



FACULDADES IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**O USO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE CONTROLE DE DESEMPENHO
PELAS CONTROLADORIAS DE GRANDES
ORGANIZAÇÕES DO MERCADO BRASILEIRO**

WALTER GASSENFERTH

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Augusta Soares Machado

Rio de Janeiro, 07 de Março de 2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



O USO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLE DE
DESEMPENHO PELAS CONTROLADORIAS DE GRANDES ORGANIZAÇÕES DO
MERCADO BRASILEIRO

por
Walter Gassenferth

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e
Economia das Faculdades IBMEC

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Augusta Soares Machado
Doutora em Engenharia Elétrica (PUC-RJ)

IBMEC / RJ
Março de 2005



O USO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLE DE
DESEMPENHO PELAS CONTROLADORIAS DE GRANDES ORGANIZAÇÕES DO
MERCADO BRASILEIRO

Walter Gassenferth

Dissertação submetida a corpo docente do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em
Administração e Economia das Faculdades IBMEC, como parte dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof.^a _____ - Maria Augusta Soares Machado (Orientadora)
(Doutor em Engenharia Elétrica pela PUC-RJ)

Prof. _____ - Raimundo Nonato Sousa Silva
(Doutor em Engenharia de Produção pela UFRJ)

Prof. _____ - José Roberto de Sousa Blaschek
(Doutor em Engenharia de Sistemas e Computação pela UFRJ)

IBMEC / RJ

Março de 2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Gassenferth, Walter

O Uso do Balanced Scorecard como Ferramenta de Controle de Desempenho pelas Controladorias de Grandes Organizações do Mercado Brasileiro / Walter Gassenferth
Rio de Janeiro: IBMEC-RJ, 2005.

150 p. c/ anexos

Dissertação – Mestrado

Bibliografia

Área de Concentração: Controle de Gestão

1. Balanced Scorecard 2. Controladoria 3. Controle de Desempenho

I. Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia das Faculdades IBMEC.

CDD – 658.4013
G251

DEDICATÓRIA

À Márcia, Walter Junior e Erika, pelo carinho, pelo incentivo e pela tolerância com as horas de ausência, dedicadas aos estudos e às aulas; mas em especial por serem do jeitinho que são.
É um privilégio ser desta família.

Ao Pai, por dar-me saúde e disposição para conciliar minhas vidas pessoal, familiar, profissional e acadêmica, mantendo um padrão satisfatório de conduta e atuação em todas elas; mas principalmente por dar-me a visão e a oportunidade de crescer no desenvolvimento desta atividade.

Aos meus pais, Walter e Marlene, que me apresentaram o caminho dos estudos como sendo a via preferencial de crescimento profissional, sócio-cultural e econômico-financeiro; mas acima de tudo pessoal e intelecto-espiritual, ou seja, de evolução e completude do ser.

AGRADECIMENTOS

Desejo externar aqui meus sinceros agradecimentos às pessoas e instituições citadas a seguir, pois sem eles não seria possível concluir este trabalho ou este curso.

- Aos meus orientadores Prof^a. Dr^a. Maria Augusta Soares Machado e Prof. Dr. Josir Simeone Gomes, que com seus conhecimentos, paciência e orientação equilibrada, tiveram atuação destacada no papel de orientadores do desenvolvimento deste trabalho.

- À Fundação Dom Cabral, aqui representada pela Prof. Dra. Ângela Fleury, que cedeu os dados de duas de suas pesquisas com as 500 maiores empresas brasileiras, insumo fundamental para a realização deste estudo.

- Ao Eng. Ivan Campagnolli Junior, Diretor Executivo de Operações da EMBRATEL, que sempre apoiou meu projeto de desenvolvimento profissional e pessoal, desde os tempos do MBA.

- À Diretoria Executiva de Recursos Humanos da EMBRATEL por criar a Universidade Corporativa EMBRATEL e todos os programas de incentivo ao desenvolvimento profissional associados à academia.

- Aos professores do Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Administração do IBMEC-RJ, aos quais materializo na figura do Prof. Dr. José Luis de Carvalho, que possui um dom especial de fazer o tempo parar. A esta assertiva acompanha prova científica quantitativa e qualitativa, pois este conseguiu em 13 semanas, após quase 1000 páginas entre livros e artigos cuidadosamente selecionados e complementarmente entrelaçados, transmutar um engenheiro em conhecedor qualificado das teorias de administração.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo determinar o grau de utilização do Balanced Scorecard, nas grandes empresas brasileiras, como ferramenta para a Controladoria no controle de desempenho de uma organização. Para isto, será utilizado um estudo descritivo estatístico, que analisará duas pesquisas quantitativas da Fundação Dom Cabral sobre tendências do desenvolvimento das empresas no Brasil e sobre modelos de avaliação de desempenho empresarial, visando obter os dados necessários ao estudo. Também serão levantados dados qualitativos, através de entrevistas de profissionais consagrados no assunto e de um relatório da PUC e UFRJ sobre experiências comparadas de implantação do BSC no Brasil, para complementar os dados estatísticos levantados, de forma a melhor qualificar os resultados encontrados, suas origens, desdobramentos e implicações. Acredita-se que este estudo será relevante para pesquisadores das áreas de controle de gestão e análise de desempenho, bem como para empresas que estejam considerando o Balanced Scorecard apenas como uma ferramenta de suporte ao desenvolvimento e implementação da estratégia da empresa.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Controladoria, Controle de Desempenho.

ABSTRACT

This study intends to establish the Balanced Scorecard utilization degree in large Brazilian enterprises, as an organization's performance control tool, to be used by the Controller Office. To succeed, a statistical descriptive study will be developed, analyzing two quantitative researches took in effect by Fundação Dom Cabral, about companies evolution tendencies in Brazil, and about evaluation models for enterprises performance, in order to obtain relevant data to this study. Qualitative data will also be surveyed through interviews with BSC methodology experts and from a report from PUC and UFRJ about compared experiences of Balanced Scorecard implementation in Brazil, to complement the statistical data examined, in order to better qualify the results achieved, their origins, unfolding and implications. This study can be relevant to researches in management control and performance analysis areas, as well as to organizations which considers the Balanced Scorecard only as a support tool to their strategy development and implementation.

Key words: Balanced Scorecard, Controller Office, Performance Control.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
SUMÁRIO	ix
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE TABELAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiv
1. INTRODUÇÃO	01
2. REVISÃO DE LITERATURA	02
2.1. A Função da Controladoria	02
2.1.1 – Modelos Teóricos da Controladoria Tradicional	03
2.1.2 – A Controladoria Estratégica	04
2.2. A Estratégia – Conceitos	06
2.2.1 – O Conceito de Estratégia Empresarial	07
2.2.2 – A Administração Estratégica	07
2.3. O Controle Gerencial	09
2.3.1 – Diferenças entre a Formulação de Estratégias e o Controle Gerencial	09
2.3.2 – Diferenças entre Controle de Tarefas e Controle Gerencial	10
2.3.3 – Os Conceitos de Eficiência e Eficácia Organizacional	11
2.4. A Gestão de Desempenho	12
2.4.1 – A Mensuração de Desempenho	13
2.4.2 – Os Key Performance Indicators – KPI	17
2.5. Os Modelos de Gestão de Desempenho mais Utilizados pelas Empresas no Brasil .	20
2.5.1 – Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ	21
2.5.2 – Total Quality Control – TQC	23
2.6. O Balanced Scorecard – BSC	25
2.6.1 – Breve Histórico para Definir e Contextualizar o Balanced Scorecard.....	26
2.6.2 – Conceitos que Fundamentam o Balanced Scorecard	29
2.6.3 – Modelo do Processo de Construção do Balanced Scorecard	34
2.6.4 – Gestão de Processos Regulatórios e Sociais com o Balanced Scorecard	39
2.7. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira	42
2.8. Quadro de Referência Teórica	45

3. METODOLOGIA	56
3.1. Problema de Pesquisa	56
3.1.1 – Contextualização do Problema	56
3.1.2 – Formulação do Problema	56
3.1.2.1 – Hipóteses de Pesquisa	57
3.1.3 – Objetivos da Pesquisa	58
3.1.3.1 – Objetivo Final	58
3.1.3.2 – Objetivos Intermediários	58
3.1.4 – Relevância do Estudo	59
3.1.5 – Delimitação do Estudo	60
3.2. Tipo de Pesquisa	61
3.3. Método	61
3.4. Procedimento para Coleta de Dados	63
3.5. Tratamento dos Dados	65
3.5.1 – Agrupamento dos Dados	65
3.5.2 – Apresentação e Classificação das Variáveis de Pesquisa	67
3.5.3 – Análise Estatística dos Dados	69
3.5.4 – Análise Qualitativa dos Dados	71
3.6. Limitações do Método	71
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	72
4.1. Pesquisa FDC sobre Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil	72
4.1.1 – Apresentação e Análise dos Dados Relevantes da Primeira Pesquisa	72
4.1.2 – Análise dos Dados Amostrais de Pesquisa Visando o Teste de Hipóteses	82
4.1.2.1 – Teste da Hipótese 2 de Pesquisa	85
4.1.2.2 – Teste da Hipótese 3 de Pesquisa	88
4.2. Pesquisa FDC sobre Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial	91
4.2.1 – Apresentação e Análise dos Dados Relevantes da Segunda Pesquisa	91
4.2.2 – Análise dos Dados Amostrais de Pesquisa Visando o Teste de Hipóteses	100
4.2.2.1 – Teste da Hipótese 1 de Pesquisa	102
4.3. Dados Categóricos Adicionais sobre o Uso do BSC por Empresas Brasileiras	104
4.3.1 – Relatório de Pesquisa: Experiências Comparadas de Implantação do BSC no Brasil	105
4.3.2 – Recortes de Entrevistas com 10 Profissionais Experientes no Uso do BSC	109
5. CONCLUSÕES	120
5.1. Resposta às Questões de Pesquisa e Outras Conclusões	120
5.2. Recomendações	122
5.3. Limitações do Estudo	123

5.4. Abertura a Novas Pesquisas	124
6. ANEXOS	125
Anexo 1 – Cálculo do t de Student da Tabela 9	125
Anexo 2 – Memória de Cálculo para Transformação dos dados da Tabela 10	126
Anexo 3 - Cálculo do t de Student da Tabela 20	128
Anexo 4 – Memória de Cálculo do Teste de Hipótese 2–Comparações de Proporções	129
Anexo 5 – Memória de Cálculo do Teste da Hipótese 1 – Correlação de Pearson	130
Anexo 6 - 500 Maiores Empresas Privadas da Revista Exame de Junho de 2000	132
7. BIBLIOGRAFIA	137
8. GLOSSÁRIO	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura dos Itens de Enfoque e Aplicação	Pág. 23
Figura 2: PDCA Aplicado com os Objetivos de Manter e Melhorar	Pág. 24
Figura 3: Perspectivas do Balanced Scorecard	Pág. 26
Figura 4: Relação de causa e efeito entre as perspectivas do Balanced Scorecard	Pág. 33
Figura 5: Diagrama da necessidade da estratégia ser tratada como processo contínuo ..	Pág. 34
Figura 6: Exemplo de Mapa Estratégico do Balanced Scorecard	Pág. 36
Figura 7: Tabela de Alinhamento e Priorização de Iniciativas	Pág. 38
Figura 8: Exemplo de Visão do Mapeamento do Balance Scorecard	Pág. 39
Figura 9: Modelo de Mapa Estratégico Regulatório e Social	Pág. 41
Figura 10: Traços Culturais Comuns a Partir das Interseções entre os Subsistemas	Pág. 44
Figura 11: Relação entre Variáveis e as Questões de Pesquisa	Pág. 67
Figura 12: Órgãos Responsáveis pela Avaliação de Desempenho da Empresa	Pág. 95
Figura 13: Monitoramento Adequado do Desempenho da Organização	Pág. 95
Figura 14: Categorias de Indicadores Utilizados pelas Grandes Empresas	Pág. 96
Figura 15: Fatores mais Restritivos à Adoção de uma Cultura de Medição	Pág. 97
Figura 16: Quesitos Menos e Mais Atendidos, Segundo as Empresas Entrevistadas	Pág. 99
Figura 17: Escala de Variação do Coeficiente de Pearson	Pág. 103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perspectivas de Controle	Pág. 05
Tabela 2: Exemplos de Decisões das Funções de Planejamento e de Controle	Pág. 11
Tabela 3: Exemplos de Indicadores de Desempenho ou Key Performance Indicators ...	Pág. 19
Tabela 4: Exemplos de Abordagens para Determinação de Medidas de Desempenho ..	Pág. 20
Tabela 5: Quadro de Referência Teórica – Sumário	Pág. 52
Tabela 6: Resumo das Fontes de Obtenção de Dados na Pesquisa Documental Prevista	Pág. 64
Tabela 7: Lista das Variáveis a Serem Pesquisadas e suas Características	Pág. 68
Tabela 8: Primeira Pesquisa - Critérios Relevantes para a Validação da Amostra (1) ...	Pág. 73
Tabela 9: Primeira Pesquisa - Critérios Relevantes para a Validação da Amostra (2) ...	Pág. 75
Tabela 10: Sistemas de Avaliação Econômico-Financeira: Adoção Prática e Ênfase Atribuída	Pág. 76
Tabela 11: Sistemas de Avaliação Econômico-Financeira: Adoção entre Empresas Nacionais e Estrangeiras	Pág. 79
Tabela 12: Aferição do Desempenho: Abrangência dos Indicadores	Pág. 80
Tabela 13: Aferição do Desempenho: Abrangência dos Indicadores entre as Empresas Nacionais e Estrangeiras	Pág. 80
Tabela 14: Indicadores Considerados Sistemáticamente	Pág. 81
Tabela 15: Síntese da Avaliação Final do Principal Gerente	Pág. 82
Tabela 16: Comparação entre Empresas Nacionais e Estrangeiras	Pág. 83
Tabela 17: Evolução Histórica do BSC nas Empresas Entrevistadas	Pág. 85
Tabela 18: Evolução Histórica de Outras Ferramentas de Avaliação nas Empresas Entrevistadas	Pág. 85
Tabela 19: Output da Análise de Regressão realizada pelo Unistat 5.5 – Recorte dos Resultados	Pág. 89
Tabela 20: Segunda Pesquisa - Critérios Relevantes para a Validação da Amostra (1) .	Pág. 93
Tabela 21: Segunda Pesquisa - Critérios Relevantes para a Validação da Amostra (2) .	Pág. 94
Tabela 22: Matriz Comparativa das Ferramentas Avaliadas, Segundo os 15 Quesitos Levantados	Pág. 100
Tabela 23: Matriz Comparativa das Ferramentas Avaliadas, Segundo os 5 Quesitos Relativos à Controle de Desempenho	Pág. 101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard;
BSCol – Balanced Scorecard Collaborative;
CVA – Capital Value Added;
EVA – Economic Value Added;
FDC – Fundação Dom Cabral;
FMEA – Failure Mode Effect Analysis;
FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade;
FTA – Fault Tree Analysis;
GDR – Gerenciamento da Rotina;
GE – General Electric;
GECON – Sistema de Gestão Econômica;
GQT – Gerencia da Qualidade Total;
GPD – Gerenciamento por Diretrizes;
HBR – Harvard Business Review;
IMA – Institute of Management Accountants;
KPI – Key Performance Indicators;
KPMG – Consultoria formada pela fusão das empresas Peat Marwick International (PMI) e Klynveld Main Goerdeler (KMG);
PDCA – Plan, Do, Check, Action;
PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade;
PUC – Pontifícia Universidade Católica;
QFD – Quality Function Deployment;
ROI – Return over Investment;
R&S – Regulamentares e Sociais;
SDCA – Standard, Do, Check, Action;
SPSS – Statistical Package for Social Sciences;
TQC – Total Quality Control;
TQM – Total Quality Management;
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro;

1. INTRODUÇÃO

O aumento da lucratividade através da redução de custos e da melhoria dos resultados operacionais tem sido um objetivo constante no cenário mundial dos negócios. Para que este objetivo seja alcançado é necessário que uma organização possua mecanismos otimizadores que propiciem melhorias na sua performance desde o planejamento até a execução e controle das atividades empresariais. Dentre estes mecanismos, o acompanhamento da gestão econômica dos recursos disponíveis na organização é fator crítico de sucesso para o cumprimento de sua missão. Medir, registrar e avaliar o desempenho dos processos produtivos são atividades cruciais na gestão da organização e de seus recursos.

A Controladoria é a unidade administrativa responsável pelo acompanhamento da gestão da organização, bem como pelo controle dos recursos disponíveis ao processo de produção, e pela análise de desempenho das operações da empresa como um todo (CATELLI, 2001). Desta forma a Controladoria é um dos principais órgãos administrativos de uma empresa, sendo muitas vezes responsável pelo sucesso da organização, através da monitoração da performance de seus processos. As formas de monitorar os processos e o desempenho das diversas áreas da organização vêm se aperfeiçoando ao longo dos anos, e recentemente, vem sendo exigido das Controladorias um acompanhamento não só dos indicadores-chave de cada processo, como também dos desdobramentos das estratégias em ações que estejam altamente aderentes ao plano proposto, ou seja, é exigido um grande enfoque no casamento dos indicadores perseguidos com as metas estratégicas da empresa (PADOVEZE, 2003).

O Balanced Scorecard é uma ferramenta desenvolvida a partir de 1990 e apresentada por Kaplan e Norton (1992) em um artigo da Harvard Business Review, dois anos depois. No início tratava apenas do controle de desempenho das organizações, passando, ao longo das experiências de empresas, a desempenhar importante papel no acompanhamento da estratégia organizacional. Apesar do seu desenvolvimento, ao longo dos últimos anos, abraçar cada vez mais a estratégia da organização, seus benefícios continuam a existir na área da gestão de desempenho. Este estudo pretende explorar esta vertente da ferramenta, pesquisando este tipo de utilização em grandes organizações que operam no mercado brasileiro, em especial por seus órgãos de Controladoria, tema ainda pouco explorado pelos autores da área.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A Função da Controladoria

A necessidade de conhecer e entender o objetivo principal de uma entidade ou organização, aponta para o uso de uma visão sistêmica aplicada ao sistema organizacional como um todo. Kanitz (1976) quando apresenta as origens da Controladoria, descreve que os primeiros controladores foram recrutados das áreas de contabilidade e finanças. A motivação desta escolha é fruto das características destes profissionais, como sua visão ampla da empresa e sua visão equidistante das diversas áreas produtivas da organização. Estas características facilitam a visualização de dificuldades e isenção na prospecção de soluções universais para estas dificuldades. Hoje, vários tipos de profissionais assumem a função de gerente da Controladoria das organizações modernas, desde que possuam a mesma visão ampla do negócio, exigida dos primeiros controladores.

Pode-se apresentar a função Controladoria de duas formas. A primeira como sendo o ramo do conhecimento responsável pela definição da base conceitual do controle da gestão de uma empresa. A segunda, como unidade administrativa responsável pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. Como ramo do conhecimento a Controladoria deve definir o modelo de gestão econômica e definir o sistema de informações, num contexto de tecnologia de gestão. Já como unidade administrativa, deve coordenar e disseminar os modelos e tecnologias de gestão, além de direcionar os esforços dos gestores para a otimização dos resultados da organização. De acordo com Catelli (2001) define-se como missão da Controladoria: Assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Segundo Catelli (2001), para atingir sua missão a Controladoria é responsável pelas seguintes atividades: a) desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica, b) subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases, c) gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões, e d) apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas.

2.1.1 – Modelos Teóricos da Controladoria Tradicional

Segundo Kanitz (1976), a função básica do controlador consiste em implantar e dirigir os sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. As principais responsabilidades do Controller são:

- Coordenação do Sistema de Planejamento e Controle (Sistema Orçamentário);
- Assessoria à Alta Direção na tomada de decisões;
- Produção de Relatórios Especiais para estudos e análises não rotineiras;
- Controle das Atividades (Análise dos Desvios do Orçado x Realizado);
- Avaliação de Desempenho.

Segundo Catelli (2001), "as empresas têm uma divisão funcional do trabalho, cujo divisor de águas é a vinculação destas funções a suas características operacionais, que são definidas em função do produto e ou serviço produzido. No caso da Controladoria, estas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos".

Para Nakagawa (1993), o controller desempenha sua função ao organizar e reportar dados relevantes, exercendo uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Destacam-se os principais objetivos e funções da controladoria:

1. Desenhar, implantar e manter estrutura de informação que oriente o desempenho dos gestores;
2. Coordenar o processo de planejamento e controle;
3. Coordenar a padronização de procedimentos de mensuração;
4. Garantir a informação adequada para avaliação de desempenho e apuração de resultados;
5. Identificar ações corretivas.
6. Verificar se as áreas estão identificando as potencialidades e fraquezas da Empresa perante oportunidades e ameaças;
7. Garantir o cumprimento do processo de tomada de decisão. Responsabilizar-se pela coordenação da elaboração do planejamento (Orçamento, Procedimentos, etc.);
8. Atuar em conjunto com as demais áreas na elaboração de atribuições e responsabilidade para cargos de decisão dentro da organização;
9. Responsabilizar-se pelos critérios de mensuração adotados pela Empresa;

10. Monitorar o controle do desempenho das unidades a partir de interação com as mesmas;
11. Estruturar e coordenar métodos eficientes de comunicação entre as unidades, e destas com a alta direção;
12. Garantir o Patrimônio e Controle Interno; e
13. Responsabilizar-se pelos graus de eficiência e eficácia organizacional, base para avaliação de desempenho.

A partir destas funções se podem relacionar os produtos e clientes da Controladoria:

Produtos, Clientes

- Desenho e a Atualização do Sistema de Informação das Áreas, as próprias áreas.
- Apuração da Eficácia e Eficiência das Áreas, as próprias áreas.
- Avaliação da Eficácia e Eficiência da Empresa, Presidência / Conselho Administrativo.
- Estudos Especiais (projetos de expansão / redução de capacidade, operação em turnos adicionais, etc.), as Áreas / Presidência.
- Plano Estratégico e Operacional da Empresa, as Áreas / Presidência.
- Controle Interno das Áreas, as próprias Áreas.

2.1.2 – A Controladoria Estratégica

De acordo com Gomes e Salas (2001), dentro do conceito de controle, pode-se definir duas perspectivas diferenciadas: Uma limitada, que associa o controle organizacional a um acompanhamento dos aspectos financeiros da empresa; e outra mais ampla, que considera também os aspectos ligados à estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e contexto social competitivo. A Tabela 1 mostra um resumo de cada uma destas perspectivas.

Tabela 1: Perspectivas de Controle

ASPECTOS	PERSPECTIVA LIMITADA	PERSPECTIVA AMPLA
FILOSOFIA	- Controle de cima para baixo - Controle como sistema	- Controle realizado por todos - Controle como atitude
ÊNFASE	- Cumprimento	- Motivação, autocontrole
CONCEITO DE CONTROLE	- Medição de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios - Desenho, técnicas de gestão	- Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo - Melhora da posição competitiva
CONSIDERAÇÃO DO CONTEXTO SOCIAL, ORGANIZACIONAL E HUMANO	- Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos - Normas rígidas, padrões valores monetários	- Amplo. Contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores
FUNDAMENTO TEÓRICO	- Economia, Engenharia	- Antropologia, Sociologia, Psicologia
MECANISMOS DE CONTROLE	- Controle baseado no resultado da Contabilidade de Gestão	- Formal e informal. Outras variáveis, aprendizado

Fonte: Gomes e Salas (2001), p.25.

Por outro lado, o conjunto de elementos externos e internos à organização que se relacionam resultando no processo de controle de gestão, influi diretamente no comportamento dos indivíduos que são protagonistas deste processo de gestão. Considerando esta influência, a atuação da administração pode ser muito importante no desenho de um processo e na especificação de um sistema que permita influir no comportamento das pessoas para atuarem no sentido do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos pela empresa (GOMES e SALAS, 2001).

Padoveze (2003) define a Controladoria Estratégica como aquela que abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da companhia com informações financeiras e não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia empresarial. Quanto à estratégia, sua abrangência e desdobramentos, Padoveze (2003) relata também que há 3 níveis ligados e interdependentes:

- a) A *Estratégia Competitiva* que visa à manutenção de uma vantagem competitiva ao longo de das diversas áreas da empresa.
- b) A *Estratégia Funcional* que devem ser desenvolvidas para cada área, como produção,

marketing e recursos humanos, mas planejadas e administradas de modo coordenado, permitindo que as estratégias competitivas sejam implementadas de forma coletiva.

c) A *Estratégia Corporativa* que decide de quais negócios a empresa irá participar e como o grupo de atividades pode ser estruturado e administrado.

A Controladoria Estratégica de uma organização pode ser estruturada em fatias de acordo com o tipo de estratégia a que ela está associada. Neste caso o foco de atuação de uma Controladoria Estratégica poderia ser subdividido visando contabilizar, acompanhar e controlar:

Na Estratégia Competitiva: Rentabilidade por unidade de negócios, situação dos competidores, rentabilidade de clientes, rentabilidade de produtos;

Na Estratégia Corporativa: Centros de custos, de lucros e contribuição e de investimentos, estratégias de diversificação, negócios integrados verticalmente, formação de conglomerados, subsidiárias de companhias multinacionais e globais;

Na Estratégia Funcional: Ciclos de vida de produtos, estratégia de lançamento de novos produtos, crescimento dos negócios, análise do risco dos negócios.

Pode-se considerar que o controle organizacional exercido através de uma perspectiva mais ampla, que motive, oriente e influa para que o comportamento individual e organizacional seja o mais conveniente para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, caracterizam e diferenciam os modelos contemporâneos de Controladorias e a Controladoria Estratégica da Controladoria tradicional.

2.2. A Estratégia – Conceitos

A palavra estratégia significa, literalmente, a arte do general. Do grego *strategos*, que significa general, esta palavra era usada na Grécia antiga com o significado de “tudo que o general faz”. Em termos militares, a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora da vista do general, enquanto que a tática é a ciência dos mesmos movimentos dentro do campo de visão do general (OLIVEIRA, 2004).

2.2.1 – O Conceito de Estratégia Empresarial

Há muitas definições para o termo "estratégia empresarial", mas as mais alinhadas com a teoria de administração são as que relacionam a empresa com o mercado. Oliveira (2004) diz que o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa a seu ambiente. Nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar políticas e diretrizes que maximizem os resultados dessa relação. Oliveira (2004) também ressalta que a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa. Finalmente, ele define que estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente.

Como um exemplo hipotético e didático para exemplificar e sedimentar a definição dada, pode-se supor a mudança da estratégia atual da Aracruz, que é produzir e vender celulose, para também produzir papel. Isto implicaria num esforço organizacional e um grande redirecionamento de forças, pois os clientes de celulose são diferentes dos clientes de papel. Novos processos produtivos e de apoio teriam que ser criados, mudando completamente o perfil da organização. Devemos, portanto, alinhar ao conceito de estratégia: a empresa, seu mercado e seu esforço diretivo.

2.2.2 – A Administração Estratégica

O desempenho de uma organização como um todo depende de cada uma de suas unidades organizacionais, ocasionando a necessidade de um alinhamento das estratégias destas unidades, para que estas possam ser eficazes no cumprimento da missão da organização. As metas estratégicas da organização só podem ser atingidas se cada uma de suas unidades operacionais executarem suas atividades de acordo com metas gerenciais e individuais, derivadas do desdobramento do planejamento estratégico da organização. Neste contexto destaca-se a função da administração estratégica da empresa.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993), a administração de uma empresa envolve duas atividades complementares: a estratégica voltada para o desenvolvimento do potencial futuro da empresa; e a operacional, que converte o potencial existente em lucros e crescimento.

A atividade de administração estratégica se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, tais que:

- a) Permitam à organização perseguir seus objetivos;
- b) Sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais;
- c) Possibilitem à organização continuar a ser sensível às exigências do ambiente.

Um dos produtos da administração estratégica é um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa. Outro produto da gestão estratégica é uma dinâmica interna capaz de manter a sensibilidade da empresa às mudanças no ambiente externo, sempre visando o desempenho da organização neste ambiente.

Certo e Peter (1993) afirmam que o exame e avaliação de áreas afetadas pelo processo de administração estratégica é imprescindível, e deve ser conduzido através de um conjunto de ferramentas e diretrizes específicas de cada empresa. Esta avaliação é denominada “auditoria estratégica”. Para assegurar um funcionamento adequado do processo de administração estratégica, Certo e Peter (1993) também sugerem o uso de mecanismos de controle e monitoração do próprio processo, fazendo com que as estratégias se desenvolvam conforme foram planejadas. A definição destes mecanismos de controle devem seguir dois princípios:

- a) Os indicadores devem espelhar, a partir de fatores facilmente quantificáveis, os objetivos da organização e as estratégias do negócio;
- b) As relações entre quantidades de um evento atual devem poder ser comparadas às de um evento anterior, ou aos padrões.

Para criar estes mecanismos de controle, a mensuração de desempenho assume papel relevante de instrumento de monitoração e de captador de experiências para a aprendizagem organizacional.

2.3. O Controle Gerencial

Também se faz importante a exploração dos conceitos de controle gerencial e controle de tarefas relacionando-os com a formulação da estratégia, antes da abordagem dos conceitos de gestão de desempenho. De acordo com Anthony, Dearden e Vancil (1972), há duas grandes tarefas no desenho de um sistema de controle gerencial. A primeira delas é o desenho da estrutura de um sistema de controle financeiro, decidindo que tipo de medidas utilizar para cada centro de responsabilidade e como estas medidas devem ser calculadas. A segunda tarefa é desenhar um processo de controle gerencial, que é o processo através do qual os gerentes garantem que os recursos serão obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz no acompanhamento dos objetivos da organização.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o controle gerencial é um dos três tipos de atividades de planejamento e controle encontrados nas organizações. É facilitado pelo sistema formal, que inclui um ciclo repetitivo de atividades. Outro tipo de atividade de planejamento e controle é chamado formulação de estratégias. O terceiro tipo de atividades de planejamento e controle é chamado controle de tarefas. Este último é o processo pelo qual a organização assegura o cumprimento de tarefas específicas com eficiência e eficácia. Os conceitos de eficiência e eficácia organizacional serão apreciados mais à frente, antes da introdução dos conceitos de gestão de desempenho.

2.3.1 – Diferenças entre a Formulação de Estratégias e o Controle Gerencial

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), do ponto de vista de idealização de sistemas, a diferença mais importante entre formulação de estratégias e controle gerencial é que aquela é essencialmente não sistemática. Quando é detectado um risco, ou quando surge uma nova idéia, entra em cena a formulação de estratégias. Como os riscos e as oportunidades não são detectados sistematicamente ou a intervalos regulares, as decisões estratégicas podem ocorrer a qualquer tempo.

O modo de analisar uma proposta de estratégia varia com a natureza da estratégia. A análise compreende muito julgamento, e as grandezas utilizadas são geralmente estimativas imprecisas. O processo de controle gerencial, ao contrário, ocorre de conformidade com uma tabela mais ou menos fixa, com uma seqüência de providências estabelecida. Algumas

empresas de consultoria criaram o que chamam “sistemas”, para analisar as estratégias das organizações; no entanto, esses sistemas são usados quando uma empresa de consultoria é chamada e são aplicados à situação encontrada no momento; não são sistemas no sentido de um conjunto recorrente de passos a serem seguidos seqüencialmente todos os anos, ou a intervalos regulares.

Usualmente, a análise de uma estratégia proposta envolve relativamente poucas pessoas: o autor da idéia, pessoas da matriz e a alta administração, com a possível assistência de um consultor. Em casos excepcionais, uma crise séria pode levar à adoção de uma estratégia com repercussões em toda a organização e, portanto, envolver mais pessoas. Por outro lado, o processo de controle gerencial envolve executivos e seus grupos em todos os níveis da organização.

A formulação de estratégias envolve quase sempre apenas uma parte da organização; pode resultar na mudança de uma ou de várias estratégias existentes, mas muitas outras podem não ser afetadas. O processo de controle gerencial envolve necessariamente toda a organização; um aspecto importante do processo é assegurar que as várias partes afetadas se coordenem (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2002).

2.3.2 – Diferenças entre Controle de Tarefas e Controle Gerencial

Anthony e Govindarajan (2002) afirmam que a diferença mais importante entre o controle de tarefas e o controle gerencial está no fato de que muitos sistemas de controle de tarefas são científicos, e o controle gerencial jamais poderá ser reduzido a uma ciência. Por definição, o controle gerencial compreende o comportamento de executivos e comportamentos não podem ser expressos por meio de equações. No controle gerencial, os executivos interagem com outros executivos; no controle de tarefas, ou o ser humano não tem nenhuma interferência (como em alguns processos de produção automatizados), ou a interação verifica-se entre um executivo e um funcionário subalterno.

No controle gerencial, a ênfase está nas unidades organizacionais; no controle de tarefas, ela está nas tarefas executadas especificamente pelas unidades operacionais. O controle gerencial abrange tipos amplos de atividades, e os executivos decidem o que deve ser feito, dentro dos

limites das estratégias. O controle de tarefas abrange tarefas específicas e, para elas, pouco ou nenhum julgamento é necessário a respeito do que deve ser feito (ANTHONY E GOVINDARAJAN, 2002). A Tabela 2 mostra as diferenças entre essas duas funções e a função de formulação de estratégias, com exemplos.

Tabela 2: Exemplos de Decisões das Funções de Planejamento e de Controle

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA	CONTROLE GERENCIAL	CONTROLE DE TAREFAS
<i>Entrar em novo negócio</i>	Introduzir novos produtos ou uma nova marca em linha existente.	Coordenar a entrada de pedidos.
<i>Adotar vendas por mala direta</i>	Expandir a fábrica.	Planejar a produção.
<i>Alterar o índice de endividamento</i>	Definir orçamento de publicidade.	Encomendar comerciais de TV.
<i>Adotar uma política afirmativa de ação</i>	Contratar novo empréstimo.	Gerir os fluxos de caixa.
<i>Delinear uma política de especulação com estoques</i>	Implementar programa de recrutamento de minorias.	Manter registros de pessoal.
<i>Determinar a magnitude e a direção da pesquisa</i>	Controlar a organização da pesquisa.	Executar os projetos de pesquisa.

Fonte: Anthony e Govindarajan (2002), p.41

2.3.3 – Os Conceitos de Eficiência e Eficácia Organizacional

Novamente vale rever as definições no vernáculo de eficiência e eficácia como ponto de partida para exploração da eficiência e eficácia organizacional. Segundo o Dicionário Eletrônico Michaelis: Eficiência, s. f. 1. Ação, capacidade de produzir um efeito; 2. Mec. Rendimento. Enquanto que eficácia, s. f. Qualidade daquilo que é eficaz; que por sua vez: Eficaz, adj. m. e f. Que produz o efeito desejado. Portanto a eficiência está ligada à capacidade de produzir um efeito, ou seja, ao processo de produção, enquanto a eficácia está associada ao efeito produzido, ou seja, ao resultado.

De acordo com Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988, apud PADOVEZE, 2003), do ponto de vista da sociedade, a eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos, dentro das restrições de recursos limitados. Segundo estes mesmo autores,

eficiência se refere ao processo pelo qual a organização maximiza seus fins com um uso mínimo de recursos. Já de acordo com Bio (1985, apud PADOVEZE, 2003), eficiência diz respeito ao método, ao modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos e recursos consumidos. Para Atkinson et al (2000), eficiência é a característica do processo que se refere à habilidade de usar o mínimo possível de recursos para produzir alguma coisa. Na visão apresentada pelos autores citados, podemos dizer que para ser eficaz é imprescindível que a empresa tenha eficiência na utilização de seus recursos. O processo da ação eficiente permeia todas as atividades da empresa e todas as transações. Já a eficácia é obtida através de uma gestão do todo, organizando as partes do sistema empresa (PADOVEZE, 2003). No que concerne ao foco deste trabalho, o conceito de eficácia está associado ao controle de desempenho, enquanto que o de eficiência está mais ligado ao cumprimento da estratégia estabelecida. O Balanced Scorecard tem tido grande destaque na mídia especializada pelos seus efeitos no acompanhamento da estratégia. Este estudo pretende focar o uso do BSC como ferramenta de controle de desempenho, portanto como ferramenta de controle da eficácia das organizações brasileiras.

2.4. A Gestão do Desempenho

O gerenciamento dos custos, preços e lucratividade por produtos e por segmento de mercado tem sido perseguido pelas organizações mais competitivas e melhor estruturadas. Esta gestão de desempenho, muitas vezes responsável pela sobrevivência da organização, tem por objetivo cumprir a missão da empresa, desenvolvendo sua capacidade de geração de receita e de agregar valor para clientes e acionistas.

Segundo o Institute of Management Accountants (1998), a gestão de desempenho deve interligar sistematicamente a estratégia organizacional, aos recursos e aos processos, de forma estruturada, através de um sistema de gestão orientado à satisfação do cliente, visando obter melhorias contínuas e sinalizando para os Stakeholders onde se está e aonde se quer chegar. Para tal é necessário que além da missão, seja também definida a visão do estágio desejado para o futuro, baseada no potencial de mercado e no conjunto de crenças e valores da organização, que sustentarão ações no aproveitamento de oportunidades e superação de problemas. A gestão de desempenho nada mais é que um processo que administra o desenvolvimento destas ações em direção aos resultados desejados. É a forma pela qual a

organização comunica e institucionaliza sua estratégia, coordenando os esforços dos processos-chave em busca de vantagens competitivas.

De acordo com Sink e Tuttle (1989) o desempenho de uma organização é função da interação de sete atributos: Eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade. Para Atkinson et al. (2000) o sucesso no desempenho de uma organização depende do atendimento aos interesses dos stakeholders. Os clientes têm interesses nos serviços, qualidade e custos; os funcionários na satisfação e segurança; enquanto os acionistas priorizam o retorno dos investimentos. As visões de Sink e Tuttle (1989) e de Atkinsons et al. (2000) se alinham perfeitamente quando atribuímos a cada stakeholder os sete atributos do desempenho da organização relatados em 1989, com os atributos de custos, segurança e satisfação, apresentados em 1977: Os acionistas se interessam pela lucratividade e pela eficácia da empresa, incluindo seus custos; os clientes prezam a qualidade e a inovação dos produtos, a eficiência e a produtividade da empresa; e os funcionários buscam a satisfação através da qualidade de vida no trabalho e da segurança.

Em resumo, a eficácia organizacional só pode ser atingida quando se administra os processos operacionais essenciais da cadeia de valor da empresa, medindo fatores como velocidade, custo, flexibilidade e confiabilidade destes processos, e atualizando-os de acordo com as necessidades estratégicas da organização. Para o alcance da eficácia organizacional a gestão de processos não necessita ser por demais abrangente. Pode estar restrita a atividades funcionais específicas, relacionadas com as operações e distribuição de produtos e serviços, que constituem parte vital da cadeia de valor da empresa e possuem competências essenciais ao sucesso competitivo. Estas competências devem sempre ser avaliadas com base em indicadores simples, mas que guardem uma correlação entre eles.

2.4.1 – Mensuração de Desempenho

A mensuração de desempenho visa fornecer uma indicação para os gestores do que se fez e como se fez, para que o sistema possa ser continuamente melhorados e os membros da organização possam ser alinhados em direção aos objetivos estratégicos. Um sistema de mensuração deve capturar e organizar dados, além de comunicar os resultados de forma rápida e clara, permitindo a cada membro da organização tomar as providências necessárias à

melhoria do desempenho global da empresa. O sucesso de um sistema de medição de desempenho está baseado nos seguintes princípios:

- Medir somente o que é importante; medir coisas que dêem impacto ou indiquem o sucesso organizacional.
- Equilibrar um conjunto de medidas. Procurar, no momento de definir medidas, considerar as perspectivas das pessoas que tomam decisões (acionistas, alta gerência e clientes).
- Oferecer uma visão, tanto da gestão dos recursos da organização quanto da gestão dos resultados da organização.
- Envolver os membros da organização no desenho e na implementação do sistema de medidas.
- Alinhar as medidas com os objetivos e as estratégias organizacionais.

De acordo com Sink e Tuttle (1989), o uso eficaz de um sistema de mensuração pode ser prejudicado por alguns paradigmas, como aquele que considera a mensuração uma ameaça, ou o que considera que medidas devem ser pautadas unicamente em precisão, ou o que enfoca um único indicador dando ênfase apenas a produtividade do trabalho, encarando os aspectos qualitativos da medição como sendo uma subjetividade não confiável, ou ainda aquele que considera a padronização como fator limitante do bom desempenho de um trabalho. Para Sink e Tuttle (1989) a quebra destes paradigmas é fundamental para o desenvolvimento de um sistema eficaz de indicadores. Também recomendam que se desenvolvam medidas a partir de uma visão sistêmica da organização, com indicadores essenciais que meçam as grandezas de forma absoluta com critérios de medição muito bem explicitados, em especial em sua aplicação e descrição.

Certo e Peter (1993) afirmam que as medições de desempenho podem ser quantitativas ou qualitativas, ou podem combinar estas duas formas, que tem seus pontos fortes nos padrões e conformidades, do enfoque quantitativo, com a criatividade e a visão pró-ativa dos negócios, do enfoque qualitativo.

Merchant (1982), afirma que o processo básico de controle envolve três passos: Estabelecer padrões, medir o desempenho comparando-o com estes padrões e corrigir desvios detectados no estabelecimento destes padrões e nos planos de onde se originaram os resultados. O controle dos resultados pode gerar um grande e não pretendido efeito negativo, caso os critérios de medida não sejam definidos de forma satisfatória. Também afirma que o estudo

prévio da situação e do ambiente onde o controle será utilizado é de grande importância na construção de um sistema adequado de controle.

Estudos sobre medidas de avaliação do desempenho das organizações têm evidenciado uma forte correlação entre o processo de tomada de decisões operacionais e estratégicas e a utilização de medidas não-financeiras. Mais precisamente esse é o caso da pesquisa conduzida por Ittner e Larcker (1998), que investigou o uso de medidas não-financeiras, em especial a satisfação dos clientes como indicador do desempenho financeiro, e do estudo de Banker et al. (2000) sobre planos de incentivo que incluíam medidas de desempenho não-financeiras como critério de compensação. Para empresas prestadoras de serviços o uso de medidas não-financeiras pode levar ao conhecimento mais profundo do posicionamento competitivo do seu negócio através da visão dos clientes e competidores.

Quanto à relação das pessoas e dos processos com a mensuração do desempenho, Meyer (2000) afirma que esta deve maximizar a eficácia das equipes e deve se concentrar nos processos capazes de melhorar o fornecimento de produtos e serviços aos clientes, através de indicadores de processo que encorajem a organização a mover-se unida em direção aos objetivos estratégicos e à missão da empresa. A comunicação abrangente das estratégias e de como o sistema de mensuração escolhido vai garantir a sua implementação também deve ser alvo de ampla divulgação através do endomarketing. As medidas de desempenho devem refletir a missão e as estratégias organizacionais, disseminando as estratégias por toda a organização, e fazendo seus membros entenderem como o seu trabalho e desempenho são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para que isso ocorra, segundo Hronec (1994), as medidas de desempenho devem seguir uma abordagem top-down. O desenvolvimento de um sistema de mensuração requer uma equipe funcional formada pela alta administração, pelos gerentes, pelos líderes de equipe e pelo corpo funcional da empresa. Uma consultoria que assegure o alinhamento do modelo à cultura da empresa e ajude na identificação de processos ou atividades ineficientes ou que não agreguem valor aos resultados, também são importantes. Em suma, nenhum sistema de medição de desempenho terá êxito se não for capaz de mostrar como as ações organizacionais estão alinhadas não somente com as estratégias, mas também com os objetivos da organização.

Sharman (1995) também sugere seis passos para o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho:

Passo 1: Análise Estratégica. Visa entender a posição atual e futura da companhia, avaliar as necessidades dos stakeholders para, a partir de fatores críticos de sucesso, poder definir as medidas internas a serem perseguidas. Esta análise permite o mapeamento das ligações entre estratégia e processos, e das relações da empresa com o ambiente, com outras organizações e com a sociedade em que está inserida.

Passo 2: Definição dos Processos. Promove a compreensão de todos os componentes do processo. Não só insumos e produtos, bem como as relações entre os processos, formando-se um mapa detalhado do pedaço da cadeia de valor que afeta diretamente o cliente.

Passo 3: Desenvolvimento de Medidas. Elaborado por grupos representativos das áreas funcionais, começa pela saída esperada, passando para o fim do processo, até chegar o início do processo. As medidas são traduzidas em termos quantitativos ou qualitativos, dependendo do tipo de processo que está sendo trabalhado e deverão ser validadas pelos gestores e posteriormente refinadas.

Passo 4: Mensuração do Desempenho. Parte da premissa da existência de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) para suportar a automação das medições, que deve levar em conta seis dimensões de desempenho: duas relacionadas com o resultado do sucesso competitivo e quatro com os aspectos determinantes deste sucesso. Como exemplo de medidas do resultado do sucesso competitivo, podemos citar os indicadores de “competitividade” (participação de mercado) e os financeiros (custo unitário, lucro e valor adicionado). Como indicadores determinantes do sucesso competitivo, podemos citar: qualidade, flexibilidade, utilização de recursos; e iniciativas de inovação. A coleta de dados reais sobre o desempenho, pressupõe a existência de uma estrutura de mensuração definida, além da a definição de responsabilidades pelas medidas e rotina de coleta, bem como pelo estabelecimento de relatórios e de requisitos de distribuição de informações.

Passo 5: Análise de Lacunas. Nesta etapa são avaliados o desempenho atual, sua distância do padrão pré-estabelecido, as oportunidades de melhoria de performance. Planos de melhoria são desenvolvidos nesta fase visando aumentar o desempenho no próximo período de

avaliação.

Passo 6: Implementação. Aqui são implementados os planos de melhoria, bem como são revistas as metas estratégicas e os planos como um todo, em busca de um novo patamar de realizações. Uma vez analisados todos os dados sobre o desempenho real e comparados à estratégia, as prioridades de melhoria podem ser ordenadas, e novas metas propostas.

2.4.2 – Os Key Performance Indicators - KPI

Para que a missão descrita no item 3.1 seja levada a cabo, uma série de indicadores de desempenho ou key performance indicators devem ser definidos, avaliados e sua análise fornecida à Alta Gerência e às Diretorias de cada Área Funcional, visando criar um painel de controle que ajude nas tomadas de decisão e na dirigibilidade da empresa.

Certo e Peter (1993) descrevem que o processo de gestão deve fazer com que as coisas aconteçam do modo planejado. Para isto devem ser definidos o resultado esperado das ações implementadas, por intermédio de objetivos e metas. O controle desse processo será exercido mediante medição, comparação do real com objetivos e metas, e ações corretivas serão implementadas, quando necessárias.

O estabelecimento de padrões é parte do planejamento estratégico, pois deve estar em conformidade com a estratégia da empresa, levando-se em conta as limitações dos recursos e processos existentes. Os padrões, segundo Certo e Peter (1993), são referências de desempenho que possibilitarão ao negócio atingir seus objetivos.

Existem padrões mais naturais e facilmente determináveis, tais como os de tempo de tarefa, de produtividade e de custos, e também padrões mais ambíguos e artificiais, tais como qualidade, que requerem auditorias em suas práticas de implementação, pois elas minimizam a ambigüidade que ameaça qualquer processo de gestão.

Sobre ambigüidade no processo de definição de indicadores, deve-se ter cuidado para evitar que um conjunto de indicadores possa ser bom para uma unidade, mas ir contra os interesses da empresa, como esclarece Solomons (1976), quando descreve os preços de transferência como parte essencial do sistema de medição de lucro. Ele mostra que os preços de

transferência devem ser tais que motivem os gerentes a agir da melhor maneira para a organização como um todo. Afirma ainda que infelizmente neste aspecto, há uma grande possibilidade de conflito, pois um conjunto de preços de transferência próprios para avaliação de performance pode levar divisões a agirem contra os interesses da corporação. Ao mesmo tempo em que o centro de lucro procura maximizar seus lucros e ser mais bem avaliado, o lucro da corporação como um todo pode ser reduzido, situação que não deve ser tolerada pela alta administração (SOLOMONS 1976).

Schmenner (1999) sugere uma definição precisa e comunicação eficaz dos padrões; evitar excesso de generalização, estabelecer correlação entre padrões e sistemas de medição e avaliação de desempenho, visando evitar a ambigüidade dos padrões. Sugere também que estes padrões seja definidos com a participação de especialistas do próprio quadro de funcionários da empresa; da engenharia de processos, com suas técnicas e estudos de tempos e movimentos, análise de atividades e processos, visando à racionalização dos recursos; de especialistas em marketing, que conheçam as expectativas dos clientes; de especialistas em benchmarking, capazes de absorver as melhores práticas da empresa, utilizando-as em benefício do estabelecimento de padrões.

Eccles (1991) cita o desenvolvimento do benchmarking competitivo como método importante aplicável a qualquer tipo de medida seja financeira ou não. O benchmarking envolve a identificação de competidores ou companhias em outras indústrias que são exemplos da melhor prática em alguma atividade ou processo estabelecendo um padrão de comparação desta com a própria performance.

Segundo Sink e Tuttle (1989), para operacionalizar as medidas que irão avaliar o desempenho é importante entender a dimensão estratégica da medida, ou seja, deve-se definir como coletar os dados necessários para a medida; deve-se decidir o que é contábil para a medida, qual será a escala utilizada e qual o atributo; deve-se determinar como estocar e recuperar os dados, de forma eficaz e eficiente; e devem-se determinar quais serão o processo, o tratamento e a mecânica que gerarão o indicador de desempenho. Em suma, os indicadores devem refletir sempre fatores estratégicos do negócio, competências e métodos essenciais ao sucesso organizacional; tais fatores devem ser representados por números que possam ser computados como atributos, conforme nos mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Exemplos de Indicadores de Desempenho ou Key Performance Indicators

TIPO DE INDICADOR	INDICADORES
EFICÁCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de vendas / vendedor - Rotatividade de clientes por região e produto - Participação de mercado real e potencial - Nível de reputação dos clientes - Percentual de embarques pontuais
LUCRATIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas reais X vendas orçadas - Variâncias excedentes dos níveis metas - Percentual de lucro sobre o capital total empregado (ROI) - Percentual de lucros sobre as vendas (ROS) - Lucro por empregado - Percentual de aumento nos dividendos
EFICIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Níveis máximo, mínimo ou abaixo da meta - Percentual de falta de material na produção - Variação no custo médio total de manuseio de uma requisição - Relatório de itens de estoques baixo do mínimo - Altas taxas de desperdício - Tempo de manutenção de máquinas - Taxas de mão-de-obra (direta e indireta) - Tempo médio de processamento - Utilização de espaço
QUALIDADE DAS RELAÇÕES HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de absenteísmo e rotatividade de empregados - Número de queixas de empregados - Número de acidentes - Horas-extras trabalhadas por empregado
INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Número de novos métodos de produção adotados - Economia de tempo e custos, pelo emprego de novos métodos e tecnologia
QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de rejeição nos itens recebidos - Quantidade de trabalhos de correção - Taxa de reclamações dos clientes
PRODUTIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas por empregado - Produção por empregado - Tempo entre a entrada da matéria-prima e o produto acabado

Fonte: Adaptado de Sink e Tuttle (1989), p.248

Ter um painel de indicadores é essencial para a condução dos negócios, e estes tanto podem ser de resultados para a empresa como um todo, como de processo, desde que estejam ligados à estratégia da organização. Diante de uma grande quantidade de termos usados na área de mensuração, é recomendável que se defina uma terminologia que facilite a compreensão dos indicadores e das medidas por quem as usa.

2.5. Os Modelos de Gestão de Desempenho mais Utilizados pelas Empresas no Brasil

Existem várias abordagens para construir, implementar, manter e acompanhar um sistema de medidas de desempenho e seu conjunto de indicadores de performance – KPI. Algumas mais divulgadas na literatura disponível são apresentadas na Tabela 4. Uma abordagem não citada por Ñauri (1998) na Tabela 4, mas também muito utilizada no mercado brasileiro é a do GECON. Trata-se de um modelo baseado na visão de gestão por resultado econômico e compreende um sistema de informação de Controladoria estruturado dentro de uma concepção “holística”. O modelo GECON estrutura-se com base em um entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais. Com base nesse entendimento, o modelo orienta uma seqüência de etapas do processo de Gestão Empresarial e materializa os diversos impactos dos subsistemas empresariais no sistema de informações gerenciais com soluções em processamento de dados. O GECON objetiva a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais. É inteiramente voltado para a eficácia empresarial, cuja concretização se verifica pela otimização do resultado econômico (CATELLI, 2001).

Tabela 4: Exemplos de Abordagens para Determinação de Medidas de Desempenho
Adaptado de Ñauri (1998)

ABORDAGEM	VANTAGENS	DESVANTAGENS
FAMILY NEVADA QUALITY FORUM	Seqüência para definir medidas de processos	Não ressalta a necessidade de alinhamento com resultados táticos e estratégicos
SANDIA NATIONAL LABORATORIES	- Estrutura e procedimentos baseados na concepção sistêmica; - Introdução da visão de processos.	Falta alinhar o nível tático com o estratégico;
UNIVERSIDADE DA CALIFÓRNIA	Modelo adequado aos princípios ou fundamentos da medição de desempenho.	Não ressalta a visão cliente-fornecedor em nível de processos (visão horizontal);
ERNST & YOUNG	Modelo estruturado, define medidas para todos os níveis organizacionais	Não considera a interatividade entre as medidas financeiras e não-financeiras
JURAN	Conceito de <i>Feedback</i>	Visão em nível operacional
HRONEC	Oferece uma visão abrangente de como implementar um sistema de medição de desempenho	Precisa de uma significativa dedicação em tempo e recursos
SINK & TUTTLE	Crítérios para medir o desempenho bem definidos e de sólida estruturação	- Complexidade e alta necessidade de recursos; - Adequada para organizações com disponibilidade de recursos
KAPLAN & NORTON	- Gera uma "união de propósito" - Medidas estão direcionadas à estratégia unificada - Complementa as medidas financeiras com as não-financeiras	Ferramentas e técnicas para sua operacionalidade ainda são precárias

Estas abordagens geraram muitos modelos e ferramentas de gestão de desempenho. Dentre elas, as mais utilizadas pelas empresas no Brasil são a da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, o Total Quality Control – TQC de Deming e Juran e a do BSC – Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton. Apesar de apenas esta última ser escopo de nosso trabalho, ficando as outras como uma oportunidade de novas pesquisas nesta vasta área do campo das idéias, carente de casos práticos de aplicação, será feita uma rápida abordagem das outras três, visando dar uma noção dos conceitos que envolvem cada uma delas, uma vez que estas serão alvo de comparação, na fase de pesquisa deste trabalho.

2.5.1 – Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ

Em outubro de 1991, trinta e nove organizações de destaque no cenário nacional como as empresas XEROX, VARIG, PHILIPS, SIEMENS, WEG, dentre outras, instituíram a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), para administrar o Prêmio Brasileiro que foi criado com base no Malcolm Baldrige National Quality Award, dos EUA.

Bastante voltados, de início, ao espírito do TQC, os Critérios de Excelência do PNQ foram evoluindo, cada vez mais em direção a excelência do desempenho empresarial como um todo. Hoje, esses Critérios orientam a gestão de muitas empresas e servem de instrumento de avaliação do seu desempenho. De acordo com a FPNQ (2004), o Modelo de Excelência do PNQ compõe-se de sete Critérios de Excelência que se referem a:

- 1 - Liderança
- 2 - Estratégias e Planos
- 3 - Clientes e Sociedade
- 4 - Informação e Conhecimento
- 5 - Pessoas
- 6 - Processos
- 7 - Resultados da Organização.

O Critério Liderança examina o sistema de liderança da organização e o envolvimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. Este Critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

O Critério Estratégias e Planos examina o processo de formulação das estratégias da organização de forma a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização. Este Critério também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho global.

O Critério Clientes e Sociedade examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento com clientes e interage com a sociedade. Este Critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.

O Critério Informação e Conhecimento examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como as formas de proteção do capital intelectual da organização.

O Critério Pessoas examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Este Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

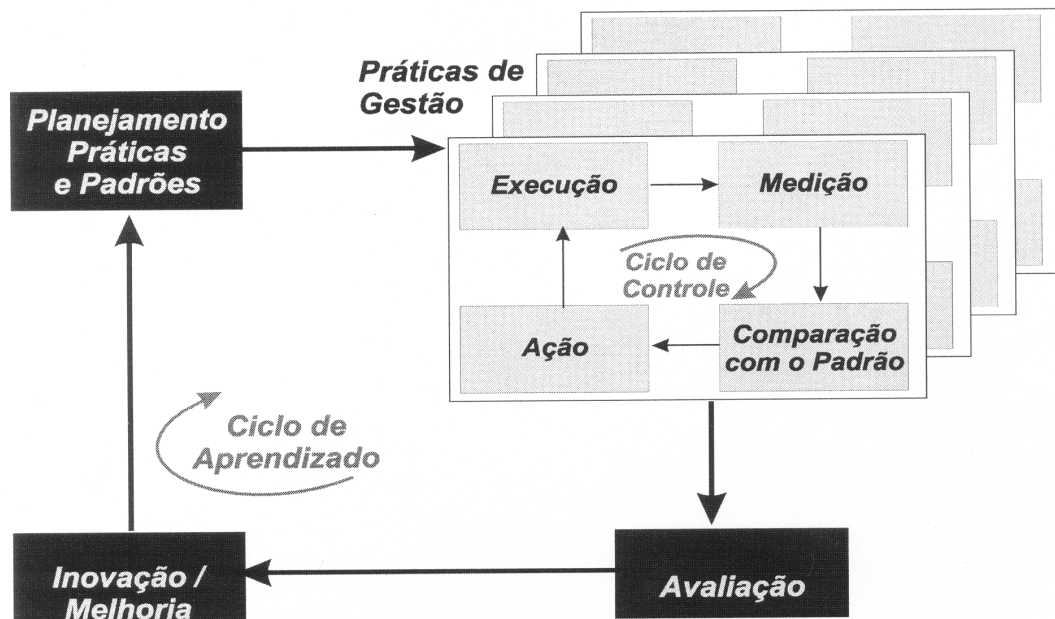
O Critério Processos examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Este Critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

O Critério Resultados da Organização examina a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

Os sete Critérios de Excelência se subdividem em 26 itens. Os 19 em que se subdividem os 6 primeiros Critérios são chamados de "Itens de Enfoque e Aplicação" e cada um deles é estruturado conforme a dinâmica do "Diagrama de Gestão", reproduzido na figura 1. Esse diagrama mostra como se relacionam os 3 tópicos em que se subdivide cada um desses itens:

a) Planejamento, Práticas de Gestão e Padrões de Trabalho; b) Ciclo de Controle e c) Ciclo de Aprendizagem.

Figura 1: Estrutura dos Itens de Enfoque e Aplicação



Fonte: FPNQ (2004), p.19.

O Modelo de Excelência do PNQ é muito útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer organização, inclusive instituições sem fins lucrativos e órgãos da administração pública.

2.5.2 – Total Quality Control – TQC

Também chamado de TQM (Total Quality Management) e GQT (Gerência da Qualidade Total ou Gerência pela Qualidade Total), surgiu do movimento da Qualidade que se iniciou no Japão a partir do início da década de 50, com a forte influência de Deming e Juran.

No Brasil, começou a ser aplicado em meados da década de 80 e até hoje é utilizado, em geral complementado por outros modelos de avaliação.

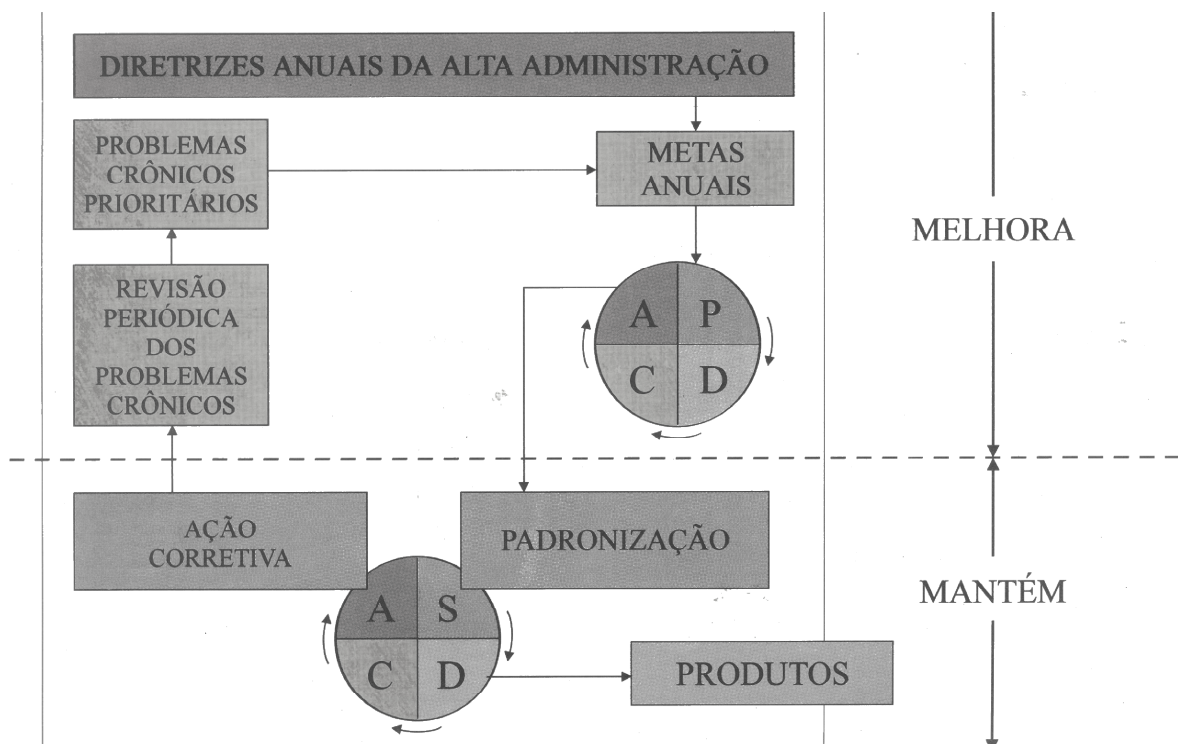
De acordo com Campos (1996), o TQC trouxe conceitos e métodos que foram muito

difundidos, como o novo conceito de Qualidade, o de "cliente interno", o da "cadeia de valor", o Gerenciamento da Rotina (GDR), o Gerenciamento por Diretrizes (GPD), e outras ferramentas que não chegam a ser tão empregadas, como o QFD (Quality Function Deployment), a FMEA (Failure Mode Effect Analysis), a FTA (Fault Tree Analysis).

Enquanto o Gerenciamento da Rotina, no âmbito estritamente funcional, visa, antes de tudo, a manutenção da qualidade com a aplicação do ciclo SDCA, (onde S representa as metas padrão e os procedimentos padrão, sendo D de "do", C de "check" e A de "action"), o Gerenciamento por Diretrizes, de característica basicamente interfuncional, visa à inserção das diretrizes da alta administração, depois de desdobradas, no gerenciamento da organização, em busca de melhorias. Isto se dá pela aplicação do ciclo PDCA, onde o P (de "Plan") leva em conta as metas anuais desdobradas.

A figura 2 ilustra o papel desempenhado pelo Gerenciamento da Rotina e pelo Gerenciamento por Diretrizes, assim como a forma como ambos se relacionam.

Figura 2: PDCA Aplicado com os Objetivos de Manter e Melhorar



Fonte: Campos (1996), p.270.

O Gerenciamento da Rotina revolucionou a relação homem-processo, especialmente na indústria, criando hábitos de gerenciamento dos processos nos próprios operadores, com a medição de indicadores das características de qualidade de produtos e serviços, instituindo a padronização e disseminando a aplicação do controle estatístico de processos.

Já o Gerenciamento por Diretrizes, quando bem entendido e aplicado, atrelado a um Desdobramento de Diretrizes (DDD) participativo, ainda hoje tem sido empregado como um eficiente meio de internalização dos objetivos estratégicos e das diretrizes deles derivadas, resultando em que cada colaborador, mesmo no nível mais baixo, saiba exatamente o papel que desempenha para a consecução dos grandes objetivos da organização (CAMPOS, 1996).

2.6. O Balanced Scorecard - BSC

Segundo Hronec (1994), não é simples desenvolver um sistema de medição de desempenho que contemple os interesses de todos os Stakeholders. A diferença de foco entre as estratégias e as medidas de desempenho, encontra-se no eixo dos tempos, pois enquanto uma visa alvos de longo prazo como ser o dominante num nicho de mercado, a outra tem seu foco no cotidiano das operações, como ele se desenvolve e qual a eficiência de sua performance. Esta dicotomia também é refletida nos interesses das gerências, que também são diferentes conforme a posição na hierarquia da organização.

O Balanced Scorecard (BSC), de acordo com Kaplan e Norton (1997), representado na figura 3, é um sistema integrado de gestão e implementação da estratégia da empresa, e seu propósito é "... traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica". O BSC integra a visão da empresa, em todos os níveis, a partir de quatro perspectivas complementares:

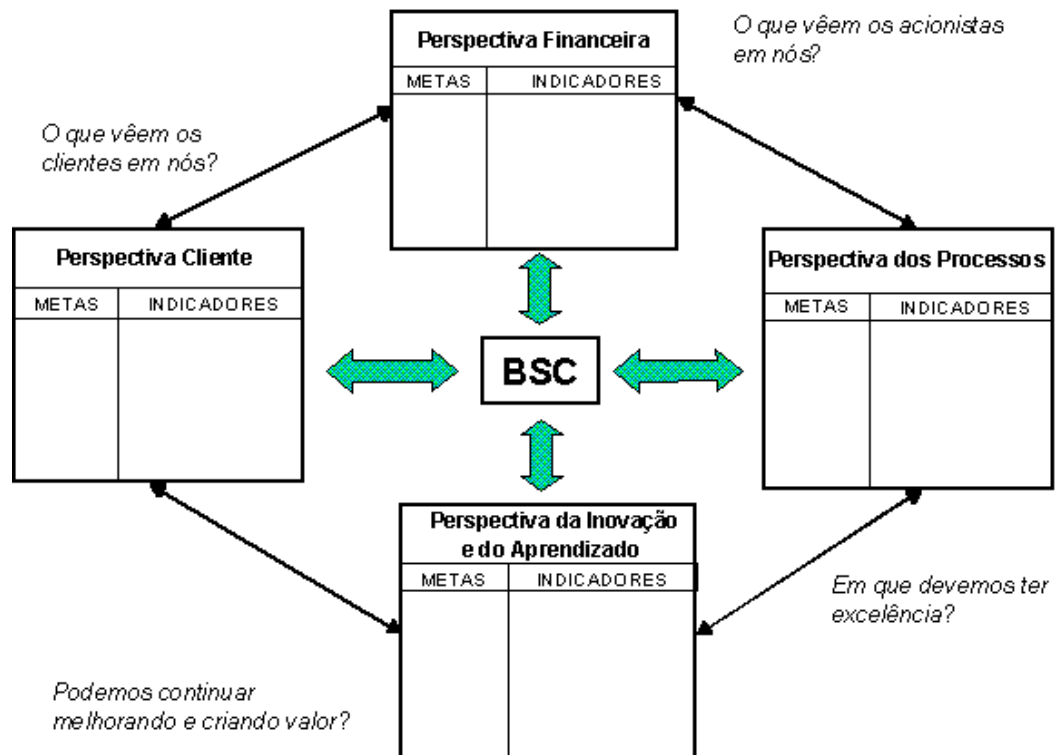
Perspectiva Financeira: Como queremos ser vistos pelos nossos acionistas? Esta perspectiva incorpora técnicas de medição como EVA e ROI.

Perspectiva do Cliente: Como queremos ser vistos pelos nossos clientes? Qual a proposta de valor que faremos a nossos clientes?

Perspectiva dos Processos Internos: Em quais processos precisamos alcançar excelência?

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Como sustentaremos nossa capacidade para inovar, mudar e melhorar e que conhecimentos precisaremos ter?

Figura 3: Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992), p.72.

2.6.1 – Breve Histórico para Definir e Contextualizar o Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1992) no primeiro artigo sobre o tema Balanced Scorecard, publicado na Harvard Business Review, apresentavam uma ferramenta que envolvia um conjunto de medidas para alavancar performance. Neste artigo eles comentam: “...Penso no *Balanced Scorecard* como os mostradores e indicadores do painel de uma aeronave. Para a complexa atividade de navegar e pilotar um avião, os pilotos necessitam informações detalhadas sobre

muitos aspectos do vôo. Eles necessitam informações sobre combustível, velocidade dos ventos, altitude, posição, destino e outras informações que resumam o ambiente atual e o previsto. A confiança em apenas um instrumento pode ser fatal. De forma similar, a complexidade do gerenciamento de uma organização hoje requer que os gerentes sejam capazes de observar a performance em muitas áreas simultaneamente...”. Os mesmos Kaplan e Norton (1993) conectaram o conceito de painel de indicadores (scorecards) com a estratégia organizacional no artigo “Putting the BSC to Work”. Nas suas próprias palavras: “...Relacionar as medições com a estratégia é a chave do sucesso no processo de desenvolvimento dos Scorecards. As três questões chave a serem feitas são:

- 1. Se formos bem sucedidos com nossa visão e estratégia, quão diferentes nos pareceremos para nossos acionistas e clientes? E em termos de nossos processos internos? E na habilidade de inovar e crescer?*
- 2. Quais são os fatores críticos de sucesso em cada uma das quatro perspectivas do BSC?*
- 3. Quais são as medições chave que nos dirão se endereçamos os fatores de sucesso como planejamos?”*

Só a partir daí, o BSC teve sua divulgação associada à implementação e execução bem sucedidas da estratégia organizacional, como, por exemplo, a da Rockwater, empresa de engenharia e construção submarina. A nível cronológico, e para um melhor entendimento desta ferramenta, podemos colocar os seguintes marcos na história de 15 anos do BSC:

1990 – O Instituto Nolan Norton e a unidade de pesquisa da KPMG patrocinam um estudo de um ano entre diversas empresas denominado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. O estudo foi motivado pela crença de que as ferramentas de medição de performance tradicionalmente utilizadas nas empresas estavam se tornando obsoletas (KAPLAN, 1997).

1991 – Apresentado pelo grupo de pesquisa Norton Institute/KPMG um sistema inovador de medição chamado Analog Devices, que media um índice de progresso em atividades de melhoria contínua, através de um Scorecard Corporativo, que não registrava apenas aspectos financeiros, mas também prazos de entrega, qualidade e ciclo dos processos produtivos e eficácia no desenvolvimento de novos produtos (KAPLAN, 1997).

1992 – Apresentado o sistema de Balanced Scorecards com sua medição em quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, de Processos Internos, e de Inovação e Aprendizado, no artigo de Kaplan e Norton (1992).

1993 – A Renaissance Solutions, Inc., empresa cujo principal executivo era David Norton se associa à Gemini Consulting para realizar consultorias estratégicas baseadas no Balanced Scorecard, visando disponibilizar esta ferramenta a grandes programas de transformação de empresas. A primeira a se utilizar deste programa foi a Rockwater Company, dando origem ao artigo de Kaplan e Norton (1993) na Harvard Business Review.

1994 – 1996 – O Balanced Scorecard deixa de ser um sistema de medição aperfeiçoado e passa, na prática, a ser um sistema de acompanhamento gerencial, graças às experiências de empresas observadas por Kaplan e Norton (1996), e que deram origem ao seu artigo “*Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System*”, também na HBR.

1997 – Publicado no Brasil o livro “*A Estratégia em Ação*”, tradução do original americano “*The Balanced Scorecard*”, publicado um ano antes pela Harvard Business School Press, onde Kaplan e Norton (1997) demonstram como os executivos podem utilizar a ferramenta a serviço dos objetivos estratégicos das empresas.

2001 – Kaplan e Norton (2001) lançam no Brasil o livro “*Organização Orientada para Estratégia*”, tradução do original “*The Strategy-Focused Organization*”, lançado nos E.U.A. no mesmo ano, apresentando cases de sucesso da implantação do BSC em grandes empresas, tornando mais visível a operacionalização da ferramenta, e dando ênfase aos efeitos da metodologia na implantação e acompanhamento da estratégia.

2001 – Implantado o segundo maior BSC do mundo, o da Petrobrás com cerca de 80 Scorecards. Menor apenas que o BSC do exército americano, com cerca de 400 Scorecards, a Petrobrás movimentou 250 funcionários que passaram por baterias de treinamento: 344 workshops e mais de 1.500 entrevistas. A Petrobrás conseguiu no ano da implantação um aumento de 10% na sua produção de Petróleo (SYMNETYCS BUSINESS TRANSFORMATION, 2004).

2003 – Criação da empresa Balanced Scorecard Collaborative, que fornece consultoria às empresas, inclusive de forma on-line com seu site www.bscol.com (BSCol 2004), na implementação, uso e treinamento do Balanced Scorecard. No Brasil, seu representante autorizado é a Symnetics Business Transformation, com sede em São Paulo (www.symnetics.com.br).

2004 – Kaplan e Norton (2004) lançam no Brasil o livro “*Mapas Estratégicos Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*”, tradução do original “*Strategy Maps*” do mesmo ano, onde apresentam uma nova ferramenta, complementar ao Balanced Scorecard, que suporta o mapeamento das estratégias da empresa, conectando-as com suas medidas de desempenho e de acompanhamento da estratégia.

2.6.2 – Conceitos que Fundamentam o Balanced Scorecard

Primeiramente é importante que seja percebido o conceito do Balanced Scorecard para que depois possam ser apresentados os conceitos fundamentais que envolvem esta ferramenta. Em seu primeiro livro, Kaplan e Norton (1997) apresentam as medidas do Balanced Scorecard como complementares às tradicionais medidas de desempenho financeiras. Estas derivam da missão e da definição estratégica, que nada mais é que a visão estratégica da empresa, e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Estas quatro perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard. Portanto, podemos dizer que no mais alto nível conceitual, o Balanced Scorecard é um modelo que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamentos e performance. As experiências desta ferramenta com diversas empresas mostram que estas utilizam o BSC não só para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la (KAPLAN e NORTON, 1997).

Muitos são os conceitos que fundamentam esta ferramenta. Estes serão definidos e apresentados no decorrer desta parte do estudo, começando pelas perspectivas que integram a visão de empresa do BSC, na visão de Kaplan e Norton (1996).

Perspectiva Financeira: O Balanced Scorecard permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustados às unidades de negócio nas diferentes fases do seu crescimento e ciclo

de vida. Alguns exemplos de estratégias que direcionam os objetivos financeiros do BSC nesta perspectiva podem ser citados:

Para empresas em crescimento, o aumento das vendas em novos mercados e para novos clientes gerando novos produtos e serviços;

Para empresas em sustentação, o retorno sobre o capital empregado, a receita operacional e a margem bruta. Projetos de investimento serão analisados por métodos tradicionais de fluxo de caixa descontado e orçamento de capital. Objetivando o melhor retorno sobre o capital investido na empresa;

Para empresas em colheita, o fluxo de caixa. Qualquer investimento deve ter retorno certo e imediato. A meta é maximizar a geração de caixa como consequência de todos os investimentos feitos no passado. Neste tipo de empresa não há despesas com Pesquisa e Desenvolvimento ou com ampliação da capacidade.

Existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial, o mix de receita, redução de custos / melhoria da produtividade e a utilização dos ativos / estratégia de investimentos. Esta perspectiva do BSC preocupa-se em retratar as estratégias da empresa nestes três temas.

Perspectiva dos Clientes: A perspectiva dos clientes permite o alinhamento das empresas com segmentos específicos de clientes e mercados, utilizando as seguintes medidas de resultado relacionadas aos clientes:

Medidas essenciais dos clientes: Participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação dos clientes e lucratividade com os clientes;

Medidas de proposta de valor: Atributos dos produtos / serviços, relacionamento com os clientes, imagem e reputação.

Dentro desta perspectiva é de fundamental importância o entendimento do conceito de proposição de valor. Para a Symnetics Business Transformation (2004), proposição de valor é o conjunto de atributos requeridos pelos clientes que integram um determinado segmento de

mercado. Identificar a proposição de valor viabiliza o entendimento de quais são os segmentos de mercado onde a empresa atua e quais poderiam ser os grandes planos de ação para se atingir os requerimentos destes clientes. Ela também viabiliza a eventual identificação de novos segmentos de atuação ou novos critérios para se segmentar os atuais clientes; e a definição de estratégias ou planos de ação comuns para segmentos ou grupos de clientes que apresentem os mesmos requerimentos.

Perspectiva dos Processos Internos da Empresa: Os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes alvo. A análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência. Uma cadeia de valor completa dos processos internos deve ser definida para que os objetivos estratégicos possam ser avaliados e associados a cada elo da cadeia de valor.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura necessária para a realização dos objetivos das outras três perspectivas, além de serem os vetores de resultados das três outras. Estes vetores podem ser classificados da seguinte forma:

Capacidade dos funcionários: As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para da empresa cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes;

Capacidade dos sistemas de informação: Para que as pessoas tenham boa performance no ambiente competitivo de hoje, precisam de informações precisas e atualizadas sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas ações;

Motivação, delegação e alinhamento: O terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários. Mesmo funcionários habilitados, que disponham de excelente acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir.

Depois de definidas as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, um segundo conceito de

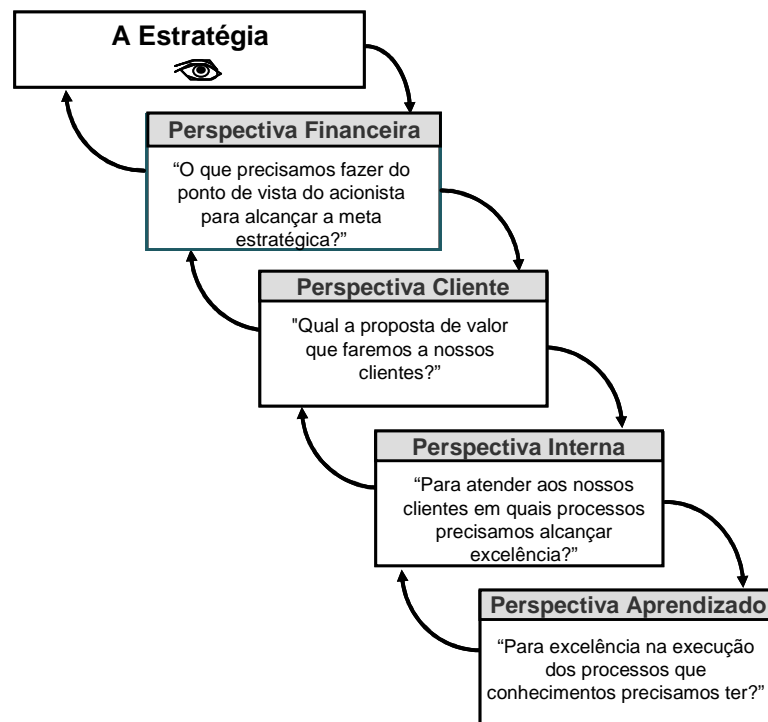
grande importância nesta ferramenta é o que aponta para a tradução da estratégia em termos operacionais. Conforme pode ser visto na figura 4, A estratégia deve comunicar as séries de relações de causa e efeito existentes entre as perspectivas do BSC. Rampersad (2004) afirma que todos os objetivos estratégicos devem ser integrados e afetar uns aos outros. Utilizam-se os objetivos para atingir outros objetivos, que por sua vez levarão ao objetivo final da organização. Os elos entre os diferentes objetivos tornam-se claros por meio da cadeia de causa e efeito, que é uma ferramenta útil no desdobramento do BSC para os níveis mais baixos da organização.

A mensuração, os indicadores, bem como as metas envolvidas em cada uma destas perspectivas, são usados para comunicar à organização aonde se deseja chegar, bem como onde se está ao longo de um período. Esta mensuração traz clareza às concepções e cria a sinergia necessária ao alinhamento de toda a organização em direção à estratégia definida e planejada (KAPLAN e NORTON, 2004).

O BSC requer da organização que pretende implantá-lo, a prontidão para ser uma organização voltada à estratégia. Para tal, cinco ações devem ser observadas ao longo da empresa, antes, durante e depois da implantação do Balanced Scorecard (SYMNETICS BUSINESS TRANSFORMATION, 2004):

1. Existir uma liderança executiva para mobilizar a mudança;
2. Transformar a estratégia em termos operacionais;
3. Alinhar a organização para criar sinergia;
4. Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos.

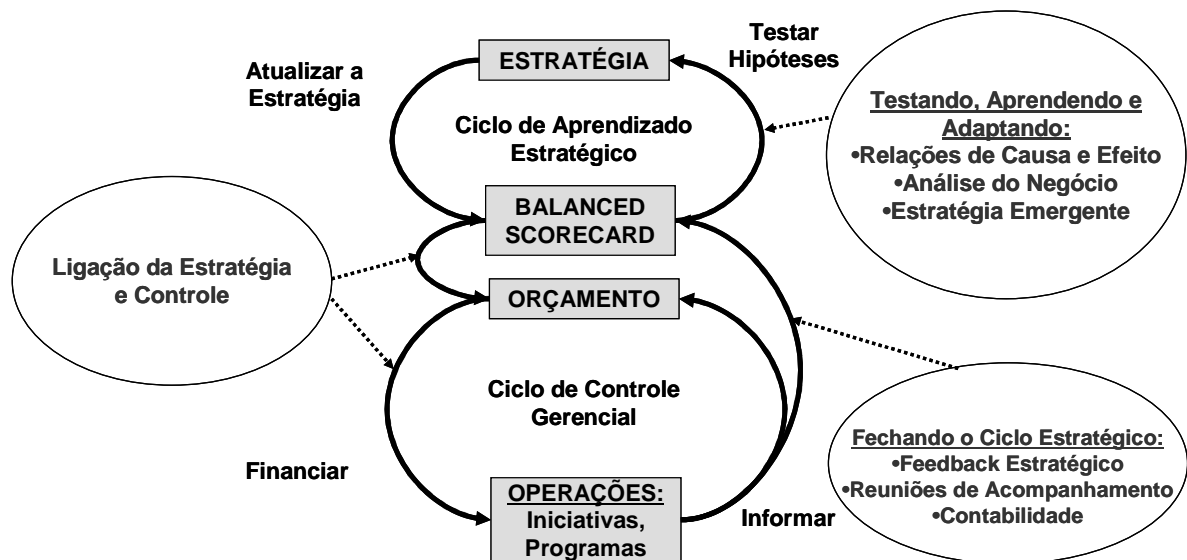
Figura 4: Relação de causa e efeito entre as perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004), p.8

Por fim, um conceito extremamente útil às empresas, em especial às que operam no Brasil, é o que recomenda transformar a estratégia em um processo contínuo. Para que isto ocorra é necessário que a gestão das operações, caminhe de forma sincronizada com o aprendizado da estratégia, conforme é mostrado no diagrama da figura 5. Em sua origem o Balanced Scorecard era um sistema de indicadores para mensurar o desempenho da organização como um todo. Depois, transformou-se em uma ferramenta de gestão estratégica como meio de transformar a estratégia em ação (BSCol, 2004).

Figura 5: Diagrama da necessidade da estratégia ser tratada como um processo contínuo



Fonte: Adaptado de Symnetics Business Transformation (2004)

2.6.3 – Modelo do Processo de Construção do Balanced Scorecard

Segundo a Symnetics Business Transformation (2004), consultoria que mais implantou o BSC no Brasil, representante dos interesses de Kaplan e Norton no Brasil através da BSCol (2004), a construção do Balanced Scorecard demanda seis passos, com vários pontos de retroalimentação entre eles. Previamente a estes passos faz-se necessária à criação de três equipes, uma de desenvolvimento, uma de líderes e uma de indicadores, que serão responsáveis pela construção e implantação do BSC. Após a formação destas equipes, os seis passos poderão ser trilhados conforme descrito a seguir.

1. Traduzir a Visão de Futuro da Organização para a organização como um todo

A Visão cria a imagem do destino, enquanto a Estratégia define a lógica de concretização da visão (KAPLAN e NORTON, 2001). A Visão de Futuro ou Visão Estratégica deve ser amplamente divulgada pela organização para um perfeito alinhamento dos objetivos a serem desenvolvidos e meta estratégica a ser alcançada.

Nesta etapa uma proposição de valor para o cliente, que descreve o contexto onde ativos

intangíveis como, por exemplo, empregados qualificados e motivados, e sistemas de informações sobre clientes se convertem em resultados tangíveis, como retenção de clientes, receitas de novos produtos ou serviços e, conseqüentemente, mais lucro, também deve ser definida e divulgada para toda a empresa.

2. Identificar os temas chave que conduzem à estratégia

Segundo Kaplan e Norton (2004) a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos, que devem ser identificados. Estes temas estratégicos fornecem um meio para segmentar a estratégia em várias categorias gerais, que refletem as linhas de processos onde a equipe gerencial acredita que devem ser desenvolvidas ações visando o sucesso da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001). Dentro de cada tema estratégico, desdobrando-se da Estratégia propriamente dita da organização, deverão ser desenvolvidos os objetivos estratégicos que se subdividem em três tipos:

Objetivos Comuns: Objetivos de cunho geral, compulsórios em toda a organização, como “aumentar a eficiência de custo”;

Objetivos Compartilhados: Objetivos interdivisionais comuns entre unidades que devem cooperar para alcançarem resultados específicos;

Objetivos Singulares: Objetivos intradivisionais a serem cumpridos de maneira independente por determinado grupo (KAPLAN, 2004).

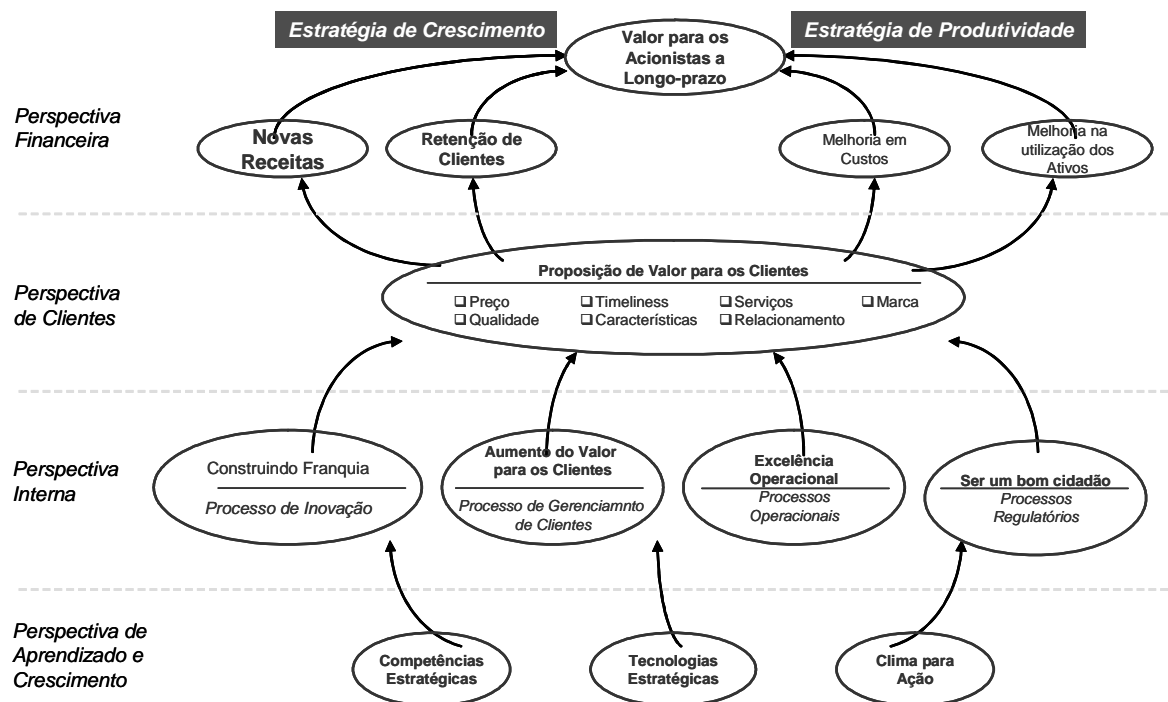
3. Construir o Mapa Estratégico da organização

De acordo com a Symnetics Business Transformation (2004), o Mapa estratégico é elaborado a partir dos componentes: “Visão Estratégica”, “Temas Estratégicos”, “Proposição de Valor”, “A própria Estratégia” e os “Objetivos Estratégicos da organização”. Portanto, é a partir daí que se entra na construção propriamente dita do Balanced Scorecard. Nas palavras de Kaplan e Norton (2001): “...*Em termos estritos, o Balanced Scorecard é um instrumento de implementação da estratégia...a existência de uma estratégia explícita, de fato compreendida e compartilhada por todos, abreviará o tempo necessário à construção do primeiro Balanced Scorecard...*”.

A montagem do Mapa Estratégico é feita a partir de entrevistas com os principais executivos da companhia e termina no segundo Workshop deste processo. O primeiro Workshop é realizado quando da formação das equipes de desenvolvimento, de líderes e de indicadores,

visando prepará-los para a tarefa. O principal valor agregado ao processo nesta fase é a análise e classificação de cada Objetivo Estratégico dentro dos Temas Estratégicos definidos e a identificação das relações de causa e efeito de cada objetivo, criando vínculos entre eles e alocando-os nas raias de perspectivas apropriadas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Crescimento e Aprendizado), conforme é mostrado no exemplo da figura 6.

Figura 6: Exemplo de Mapa Estratégico do Balanced Scorecard



Fonte: Universidade Corporativa EMBRATEL – Adaptado de Kaplan e Norton (2004), p.69.

4. Determinar indicadores e metas

Este passo tem por objetivo criar formas de medir os Objetivos Estratégicos, visando motivar a organização na direção da Visão Estratégica e avaliar se os objetivos estão sendo cumpridos, testando se estes estão fazendo a organização progredir em direção às suas metas estratégicas. Para a Symnetics Business Transformation (2004), os indicadores para serem apropriados ao BSC devem tentar responder às seguintes questões:

1. Enfocam adequadamente a questão da Estratégia?

2. São quantificáveis, confiáveis e medidos de maneira repetitiva?
3. A periodicidade estabelecida é compatível com a intenção do Objetivo?
4. É Possível estabelecer metas significativas de melhoria?

Kaplan e Norton (1997) classificam os indicadores estratégicos em dois tipos: Os de resultado, que tem foco nos resultados de desempenho ao final de um período de atividade, por exemplo, nos objetivos da perspectiva dos clientes a participação no segmento ou a retenção de clientes são indicadores de resultado ou indicadores de ocorrência; e os de tendência, que medem processos, atividades e comportamentos que apontam para a realização de resultados. Um bom exemplo para contrastar com os exemplos dados de indicadores de resultados, são os indicadores de tendência de profundidade do relacionamento e pesquisa de opinião sobre satisfação, respectivamente. Os indicadores de resultado se baseiam no desempenho ao final de um período ou atividade. Os indicadores de tendência avaliam processos ou atividades, e são mais úteis quando o diferencial entre o desempenho atual e futuro (desejável) for significativo e exigir mudanças na organização. O BSC deve conter uma combinação de ambos indicadores.

As metas para os indicadores têm o propósito de ajudar a organização na comunicação do nível esperado de desempenho, como também de possibilitar que os indivíduos compreendam qual é a sua contribuição à estratégia geral da organização. A Symnetics Business Transformation (2004) recomenda que no estabelecimento de metas, seis aspectos sejam contemplados:

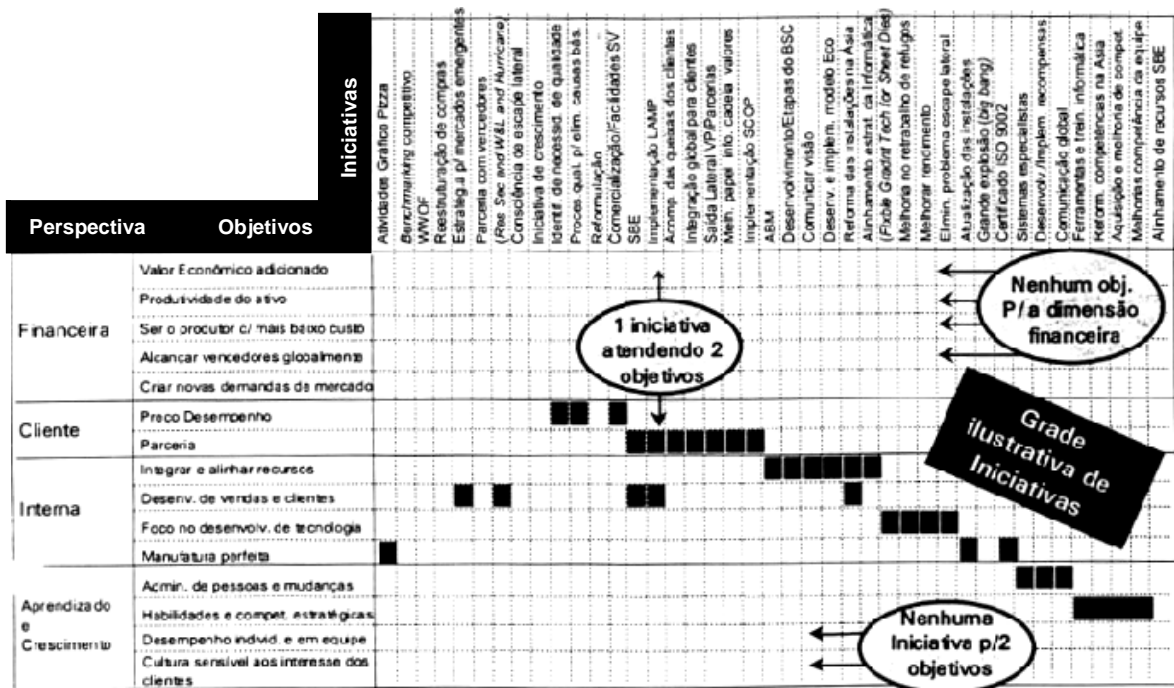
1. O estabelecimento de apenas uma meta por indicador;
2. A garantia de que as metas são quantificáveis;
3. A garantia que as metas comunicam claramente o desempenho esperado;
4. Que tenham relação com o Objetivo, Tema e Visão Estratégica;
5. Que existam metas de curto e longo prazos;
6. Que sejam atribuídas metas de cima para baixo no Mapa Estratégico, ou seja, primeiro o da perspectiva financeira, depois da perspectiva de cliente e assim por diante.

5. Selecionar iniciativas prioritárias

Considerando que a empresa possui uma série de iniciativas em andamento e que a existência

de um planejamento estratégico é necessária ao mapeamento desta estratégia, Kaplan e Norton (2004) recomendam que estas iniciativas, que nada mais são que ações estratégicas necessárias para eliminar as lacunas entre o desempenho almejado e o desempenho efetivo sejam reunidas, mapeado o seu relacionamento com os Objetivos Estratégicos, priorizadas e racionalizadas para satisfazer o aporte financeiro disponível para sua execução. A figura 7 exemplifica uma tabela de alinhamento e priorização de iniciativas.

Figura 7: Tabela de Alinhamento e Priorização de Iniciativas



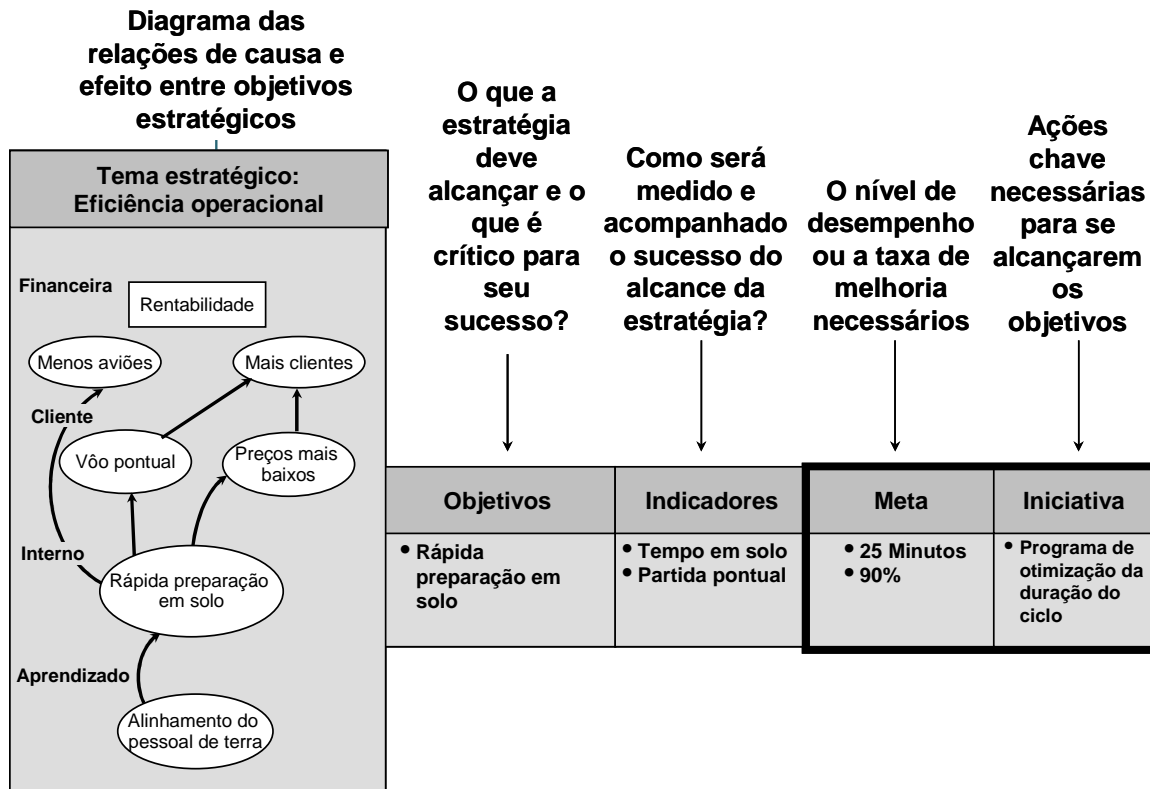
Fonte: Symnetics Business Transformation (2004)

6. Plano de Implementação

Nesta fase todos os dados e mapas já estão prontos e refinados como no exemplo mostrado na figura 8. Um plano de implantação contendo um sistema de reportes e revisões periódicas do plano, deve ser montado e, um terceiro Workshop deverá ser realizado para consolidar todo o trabalho realizado. A experiência de Kaplan e Norton (1997) mostra que o primeiro Balanced Scorecard de uma organização pode ser criado em 16 semanas. A Symnetics Business Transformation afirma que atualmente no ambiente de negócios brasileiro consegue-se

construir o primeiro BSC de 8 a 12 semanas. A implementação definitiva com ajustes, colheita de resultados e o primeiro ciclo de melhorias podem levar de 6 a 12 meses.

Figura 8: Exemplo de Visão do Mapeamento do Balance Scorecard



Fonte: Symnetics Business Transformation (2004)

2.6.4 – Gestão de Processos Regulatórios e Sociais com o Balanced Scorecard

Existe hoje uma consciência crescente de que é necessário substituir o atual padrão de desenvolvimento por outro que possa reduzir desperdício, reciclar materiais, empregar recursos e energias renováveis, assegurando uma produtividade sustentada de longo prazo e promovendo a seleção de objetivos sociais de crescimento, sem prejuízo de uma modernização tecnológica e de uma inserção autônoma no processo de globalização econômica e política. (VIEIRA, 1998).

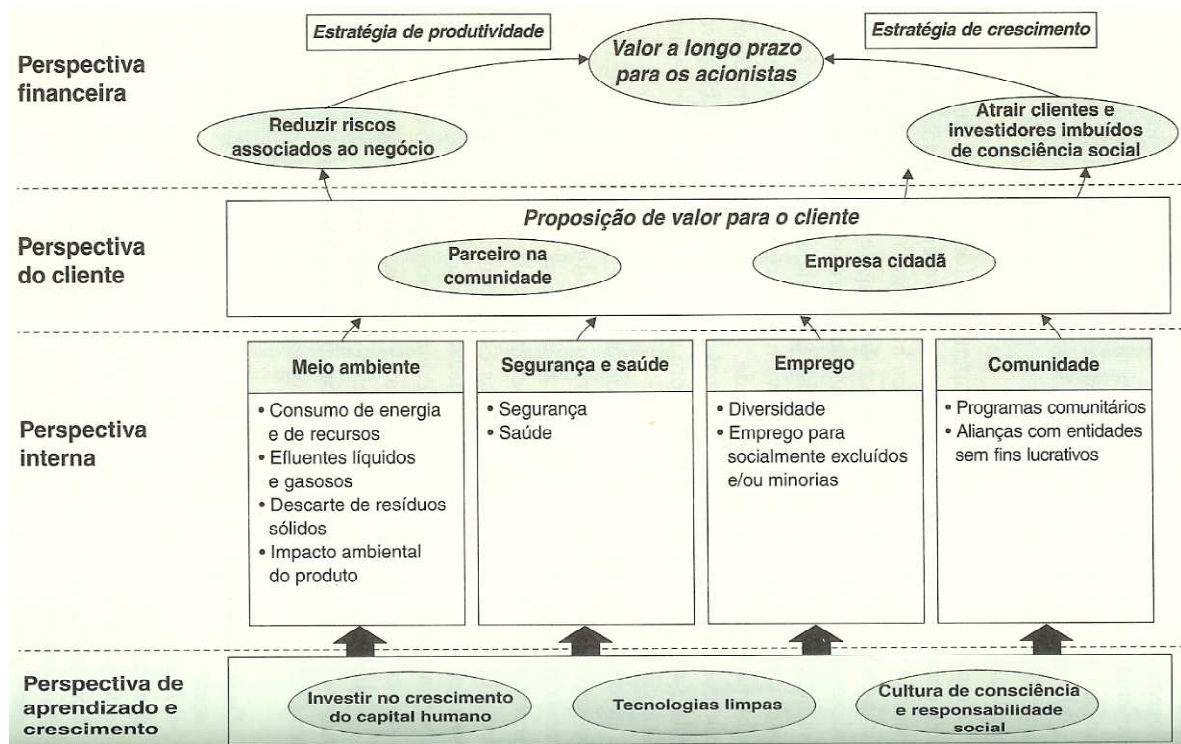
Certo e Peter (1993) apresentam, que do ponto de vista clássico as empresas podem ser vistas como entidades econômicas, enquanto o ponto de vista contemporâneo as concebe como membros da sociedade. Embora as organizações de negócio exerçam claramente os dois papéis, o reconhecimento disso nem sempre responde à questão de como as companhias devem se envolver em atividades de responsabilidade social. Em muitos casos, ambos os pontos de vista levam à mesma conclusão sobre o fato de uma empresa dever ou não se engajar em uma atividade dessa natureza. Por exemplo, quando a atividade for exigida por lei, ou seja, for regulatória, ambas as abordagens apóiam o envolvimento nela. Também em situações em que há lucro, ambas as abordagens apóiam o envolvimento na atividade.

O conceito de responsabilidade social de uma empresa é recente e ainda instável. Entretanto, toda a sociedade vem comungando de uma aspiração comum de manter as empresas sob um comportamento ético e participativo no que concerne às questões de sobrevivência do ecossistema do planeta, incluindo a sociedade nele instalada. Carroll (1979, apud MACHADO FILHO, 2002) avançou nesta temática, sugerindo que as atividades de negócios devem preencher quatro responsabilidades principais, em ordem decrescente de prioridade: econômicas, legais, éticas e filantrópicas. A responsabilidade econômica envolve as obrigações das empresas de serem produtivas e rentáveis. Segundo Carroll (1979, apud MACHADO FILHO, 2002): “A primeira e mais importante responsabilidade social da atividade de negócios é econômica por natureza. Antes de mais nada, a instituição de negócios é a unidade econômica básica de nossa sociedade”. A responsabilidade legal ou regulatória é aquela que corresponde às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente. A responsabilidade ética refere-se às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, devem ter um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. A responsabilidade filantrópica reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social.

Kaplan e Norton em declaração para o BSCol (2004), afirmam que a maioria das empresas ainda tem um longo caminho pela frente para integrar a gestão de seus processos regulatórios e sociais (R&S) na área mais ampla da gestão do desempenho. Poucas avaliam o potencial da gestão de R&S sob a perspectiva de criação de valor. Em seu último livro, Kaplan e Norton (2004) examinam a importância de gerenciar os processos de R&S, oferecendo um mapa estratégico inovador que interliga a gestão de R&S com os processos organizacionais básicos,

conforme mostra a Figura 9.

Figura 9: Modelo de Mapa Estratégico Regulatório e Social



Fonte: Kaplan e Norton (2004), p.170.

Segundo Kaplan e Norton (2004) as empresas gerenciam e divulgam seu desempenho regulatório e social ao longo de várias dimensões, tais como: Meio ambiente, segurança e saúde, práticas trabalhistas, investimentos na comunidade. Dentro destas áreas, alguns exemplos de indicadores que vêm sendo utilizados por empresas que se preocupam com este tipo de desempenho, podem ser citados:

Na área de desempenho ambiental: Consumo de energia e outros recursos; efluentes líquidos; efluentes gasosos; produção e descarte de resíduos sólidos; desempenho e reciclagem do produto.

Na área de desempenho em segurança e saúde: Total de doenças e acidentes registráveis; taxa de casos de doença ou de acidente de trabalho com dias perdidos; total de doenças ocupacionais reportáveis; Incidência de doenças por milhões de horas trabalhadas; taxa de exposição dos empregados a compostos perigosos.

Na área de práticas trabalhistas: Aumento da diversidade dos empregados – No último livro

de Kaplan e Norton (2004) as empresas atestam como o aumento da diversidade contribui para o sucesso dos negócios; taxa de estagiários ou novos empregados advindos de comunidades carentes; distribuição de mulheres e representantes de grupos minoritários empregados por tipo atividade (gerências, profissionais técnicos, de marketing e vendas, funções de escritório e burocráticas, artesãos, operadores, operários e pessoal de serviços); taxa de empregados por sexo.

Na área de investimentos comunitários: Volume de contribuições financeiras para entidades sem fins lucrativos; número de iniciativas para desenvolver a comunidade local onde a empresa está inserida; número de participações de empregados em programas de ação de cidadania voluntária; número de programas da comunidade patrocinados pela empresa; número de parcerias com escolas e instituições locais da comunidade.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que muitas empresas já ultrapassaram a fase da “*pura filantropia sem resultados*” em investimentos comunitários, para desenvolver parcerias ativas com as organizações comunitárias que recebem o seu apoio, visando: Enriquecer a estratégia, gerando uma imagem positiva e confiável entre os clientes, gerando assim mais negócios; atraindo e retraindo talentos com sua proposta mais humana de trabalho, aumentando o moral dos empregados e desenvolvendo novas lideranças na empresa; definindo e reforçando os valores essenciais que promovem os comportamentos almejados entre os empregados; melhorando a reputação da empresa, através da expansão das redes de relacionamento e da ampliação do acesso aos principais consumidores.

Nos novos tempos, as empresas necessitam esforçar-se para identificar os objetivos dos processos regulatórios e sociais que mais contribuirão para atrair e reter empregados, melhorar a proposição de valor para os clientes e reforçar os resultados financeiros. É importante que sejam diligentes e rigorosas na avaliação do retorno sobre os investimentos comunitários como o são na análise da eficácia de seus investimentos em ativos tangíveis e intangíveis (KAPLAN e NORTON, 2004).

2.7. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira

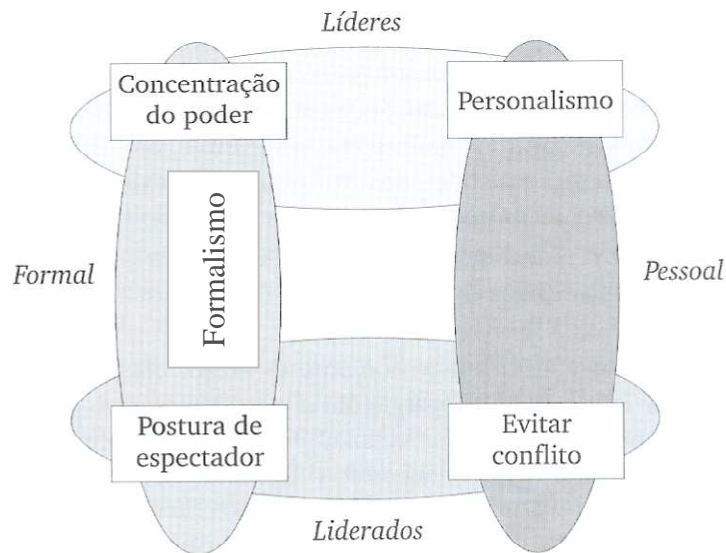
Para falar de cultura brasileira e cultura organizacional faz-se necessário definir o que é cultura e o que é cultura organizacional. Segundo Sathe (1985) cultura é o conjunto de convicções importantes (freqüentemente não declaradas) que os membros de uma

comunidade compartilham em comum. Ela está associada a valores, heróis, ritos, rituais e comunicações. Uma cultura forte é um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo. Schein (1984) define cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

O estilo brasileiro de administrar traz consigo um complicador cultural para a implantação efetiva de um sistema mais elaborado de controle de desempenho. As ferramentas mais pontuais, como indicadores financeiros de desempenho ganham ares de metodologias nas empresas nacionais, por conta de um modelo de ação na gestão empresarial, que os pesquisadores da Fundação Dom Cabral denominam de “Sistema de Ação Cultural Brasileiro” (MOTTA e CALDAS, 1997). Barros e Prates (1996, apud MOTTA e CALDAS, 1997) apontam quatro subsistemas que compõem o sistema de ação cultural brasileiro: os subsistemas de líderes, liderados, pessoal e institucional ou formal. Dentro destes subsistemas existem áreas de interseção caracterizadas por quatro aspectos culturais, conforme nos mostra a figura 10:

1. Concentração do poder na interseção dos subsistemas líderes e formal;
2. Postura de espectador na interseção dos subsistemas liderados e formal;
3. Personalismo na interseção dos subsistemas líderes e pessoal;
4. Evitar conflito na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

Figura 10: Traços Culturais Comuns a Partir das Interseções entre os Subsistemas



Fonte: Motta e Caldas, 1997, p.58.

Dentro do sistema formal, entre a concentração de poder e a postura de espectador, encontra-se o formalismo, característica que este trabalho deseja enfatizar, uma vez que este traço cultural dificulta a implantação plena de uma ferramenta associada ao controle de desempenho em uma organização. Barros e Prates (1996, apud MOTTA e CALDAS, 1997) descrevem esta característica da seguinte forma:

“...O brasileiro apresenta códigos de socialização do tempo que o colocaria mais próximo de uma sociedade pouco preocupada com o futuro. Seguramente, ele vive muito mais no tempo presente do que no futuro. A busca de resultados imediatistas, e de baixa capacidade de provisionamento, mostra uma postura sem ansiedade para o que possa vir depois. Este lado mais descontraído pode ter explicação em sua capacidade de ter esperança em tempos melhores, entregue à proteção de um Deus que é brasileiro. Mas é possível, também, que sua tão propagada riqueza natural o faça sentir-se mais seguro, pois com tais reservas pode sacar muito hoje contra o futuro... Na vida real, o que ocorre é uma aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no comportamento brasileiro...”

Guerreiro Ramos (1983, apud MOTTA e CALDAS, 1997) também analisa estes traços culturais, reforçando a idéia de flexibilização dos controles, quando classifica esta discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas, que se supõe regulá-la, como formalismo. Afirma ainda que o formalismo não é necessariamente uma patologia social como observam alguns autores. Em sociedades em transformação, como o caso brasileiro, pode ser visto como uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular como se articula com o resto do mundo.

2.8. Quadro de Referência Teórica

Será apresentado agora um resumo da revisão bibliográfica descrita, apontando os conceitos fundamentais a este estudo, nela contida. Estes conceitos fundamentais serão classificados por tema abordado, utilizando dentro de cada tema, uma ordenação cronológica, focada em cada autor.

Controladoria Tradicional e Estratégica

Nesta área Kanitz (1976) nos apresenta as origens e definição de Controladoria, o modelo teórico da Controladoria tradicional e as responsabilidades de um Controller. Complementando o conhecimento básico de um órgão de Controladoria, Nakagawa (1993) nos apresenta os objetivos e funções dela, além de seus produtos e clientes, enquanto Catelli (2001), descreve suas principais atividades.

Gomes e Salas (2001) fazem uma comparação entre os mundos das duas Controladorias, a tradicional, que tem um grande enfoque financeiro, e a Estratégica, que se preocupa com outras grandezas do negócio de forma mais sistêmica. Para esta comparação, eles se utilizam de duas perspectivas do conceito de controle: A limitada e a ampla. Cada uma delas aponta para um tipo de ambiente de controle, bem característico de cada uma das Controladorias. Também advertem que a atuação da administração pode ser muito importante no desenho de um processo e na especificação de um sistema que permita influir no comportamento das pessoas para atuarem no sentido do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos pela empresa. Finalmente, Padoveze (2003), não só define Controladoria Estratégica, como mostra a abrangência da função deste órgão, função do nível estratégico definido para sua atuação: Na estratégia competitiva, na funcional ou na corporativa. É necessário o entendimento da

Controladoria tradicional para que, mais tarde, se avalie a adequação do uso da ferramenta Balanced Scorecard pela Controladoria Estratégica.

Estratégia Empresarial e Administração Estratégica

Ansoff e McDonnell (1993) mostram a diferença entre a administração estratégica, que é voltada para o desenvolvimento do potencial futuro da empresa, e a operacional, que converte o potencial existente em lucros e crescimento. Também apresentam os produtos da administração estratégica que são o potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa e a dinâmica interna para manter a sensibilidade da empresa às mudanças. Certo e Peter (1993) apresentam os princípios que norteiam os mecanismos de controle e monitoração do processo de cumprimento das estratégias, e definem um destes mecanismos de avaliação: o de auditoria estratégica. Também é apresentada por Oliveira (2004) a definição de estratégia e estratégia empresarial, esta última ilustrada por um exemplo hipotético de mudança de estratégia da Aracruz, que poderia mudar sua estratégia atual, que é produzir e vender celulose, para também produzir papel. O referencial teórico apresentado sobre estes temas será útil neste estudo para o entendimento da diferença entre duas utilidades do BSC:

- a) Conjunto de medidas para alavancar performance / desempenho;
- b) Ferramenta de gestão estratégica para transformar a estratégia em ação.

Controle Gerencial

Anthony, Dearden e Vancil (1972), mostram que há duas grandes tarefas no desenho de um sistema de controle gerencial. A primeira delas é o desenho da estrutura de um sistema de controle financeiro, e a segunda é desenhar um processo de controle gerencial, que é o processo através do qual os gerentes garantem que os recursos serão obtidos e utilizados de forma eficiente e eficaz no acompanhamento dos objetivos da organização. Anthony e Govindarajan (2002), afirmam que o controle gerencial, junto com a proposição de estratégias e o controle de tarefas são os três tipos de atividades de planejamento e controle encontrados nas organizações. Anthony e Govindarajan (2002), também mostram que do ponto de vista de idealização de sistemas, a diferença mais importante entre formulação de estratégias e controle gerencial é que aquela é essencialmente não sistemática. Mostram ainda que a diferença mais importante entre o controle de tarefas e o controle gerencial está no fato de que muitos sistemas de controle de tarefas são científicos, e o controle gerencial jamais poderá ser reduzido a uma ciência. Por fim, são apresentados e diferenciados os conceitos de eficiência e

eficácia organizacional, onde Gibson, Ivancevich e Donnelly (1988, apud PADOVEZE, 2003), definem do ponto de vista da sociedade, a eficácia, como o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos, dentro das restrições de recursos limitados. Bio (1985, apud PADOVEZE, 2003), afirma que eficiência diz respeito ao método, ao modo certo de fazer as coisas. É definida pela relação entre volumes produzidos e recursos consumidos. Atkinson et al (2000), vêem a eficiência como a característica do processo que se refere a habilidade de usar o mínimo possível de recursos para produzir alguma coisa. Para Padoveze (2003) a eficácia é obtida através de uma gestão do todo, organizando as partes do sistema empresa. O objetivo desta incursão nos conceitos de eficiência e eficácia, foi mostrar que o conceito de eficácia está associado ao controle de desempenho, enquanto que o de eficiência está mais ligado ao cumprimento da estratégia estabelecida.

Gestão e Mensuração de Desempenho

Merchant (1982) afirma que o estudo prévio da situação e do ambiente onde o controle será utilizado é de grande importância na construção de um sistema adequado de controle. Atkinson et al. (2000) e Sink e Tuttle (1989) têm suas visões alinhadas quando definem, respectivamente, que o sucesso do desempenho de uma organização passa pelo atendimento dos Stakeholders (ATKINSON ET AL., 2000), através da interação de sete atributos: Eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade (SINK e TUTTLE, 1989), pois cada um destes atributos diz respeito a um conjunto de Stakeholders da organização. Sink e Tuttle (1989) também dizem que o uso eficaz de um sistema de medição de desempenho depende da quebra de alguns paradigmas muito comuns em empresas, como o que considera que medidas devem ser pautadas unicamente em precisão, ou o que enfoca um único indicador dando ênfase apenas a produtividade do trabalho, encarando os aspectos qualitativos da medição com sendo uma subjetividade não confiável. Finalizam sua contribuição sobre o tema afirmando que as medidas devem ser desenvolvidas a partir de uma visão sistêmica da organização. Certo e Peter (1993), complementam esta visão, afirmando que estas medições de desempenho podem ser quantitativas, qualitativas, ou podem combinar as duas formas.

Com relação a quem deve definir o sistema de mensuração de desempenho, Hronec (1994) propõe uma abordagem top-down, a partir de uma equipe funcional formada pela alta administração, pelos gerentes, pelos líderes de equipe e pelo corpo funcional da empresa. Sharman (1995) sugere seis passos para o desenvolvimento de um sistema de mensuração de

desempenho: *Análise Estratégica, Definição dos Processos, Desenvolvimento de Medidas, Mensuração do Desempenho, Análise de Lacunas, Implementação.*

O Institute of Management Accountants (1998), define a gestão de desempenho como um processo que administra o desenvolvimento das ações em direção aos resultados desejados, enfatizando que ela deve interligar sistematicamente a estratégia organizacional aos recursos e aos processos, sinalizando para os Stakeholders onde se está e aonde se quer chegar. Meyer (2000) propõe a comunicação abrangente das estratégias e do sistema de mensuração escolhido, como também o uso de indicadores de processo, para encorajar a organização a mover-se unida em direção aos objetivos estratégicos e à missão da empresa.

Quanto à validade do uso de indicadores não-financeiros para este encorajamento, Ittner e Larcker (1998), investigaram o uso de medidas não-financeiras, em especial a satisfação dos clientes como indicador do desempenho financeiro, como também Banker et al. (2000) com seu estudo sobre planos de incentivo que incluíam medidas de desempenho não-financeiras como critério de compensação, evidenciando que existe uma forte correlação entre o processo de tomada de decisões operacionais e estratégicas e a utilização de medidas não-financeiras.

A ligação da gestão de desempenho com a estratégia da organização, através da administração estratégica; a quebra de paradigmas para se trabalhar com um sistema adequado de medição de desempenho; e a necessidade que as organizações comecem a demonstrar de ter parâmetros não-financeiros para medir suas performances, são os conceitos chave que nortearam a revisão bibliográfica neste tema.

Key Performance Indicators

Na área de indicadores performance, Solomons (1976) alerta sobre ambigüidade no processo de definição de indicadores, esclarecendo que se deve ter cuidado para evitar que um conjunto de indicadores possa ser bom para uma unidade, mas ir contra os interesses da empresa. Sink e Tuttle (1989) apresentam exemplos de indicadores nas áreas de eficácia, lucratividade, eficiência, qualidade das relações humanas, inovação, qualidade intrínseca do produto e produtividade, sugerindo uma forma de definir a dimensão estratégica das medidas, através de dados que apontem a natureza e a mecânica de geração de cada indicador, enquanto Certo e Peter (1993) recomendam o acompanhamento destes indicadores através de padrões de comparação e criação de metas para eles. Eccles (1991) cita o desenvolvimento do

benchmarking competitivo como ferramenta importante no estabelecimento de um padrão de comparação, aplicável a qualquer tipo de medida seja financeira ou não. Ñauri (1998) apresenta diferentes abordagens para a determinação de medidas de desempenho, dentre elas a do BSC, comparando as vantagens e desvantagens no seu uso. Schmenner (1999) alerta para o risco da ambigüidade dos indicadores, recomendando a definição precisa dos mesmos e uma comunicação eficaz a toda a organização dos padrões a serem observados. O entendimento do que é um KPI e a importância de uma definição precisa e detalhada não só do indicador, como também da sua meta e a mecânica de seu uso, nortearam a revisão da literatura sobre este tema. Por fim, Catelli (2001) apresenta uma abordagem não citada por Ñauri (1998), mas também muito utilizada no mercado brasileiro: A do GECON. Trata-se de um modelo baseado na visão de gestão por resultado econômico e compreende um sistema de informação de Controladoria estruturado dentro de uma concepção “holística”. Objetiva a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais. É inteiramente voltado para a eficácia empresarial, cuja concretização se verifica pela otimização do resultado econômico.

Modelos de Gestão de Desempenho mais Utilizados pelas Empresas no Brasil

Considerando que, na pesquisa a ser realizada por este estudo, as principais ferramentas de gestão de desempenho utilizadas pelas empresas que atuam no mercado brasileiro serão comparadas e avaliadas pelos entrevistados, e ainda para um melhor entendimento das técnicas alternativas ao Balanced Scorecard mais encontradas no mercado brasileiro, são apresentados os critérios de gestão de desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2004), e dos fundamentos que compõem a ferramenta do TQC – Total Quality Control, primeiramente difundida no Brasil pela Fundação Cristiano Ottoni, através do professor Vicente Falconi Campos (1996). As breves descrições sobre estes modelos apresentadas nos itens anteriores do referencial teórico não têm outro valor, senão o de introduzir os métodos aos que ainda não os conhecem, pois apenas o Balanced Scorecard será escopo de nosso trabalho, ficando as outras como uma oportunidade para novas pesquisas.

Balanced Scorecard

Para uma contextualização histórica do Balanced Scorecard, é apresentado no capítulo 3.4.1. um resumo cronológico sobre as atividades de Kaplan e Norton nos últimos 15 anos. Primeiramente, Kaplan e Norton (1992) introduzem o conceito de Balanced Scorecard, comparando o gerenciamento operacional de uma aeronave ao gerenciamento de desempenho

de uma empresa. Os mesmos Kaplan e Norton (1993) associam o conceito de painel de indicadores (scorecards) com a estratégia organizacional, através de um case da empresa Rockwater. Mais tarde, o BSC deixa de ser um sistema de medição aperfeiçoado e passa, na prática, a ser um sistema de acompanhamento gerencial (KAPLAN e NORTON, 1996). Em seu primeiro livro, Kaplan e Norton (1997) definem os conceitos fundamentais da ferramenta, tais como: Definição estratégica, temas estratégicos, objetivos por perspectivas, proposição estratégica, tradução da estratégia em termos operacionais. A visibilidade da operacionalização da ferramenta, bem como a proposta de ampla divulgação da visão estratégica pela organização para um perfeito alinhamento dos objetivos a serem desenvolvidos e meta estratégica a ser alcançada, são apresentadas por Kaplan e Norton (2001) em seu livro *Organização Orientada à Estratégia*. Em seu último livro, Kaplan e Norton (2004) apresentam com maior nível de detalhamento os mapas estratégicos e examinam a importância de gerenciar os processos regulatórios e sociais (R&S), oferecendo uma mapa inovador que interliga a gestão de R&S aos processos organizacionais básicos.

Das informações pesquisadas de fontes alternativas aos criadores do BSC, destacam-se a importância do conceito de transformação da estratégia em processo contínuo (BSCol, 2004), as relações de causa e efeito existentes entre as perspectivas do Balanced Scorecard e seus objetivos (RAMPERSAD, 2004), bem como o roteiro para a construção de um BSC, desenvolvido pela Symnetics Business Transformation (2004) e apresentado no capítulo 3.4.3.

O entendimento da ferramenta do Balanced Scorecard, bem como a percepção da viabilidade do uso desta ferramenta na gestão de desempenho, apesar de seu atual objetivo fundamental de divulgação, controle e acompanhamento dos planos e objetivos estratégicos da organização, foi o alvo principal da revisão de literatura deste bloco.

Gestão de Processos Regulatórios e Sociais com o Balanced Scorecard

O conceito de responsabilidade social é apresentado do ponto de vista de Carroll (1979, apud MACHADO FILHO, 2002), enquanto Certo e Peter (1993) apresentam a empresa como membro da sociedade, mostrando que existem pontos de convergência entre a visão da sociedade e dos acionistas, no que concerne ao envolvimento da empresa em atividades de responsabilidade social. Vieira (1998) mostra a necessidade da empresa ter um crescimento e uma produtividade sustentada, a partir da promoção e seleção de objetivos sociais de crescimento. Kaplan e Norton em declaração ao BSCol (2004) confirmam esta necessidade

das empresas de integrar a gestão de seus processos regulatórios e sociais (R&S) aos seus processos básicos de produção, na área mais ampla da gestão do desempenho. Kaplan e Norton (2004) também apresentam um modelo de Mapa Estratégico Regulatório e Social, e citam exemplos de indicadores de desempenho utilizados por algumas empresas na área de R&S. Por fim, afirmam que as empresas necessitam tratar os investimentos sociais de forma profissional, além da fase de “*pura filantropia*”, através de ferramentas apropriadas a esta gestão.

Cultura Organizacional e Cultura Brasileira

Guerreiro Ramos (1983, apud MOTTA e CALDAS, 1997) analisa os traços culturais, reforçando a idéia de flexibilização dos controles, quando classifica a discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas, que se supõe regulá-la, como formalismo, alertando que o formalismo não é uma patologia social, este pode ser visto como uma estratégia de mudança social. Schein (1984) define cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Sathe (1985) define cultura como o conjunto de convicções importantes (freqüentemente não declaradas) que os membros de uma comunidade compartilham em comum. Por fim, Barros e Prates (1996, apud MOTTA e CALDAS, 1997) descrevem o conceito de formalismo, atribuindo à ele a característica do brasileiro de uma aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida, apoiada por outros elementos culturais mais vivos e presentes no seu comportamento.

Quadro de Referência Teórica – Sumário – Tabela 5

Para concluir o Quadro de Referência Teórica, será apresentado a seguir, todo o conteúdo do quadro de maneira resumida e de fácil visualização, sob a forma de tabela:

TEMA	CONCEITOS	AUTOR (ANO). OBRA.
CONTROLADORIA E CONTROLADORIA ESTRATÉGICA	- Origens e definição de Controladoria; - Responsabilidades do Controller; - Modelo teórico da Controladoria tradicional.	KANITZ (1976). Controladoria: Teoria e Estudos de Caso.
	- Objetivos e funções da Controladoria; - Produtos e clientes da Controladoria.	NAKAGAWA (1993). Introdução à Controladoria Conceitos, Sistemas, Implementação.
	- Principais atividades da Controladoria	CATELLI (2001). Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica.
	- Perspectivas do conceito de controle: Limitada e ampla; - Desenho de Processos que alinha as pessoas para as metas.	GOMES E SALAS (2001). Controle de Gestão.
	- Definição de Controladoria Estratégica; - Nível de atuação: Nas estratégias competitiva, funcional ou corporativa.	PADOVEZE (2003). Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação.
CONTROLE GERENCIAL	- Duas grandes tarefas no desenho de um sistema de controle gerencial: Desenho da estrutura de um sistema de controle e o desenho de um processo de controle.	ANTHONY, DEARDEN E VANCIL (1972). Management Control Systems Text Cases and Readings.
	- Definição de três tipos de atividades de planejamento e controle: Proposição de estratégias, controle gerencial e controle de tarefas; - Diferenças entre os três tipos de atividade.	ANTHONYGOVINDARAJAN (2002). Sistemas de Controle Gerencial.
	- Definição de Eficácia.	GIBSON, IVENCEVICH E DONNELLY (1988, apud PADOVEZE 2003). Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação.
	- Definição de Eficiência.	BIO (1985, apud PADOVEZE 2003). Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação.
	- Visão da eficiência como a habilidade de usar o mínimo possível de recursos para produzir algo.	ATKINSON ET AL. (2000). Contabilidade Gerencial.
	- Visão da eficácia como uma gestão do todo, das partes que compõem o sistema empresa.	PADOVEZE (2003). Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação.
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	- Diferença entre administração estratégica e operacional; - Produtos da administração estratégica.	ANSOFF E MACDONNEL (1993). Implantando a Administração Estratégica.
	- Mecanismos de controle e monitoração do Processo de cumprimento das estratégias; - Conceito de auditoria estratégica.	CERTO E PETER (1993). Administração Estratégica Planejamento e Implantação da Estratégia.
	- Definição de estratégia; - Definição e exemplo hipotético de estratégia empresarial.	OLIVEIRA (2001). Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.

GESTÃO DE DESEMPENHO E MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	- Sugere o estudo prévio da situação e do ambiente onde o controle será utilizado antes da construção de um sistema de controle	MERCHANT (1982). "The Control Function of Management". In: Sloan Management Review.
	- Sucesso no desempenho de uma organização (Atender aos Stakeholders).	ATKINSON ET AL. (2000). Contabilidade Gerencial.
	- Quebra de paradigmas para o uso eficaz de um sistema de medição de desempenho.	SINK E TUTTLE (1989). Planning and Measurement in Your Organization of the Future.
	- Medições de desempenho podem ser quantitativas, qualitativas ou combinar estas duas formas.	CERTO E PETER (1993). Administração Estratégica Planejamento e Implantação da Estratégia.
	- Abordagem top-down na definição do sistema de mensuração de desempenho.	HRONEC (1994). Sinais Vitais: Usando Medidas do Desempenho da Qualidade, Tempo e Custo para Traçar a Rota para o Futuro de sua Empresa.
	- Passos para desenvolver um sistema de mensuração de desempenho	SHARMANN (1995). "How to Implement Performance Measurement in Your Organization". In: Certified Managements Accountants Magazine.
	- Definição da gestão de desempenho como um processo que deve interligar a estratégia da organização aos seus recursos e processos.	IMA (1998). Statements on Management Accounting. Practices and Techniques: Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems.
	- Pesquisas sobre medidas não-financeiras para avaliar o desempenho financeiro.	Ittner e Larcker (1998). "Are non-financial measures leading indicators of financial performance: an analysis of customer satisfaction"? In: Journal of Accounting Research.
	- Estudos de planos de incentivos que incluem medidas não-financeiras.	BANKER ET AL. (2000). Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica.
- Comunicação abrangente das estratégias e do sistema de mensuração escolhido.	MEYER (2000). Controle de Gestão.	
KEY PERFORMANCE INDICATORS	- Recomenda evitar a ambigüidade no processo de definição de indicadores. Estes devem servir para a unidade de negócios e para a empresa.	SOLOMONS (1976). Divisional Performance: Measurement and Control.
	- Exemplos de indicadores de desempenho ou Key Performance Indicators; - Definição da dimensão estratégica das medidas.	SINK E TUTTLE (1989). Planning and Measurement in Your Organization of the Future.
	- Desenvolvimento do benchmarking competitivo como ferramenta de estabelecimento de um padrão de comparação, aplicável a qualquer tipo de medida.	ECCLES (1991). "The Performance Manifesto". In: Harvard Business Review.
	- Acompanhamento dos KPI, através de padrões de comparação, criando metas para os KPI.	CERTO E PETER (1993). Administração Estratégica Planejamento e Implantação da Estratégia.
	- Exemplos de abordagens para determinação de medidas de desempenho.	ÑAURI (1998). As Medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos: O Caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária.
	- Definição precisa e comunicação eficaz dos padrões dos KPI, com a participação de especialistas da própria empresa na definição.	SCHMENNEN (1999). Administração de Operações em Serviços.

	- Abordagem do GECON: Modelo baseado na visão de gestão por resultado econômico de uma concepção mais “holística”.	CATELLI (2001). Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica.
MODELOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO MAIS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS NO BRASIL	- Resumo dos conceitos e fundamentos da ferramenta da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.	FPNQ (2004). Critérios de Excelência – O Estado da arte da Gestão para a Excelência do Desempenho.
	- Resumo dos conceitos e fundamentos do TQC – Total Quality Control.	CAMPOS (1996). Gerenciamento pelas Diretrizes.
BALANCED SCORECARD	- Introdução do conceito de Balanced Scorecard, comparando o gerenciamento operacional de uma aeronave ao gerenciamento de desempenho de uma empresa.	KAPLAN E NORTON (1992). “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance”. In: HBR On Point Articles by Harvard Business Review.
	- Associação do conceito de painel de indicadores (scorecards) com a estratégia organizacional, através de um case da empresa Rockwater.	KAPLAN E NORTON (1993). “Putting the Balanced Scorecard to Work”. In: HBR On Point Articles by Harvard Business Review.
	- O BSC deixa de ser um sistema de medição aperfeiçoado e passa, na prática, a ser um sistema de acompanhamento gerencial.	KAPLAN E NORTON (1996). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. In: Harvard Business Review.
	- Definição dos conceitos fundamentais da ferramenta, tais como: Definição estratégica, temas estratégicos, objetivos por perspectivas, proposição estratégica, tradução da estratégia em termos operacionais.	KAPLAN E NORTON (1997). A Estratégia em Ação.
	- A visibilidade da operacionalização da ferramenta; - A proposta de ampla divulgação da visão estratégica pela organização para um perfeito alinhamento dos objetivos a serem desenvolvidos e meta estratégica a ser alcançada.	KAPLAN E NORTON (2001). Organização Orientada para a Estratégia.
	- Importância do conceito de transformação da estratégia em processo contínuo.	BSCol (2004). BSCol [Balanced Scorecard Collaborative]. Disponível: http://www.bscol.com/ , 02 de Abril de 2004.
	- Relações de causa e efeito existentes entre as perspectivas do BSC e seus objetivos.	RAMPERSAD (2004). Scorecard para Performance Total.
	- Roteiro para a construção de um BSC.	SYMMETICS BUSINESS TRANSFORMATION (2004). Symnetics Business Transformation [Symnetics > Home]. Disponível: http://www.symnetics.com.br , 08 de Maio de 2004.
	- Apresentação detalhada e com exemplos práticos dos mapas estratégicos; - Exame da importância de gerenciar os processos Regulatórios e Sociais (R&S).	KAPLAN E NORTON (2004). Mapas Estratégicos Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis.
GESTÃO DE PROCESSOS REGULATÓRIOS E SOCIAIS (R&S) COM O BALANCED SCORECARD	- Conceito de Responsabilidade Social.	Carroll (1979, apud MACHADO FILHO, 2002). Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica.
	- Apresentação da empresa como membro da sociedade; - Visão dos acionistas e da sociedade sobre o envolvimento da empresa em atividades de responsabilidade social.	CERTO E PETER (1993). Administração Estratégica Planejamento e Implantação da Estratégia.
	- Apresentação da necessidade da empresa ter um crescimento e uma produtividade sustentada nos dias de hoje.	VIEIRA (1998). Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica.

	- Necessidade das empresas de integrarem a gestão de seus processos regulatórios e sociais (R&S) aos seus processos básicos de produção.	BSCol (2004). BSCol [Balanced Scorecard Collaborative]. Disponível: http://www.bscol.com/ , 02 de Abril de 2004 .
	- Modelo de Mapa Estratégico R&S; - Necessidade de tratar os investimentos sociais de forma profissional, além da fase de "pura filantropia".	KAPLAN E NORTON (2004). Mapas Estratégicos Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis.
CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA	- Análise dos traços culturais do brasileiro de flexibilização dos controles e discrepância entre condutas concretas e normas prescritas.	GUERREIRO RAMOS (1983, apud MOTTA E CALDAS, 1997). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.
	- Definição de Cultura Organizacional.	SCHEIN (1984). "Coming to a new awareness of organizational culture". In: Sloan Management Review.
	- Definição de Cultura.	SATHE (1985). Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change.
	- Descrição do conceito de formalismo, atribuindo à ele a característica do brasileiro de aceitação tácita das normas e regras, mas com uma prática distorcida.	BARROS E PRATES (1996, apud MOTTA E CALDAS, 1997). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira

3. METODOLOGIA

3.1. Problema de Pesquisa

3.1.1 – Contextualização do Problema

Num cenário onde exista a necessidade de extrema aderência das ações produtivas da empresa com os objetivos da organização, torna-se imprescindível a busca de um mecanismo ou ferramenta que acople de forma estruturada os controles de desempenho da empresa às suas metas estratégicas sem, contudo, relegar a um segundo plano as perspectivas mais intangíveis do negócio, como as expectativas dos clientes, as tendências tecnológicas do mercado, as expectativas de crescimento de seus funcionários e a necessidade de criar um ambiente propício ao aprendizado e à rápida adequação às mudanças.

As diferenças entre acompanhamento da implantação da estratégia e controle de desempenho da empresa são significativas e normalmente atribuídas a órgãos diferentes na organização. De um modo geral, cabe ao órgão de planejamento estratégico coordenar o desenvolvimento da estratégia da empresa e acompanhar a sua implementação (THOMPSON JR. E STRICKLAND III, 2004), enquanto a Controladoria se encarrega de gerir o desempenho financeiro e operacional da organização, ou seja, a gestão econômica do sistema empresa (PADOVEZE, 2003).

3.1.2 – Formulação do problema

O título deste trabalho traz consigo o conceito da palavra “uso” que é definida da seguinte forma pelo Dicionário Eletrônico Michaelis (2004): Uso, s. m. 1. Ato ou efeito de usar(-se). 2. Costume, hábito, prática consagrada. 3. Emprego de qualquer coisa à nossa disposição. 4. Moda. 5. Prática. Considerando esta definição e tentando ser fiel ao título do trabalho, uma questão-tema pode ser enunciada da seguinte maneira:

O uso do Balanced Scorecard constitui prática consagrada das grandes empresas que atuam no mercado brasileiro com o objetivo de controlar o desempenho destas organizações?

As questões de pesquisa que o trabalho se propõe a responder para, ao final, atender à questão-tema do trabalho, são as seguintes:

- 1. O BSC, na opinião das grandes empresas que atuam no mercado brasileiro, é a ferramenta que possui as características mais abrangentes para o controle de desempenho destas empresas?*
- 2. Existe uma diferença no grau de utilização do Balanced Scorecard pelas grandes empresas brasileiras quando comparadas às de bandeira estrangeira que atuam em nosso mercado?*
- 3. Qual a evolução do uso do BSC nas grandes empresas do Brasil nos últimos anos?*

Estas questões derivam do problema motivador do trabalho, que pode ser enunciado, da seguinte forma: “De um modo geral, as grandes empresas que atuam no mercado brasileiro necessitam de ferramentas abrangentes de controle de desempenho, que acompanhem tanto os resultados financeiros e de produção, quanto à eficiência dos seus processos internos e a satisfação de seus stakeholders, independentemente de terem um planejamento estratégico desenvolvido. Qual o grau de uso do Balanced Scorecard com este propósito?”.

3.1.2.1 – Hipóteses de Pesquisa

A primeira hipótese deste estudo a ser considerada, formula que o Balanced Scorecard é a ferramenta que possui o conjunto de características mais abrangentes a este acompanhamento. Serão utilizadas as opiniões das grandes empresas que atuam no mercado brasileiro e de especialistas no assunto para determinar este grau de abrangência. Uma outra hipótese a ser avaliada é que as grandes empresas estrangeiras que atuam no mercado brasileiro, pela influência da cultura de suas matrizes, normalmente localizadas em países mais desenvolvidos, utilizam mais o BSC que as empresas nacionais deste mesmo porte. E uma terceira hipótese é que a evolução no uso do BSC no Brasil foi a maior dentre as principais ferramentas utilizadas nos últimos anos, entre as maiores empresas que atuam no país. Portanto deseja-se rejeitar as seguintes hipóteses:

H₀₋₁: O Balanced Scorecard **não** possui as características mais abrangentes para controle de desempenho, ante as outras ferramentas, na opinião das grandes empresas que atuam no

mercado brasileiro;

H₀₋₂: Dentro do mercado brasileiro, as grandes empresas nacionais têm um grau de utilização do BSC **igual** ao das empresas de bandeiras estrangeiras de mesmo porte;

H₀₋₃: O Balanced Scorecard, nos últimos anos, teve uma evolução **menor** que outras ferramentas de controle de desempenho, entre as grandes empresas que atuam no Brasil.

De acordo com Marconi e Lakatos (2001), as variáveis de um problema podem ser propriedades ou fatores, discerníveis em um objeto de estudo e passíveis de mensuração. No caso do problema apresentado, as variáveis serão escolhidas de forma a mostrar a aceitação de cada uma destas três hipóteses pelo mercado, e serão mensuráveis através de pesquisa de utilização desta ferramenta. As pesquisas utilizadas neste trabalho tentarão valorar estas variáveis para que as hipóteses possam ser testadas e o problema respondido. Por outro lado, cultura, características e abrangência não são parâmetros que podem ser analisados apenas sob o ponto de vista quantitativo. Função disto, este estudo também fará uma análise qualitativa destas questões.

3.1.3 – Objetivos da Pesquisa

3.1.3.1 – Objetivo Final

O objetivo final deste trabalho é determinar o grau de utilização do Balanced Scorecard, no Brasil, como ferramenta para a Controladoria no controle de desempenho de uma grande organização.

3.1.3.2 – Objetivos Intermediários

Têm-se como objetivos intermediários:

- Destacar e diferenciar a Controladoria Estratégica daquela Tradicional, que tem seu grande interesse na perspectiva financeira da organização.

- Apresentar a situação do Balanced Scorecard no Brasil no que diz respeito ao seu estágio de

amadurecimento nas grandes empresas que operam no mercado brasileiro.

3.1.4 – Relevância do Estudo

Na implementação do Programa de Qualidade da General Electric, no final de 1995, descreve Robert Slater (2001), Jack Welch, executivo daquela organização, escolheu junto com Gary Reiner uma ferramenta de controle de qualidade e gestão operacional que contemplava apenas os aspectos de produção e custos: O Six Sigma. Entretanto, 5 medidas corporativas foram paralelamente implantadas para ajudar cada unidade de negócio a acompanhar o progresso do Programa de Qualidade:

- 1) Pesquisa de satisfação dos clientes;
- 2) Avaliação de custos gerados pelo retrabalho na revisão de peças defeituosas que apresentavam baixa qualidade;
- 3) Avaliação de custos gerados por falta de qualidade dos fornecedores, através da checagem estatística de peças defeituosas;
- 4) Auditoria dos processos internos da GE, através de pontos de controle e verificação colocados em toda a linha de produção da GE;
- 5) Medição do percentual de designs para viabilizar a fabricação, revistos.

Observa-se nesta ação uma necessidade do controle de desempenho sob diversas perspectivas. Além das tradicionais como produção e custos, a perspectiva da visão do cliente, dos processos internos, dos fornecedores e das pessoas responsáveis pelos designs viabilizadores da fabricação, foram fatores críticos de sucesso para o Programa de Qualidade e em última análise para a própria General Electric (SLATER, 2001).

Soares Junior et al. (2003) aponta em seu artigo a escassez de estudos sobre a implantação de estratégias empresariais no Brasil, e afirma que pesquisa realizada com as 500 maiores empresas brasileiras, publicada pelo periódico eletrônico e-Manager (www.tbeditora.com.br/emanager/) em Julho de 2001, concluiu que 90% delas falham na implementação de suas estratégias. Também é comentado que embora o BSC venha rapidamente ganhando adeptos no mundo inteiro, não existe no Brasil uma estatística disponível sobre o grau de adoção desta ferramenta entre as grandes empresas. Apenas a enumeração dos nomes de algumas empresas que já utilizam o Balanced Scorecard nos dá um indicador do potencial de difusão da técnica (SOARES JUNIOR ET AL., 2003).

Tomando com exemplo o caso da General Electric, que demonstra a necessidade das empresas de rever seus instrumentos de medição de desempenho, e considerando que a implantação bem sucedida de uma estratégia está diretamente ligada a eficácia de um sistema de controle que monitore o desempenho da organização dentro de seu plano estratégico, acredita-se que este estudo será relevante para pesquisadores das áreas de controle de gestão e análise de desempenho, bem como para empresas que estejam considerando o Balanced Scorecard apenas como uma ferramenta de suporte ao desenvolvimento e implementação da estratégia da empresa.

No desenvolvimento deste estudo serão discutidas questões como a carência de indicadores não financeiros nas empresas, e a possibilidade desta carência ser suprida por indicadores abrangentes, que versem tanto sobre as grandezas mais operacionais da organização, como custos, produção e vendas, quanto sobre as perspectivas mais intangíveis, mas também fundamentais, como processos internos, aprendizado da organização e crescimento das pessoas. Será também verificado se o Balanced Scorecard traz em seu escopo todo este contexto e proposta de preenchimento destas lacunas na gestão de desempenho, atendendo aos anseios empresariais.

Justifica-se, portanto, este estudo na convicção de que muito se tem estudado sobre o Balanced Scorecard, mas muito ainda está por ser desvendado, principalmente na aplicação desta ferramenta na área de gestão de desempenho das empresas, por intermédio de suas Controladorias.

3.1.5 – Delimitação do Estudo

Apesar de existirem várias ferramentas de avaliação de desempenho da organização, como por exemplo, a do TQC – “Total Quality Control”, este trabalho se concentrará na do BSC – “Balanced Scorecard”. Apesar destas ferramentas serem úteis a diversas áreas da empresa, como a área de Planejamento Corporativo, os estudos deste trabalho serão concentrados na Controladoria da empresa. Apesar de existirem outros tipos de Controladoria, como a financeira, serão concentrados esforços no uso do Balanced Scorecard pela Controladoria Estratégica da empresa. Apesar do Balanced Scorecard ser também uma ferramenta de

suporte à estratégia das organizações, o foco deste trabalho será no seu uso como instrumento de gestão de desempenho da organização. Apesar do Balanced Scorecard vir sendo utilizado por empresas de diversos portes em todo o mundo, esta pesquisa se concentrará nas grandes organizações do mercado brasileiro, representadas aqui pelas 500 maiores empresas do mercado brasileiro, que possuam o órgão Controladoria em seus organogramas. No entanto serão utilizados, eventualmente, dados estatísticos do mercado brasileiro de forma mais abrangente, e de forma a melhor caracterizar o uso desta ferramenta no mercado nacional.

3.2. Tipo de Pesquisa

Tomando-se por base o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2004), quanto aos fins e quanto aos meios, a pesquisa será:

1. Quanto aos fins - descritiva e explicativa. Descritiva, porque expõe os sistemas e métodos de avaliação utilizados pelas grandes empresas existentes hoje no mercado brasileiro, bem como aponta as organizações, dentro das empresas, responsáveis pela implantação e uso do método adotado. Explicativa porque esclarece as vantagens e desvantagens do uso pelas empresas de uma destas ferramentas, o Balanced Scorecard.
2. Quanto aos meios, a pesquisa será, ao mesmo tempo, bibliográfica e documental. Bibliográfica, porque lançará mão do uso de material acessível ao público em geral, tais como: artigos publicados em revistas especializadas e sites na Internet. Documental, porque recorrerá também a relatórios e dados não disponíveis para consulta pública, de empresas nacionais e estrangeiras, além de pesquisas e relatórios de instituições de ensino e pesquisa, e consultorias.

3.3. O Método

De acordo com Marconi e Lakatos (2001), a maioria dos especialistas faz, hoje, uma distinção entre método de abordagem e método de procedimento, por se situarem em níveis claramente distintos, no que se refere à sua inspiração filosófica, ao seu grau de abstração, à sua finalidade mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento em que se situam.

O método de abordagem a ser utilizado neste estudo será o método indutivo, cuja aproximação dos fenômenos caminha para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente). Segundo Dos Santos (2003), a indução ocorre como processo em três fases: A observação dos fenômenos, a descoberta da relação e a generalização da relação. Na primeira etapa, é feita a observação dos fatos ou fenômenos, a análise para descoberta e explicação das causas de sua ocorrência. Na fase seguinte, a da descoberta da relação, é feita a comparação para conhecer a relação entre fatos ou fenômenos. Na terceira fase generaliza-se o que existe de comum entre fenômenos iguais, inclusive daqueles que não foram observados. Dos Santos (2003) ainda apresenta como exemplo didático uma generalização estatística, comum ao método da indução, onde se afirma que apenas certa parte do universo possui tal ou qual propriedade: “85% das pessoas cujo sangue foi analisado eram portadoras de fator Rh. Logo, 85% das pessoas são portadoras do fator Rh”.

Segundo Kallás (2003) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos, isto é, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Marconi e Lakatos (2002) complementam que os métodos, também chamados de métodos de procedimento, formulam problemas e hipóteses, registram sistematicamente os dados e os analisam com a maior exatidão possível. Tanto os métodos quanto as técnicas de pesquisa devem adequar-se ao problema a ser estudado e ao tipo de informantes com quem se vai entrar em contato. Nas investigações, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica. Na maioria das vezes há uma combinação de dois ou mais deles, usados concomitantemente (MARCONI e LAKATOS, 2002).

De acordo com Cooper e Schindler (2003) um destes métodos, o de estudos formais é estruturado com hipóteses ou questões investigativas claramente declaradas. Os estudos formais atendem a diversos tipos de objetivos de pesquisa. Dois destes objetivos, a descrição de fenômenos ou características associadas com uma população-alvo, bem como a estimativa das proporções de uma população que tenha essas características, são normalmente associados aos estudos formais descritivos. Os estudos descritivos podem se referir à questões ou hipóteses com uma variação na qual perguntamos ou declaramos algo a respeito de tamanho, forma, distribuição ou existência de uma variável. A descoberta de associações entre as diferentes variáveis que envolvem um problema também é objetivo característico de um

estudo descritivo. (COOPER E SCHINDLER, 2003).

A proposta de investigação deste trabalho será desenvolvida de acordo com os preceitos de um estudo descritivo estatístico, pois utilizará pesquisas quantitativas no levantamento dos dados necessários ao esclarecimento do problema proposto e às respostas das questões de pesquisa. Também serão realizados levantamentos qualitativos para complementar os dados estatísticos levantados, de forma a melhor qualificar os resultados encontrados, suas origens, desdobramentos e implicações.

3.4. Procedimentos para Coleta de Dados

De acordo com Marconi e Lakatos (2002) Quando se deseja colher informações de um grupo numeroso, verifica-se a praticidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo, por ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. O interesse deste estudo reside nas grandes empresas que atuam no mercado brasileiro, sendo este o seu universo. Considerando que o uso do BSC como o de outras ferramentas na área de gestão empresarial é normalmente iniciado em grandes corporações no país, a amostragem utilizada tentará ser probabilística dentro das 500 maiores empresas, onde todas serão solicitadas a responder às pesquisas. Neste tipo de amostra, o pesquisador está interessado na opinião, ação ou intenção de determinados elementos da população. O pesquisador não se dirige à “massa”, mas aqueles que segundo o seu entender, pela função desempenhada exercem a liderança na comunidade (MARCONI E LAKATOS, 2002). Este é o caso deste estudo que utilizará como amostra parte das 500 maiores empresas do mercado brasileiro como fonte primária para obtenção dos dados necessários ao estudo.

A pesquisa documental será o instrumento de coleta de dados fontes desta pesquisa. Marconi e Lakatos (2002) descrevem três tipos de variáveis para classificar as fontes na pesquisa documental: Fontes escritas ou não; fontes primárias ou secundárias, fontes contemporâneas ou retrospectivas. Os dados secundários, obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja autoria é conhecida, não podem ser confundidos com os documentos oficiais, documentos particulares, documentos jurídicos, publicações administrativas, fontes estatísticas, que são dados de fontes primárias. Assim como os dados levantados a partir de diários ou autobiografias, relatos de visitas a instituições ou viagens, devem ser considerados retrospectivos. A partir destas variáveis pode-se montar um quadro que auxilia a compreensão

dos instrumentos a serem utilizados na coleta de dados. Estão colocadas na tabela 6 as fontes dos dados a serem utilizados neste estudo. Estas fontes não se esgotam nelas mesmas, pois existe a pretensão de se ampliar a pesquisa, obtendo mais dados sobre as empresas da amostra, num período reservado à coleta de dados previsto no cronograma que será apresentado mais adiante.

Tabela 6: Resumo das Fontes de Obtenção de Dados na Pesquisa Documental Prevista

	ESCRITOS		OUTROS	
	PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS	PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS
	Compilados na ocasião pelo autor	Transcritos de fontes primárias contemporâneas	Feitos pelo autor	Feitos por outros
CONTEMPORÂNEOS	PESQUISA: Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil. FONTE: Fundação Dom Cabral. PERÍODO: 2001 - 2002.	RELATÓRIO: Experiências Comparadas de Implantação do Balanced Scorecard no Brasil. FONTE: Soares Junior (2003). PERÍODO: 2003.		
	PESQUISA: Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial FONTE: Fundação Dom Cabral PERÍODO: 2002.			
RETROSPECTIVOS	Compilados após o acontecimento pelo autor	Transcritos de fontes primárias retrospectivas	Analisados pelo autor	Feitos por outros
		REPORTAGENS: Sobre grandes empresas que implantaram o BSC em suas organizações. FONTE: Principais revistas de administração e gerenciamento de empresas. PERÍODO: De 1990 a 2004.		

3.5. Tratamento dos Dados

3.5.1 – Agrupamento dos Dados

Os dados serão tratados em três conjuntos distintos, atendendo aos diversos objetivos deste trabalho. O primeiro conjunto é composto por dados obtidos a partir de uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral sobre Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil, de 2002, que é uma atualização, em bases ampliadas, da primeira pesquisa que a FDC realizou em 1997-98, e que viabiliza a investigação do uso e da evolução desta ferramenta metodológica, no Brasil. Esta pesquisa também viabiliza o teste de validade da segunda e da terceira hipóteses levantadas por este trabalho.

O segundo conjunto é formado por dados provenientes de uma outra pesquisa, também realizada pela FDC em 2002, sobre Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial. Estes dados serão utilizados na parte mais fundamental do trabalho, que pretende comparar os principais modelos de avaliação de desempenho empresarial utilizados pelas 500 maiores empresas do mercado brasileiro, mostrando se esta é a ferramenta que possui o conjunto de características mais abrangentes para este acompanhamento, na opinião das empresas entrevistadas na pesquisa, e contribuindo no teste de validação da primeira hipótese deste trabalho.

O terceiro conjunto de dados será obtido a partir de um relatório de pesquisa, elaborado de forma conjunta pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e a Universidade Federal do Rio de Janeiro, mostrando experiências comparadas de implantação do BSC no Brasil. Este último conjunto de dados embora tenha um enfoque mais qualitativo servirá de complemento à pesquisa para atender a um objetivo intermediário deste trabalho, que versa sobre o grau de amadurecimento do Balanced Scorecard nas grandes empresas do mercado brasileiro, bem como para complementar a resposta da segunda questão de pesquisa e estabelecer uma ligação entre as três hipóteses de pesquisa e a questão-tema deste estudo.

Nas duas pesquisas originais realizadas pela Fundação Dom Cabral, no que tange à tabulação e ao tratamento estatístico dos dados, foi empregado o software SPSS, Statistical Package for Social Science. Os resultados estão disponíveis em banco de dados relacional, permitindo

cruzamentos entre questões e abertura segundo os critérios de avaliação de representatividade da amostra. Todas as questões podem, assim, ser agrupadas por:

No caso da primeira pesquisa (Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil),

1. Posicionamento das empresas no ranking das 500 maiores;
2. Origem do capital (Nacional ou Estrangeiro);
3. Setores de atividade.

Já no caso da segunda pesquisa (Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial), esta pode ser aberta por:

1. Respostas aos quinze quesitos pesquisados, conforme relacionados a seguir:

QUESITO 1 – Facilita a tradução da visão;

QUESITO 2 – Orienta o processo de formulação da estratégia;

QUESITO 3 – Promove o alinhamento do corpo executivo em relação à estratégia;

QUESITO 4 – Facilita o processo de comunicação em todos os níveis da empresa;

QUESITO 5 – Tem instrumentos adequados ao desdobramento;

QUESITO 6 – Estimula a criatividade em todos os níveis da Organização;

QUESITO 7 – Facilita a elaboração e a implementação de Planos de Ação;

QUESITO 8 – Favorece a escolha de indicadores compatíveis com a estratégia;

QUESITO 9 – Induz uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas;

QUESITO 10 – Favorece a aprendizagem do processo de formulação, implementação e avaliação da estratégia;

QUESITO 11 – Permite a vinculação a modelos de remuneração variável ou formas de reconhecimento;

QUESITO 12 – Promove a compatibilização dos planejamentos e controles de curto e longo prazo;

QUESITO 13 – Fornece uma leitura adequada aos acionistas;

QUESITO 14 – Contempla todos os “stakeholders”;

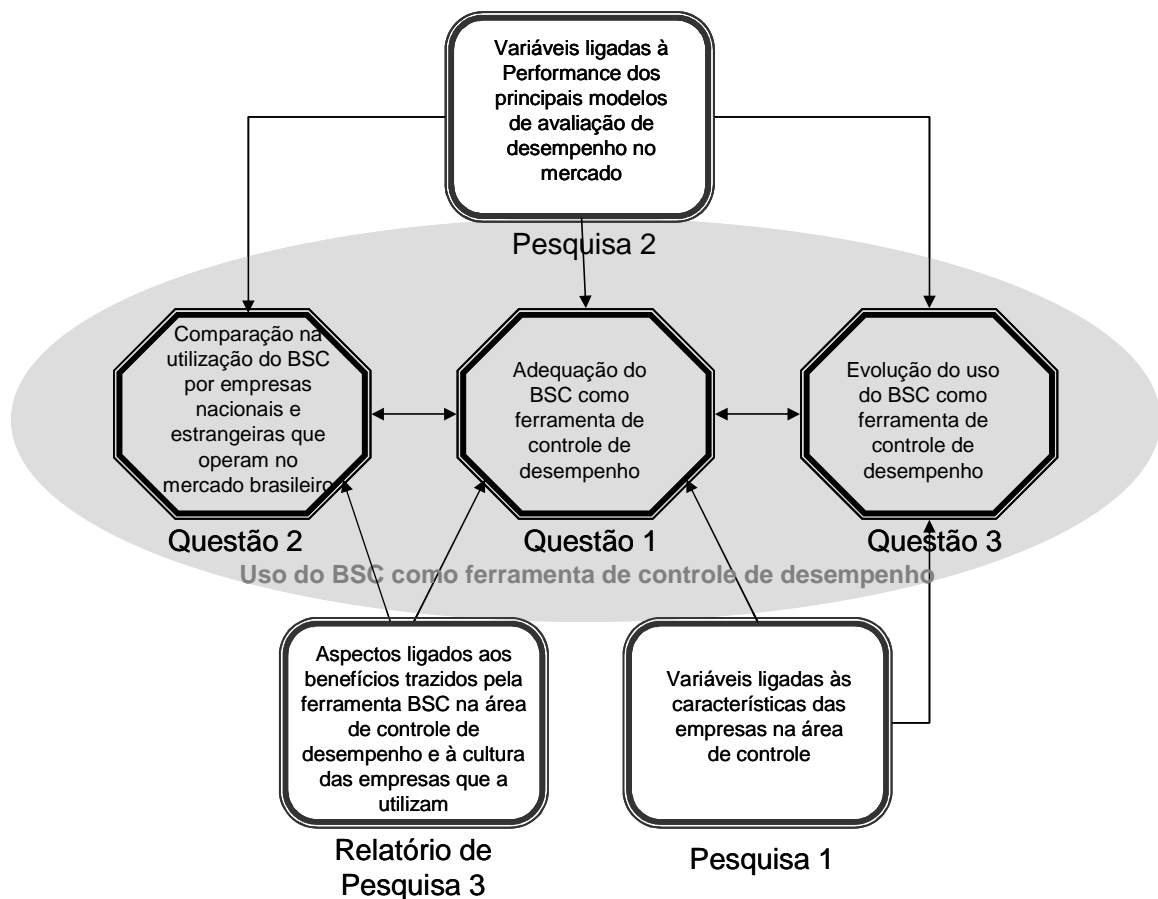
QUESITO 15 – Possibilita simulação de opções estratégicas.

2. Setores de Atividade

3.5.2 – Apresentação e Classificação das Variáveis de Pesquisa

As variáveis que serão estudadas para validação das hipóteses de pesquisa serão apresentadas neste item, de duas formas distintas, para que possam ter suas adequações avaliadas. A primeira forma tenta esquematizar as variáveis segundo as fontes que fornecerão os dados para suas valorações e segundo as relações entre elas e as hipóteses do estudo, conforme pode ser visto na figura 11.

Figura 11: Relação entre Variáveis e as Questões de Pesquisa



A segunda forma visa apresentar a lista das variáveis a serem pesquisadas e suas características, numa tentativa de classificá-las de acordo com sua natureza, instrumentos de pesquisa a serem utilizados na captura de seus dados de valoração, e categorização de valores para cada uma delas, conforme nos mostra a tabela 7.

Tabela 7: Lista das Variáveis a Serem Pesquisadas e suas Características

NUM VAR	CONSTRUTO DA VARIÁVEL	INSTRUMENTO	VARIÁVEL	NATUREZA / TIPO	VALORES / NÍVEIS OU CATEGORIAS
D1	Abrangência do BSC como ferramenta de controle de desempenho	Função das variáveis I4 a I8	Pontuação na escala	Dependente Quantitativa - Discreta	0 a 120
D2	Comparação da utilização do BSC por empresas nacionais e estrangeiras	PESQUISA 1, (Relaciona-se com I2 e I3),	Percentual de utilização do BSC	Dependente Quantitativa - Contínua	0 a 100 %
D3	Evolução do uso do BSC como ferramenta de controle de desempenho	PESQUISA 1 (Relaciona-se com I1)	Percentual de uso na pesquisa de 2001-2002	Dependente Quantitativa - Contínua	0 a 100 %
I1	Situação histórica dos sistemas de avaliação de desempenho	PESQUISA 1	Percentual de uso na pesquisa de 97-98	Independente Quantitativa - Contínua	0 a 100 %
I2	Tipos de indicadores utilizados para aferição de desempenho	PESQUISA 1	Tipo de indicador	Independente Qualitativa - Nominal	(*) Amplo e Balanceado; Clássico; De Bechmarks.
I3	Áreas que utilizam sistematicamente indicadores para aferição de desempenho	PESQUISA 1	Áreas de uso	Independente Qualitativa - Nominal	(**) A até H
I4	Facilidade na escolha de indicadores compatíveis	PESQUISA 2	Pontuação na escala	Independente Quantitativa - Discreta	0 a 10
I5	Criação de sistemática de acompanhamento e de ações corretivas	PESQUISA 2	Pontuação na escala	Independente Quantitativa - Discreta	0 a 10
I6	Promoção da compatibilização do planejamento com o controle de curto e longo prazos	PESQUISA 2	Pontuação na escala	Independente Quantitativa - Discreta	0 a 10
I7	Fornecimento de uma leitura adequada aos acionistas	PESQUISA 2	Pontuação na escala	Independente Quantitativa - Discreta	0 a 10
I8	Facilidade de vinculação com modelos de recompensas	PESQUISA 2	Pontuação na escala	Independente Quantitativa - Discreta	0 a 10

(*) Estes 3 tipos de indicadores estão associados respectivamente ao BSC, TQC, PNQ.

(**) A. Bechmarks do setor que atua;
 B. Fatores-chave de sucesso;
 C. Dados de mercado;
 D. Satisfação dos clientes;
 E. Resultados financeiros;
 F. Riqueza dos acionistas
 G. Gestão do capital humano;

H. Balanços de alcance externo (social, ambiental).

3.5.3 – Análise Estatística dos Dados

Os dados das duas pesquisas da FDC serão importados do ambiente da Fundação, e tratados através de um pacote estatístico chamado UNISTAT Statistical Package – Version 5.5, de propriedade do pesquisador, que pode ter suas facilidades conhecidas através de visita ao site <http://www.unistat.com/xindex.html>. O banco de dados relacional disponível pela FDC já fornece as medidas estatísticas de tendência central, para todas as questões, com média (e desvio padrão), mediana e moda para cada questão.

Anderson et al (2003) apresentam em sua obra o Teorema do Limite Central, que enuncia que a distribuição amostral pode ser aproximada por uma distribuição normal de probabilidade, sempre que o tamanho da amostra for 30 ou mais. Entretanto, este teorema só pode ser aplicado para amostras aleatórias. Considerando que o tamanho das duas amostras seja bem maior que 30, o trabalho tentará mostrar através de testes t de student que as empresas dentre as 500 que tiverem suas respostas validadas possuem representatividade suficiente para representar as 500 maiores empresas do país, validando portanto a utilização de testes paramétricos para justificar cada uma das hipóteses. Como as duas pesquisas da FDC abordam aspectos distintos em suas entrevistas, que respondem a diferentes questões deste trabalho, acredita-se não haver necessidade de validar a convergência dos dados entre as duas pesquisas. Como as características das variáveis que envolvem as três amostras são distintas, diferentes testes de hipótese serão utilizados, conforme descrição a seguir.

Hipótese 1 - H_{0-1} : O Balanced Scorecard **não** possui as características mais abrangentes para controle de desempenho, ante a outras ferramentas, na opinião das grandes empresas que atuam no mercado brasileiro;

As variáveis envolvidas são a pontuação na escala de abrangência do BSC como ferramenta de controle de desempenho, que é uma variável dependente, quantitativa e discreta (D1), e todas as outras cinco (I4 a I8) que são independentes, quantitativas e discretas. Neste caso,

para testar esta hipótese será necessário aplicar a Correlação de Pearson.

Hipótese 2 - H_{0-2} : Dentro do mercado brasileiro, as empresas nacionais têm um grau de utilização do BSC **igual** ao das empresas de bandeiras estrangeiras.

As variáveis envolvidas são o percentual de utilização do BSC por empresas nacionais e estrangeiras, que é dependente, quantitativa, contínua (D2), e outras duas (I2, I3) que são independentes, qualitativas e nominais. Neste caso, considerando os percentuais envolvidos com cada uma das variáveis serão realizados testes sobre as diferenças entre as proporções das populações (nacional, estrangeira) de cada variável, para testar a hipótese 2.

Hipótese 3 - H_{0-3} : O Balanced Scorecard, nos últimos anos, teve uma evolução **menor** que outras ferramentas de controle de desempenho, no Brasil.

As variáveis envolvidas são o percentual de uso do BSC como ferramenta de controle de desempenho, que é dependente, quantitativa e contínua (D3), e outra que é a situação histórica dos sistemas de controle de desempenho, que é independente, quantitativa e contínua (I1). Neste caso, para testar a hipótese 3 será realizada uma análise de regressão, levando-se em conta que para utilizar a técnica de regressão é necessário que apenas a variável dependente seja normal ou a amostra seja grande. No caso, temos uma amostra de 76 respostas.

3.5.4 – Análise Qualitativa dos Dados

Apesar da metodologia proposta ser quantitativa, não serão abandonadas as interpretações lógicas de determinados eventos, fenômenos e observações, como por exemplo, as formas de uso do Balanced Scorecard, obtidas em depoimentos e entrevistas já realizadas com profissionais de grandes empresas. No caso do terceiro conjunto de dados, serão apresentadas informações de um relatório de pesquisa com 11 grandes empresas, com destaque para duas delas, a Siemens e a Oxiteno, sobre aspectos relevantes e contraditórios na implantação do BSC.

Também serão listados trechos de declarações e opiniões de pelo menos 10 gerentes seniores

e executivos experientes na prática do BSC, coletadas na pesquisa documental, visando complementar a análise dos diversos aspectos de uso do Balanced Scorecard no Brasil, inclusive os que comparam as culturas de empresas estrangeiras e brasileiras que operam no mercado nacional.

3.6. Limitações do Método

Quanto ao método de abordagem, a forma de trabalhar pelas inferências indutivas, traz consigo algumas limitações em sua eficácia, por sua impossibilidade de permitir o aprofundamento da experimentação (POPPER, 1975, apud DOS SANTOS, 2003). As 500 maiores empresas privadas do país, apesar de serem responsáveis por 30% do PIB, não representam na sua totalidade o mercado brasileiro, limitando a generalização das conclusões deste estudo.

Com relação ao método de procedimento, um estudo descritivo traz consigo as desvantagens da falta de representatividade e a subjetividade dos documentos utilizados (DOS SANTOS, 2003). As respostas às questões de pesquisa serão dadas dentro dos limitantes da pesquisa, ou seja, o universo escolhido que foi o mercado brasileiro; as fontes primárias de pesquisa, que se limitam a documentos extraídos de pesquisas, relatórios e entrevistas realizadas com parte das 500 maiores empresas privadas que operam no Brasil; e o foco dado aos órgãos de Controladoria destas empresas.

A maioria das sociedades é complexa, letrada e nelas o acúmulo de documento vem ocorrendo há séculos. O excesso de documentação disponível é um dos fatores limitantes da técnica de pesquisa utilizada, a pesquisa documental. Por outro lado, o fato do BSC existir apenas desde 1990, oficialmente a partir de 1992, limita o número de levantamentos escritos e o universo de empresas que já dominam este conteúdo a ponto de terem um bom acervo sobre o uso desta metodologia e seus efeitos, mais um limitante para a pesquisa documental. Por fim, o risco das fontes de dados serem inexatas, distorcidas ou errôneas também é um desafio ao investigador deste tipo de pesquisa, que deve conhecer meios e técnicas para testar tanto a validade quanto a fidedignidade das informações (MARCONI E LAKATOS, 2002).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Pesquisa FDC sobre Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil

4.1.1 – Apresentação e Análise dos Dados Relevantes da Primeira Pesquisa

Esta pesquisa, realizada pela Fundação Dom Cabral em 2001/2002 é uma atualização ampliada, da primeira que a FDC realizou em 1997/1998, tendo como marco projeções de onde as empresas esperavam estar no início do novo milênio. Em alguns casos, foram comparados os resultados das duas pesquisas. Os objetivos, sintetizados no título da pesquisa, Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil, estão centrados nos processos de desenvolvimento empresarial e gerencial. As questões formuladas pela pesquisa objetivaram:

1. Avaliar os impactos das novas realidades e das tendências do Brasil na vida das empresas, destacando as direções predominantes percebidas, se favoráveis ou desfavoráveis para os resultados.
2. Revelar a avaliação das empresas sobre os seus posicionamentos competitivos, apresentando os fatores sistêmicos, macro e micro, que mais dificultam ou que mais contribuem para a competitividade global das empresas.
3. Rastrear e mapear o estágio atual das práticas adotadas pelas empresas em seus principais eixos de sustentação: governança, estratégia, gestão, mercados, finanças, tecnologias de processos e produtos, logística e e-business.
4. Avaliar os padrões de desempenho das empresas, com base na auto-avaliação crítica de seus hiatos em relação aos benchmarks reconhecidos nas diferentes áreas da gestão.

Apesar deste grande escopo, este estudo concentrará seus esforços em abordar as questões que se relacionem com o mapeamento do estágio atual das práticas adotadas pelas empresas, nas áreas de governança, estratégia e gestão, com ênfase na parte metodológica de controle de gestão e desempenho.

O universo pesquisado foi o das 500 maiores empresas privadas que operam no país, considerado o critério de classificação das 500 maiores feito pela Revista Exame – Melhores e Maiores, de Junho/2000. Partiu-se do pressuposto de que por seu porte, recursos e posição ocupada na economia, essas empresas são líderes em processos de mudanças e exercem forte

influência nas práticas de gestão e no direcionamento do ambiente de negócios. A pesquisa realizada foi quantitativa, buscando-se para todas as questões critérios quantificáveis de avaliação. Os questionários para a coleta das informações foram estruturados e auto-aplicáveis, tendo sido enviados por mala direta às empresas do universo pesquisado.

Os questionários estruturados foram preenchidos pelo CEO (questões referentes à avaliação do ambiente externo, à governança, à estratégia e ao desempenho da empresa como um todo), e pelos principais executivos das demais áreas pesquisadas (RH, marketing / mercado, finanças, tecnologia / produção e logística). A amostra que se definiu após o recebimento das respostas, foi constituída por 76 empresas, que responderam ao questionário, que tiveram respostas válidas às questões apresentadas e que têm uma Controladoria em suas estruturas organizacionais. Esta amostra, por quatro critérios relevantes, mostrou-se altamente satisfatória, do ponto de vista de sua representatividade estatística, com bom nível de aderência ao universo. Estes testes foram realizados pela FDC e tomados aqui como dado deste trabalho, como podem ser vistos na tabela 8.

Tabela 8: Primeira Pesquisa - Critérios Relevantes para a Validação da Amostra (1)

Critérios	Universo	Amostra
1. Faturamento médio das empresas (R\$ milhões)	940,9	1.043,3
2. Posicionamento no <i>ranking</i> (%)		
• 50 primeiras	10,0	10,4
• 51ª a 150ª	20,0	20,8
• 151ª a 300ª	30,0	32,5
• 301ª a 500ª	40,0	36,4
3. Origem do capital (%)		
• Nacional	53,6	58,4
• Nacional ou Estrangeiro	46,4	41,6
4. Setores de atividade (%)		
• Bens finais de consumo	24,4	23,4
• Bens intermediários e de capital	41,9	44,1
• Serviços	33,7	32,5

Fonte: FDC – Pesquisa Tendência do Desenvolvimento das Empresas no Brasil

Outra metodologia de validação da amostra realizada pela FDC, que também revelou uma alta aderência ao universo pesquisado, baseou-se nos 17 indicadores de desempenho, adotados pela Revista Exame para a classificação das 500 maiores. Neste caso, foram cotejados os

resultados das empresas que constituem a amostra válida de 76 empresas e os das demais do universo pesquisado (424). Os resultados, nas formas de desvios entre as médias de desempenho, mostram que eles são significativos nos níveis de confiança especificados (95% e 99%). Os resultados do teste t de Student realizado pela FDC serão mostrados a seguir.

O teste t de student

Cabe aqui apresentar os fundamentos desta ferramenta de validação da amostra por teste de diferença entre médias, para um melhor entendimento da utilidade dos dados da tabela 9. De acordo com Anderson et al (2003) o teste t é um teste estatístico paramétrico, que é usado para calcular a diferença entre médias de dois grupos. Parte-se da suposição de que as duas amostras em estudo (Respondentes e Não-Respondentes) possuem a mesma distribuição base, nesse caso o modelo normal, desejando-se verificar se existe alguma diferença significativa entre os dois grupos em análise. Ao testar cada hipótese para as variáveis objeto de análise, estabelece-se o nível de significância do teste. Esse nível de significância fornece a probabilidade máxima com a qual se está disposto a correr o risco, de cometer um erro de rejeitar uma hipótese nula quando na realidade ela é verdadeira. Na prática os valores usuais são de 0,05 (5%) e 0,01 (1%), onde associam-se 95% e 99% de confiança de tomar-se uma decisão acertada.

Como exemplo podemos supor dois estabelecimentos que discutem qual possui clientes mais satisfeitos. Para mensurar o grau de satisfação junto aos clientes, resolve-se realizar uma pesquisa de satisfação aplicando um questionário com questões intervalares de 5 pontos. O estabelecimento A obteve média geral 2,85 e o estabelecimento B obteve média geral 3,45. Supostamente, conclui-se que o estabelecimento B possui clientes mais satisfeitos que A. O teste t visa justamente comprovar se tal diferença é significativa e explicar se as diferenças entre as médias ocorrem devido ao erro amostral ou não.

O teste t, de acordo com Kazimier (2004), é calculado através da seguinte expressão:

$$t = [D \times \text{Raiz Quadrada } (n)] / \text{Raiz Quadrada } [(\sum d^2 - nD^2) / (n-1)]$$

onde: **D** é a média das diferenças entre as médias das duas amostras (média geral);

d é a diferença entre as médias das duas amostras (de cada item medido);

n é o número de itens medidos.

No caso da tabela 9, calculando o valor de t, encontraremos $t = 1,700$ que é menor que 1,746, estando portanto na região de aceitação da hipótese, considerando um grau de liberdade de 16 (n observações menos 1), validando portanto a amostra do ponto de vista estatístico. Detalhes dos cálculos podem ser obtidos no Anexo 1 – Cálculo do t de Student da tabela 9.

Tabela 9: Primeira Pesquisa - Critérios Relevantes para a Validação da Amostra (2)

Indicadores de desempenho (a)	Médias aferidas		Diferenças entre médias
	Respondentes	Não respondentes	
• Vendas	529,69 525,26		-4,43
• Patrimônio líquido ajustado	303,10 328,07		24,97
• Patrimônio líquido legal	256,31 285,27		28,96
• Riqueza criada	241,12 250,45		9,33
• Imposto sobre vendas	110,89 78,23		-32,66
• Salários e encargos	50,55 44,55		-5,99
• Capital circulante líquido	-10,19 -18,70		28,88
• Lucro líquido legal	-6,64 -2,30		4,34
• Lucro líquido ajustado	-13,80 -8,59		5,22
Indicadores de desempenho (a)	Médias aferidas		Diferenças entre médias
	Respondentes	Não respondentes	
• Endividamento geral	55,75 52,96		-2,79
• Endividamento a longo prazo	23,5 44,3		20,85
• Crescimento das vendas	18,25 20,63		2,38
• Rentabilidade do patr. ajustado	-6,4 -8,81		-2,41
• Rentabilidade do patr. legal	-6,33 -22,83		-16,5
• Índice liquidez geral	1,28	1,05	0,23
• Número de empregados	2.997	2.965	32
• Riqueza criada por empregado	186,69	121,8	64,8

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Tendência do Desenvolvimento das Empresas no Brasil

Onde: ● → Não há diferença significativa entre as duas amostras – Amostra adequada

- → Há diferença significativa entre as duas amostras – Não adequado

Na Tabela 10 surgem duas variáveis de pesquisa que são a evolução do uso do BSC como ferramenta de controle de desempenho (D3) e a situação histórica dos sistemas de avaliação de desempenho (I1). A busca por indicadores ideais de desempenho financeiro mostra que não existe um único indicador que pode ser utilizado em todas as situações. A maioria das empresas depende de um grande número de indicadores servindo para diferentes propósitos. A parte da pesquisa que examina o ambiente interno e levanta formas práticas que usualmente vem sendo utilizadas para avaliação econômico-financeira das empresas, mostra que as margens continuaram sendo medidas “populares” na análise de performance corporativa. Margem líquida, margem operacional, margem de contribuição e EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) tiveram ampla utilização (em mais de 80% das empresas), conforme nos mostra a Tabela 10. A margem operacional, que mede em percentual, o montante do lucro resultante da atividade básica sobre as vendas líquidas, excluindo-se as despesas financeiras, foi utilizada por praticamente todas as empresas (98,6%) e tem tendência de alta prioridade de utilização.

Tabela 10: Sistemas de Avaliação Econômico-Financeira: Adoção Prática e Ênfase Atribuída

Sistemas e métodos	% das empresas que adotaram	% das empresas que atribuíram alta ênfase		
		1990 - 1997	1998 - 2000	2001 - 2003
C. Sistemas de avaliação da performance				
• Margem operacional	98,6	52,5	61,2	73,1
• Margem líquida	94,0	56,1	56,5	69,4
• Margem de contribuição	91,2	54,7	66,1	78,7
• EBITDA	82,1	26,8	59,6	78,2
• Remuneração do capital empregado ou Investido (ROCE, ROIC, ROAC, RONA)	72,6	32,4	38,1	53,1
• Remuneração do capital próprio (ROE)	65,6	37,1	38,5	54,5
• <i>Economic Value Added</i> (EVA)	60,0	6,3	25,0	66,0
• <i>Balanced Scorecard</i>	57,1	16,7	36,4	64,3
• <i>Cash Value Added</i> (CVA)	36,8	5,0	26,1	57,7

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Tendência do Desenvolvimento das Empresas no Brasil

Mas as análises por margens não determinam o grau de eficiência com que a empresa utiliza seus ativos e não evidenciam o esforço empreendido para gerar o lucro. Na busca por análises

mais apuradas, 65,6% das empresas analisadas mediram o retorno sobre o capital próprio ou ROE (Return On Equity), mostrando uma tendência de uso ascendente nos próximos anos.

A partir da visão crítica da análise do retorno do capital próprio, que não avalia os efeitos do risco financeiro provocado pela elevação do endividamento, surgiu o critério de mensuração do desempenho que considera o retorno do capital investido. O ROCE (Return On Capital Employed), e outros nomes equivalentes como RONA (Return on Net Asset) e ROIC (Return on Investment Capitalized), é a medida de rentabilidade da empresa que demonstra o quanto o retorno excedeu o capital investido. Essa medida de desempenho econômico-financeiro foi amplamente utilizada por 72,6% das empresas.

É relevante observar que as medidas de desempenho tipo ROCE tendem a ter baixa ênfase neste triênio, comparativamente a outras mais sofisticadas. A razão essencial é que elas pecam por simplesmente desprezar o custo do capital. A insuficiência de medidas tipo ROCE justifica a evidente tendência ascendente do EVA (Economic Value Added). Esta é uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria das demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que a empresa utiliza. É a análise que faltava ao ROCE. Por ser uma análise completa e condição fundamental para que a empresa agregue valor, verifica-se uma priorização alta de uso por 66,0% das empresas para o último triênio de análise, o que representa uma evolução vertiginosa, quando comparamos ao baixo percentual de 6,3% verificado no primeiro período da década de 90 (1990 a 1997), época em que a ferramenta era praticamente desconhecida no Brasil.

Verifica-se a mesma tendência ascendente na utilização do CVA (Capital Value Added), valor de caixa adicionado, que pode ser traduzido como o caixa operacional menos o custo de capital empregado. Este indicador, de maneira análoga ao EVA, também considera o custo do capital, mas é uma medida que busca dar ênfase ao caixa. O EVA utiliza o lucro operacional que, antes de tudo, não é caixa, e depois o ajusta em função de itens extraordinários. Esses itens extraordinários, entretanto, podem sobrecarregar financeiramente um negócio em crescimento acentuado e com necessidade intensiva de capital com grande sensibilidade para o caixa. Nesse caso, os interesses de longo prazo dos acionistas serão mais bem-atendidos se o caixa for valorizado. Recente como o EVA, o CVA mostra semelhante tendência de ter prioridade alta na gestão de um número cada vez maior de empresas, saindo de parcos 5,0%

de adoção pelas empresas, nos primeiros anos da década de 90, para quase 57,7%, no último triênio de análise do período, 2001 a 2003.

Por último, mesmo não sendo um indicador financeiro, mas uma ferramenta para aferição de resultados, também considerado um sistema completo de avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard revela tendência de mais ampla utilização pelas empresas no último triênio e, especialmente a partir de 2001. Este sistema abrangente de desempenho, que interliga a estratégia e a performance e que pode ser consideravelmente potencializado quando o instrumento de análise de performance financeiro é o EVA, é utilizado por 57,1% das empresas. Mas 64,3% das empresas atribuem alta ênfase em sua utilização daqui em diante, contra apenas 16,7% nos oito primeiros anos da década de 90. Trata-se, sem dúvida, de um sistema de análise de performance corporativa e não um indicador de desempenho financeiro, porém tendo sido considerado como tal dentro da pesquisa desenvolvida pela FDC.

Como resultado geral, verifica-se uma preocupação ascendente das empresas no Brasil para que a tomada de decisão seja respaldada por sistemas integrados e mais confiáveis de informações gerenciais. Paralelamente, a utilização de sistemas “menos gerenciais” como os indicadores financeiros, continuam sendo necessários, por atenderem a aspectos societários e fiscais da legislação brasileira. A Tabela 11 evidencia que as empresas estrangeiras tendem a utilizar mais os sistemas e métodos mais sofisticados de avaliação econômico-financeira, comparativamente às nacionais, e nos traz a variável de pesquisa “comparação da utilização do BSC por empresas nacionais e estrangeiras (D2)”.

Tabela 11: Sistemas de Avaliação Econômico-Financeira: Adoção entre Empresas Nacionais e Estrangeiras

Adoção por origem do capital	% das empresas que adotaram	
	Nacionais	Estrangeiras
Sistemas e métodos		
C. Sistemas de avaliação da performance		
• Margem operacional	97,6	100,0
• Margem líquida	97,4	87,0
• Margem de contribuição	90,0	95,7
• EBITDA	82,5	77,3
• Remuneração do capital empregado ou investido (ROCE, ROIC, ROAC, RONA)	69,4	71,4
• Remuneração do capital próprio (ROE)	60,5	68,2
• <i>Economic Value Added (EVA)</i>	52,6	68,2
• <i>Balanced Scorecard</i>	51,4	65,2
• <i>Cash Value Added (CVA)</i>	29,0	42,9

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Tendência do Desenvolvimento das Empresas no Brasil

Outra informação relevante levantada na pesquisa é que o grau de entendimento e de compreensão, pelo quadro gerencial, dos sistemas e métodos de avaliação econômico-financeira é significativamente baixo.

Em especial sobre o *Balanced Scorecard* a pesquisa mostra que o emprego do BSC pelas empresas, como método de avaliação de desempenho e de resultados está amplamente difundido. É adotado por 42,7% das empresas. Já a aferição dos resultados apenas por indicadores financeiros é bastante restrita, limitando-se a 4% das empresas. Mas é também ainda restrita a avaliação comparativa sistematizada em relação a benchmarks mundiais, fundamentada em fatores-chave de sucesso: as empresas que a adotam representam 13,3% do total, como mostra a Tabela 12.

Tabela 12: Aferição do Desempenho: Abrangência dos Indicadores

Indicadores	% das empresas
• Um conjunto amplo e balanceado de indicadores (<i>balanced scorecard</i>), abrangendo variáveis externas e internas, mas sem comparações sistematizadas de <i>benchmarks</i> .	42,7
• Um conjunto de indicadores clássicos de desempenho de mercado e de resultados financeiros.	40,0
• Avaliação comparativa sistematizada em relação a <i>benchmarks</i> mundiais, abrangendo um amplo conjunto de fatores-chave de resultados.	13,3
• Apenas indicadores financeiros.	4,0
Total	100,0

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Tendência do Desenvolvimento das Empresas no Brasil

Por outro lado, as empresas estrangeiras parecem mais avançadas no uso de indicadores de desempenho, como mostra a Tabela 13. Nenhuma usa apenas indicadores financeiros. E a maior parte, 48,0%, emprega o *balanced scorecard*, superando as nacionais, que empregam este método mais restritamente (35,6%). O uso do BSC evoluiu significativamente nos últimos quatro anos. Na pesquisa de 1997/1998, as empresas que o empregavam limitavam-se a 19,2% do total. Foi esta a ferramenta de aferição ampliada de resultados que teve seu emprego mais fortemente ampliado. A Tabela 13 introduz a variável de pesquisa “tipos de indicadores utilizados para aferição de desempenho (I2)”.

Tabela 13: Aferição do Desempenho: Abrangência dos Indicadores entre as Empresas Nacionais e Estrangeiras

Indicadores	% das empresas nacionais	% das empresas estrangeiras
• Um conjunto amplo e balanceado de indicadores <i>balanced scorecard</i> , abrangendo variáveis externas e internas, mas sem comparações sistematizadas de <i>benchmarks</i> .	35,6	48,0
• Um conjunto de indicadores clássicos de desempenho de mercado e de resultados financeiros.	44,4	40,0
• Avaliação comparativa sistematizada em relação a <i>benchmarks</i> mundiais, abrangendo um amplo conjunto de fatores-chave de sucesso.	13,3	12,0
• Apenas indicadores financeiros.	6,7	–
Total	100,0	100,0

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Tendência do Desenvolvimento das Empresas no Brasil

Com relação à sistematização do uso de indicadores para avaliar as diversas áreas de atuação da organização, as empresas de origem de capital estrangeiro mostraram estar mais evoluídas que as nacionais neste quesito, tendo apresentado mais consistência na aplicação do controle de gestão por indicadores setoriais, como mostra a Tabela 14. Qualidade percebida dos produtos, clima organizacional e produtividade são os aspectos com que as empresas mais se preocupam, aferindo-os sistematicamente. A Tabela 14 também introduz a variável de pesquisa “áreas onde são utilizados sistematicamente indicadores para aferição de desempenho (I3)”.

Tabela 14: Indicadores Considerados Sistematicamente

Aspectos aferidos	Indicadores	% das empresas nacionais	% das empresas estrangeiras
A. Benchmarks do setor em que atua	• Estágio tecnológico de processos	32,9	67,1
	• Estágio tecnológico, desempenho e qualidade dos produtos	63,2	36,8
	• Inovações: conteúdos e ritmo	22,4	77,6
	• Produtividade	73,7	26,3
B. Fatores-chave de sucesso	• Imagem externa	60,5	39,5
	• Marca	46,1	53,9
	• Outros fatores específicos do setor	36,8	63,2
C. Dados de mercado	• Crescimento da empresa versus crescimento do setor	61,8	38,2
	• <i>Market share</i>	69,7	30,3
	• Estrutura concorrencial (preços e condições praticados pelos principais concorrentes)	61,8	38,2
D. Satisfação dos clientes	• Conformidade de atendimento	68,4	31,6
	• Qualidade percebida do produto	80,3	19,7
	• Satisfação com serviços adicionais	59,2	40,8
E. Resultados financeiros	• Indicadores convencionais	69,7	30,3
	• Modelo avançado de avaliação financeira	42,1	57,9
F. Riqueza dos acionistas	• Valor de mercado da empresa	38,2	61,8
	• <i>Economic value added</i> – EVA	44,7	55,3
	• Satisfação quanto ao retorno distribuído	42,1	57,9
G. Gestão do capital humano	• Rotatividade	46,1	53,9
	• Competência/empregabilidade do quadro gerencial	39,5	60,5
	• Níveis da retribuição (ganhos diretos e benefícios) comparativamente aos do mercado	60,5	39,5
	• Qualidade de vida no trabalho	31,6	68,4
	• Clima organizacional	77,6	22,4
H. Balanços de alcance externo	Balanço social	67,1	32,9
	Balanço ambiental	39,5	60,5

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Tendência do Desenvolvimento das Empresas no Brasil

Ao final as empresas foram avaliadas quanto às suas capacitações, aos modelos de gestão, aos padrões organizacionais, às defasagens tecnológicas e aos métodos de aferição de desempenho. Essas avaliações finais foram feitas pelo Chairman ou pelo CEO, em escala de 0 (“temos tudo ainda por fazer”) a 10 (“nossos padrões são iguais ou muito próximos dos benchmarks conhecidos”). De um modo geral, 40% das empresas se consideram ainda significativamente afastadas dos melhores modelos e das melhores práticas de gestão. A Tabela 15 mostra as posições quanto aos seis quesitos examinados. O quesito Aferição de desempenho ocupa a 5ª posição das 6 características avaliadas, estando abaixo da média, na opinião dos principais dirigentes de cada empresa avaliada.

Tabela 15: Síntese da Avaliação Final do Principal Gerente

A. AVALIAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	7,15
B. MODELO DE GOVERNANÇA	6,94
C. PROCESSO ESTRATÉGICO	7,40
D. ORGANIZAÇÃO	7,41
E. TECNOLOGIA, LOGÍSTICA E e-BUSINESS	5,93
F. AFERIÇÃO DO DESEMPENHO	6,80
MÉDIA GERAL DA AUTO-AVALIAÇÃO	6,93

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Tendência do Desenvolvimento das Empresas no Brasil

4.1.2 – Análise dos Dados Amostrais de Pesquisa Visando os Testes de Hipóteses

Fazendo um recorte dos dados levantados, visando filtrar apenas os que são de interesse a este trabalho, e resgatando os números absolutos do banco de dados da FDC, pode-se apresentar a relação das variáveis de pesquisa no que concerne ao uso dos BSC por empresas nacionais e estrangeiras conforme nos mostra a Tabela 16.

Tabela 16: Comparação entre Empresas Nacionais e Estrangeiras

COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS NACIONAIS E ESTRANGEIRAS					
Variáveis de Pesquisa	Ítem de Pesquisa	Desdobramento do Ítem de Pesquisa	Nacionais	Estrangeiras	
Comparação do utilização do BSC por empresas nacionais e estrangeiras (D2)	Uso do BSC como método de avaliação econômico-financeira da empresa		44	32	
			22	20	
Tipos de indicadores utilizados para aferição de desempenho (I2)	Adotaram um conjunto amplo e balanceado de indicadores (BSC)		15	15	
Áreas que utilizam sistematicamente indicadores para aferição de desempenho (I3)	Processos: Benchmarks do setor em que atua		82	67	
		Estágio tecnológico de processos	14	21	
		Estágio tecnológico, desempenho e qualidade dos produtos	27	11	
		Inovações, conteúdos e ritmo	9	24	
		Produtividade	32	11	
		Clientes: Satisfação dos clientes		95	22
			Conformidade de atendimento	30	10
			Qualidade percebida do produto	35	6
			Satisfação com serviços adicionais	30	6
		Financeiro: Resultados financeiros + Riqueza dos acionistas		71	65
			Modelo avançado de avaliação financeira	18	8
			Valor de mercado da empresa	16	19
			EVA	19	20
			Satisfação quanto ao retorno distribuído	18	18
		Apendizado e crescimento: Gestão do capital humano		110	76
			Rotatividade	20	17
			Competência / empregabilidade do quadro gerencial	17	19
			Níveis de retribuição (ganhos diretos e benefícios) comparativamente aos do mercado	26	12
			Qualidade de vida no trabalho	13	21
			Clima organizacional	34	7
Total de respostas favoráveis a cada indicador que suporta a metodologia do BSC	Absoluto		358	230	
	Média por item respondido	Absoluto	22	14	
	%	50,9%	44,9%		

Elaborada a partir das tabelas de pesquisa da FDC apresentadas nesta seção do trabalho, para Tabela 16 foram selecionados dados da Tabela 14, de indicadores tratados de forma sistemática, que satisfazem às quatro perspectivas do Balanced Scorecard, além dos dados selecionados, em valores absolutos, das Tabelas 11 (adoção de sistemas de avaliação de desempenho) e 13 (indicadores abrangentes), todos os dados com foco no BSC. No caso dos dados originários da Tabela 14, devem-se observar os resultados com alguma ressalva, função da discrepância entre o número de empresas nacionais (44) e estrangeiras (32) que tiveram suas respostas validadas nos questionários de pesquisa. Esta discrepância será trabalhada no capítulo referente ao teste da hipótese 2 de pesquisa.

Observamos que nos dados originários das Tabelas 11 e 13, as empresas nacionais, apesar de em termos absolutos utilizarem mais o BSC que as empresas estrangeiras, em termos percentuais fazem menor uso desta ferramenta que aquelas de bandeira estrangeira. Entretanto, quando os dados da Tabela 14 são trabalhados na Tabela 16, pode-se observar que as empresas nacionais praticam mais o uso sistemático de indicadores balanceados, ou seja, indicadores que aferem diversos pontos da cadeia de valor da empresa, que as empresas estrangeiras, mesmo respeitando a proporção de empresas entrevistadas.

Com relação às variáveis de pesquisa que demonstram a evolução histórica do uso do BSC, a Tabela 17 mostra que a evolução do uso do BSC é bem maior que a evolução do uso médio de outras ferramentas de avaliação (75% contra 29% nos últimos 3 anos). Por outro lado, a Tabela 18, se comparada aos dados de evolução do BSC contidos na tabela 17 nos mostra que o BSC foi a segunda ferramenta que mais cresceu sua utilização nos últimos 3 anos, dentre as 9 ferramentas de avaliação pesquisadas, ficando atrás somente do Cash Value Added (CVA). A memória dos cálculos que transformaram os dados da Tabela 10 para apresentação do uso médio de outras ferramentas de avaliação pode ser recuperada no Anexo 2 deste trabalho. Outro dado relevante que pode ser extraído da tabela 10 é que, em média, as empresas usam mais indicadores econômicos tradicionais (75%) como forma de avaliação, que o BSC (57,1%), inclusive as que usam o BSC mantêm estes controles financeiros tradicionais de forma complementar ao BSC, apesar de sua perspectiva financeira (Vide anexo 2 para memória de cálculo).

Tabela 17: Evolução Histórica do BSC nas Empresas Entrevistadas

Variáveis de Pesquisa	Item de Pesquisa	1990-1997	1998-2000	2001-2003
Evolução do uso do BSC como ferramenta de controle de desempenho (D3)		13	28	49
	% de evolução		115%	75%
Situação histórica dos sistemas de avaliação de desempenho (I1)	Média do número de empresas que adotaram outras ferramentas de avaliação de desempenho (Ver Anexo 2)	26	35	45
	% de evolução		35%	29%

Tabela 18: Evolução Histórica de Outras Ferramentas de Avaliação nas Empresas Entrevistadas

Ferramenta de Avaliação	1990-1997	1998-2000		2001-2003	
	Empresas	Empresas	Cresc.%	Empresas	Cresc.%
Margem Operacional	40	47	17,5%	56	19,1%
Margem Líquida	43	43	0,0%	53	23,3%
Margem de Contribuição	42	50	19,0%	60	20,0%
EBITDA	20	45	125,0%	59	31,1%
ROCE	25	29	16,0%	40	37,9%
ROE	28	29	3,6%	41	41,4%
EVA	5	19	280,0%	5	-73,7%
CVA	4	20	400,0%	44	120,0%

4.1.2.1 – Teste da Hipótese 2 de Pesquisa

Considerando os percentuais das tabelas 11 e 13, pode-se dizer que o BSC é mais utilizado entre as empresas de bandeira estrangeira que entre as brasileiras. Entretanto, o segundo trecho da tabela 16, que desenvolve os percentuais encontrados na tabela 14, numa visão mais voltada aos indicadores que servem ao controle de desempenho da organização (16 indicadores em 22), mostra o contrário, ou seja, que as empresas nacionais, proporcionalmente, tem uma utilização ligeiramente maior que as de bandeira estrangeira, dos indicadores de controle de desempenho do BSC.

Neste caso não importa quantas empresas entre as entrevistadas se utilizam do BSC, mas qual a proporção de empresas brasileiras se utiliza desta ferramenta para controle de desempenho,

comparando-a com a proporção equivalente de empresas de bandeira estrangeira, e tentar provar estatisticamente se, função dos percentuais encontrados na amostra, podemos esperar que no universo das 500 empresas pesquisadas estas proporções sejam iguais ou distintas.

Considerando-se ainda que a amostra trabalhada representa o universo escolhido, função do teste t realizado e apresentado no início desta seção, e para testar a consistência destas informações, definindo se há diferença no uso do BSC para controle de desempenho, por tipo de empresa (nacional ou estrangeira), será utilizado um teste paramétrico de comparação envolvendo proporções de duas populações.

Na comparação de proporções de duas populações o pesquisador observa as proporções em dois grupos distintos e as compara com o objetivo de saber se os grupos diferem ou não em relação à resposta de interesse. Para este tipo de análise costuma-se assumir que o número de observações é o mesmo nas duas amostras. Este procedimento estatístico pode ser usado para determinar se as diferenças observadas nas duas proporções da amostra são grandes o suficiente para rejeitar a hipótese nula (Neste caso H_{0-2}). Serão utilizados os dados das três questões que envolvem empresas nacionais e estrangeiras, e o uso do Balanced Scorecard, e três testes de hipótese sobre as proporções das duas populações (nacional, estrangeira) serão realizados, seguindo o seguinte roteiro (ANDERSON, 2003):

Hipóteses:

$$H_{0-2}: p_1 - p_2 = 0;$$

$$H_a: p_1 - p_2 \neq 0.$$

Usando:

Alfa/2 = 0,05 (onde 1 - alfa é o coeficiente de confiança = 90%, pois assumimos uma distribuição amostral normal, bicaudal, ou seja 0,05 para cada lado da distribuição);

$n_1 = 44$ (amostra aleatória simples independente de empresas nacionais);

$n_2 = 32$ (amostra aleatória simples independente de empresas de bandeira estrangeira);

$p_1 \rightarrow$ proporção de empresas nacionais que usam o BSC ou indicadores balanceados ou indicadores ligados ao BSC de forma sistemática (dependendo de cada um dos testes);

$p_2 \rightarrow$ proporção de empresas estrangeiras que usam o BSC ou indicadores balanceados ou indicadores ligados ao BSC de forma sistemática (dependendo de cada um dos testes);

$P_1 \rightarrow$ Proporção amostral para uma amostra aleatória simples da população nacional

$P_2 \rightarrow$ Proporção amostral para uma amostra aleatória simples da população de bandeira estrangeira

Valores de P_1 e P_2 em cada um dos testes:

No primeiro teste (uso do BSC): $P_1 = 51,4$ e $P_2 = 65,2$;

No segundo teste (uso de indicadores balanceados): $P_1 = 35,6$ e $P_2 = 48,0$;

No terceiro teste (uso de indicadores ligados ao BSC de forma sistemática): $P_1 = 50,9$ e $P_2 = 44,9$;

Estatística de Teste para a Diferença entre as Proporções de Duas Populações

$$z = (P_1 - P_2) / s_{p1-p2},$$

$$\text{onde, } s_{p1-p2} = \text{RAIZ QUADRADA } \{P \times (1-P) \times [(1/n_1) + (1/n_2)]\},$$

$$\text{onde, } P = [(n_1 \times P_1) + (n_2 \times P_2)] / (n_1 + n_2).$$

Considerando os valores de z encontrados (ver anexo 4 deste estudo com a memória de cálculo) em cada teste: $z_1 = -1,2005$, $z_2 = -1,0859$, $z_3 = 0,51678$, e comparando-os com os dados tabelados de z (ver tabela de valores críticos da distribuição no anexo 4 deste trabalho) para $\alpha/2 = 0,05$ e grau de liberdade = 31 ($n_2 - 1 \rightarrow$ pior caso):

$$\text{Rejeite } H_{0-2} \text{ se } z < -z_{\alpha/2} = -1,6955 \text{ ou se } z > z_{\alpha/2} = 1,6955,$$

Pode-se concluir que todos os valores de z_1 , z_2 e z_3 estão entre $-z_{\alpha/2}$ e $z_{\alpha/2}$, o que demonstra que num nível de significância de 0,10 a hipótese nula não pode ser rejeitada, ou seja, não existe diferença significativa entre as proporções testadas. Desta forma, a segunda questão de pesquisa pode ser respondida com a afirmação de que não existe uma diferença significativa no grau de utilização do Balanced Scorecard pelas grandes empresas brasileiras e de bandeira estrangeira que atuam em nosso mercado.

4.1.2.2 – Teste da Hipótese 3 de Pesquisa

Os percentuais da tabela 17 mostram que o BSC evoluiu nos últimos 3 anos mais que a médias dos outros indicadores, utilizados como ferramentas metodológicas, pesquisados. A tabela 18 confirma esta constatação, com exceção feita ao CVA (Cash Value Added), que teve uma evolução maior que a do BSC no último triênio, apontando para uma necessidade de um controle mais firme dos caixas das grandes empresas, o que é justificável num cenário mundial recessivo, como o que claramente atravessamos neste início de século. A questão de hipótese nula ($H_{0.3}$) que está sendo testada propõe que o BSC, nos últimos anos, teve uma evolução **menor** que outras ferramentas de controle de desempenho, no Brasil. Se considerarmos o CVA como uma exceção, função do seu caráter restrito de controle de desempenho e do contexto atual adverso do paradigma econômico vigente, podemos rejeitar a hipótese nula, respondendo à terceira questão de pesquisa com a afirmação de que o Balanced Scorecard teve uma evolução maior que outras ferramentas de controle de desempenho.

Entretanto, mesmo com o teste t realizado, que mostrou que a amostra de respondentes é significativa em relação ao universo das 500 maiores empresas pesquisadas, torna-se necessária uma análise de regressão entre as séries históricas do uso do BSC, comparada à série histórica do uso médio das outras metodologias, uma vez que as outras metodologias utilizadas são indicadores financeiros e podem complementar o BSC (A tabela 10, na sua segunda coluna já mostrou isto, uma vez que há superposição das empresas que adotaram o BSC com as que adotaram outras metodologias). A análise de regressão será feita porque interessa também saber se o uso de indicadores financeiros tradicionais para controle de desempenho da organização, influenciam a escolha do BSC como metodologia de avaliação e controle de performance.

A Análise de Regressão Linear Simples é uma tentativa de estabelecer uma equação matemática linear (linha reta) que descreva o relacionamento entre duas variáveis quantitativas. A Análise de Regressão pode ser utilizada para:

- a) Estimar valores de uma variável com base em valores conhecidos da outra;
- b) Explicar valores de uma variável em termos da outra. Neste caso é estabelecida uma relação de causa e efeito entre as variáveis.

A tabela 19 mostra parte dos resultados da análise de regressão realizada pelo pacote Unistat 5.5, que pode ser vista na íntegra no anexo 2 deste estudo.

Tabela 19: Output da Análise de Regressão realizada pelo Unistat 5.5 – Recorte dos Resultados

Valid Number of Cases: 3, 0 Omitted

Dependent Variable: BSC

	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	Significance	Lower 95%	Upper 95%
Constant	-37,0812	4,5086	-8,2246	0,0770	-82,1671	8,0047
Outras Metod	1,8985	0,1246	15,2332	0,0417	0,6522	3,1448
Residual Sum of Squares	2,8063					
Standard Error	1,6752					
Mean of Y	30,0000					
Standard Deviation of Y	18,0831					
Correlation Coefficient	0,9979					
R-squared	0,9957					
Adjusted R-squared	0,9914					
F(1,1)	232,0493					
Significance of F	0,0417					
Durbin-Watson Statistic	2,9982					
Log of Likelihood	-4,8046					
Press Statistic	38,2011					

Correlation Matrix of Regression Coefficients

	Constant	Outras Metod
Constant	1,0000	-0,9767
Outras Metod	-0,9767	1,0000

Fonte: UNISTAT 5.5 Package

O coeficiente múltiplo de determinação (r^2) pode ser interpretado como a porção da variabilidade na variável dependente que pode ser explicada pela equação de regressão múltipla estimada, ou seja, sua multiplicação por 100 pode ser interpretada como a porcentagem de variação em Y que pode ser explicada pela equação de regressão estimada (ANDERSON et al, 2003). A estatística da tabela 19 mostra que o percentual de variabilidade da variável uso da ferramenta BSC de ativações é de 0,9957, ou seja, a sua variabilidade, de acordo com os dados disponíveis (que em verdade são poucos), pode ser explicada em 99,57% pelo uso médio outras ferramentas de indicadores financeiros mais tradicionais.

Outro fator importante é o da significância. De acordo com Anderson et al (2003), podemos rejeitar a hipótese nula, ou seja, dizer que o modelo é adequado se o valor da significância (p) estiver fora do intervalo de confiança (1-alfa). Traduzindo matematicamente a frase: O

modelo é adequado, se $p < \alpha$ (No nosso caso, o UNISTAT trabalhou com um $\alpha = 0,05$). Como o p foi menor que 0,05, ou seja, 0,0417, podemos dizer que o uso do BSC como ferramenta de controle de desempenho é influenciado pelo uso de indicadores financeiros tradicionais como forma de controle de desempenho empresarial.

Segundo Anderson et al (2003), mesmo com um alto valor de r^2 , a equação de regressão estimada não deve ser considerada válida até que análises de conveniência do modelo assumido tenham sido realizadas. O passo final para validar as suposições do modelo é a análise residual. Três análises devem ser feitas: Autocorrelação, Heterocedasticidade e Normalidade.

a) Análise de Autocorrelação

De acordo com Machado (2004) os erros correspondentes a observações distintas não devem ter correlação entre si. Caso apresentem correlação significativa, o modelo apresenta autocorrelação. O teste mais utilizado para se detectar autocorrelação é o teste de Durbin-Watson, baseado no cálculo da estatística d , onde $d = \frac{\sum(e_t - e_{t-1})^2}{\sum e_t^2}$, onde $e(t)$ é o erro da observação t . O Unistat 5.5 apresentou uma estatística de Durbin-Watson de 2,9982, que se comparada com os valores críticos da tabela de Durbin-Watson (Ver tabela no anexo 2), para $n = 3$ e $x = 1$, mesmo não estando no pedaço de tabela transcrito, pode-se concluir que está acima do intervalo superior da tabela, apontando para a não existência de correlação entre os resíduos, validando assim, por este teste, o modelo matemático apontado pela regressão.

b) Análise de Heterocedasticidade

Os erros ($e_i = y_i - y_{i\text{previsto}}$) devem apresentar uma distribuição normal com média zero e variância constante. Uma das hipóteses necessárias para a validade de uma inferência a partir de um modelo de regressão é que o termo de erro do modelo tenha uma variância constante para todos os níveis da variável independente. Esta propriedade dos termos de erro é conhecida como homocedasticidade. A não homocedasticidade é conhecida como heterocedasticidade (Machado, 2004). Um teste utilizado para se detectar heterocedasticidade é a estatística de Goldfeld e Quant, onde:

$$GQ = s_1^2 / s_2^2, \text{ onde } s_1^2 > s_2^2.$$

H_0 : Variância Maior / Variância Menor = 1

H_1 : Variância Maior / Variância Menor > 1

Rejeita-se H_0 se $F > F$ (crítico). Rejeitar H_0 significa que o modelo não é heterocedástico.

Neste caso não se aplica a estatística de Goldfeld e Quant, pois só existe uma variável independente, tendo esta uma variância única, conseqüentemente constante, para todos os níveis da variável independente, caracterizando assim uma homocedasticidade dos erros, validando o modelo da análise de regressão.

c) Análise de Normalidade

Função dos poucos dados que possuem as séries, apenas três dados cada (1997, 2000, 2003), este tipo de análise não se aplica, pois os resíduos teriam apenas 3 pontos de plotagem o que dificilmente caracterizariam uma curva normal.

Pode-se então concluir, que todos os testes realizados neste capítulo mostraram que existe uma influência da aplicação de ferramentas baseadas apenas em indicadores financeiros tradicionais no uso do Balanced Scorecard. Também é conclusão desta seção do trabalho, que se deve rejeitar a hipótese nula de pesquisa, respondendo a terceira questão-base deste estudo com a afirmativa de que a evolução do BSC nas grandes empresas nos últimos 3 anos foi maior que a das outras ferramentas utilizadas, o que demonstra que este vem ganhando espaço entre as 500 maiores corporações que operam no mercado brasileiro.

4.2. – Pesquisa FDC sobre Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

4.2.1 – Apresentação e Análise dos Dados Relevantes da Segunda Pesquisa

Nesta segunda pesquisa, a Fundação Dom Cabral teve por objetivo identificar as características dos diversos modelos de avaliação de desempenho empresarial em uso pelas grandes empresas no Brasil, visando estabelecer uma matriz comparativa que pudesse servir de base para a seleção e implementação de um modelo por grandes empresas atuantes no mercado nacional ou, quando for o caso, de algumas de suas especificidades consideradas mais adequadas à realidade de cada empresa. Os objetivos secundários desta pesquisa foram:

1) Levantar exemplos de práticas de gestão relacionadas à avaliação de desempenho

empresarial em uso nas empresas que viessem a se destacar na pesquisa a ser realizada.

- 2) Difundir as inovações metodológicas encontradas, nas reuniões temáticas e publicações do Centro de Tecnologia Empresarial da FDC.
- 3) Incorporar as reflexões deste projeto a conteúdos de programas da Fundação Dom Cabral.

O grupo que se incumbiu do Projeto considerou que, do ponto de vista da sua realização prática, deveria se concentrar nos modelos de avaliação de desempenho empresarial consagrados pelo ambiente empresarial brasileiro:

- BSC - “Balanced Scorecard”;
- PNQ – “Prêmio Nacional da Qualidade”;
- TQC – “Total Quality Control.”.

Este estudo complementou esta visão, agrupando os resultados obtidos na pesquisa, por outras ferramentas, classificando-as num quarto item:

- OUT - “Outras ferramentas”.

A exemplo da primeira pesquisa, esta também teve como universo pesquisado as 500 maiores empresas privadas que operam no país, considerado o critério de classificação das 500 maiores feito pela Revista Exame – Melhores e Maiores, de Junho/2000. A pesquisa realizada foi quantitativa, buscando-se para todas as questões critérios quantificáveis de avaliação. Os questionários para a coleta das informações também foram estruturados e auto-aplicáveis, tendo sido enviados por mala direta às empresas do universo pesquisado. Esta pesquisa foi conduzida pela FDC entre os meses de Abril e Junho de 2002, junto a 377 empresas, dentre as 500 Maiores e Melhores da Revista Exame, selecionadas por serem aquelas que mais têm respondido a questionários enviados. Dessas, 98 responderam ao questionário, tiveram respostas válidas às questões apresentadas e têm uma Controladoria em suas estruturas organizacionais (26% do total enviado). Esta amostra, pelos mesmos quatro critérios relevantes, mostrou-se altamente satisfatória, do ponto de vista de sua representatividade estatística, com bom nível de aderência ao universo. Estes testes também foram realizados pela FDC e tomados aqui como dado deste trabalho, e podem ser vistos na tabela 20.

Tabela 20: Segunda Pesquisa - Critérios Relevantes para a Validação da Amostra (1)

Critérios	Universo	Amostra
1. Faturamento médio das empresas (R\$ milhões)	1037,6	1011,5
2. Posicionamento no <i>ranking</i> (%)		
• 50 primeiras	10,0	10,8
• 51 ^a a 150 ^a	20,0	21,9
• 151 ^a a 300 ^a	30,0	29,1
• 301 ^a a 500 ^a	40,0	38,2
3. Origem do capital (%)		
• Nacional	53,6	55,5
• Nacional ou Estrangeiro	46,4	44,5
4. Setores de atividade (%)		
• Bens finais de consumo	24,4	22,8
• Bens intermediários de capital	41,9	42,1
• Serviços	33,7	35,1

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

Novamente, um outro critério de validação da amostra realizada pela FDC, que também revelou uma alta aderência ao universo pesquisado, baseou-se nos 17 indicadores de desempenho, adotados pela Revista Exame para a classificação das 500 maiores. Neste caso, foram cotejados os resultados das empresas que constituem a amostra válida, neste caso de 98 empresas e os das demais do universo pesquisado (279). Os resultados, nas formas de desvios entre as médias de desempenho, também mostram que eles são significativos nos níveis de confiança especificados (95% e 99%). Os resultados do teste t de Student realizado com os dados da tabela 21, apontam para um valor de $t = 1,703$ que é menor que 1,746, estando portanto na região de aceitação da hipótese, considerando um grau de liberdade de 16 (n observações menos 1), validando portanto a amostra do ponto de vista estatístico. Os dados podem ser vistos de forma detalhada no anexo 3.

Tabela 21: Segunda Pesquisa - Critérios Relevantes para a Validação da Amostra (2)

n	Indicadores de Desempenho	Médias Aferidas		Diferenças entre Médias (d)
		Respondentes	Não Respondentes	
1	Vendas	519,11	489,45	29,66
2	Patrimônio líquido ajustado	327,32	325,15	2,17
3	Patrimônio líquido legal	274,56	280,02	-5,46
4	Riqueza criada	252,34	248,12	4,22
5	Imposto sobre vendas	112,02	69,02	43,00
6	Salários e encargos	47,33	45,11	2,22
7	Capital circulante líquido	5,42	14,35	-8,93
8	Lucro líquido legal	-4,20	-3,12	-1,08
9	Lucro líquido ajustado	-8,80	-7,03	-1,77
10	Endividamento geral	60,14	61,10	-0,96
11	Endividamento a longo prazo	30,12	45,90	-15,78
12	Crescimento das vendas	15,17	16,23	-1,06
13	Rentabilidade do patrimônio ajustado	-2,31	-6,40	4,09
14	Rentabilidade do patrimônio legal	-2,20	-7,34	5,14
15	Índice de liquidez geral	1,21	1,23	-0,02
16	Número de empregados	2634	2610	24,00
17	Riqueza criada por empregado	215,45	183,40	32,05
17	Total			111,49

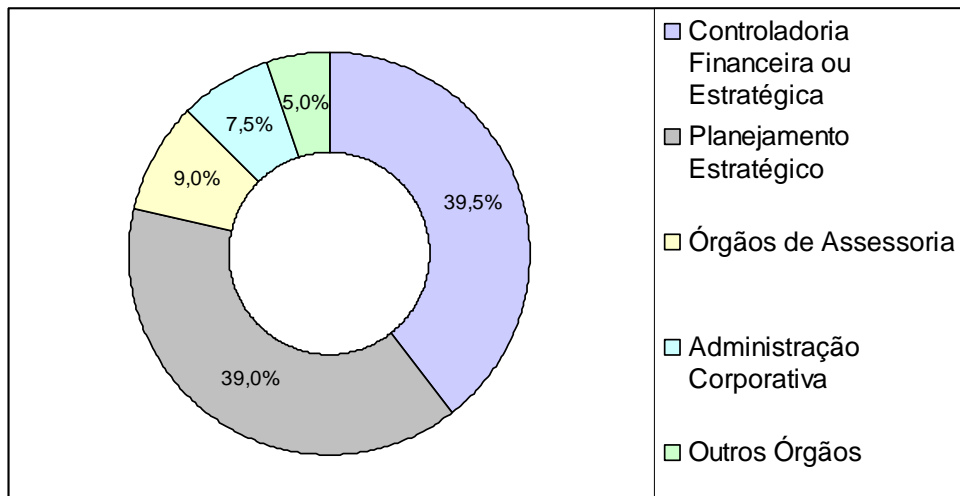
Fonte: Desenvolvido a partir da Pesquisa Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

Onde: ● → Não há diferença significativa entre as duas amostras – Amostra adequada

- → Há diferença significativa entre as duas amostras – Não adequado

Na primeira parte da pesquisa algumas questões relativas à sistemas de medição auxiliam a entender a situação das grandes empresas brasileiras no que concerne a este tema e complementa os dados levantados na primeira pesquisa. A primeira, diz respeito aos organismos da empresa que assumem o papel de responsáveis pela avaliação de desempenho da organização. A pesquisa mostra que as Controladorias dividem com os órgãos de Planejamento Estratégico esta função, conforme pode ser visto na figura 12.

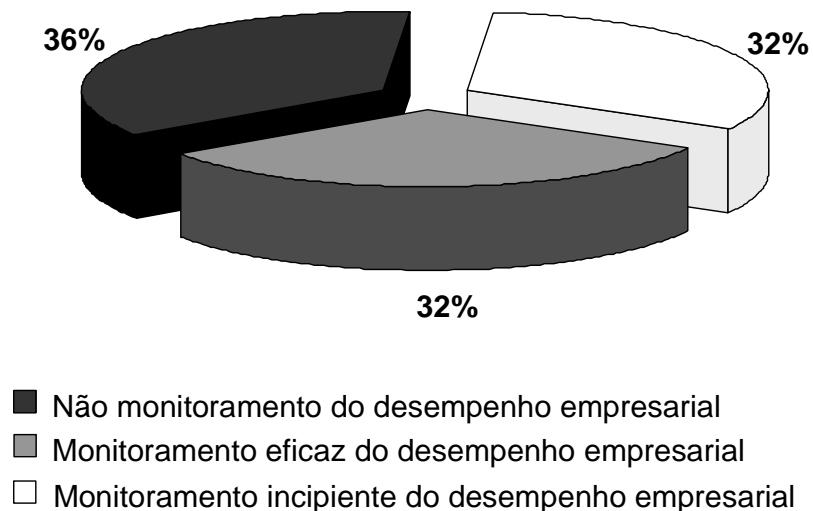
Figura 12: Órgãos Responsáveis pela Avaliação de Desempenho da Empresa



Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

Um segundo ponto, relativo à qualidade do monitoramento do desempenho da organização, revela que a maior parte das empresas reconhecem que ainda não possuem mecanismos abrangentes para monitorar o seu desempenho empresarial, conforme mostra a figura 13.

Figura 13: Monitoramento Adequado do Desempenho da Organização



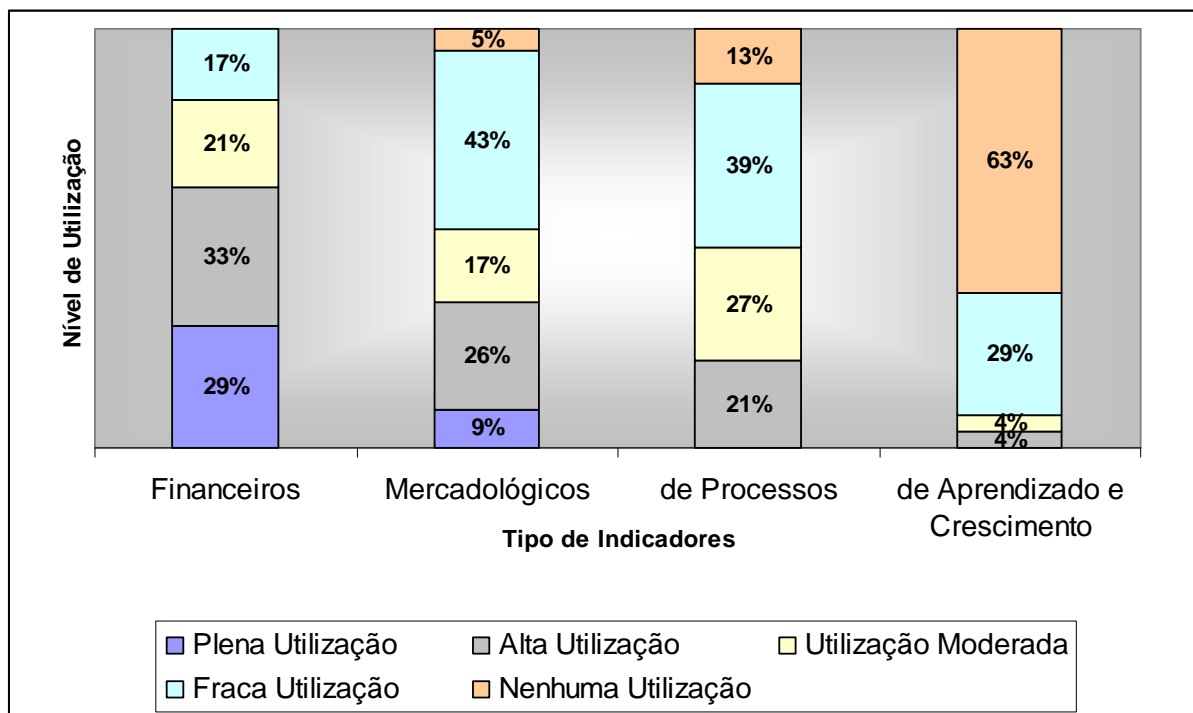
Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

Com relação à utilização de outras categorias de indicadores que não apenas os econômico-financeiros, encontrou-se uma distribuição conforme apresentado na figura 14, o que confirma

uma forte concentração da avaliação de desempenho das organizações nas dimensões financeiras e operacionais, apesar da primeira pesquisa revelar uma tendência crescente de inclusão de dimensões qualitativas, tais como satisfação de clientes e de funcionários (mais nas empresas nacionais) e inovação (mais nas empresas de bandeira estrangeira).

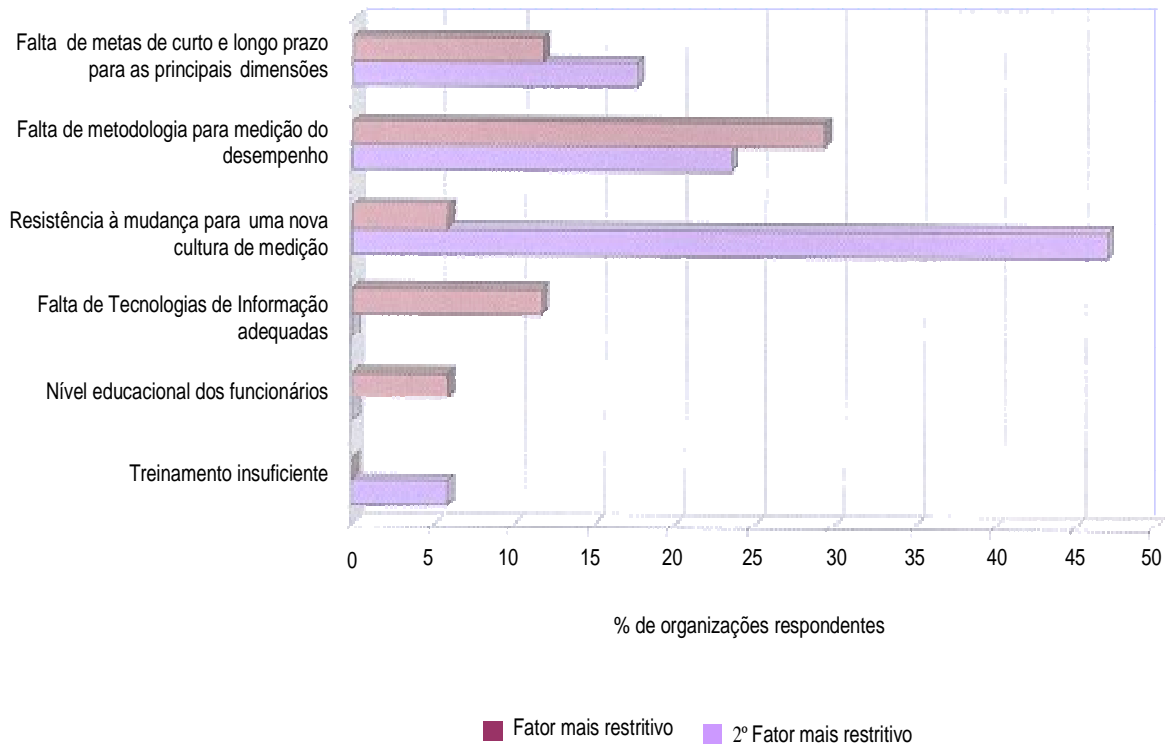
A pesquisa também identificou que o principal fator restritivo para a adoção de novas práticas de medição é o fator cultural: a resistência a mudar para a nova cultura de medição, no caso, de medição nas dimensões qualitativas. Outro fator apresentado como relevante é a falta de ferramentas adequadas para a medição de desempenho, que pode ser considerado tão significativo quanto o fator cultural, na medida em que é percebida como o fator mais restritivo, em primeiro ou segundo lugar, por cerca de 55% das empresas, conforme mostrado na figura 15.

Figura 14: Categorias de Indicadores Utilizados pelas Grandes Empresas



.Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

Figura 15: Fatores mais Restritivos à Adoção de uma Cultura de Medição



Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

É importante ressaltar sobre a figura 15, que no item “falta de tecnologias de informação adequadas”, o problema não se relaciona com uma eventual falta de sistemas de informação (hardware / software) para traduzir em informação relevante para o processo de tomada de decisão, os dados coletados pelas medições. Mais de dois terços das empresas afirmam fazer uso sistemático e extensivo de tais sistemas.

Na segunda parte da pesquisa, a FDC procurou também avaliar as respostas relativas a quinze quesitos, na amostra utilizada, reproduzidos a seguir, comparando três modelos abrangentes e mais utilizados pelas grandes empresas de avaliação de performance: O BSC, o TQC e o PNQ.

QUESITO 1 – Facilita a tradução da visão; QUESITO 2 – Orienta o processo de formulação da estratégia; QUESITO 3 – Promove o alinhamento do corpo executivo em relação à estratégia; QUESITO 4 – Facilita o processo de comunicação em todos os níveis da empresa;

QUESITO 5 – Tem instrumentos adequados ao desdobramento da Estratégia; QUESITO 6 – Estimula a criatividade em todos os níveis da Organização; QUESITO 7 – Facilita a elaboração e a implementação de Planos de Ação; QUESITO 8 – Favorece a escolha de indicadores compatíveis com a estratégia; QUESITO 9 – Induz uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas; QUESITO 10 – Favorece a aprendizagem do processo de formulação, implementação e avaliação da estratégia; QUESITO 11 – Permite a vinculação a modelos de remuneração variável ou formas de reconhecimento; QUESITO 12 – Promove a compatibilização dos planejamentos e controles de curto e longo prazo; QUESITO 13 – Fornece uma leitura adequada aos acionistas; QUESITO 14 – Contempla todos os “stakeholders”; QUESITO 15 – Possibilita simulação de opções estratégicas.

Tanto as empresas que utilizam indicadores financeiros clássicos, como aquelas que utilizam indicadores operacionais como o principal instrumento de avaliação de desempenho, indicaram que os quesitos menos atendidos são:

- Quesito 6: Estimula a criatividade em todos os níveis da organização,
- Quesito 14: Contempla todos os stakeholders e
- Quesito 15: Possibilita simulação de opções estratégicas.

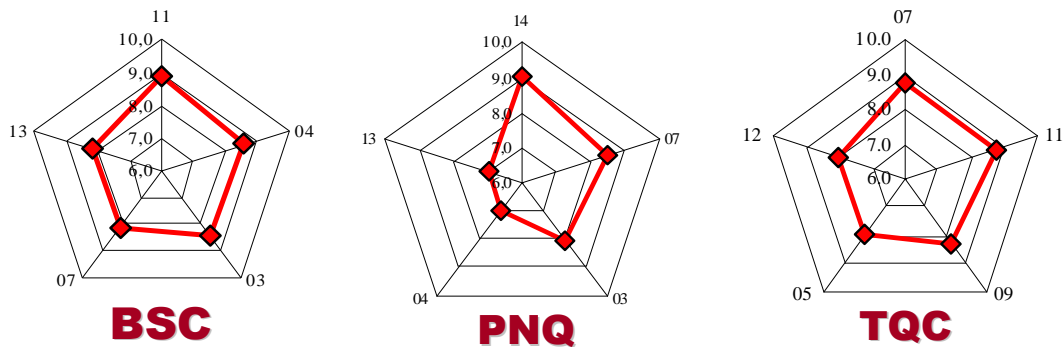
Já os quesitos mais bem atendidos são:

- Quesito 7: Facilita a elaboração e implementação de planos de ação e
- Quesito 13: Fornece uma leitura adequada aos acionistas,

ainda que com pontuações médias bem inferiores àquelas utilizando outros modelos.

A seguir, são apresentados na figura 16, sob a forma de diagramas tipo radar, com escala de 6 a 10, estes 5 quesitos (3 menos e 2 mais bem atendidos), com as melhores médias de avaliação, apresentadas pelas empresas que utilizam cada um dos modelos pesquisados.

Figura 16: Quesitos Menos e Mais Atendidos, Segundo as Empresas Entrevistadas



Fonte: FDC – Pesquisa Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

Pode ser observado que dentre os quesitos mais bem atendidos, na opinião das empresas respondentes (Quesito 7 e Quesito 13), apenas o Quesito 13, fornecimento de uma leitura adequada ao acionista, trata de avaliação de desempenho, o outro, facilidade de desenvolvimento e implementação de planos de ação, está mais voltado para o desenvolvimento e a manutenção da estratégia da empresa. Isto demonstra que outros quesitos ligados à avaliação de desempenho, como:

Quesito 8: Favorece a escolha de indicadores compatíveis com a estratégia;

Quesito 9: Induz uma sistemática de acompanhamento e ações corretivas;

Quesito 11: Permite a vinculação a modelos de remuneração variável ou formas de reconhecimento; e,

Quesito 12: Promove a compatibilização dos planejamentos e controles de curto e longo prazo,

Não foram considerados como bem atendidos pelas próprias empresas respondentes, dentro de cada uma das ferramentas avaliadas.

Com base nas avaliações das empresas que responderam à pesquisa, pode-se compor uma matriz comparativa das ferramentas avaliadas, conforme pode ser visto na tabela 22 deste estudo.

Tabela 22: Matriz Comparativa das Ferramentas Avaliadas, Segundo os 15 Quesitos Levantados

Nº	Quesitos	BSC	PNQ	TQC	OUT
1	Facilita a Tradução da Visão	8,5	5,0	5,0	4,0
2	Orienta o Processo de Formulação da Estratégia	7,5	5,0	4,5	6,0
3	Promove o Alinhamento do Corpo Executivo em Relação à Estratégia	9,0	7,0	6,0	8,0
4	Facilita o Processo de Comunicação em Todos os Níveis da Empresa	8,5	8,0	8,0	5,0
5	Tem Instrumentos Adequados ao Desdobramento da Estratégia	8,5	3,0	7,5	4,0
6	Estimula a Criatividade em Todos os Níveis da Organização	8,0	6,0	9,0	6,0
7	Facilita a Elaboração e a Implementação dos Planos de Ação	9,0	8,0	8,5	4,0
8	Favorece a Escolha de Indicadores Compatíveis com a Estratégia	9,0	6,5	6,0	5,0
9	Induz uma Sistemática de Acompanhamento e Ações Corretivas	8,5	7,5	9,0	3,5
10	Favorece a Aprendizagem do Processo de Formulação, Implementação e Avaliação da Estratégia	8,0	7,5	4,5	5,5
11	Permite a Vinculação a Modelos de Remuneração Variável ou Formas de Reconhecimento	9,5	6,5	9,0	9,0
12	Promove a Compatibilização dos Planejamentos e Controles de Curto e Longo Prazo	8,0	5,5	7,5	8,0
13	Fornecer uma Leitura Adequada aos Acionistas	9,0	7,0	5,0	9,5
14	Contempla Todos os "Stakeholders"	8,5	8,5	7,0	4,0
15	Possibilita Simulação de Opções Estratégicas	8,0	2,0	4,0	9,0
	Média de Todos os Quesitos	7,97	5,81	6,28	5,66

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

Cabe lembrar que a coluna OUT refere-se à média das outras ferramentas pesquisadas.

4.2.2 – Análise dos Dados Amostrais de Pesquisa Visando os Testes de Hipóteses

Novamente aqui se faz necessário um recorte dos dados levantados na segunda pesquisa da FDC visando o atendimento dos interesses deste estudo. Considerando-se apenas os quesitos relevantes ao controle de desempenho, esquecendo-se do desenvolvimento e

acompanhamento da estratégia, pode-se remontar a tabela 22, obtendo-se uma comparação das ferramentas apenas à luz de sua função de controle de desempenho, aproveitando os quesitos 8, 9, 11, 12 e 13 e ignorando-se os demais. Esta remontagem pode ser observada na tabela 23.

Tabela 23: Matriz Comparativa das Ferramentas Avaliadas, Segundo os 5 Quesitos Relativos à Controle de Desempenho

Nº	Quesitos	BSC	PNQ	TQC	OUT
1	Facilita a Tradução da Visão	8,5	5,0	5,0	4,0
2	Orienta o Processo de Formulação da Estratégia	7,5	5,0	4,5	6,0
3	Promove o Alinhamento do Corpo Executivo em Relação à Estratégia	9,0	7,0	6,0	8,0
4	Facilita o Processo de Comunicação em Todos os Níveis da Empresa	8,5	8,0	8,0	5,0
5	Tem Instrumentos Adequados ao Desdobramento da Estratégia	8,5	3,0	7,5	4,0
6	Estimula a Criatividade em Todos os Níveis da Organização	8,0	6,0	9,0	6,0
7	Facilita a Elaboração e a Implementação dos Planos de Ação	9,0	8,0	8,5	4,0
8	Favorece a Escolha de Indicadores Compatíveis com a Estratégia	9,0	6,5	6,0	5,0
9	Induz uma Sistemática de Acompanhamento e Ações Corretivas	8,5	7,5	9,0	3,5
10	Favorece a Aprendizagem do Processo de Formulação, Implementação e Avaliação da Estratégia	8,0	7,5	4,5	5,5
11	Permite a Vinculação a Modelos de Remuneração Variável ou Formas de Reconhecimento	9,5	6,5	9,0	9,0
12	Promove a Compatibilização dos Planejamentos e Controles de Curto e Longo Prazo	8,0	5,5	7,5	8,0
13	Fornecer uma Leitura Adequada aos Acionistas	9,0	7,0	5,0	9,5
14	Contempla Todos os "Stakeholders"	8,5	8,5	7,0	4,0
15	Possibilita Simulação de Opções Estratégicas	8,0	2,0	4,0	9,0
	Média de Todos os Quesitos	8,80	6,60	7,30	7,00

Fonte: FDC – Adaptado da Pesquisa Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial

Observa-se que as médias de todas as ferramentas melhoram quando se concentra a avaliação na área de controle de desempenho, o que faz sentido, à medida que a experiência das grandes empresas com formas de controle precede sua experiência com planejamento estratégico.

Outro fato bastante significativo é que o Balanced Scorecard, comumente vendido como uma ferramenta de acompanhamento da estratégia, tem sua pontuação majorada em mais de 10% em média, quando avaliadas apenas as respostas dos quesitos relacionados ao controle de desempenho.

Também é interessante observar que apesar do PNQ ter incorporado nos últimos anos, muitas das inovações trazidas pelo “Balanced Scorecard” em termos de avaliação do desempenho e de indução de melhorias no desempenho empresarial, sua pontuação é inferior não só ao seu modelo inspirador, o TQC, como também à média das ferramentas mais tradicionais que combinam indicadores financeiros, de produção e de mercado.

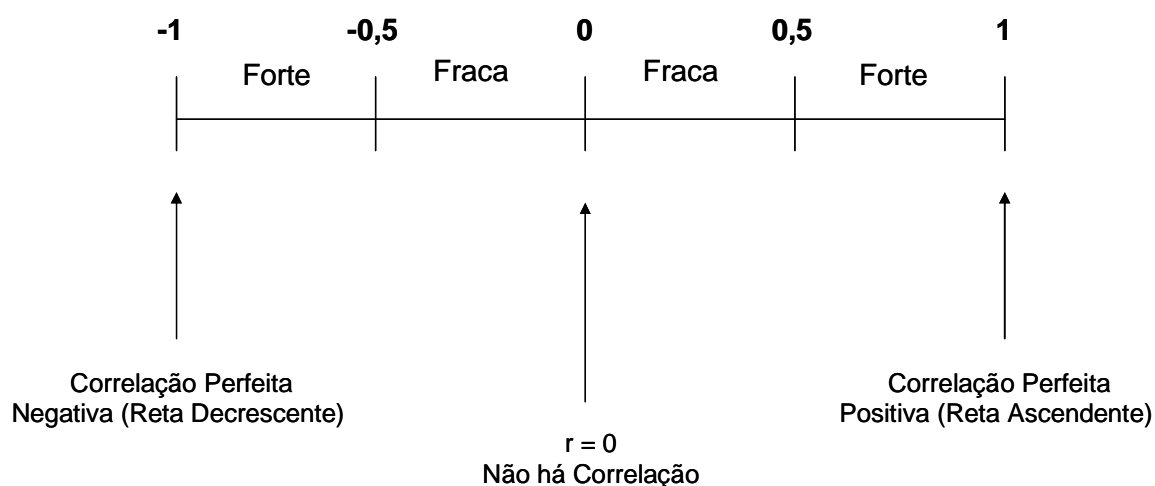
4.2.2.1 – Teste da Hipótese 1 de Pesquisa

Como visto na apresentação e análise dos dados da pesquisa número 2, o BSC não só tem maior pontuação que as outras ferramentas, dada pelas 98 empresas que responderam ao questionário com respostas válidas, como também as tem no subconjunto de respostas associadas ao controle de desempenho de suas organizações. Um teste t de significância da amostra frente ao universo pesquisado, também foi realizado e apresentado no capítulo de apresentação e análise dos dados, validando o conjunto amostral como representativo do universo pesquisado. Entretanto, para que a hipótese 1 seja completamente validada, a pesquisa requer uma análise simultânea das variáveis escolhidas para representar a grandeza controle de desempenho das organizações, buscando entender a influência de umas sobre as outras. Esse fato leva o pesquisador a recorrer a uma análise que cruza todas as respostas das 98 empresas nos quesitos 8, 9, 11, 12, 13, para que se tenha uma dimensão explicativa adicional. Assim sendo, o conceito de correlação precisa ser entendido e exercitado através da Correlação de Pearson.

A análise de correlação visa determinar a força de relacionamento entre duas variáveis quantitativas. O termo correlação significa, literalmente, "co-relacionamento", ou seja, uma "relação conjunta", indicando até que ponto os valores de uma variável (X) estão relacionados com os de outra (Y). A interpretação desse relacionamento deve ser feita com cautela, posto que pode não existir uma relação causal entre as variáveis de interesse. O relacionamento matemático permite prever valores de uma delas com base no conhecimento da outra, mas

nada informa quanto à causa e efeito. Praticamente, o Coeficiente de Correlação determina o grau de dispersão dos valores em torno da reta, permitindo interpretar a probabilidade desta ser fiel à relação em estudo. Quanto mais próximo este coeficiente estiver da unidade (positivo ou negativo), mais perfeita será a correlação entre as variáveis. Um coeficiente de correlação nulo sugere existência de dissociação, não havendo nenhuma correlação linear. A correlação positiva sugere que um aumento em X proporciona também crescimento em Y. Duas variáveis estão correlacionadas negativamente, caso ocorra uma relação inversa entre as variáveis. A forma mais comum de análise de correlação envolve duas variáveis quantitativas contínuas. O grau de correlação neste caso é sintetizado pelo Coeficiente de Correlação de Pearson (r). A figura 17 mostra quando uma correlação entre duas variáveis é forte e quando é fraca.

Figura 17: Escala de Variação do Coeficiente de Pearson



Utilizando-se o software Unistat 5.5 para fazer as correlações das variáveis duas a duas, encontraram-se os seguintes resultados para um intervalo de confiança de 95%:

Quesito 8 e Quesito 9 $\rightarrow r = 0,7221$

0,8021

Quesito 8 e Quesito 11 $\rightarrow r = 0,7199$

0,6341

Quesito 8 e Quesito 12 $\rightarrow r = 0,7669$

0,5882

Quesito 9 e Quesito 12 $\rightarrow r =$

Quesito 9 e Quesito 13 $\rightarrow r =$

Quesito 11 e Quesito 12 $\rightarrow r =$

Quesito 8 e Quesito 13 $\rightarrow r = 0,8606$

0,7524

Quesito 9 e Quesito 11 $\rightarrow r = 0,5024$

0,7455

Quesito 11 e Quesito 13 $\rightarrow r =$

Quesito 12 e Quesito 13 $\rightarrow r =$

Todos os resultados estão acima de +0,5, ou seja, mostram uma correlação positiva entre as variáveis utilizadas para demonstrar a abrangência do BSC para controle de desempenho, na opinião das 98 empresas entrevistadas que tiveram suas respostas validadas pela pesquisa. Detalhes da tabela e dos cálculos do Unistat 5.5 podem ser vistos no anexo 5 deste trabalho.

Considerando as respostas das pesquisas, o teste t realizado para demonstrar a adequação da amostra ao universo e as correlações de pearson realizadas para mostrar a consistência da escolha das variáveis para representar a abrangência do uso do BSC como ferramenta de controle de desempenho, conclui-se que a hipótese 1 do trabalho (H_{0-1}) pode ser rejeitada, o que significa que na opinião das grandes empresas que operam no mercado brasileiro o BSC é a ferramenta mais abrangente para o controle de desempenho de suas organizações, o que responde a nível quantitativo à primeira questão de pesquisa deste estudo.

4.3. Dados Categóricos Adicionais sobre o Uso do BSC por Empresas Brasileiras

Nesta parte do trabalho será apresentado um complemento qualitativo dos dados quantitativos apresentados nos itens anteriores, por intermédio de duas fontes: Um relatório de pesquisa sobre “Experiências Comparadas de Implantação do Balanced Scorecard no Brasil”, preparado por pessoal da Universidade Federal do Rio de Janeiro e da PUC de Minas; e entrevistas com profissionais do ramo, retiradas de periódicos especializados, eletrônicos ou escritos. O objetivo desta parte do estudo é complementar as informações colhidas nas pesquisas da FDC, validando ou restringindo as conclusões tiradas na avaliação da etapa quantitativa desta pesquisa.

4.3.1 – Relatório de Pesquisa: Experiências Comparadas de Implantação do BSC no Brasil

O relatório que servirá de base a esta seção do trabalho foi elaborado por Heles Soares Junior da PUC de Minas Gerais e por Victor Prochnik da UFRJ, em 2003 e apresenta os principais resultados de um trabalho de pesquisa que buscou identificar dificuldades e ganhos observados em onze grandes organizações que adotaram o Balanced Scorecard (BSC) ou estão implantando esta ferramenta no Brasil. Este estudo fará um recorte dos dados qualitativos disponíveis no relatório, focando duas das empresas estudadas, a Siemens e a Oxiteno, visando complementar as informações da seção quantitativa deste trabalho.

Segundo Soares Junior e Prochnik (2003), a subsidiária brasileira do grupo Siemens é a maior e mais antiga da América Latina. A Siemens é uma das empresas líderes do mercado eletroeletrônico brasileiro, com atividades nas áreas de informação e comunicações, automação e controle, energia, transportes, médica e iluminação. No Brasil, o grupo conta com 7.925 funcionários e treze unidades fabris.

Na Siemens Brasil, o projeto de BSC iniciou-se em janeiro de 2001, com a fase 0 compreendendo: pesquisa de cases de melhores práticas na Intranet e Internet; consulta a outras unidades Siemens, à consultorias, e sensibilização da diretoria para o tema. A fase I, de junho a setembro de 2001, envolveu o treinamento da equipe central e unidade piloto e a construção do BSC para unidade piloto – PDT: Power Transmission and Distribution, com duração de nove semanas. Na fase II, setembro a dezembro de 2001, foram treinadas equipes das demais unidades, com duração de 13 semanas. A fase III, durante 2002, compreendeu a implementação do BSC nas UNES (Unidades de Negócios), envolvendo:

1. Viabilização dos indicadores definidos durante o projeto em 2001 e a realização de reuniões estratégicas, teste e aprimoramento do BSC;
2. Desdobramento para áreas de negócio, em que cada área de negócio constrói seu BSC;
3. Implementação dos BSC das áreas e realização de reuniões estratégicas, teste e

aprimoramento dos BSC;

4. Comunicação e integração, visando alinhamento dos BSC gerados, intensificação da comunicação do projeto para toda a organização.

As entrevistas (outubro/2002) revelaram que algumas áreas de negócios conseguiram avançar mais rapidamente que outras por questões ligadas a processos de reestruturação interna a que foram submetidas. O projeto, porém, avançou em todas. A fase IV, para 2003, previa:

1. Ampliação do projeto para o Mercosul;
2. Implementação do BSC nas empresas coligadas;
3. Desdobramento para os doze escritórios regionais de vendas e serviços no Brasil;
4. Automação de indicadores e;
5. Vinculação do BSC com a remuneração dos funcionários.

No fim de 2002, observou-se a seguinte situação do BSC na Siemens do Brasil:

1. As primeiras reuniões de acompanhamento foram realizadas em diversas unidades de negócio (SBS: Siemens Business Services, ICN: Information and Communication Networks, ICM: Information and Communication Mobile, PDT: Power Transmission and Distribution);
2. O processo de mudança cultural foi reforçado por uma forte promoção do tema internamente;
3. Ampliação das ferramentas tecnológicas BW (Business Warehouse) para automatização dos indicadores do SAP SEM (Strategic Enterprise Management);
4. Espera-se criar novas ferramentas de uso para o BW 3.0 e SAP SEM 3.1.b e;
5. Harmonização e informatização do processo Business Planning (Plano de Negócios) com a ferramenta SEM.

Na Siemens do Brasil, o projeto do BSC foi conduzido por duas equipes. A equipe de coordenação central era composta por dois consultores internos seniores e dois consultores internos plenos, ligados ao diretor da área de Business Excellence, apoiados por uma consultoria qualificada. Para as unidades, foram constituídas equipes operacionais, envolvendo entre dois e 16 participantes. A Siemens Building Technologies (SBT), uma das unidades de negócio da empresa, participou do projeto, provendo a solução de TI (Tecnologia da Informação) via SAP SEM. Com essa organização, o prazo original de realização do projeto piloto de implantação (nove semanas) foi reduzido para cinco. Em unidades menores,

o BSC pode ser implantado em três semanas ou, até mesmo, em quatro dias (SOARES JUNIOR e PROCHNIK, 2003).

A Oxiteno, controlada pelo Grupo Ultra, é uma das maiores companhias químicas do país, com ampla atuação no mercado interno e externo e quatro diferentes unidades industriais. Tais operações se iniciam na segunda geração petroquímica e se estendem às especialidades químicas, atendendo a mais de 30 segmentos de mercado, destacando-se os de agroquímicos, alimentos, cosméticos, couros, detergentes, embalagens para bebidas, fios e filamentos de poliéster, fluidos para freios, petróleo e tintas e vernizes. A receita líquida da Oxiteno, em 2002, atingiu 956 milhões de reais. Em pesquisa e desenvolvimento a empresa aloca cerca de 2% da receita anual. As vendas são feitas pela sua rede de distribuidores autorizados.

De acordo com Soares Junior e Prochnik (2003), na Oxiteno, segundo documentação do projeto, o BSC iniciou-se em março de 2001, compreendendo as seguintes etapas:

Etapa 0 ou pré-etapa: Planejamento e capacitação;

Etapa I: Definição dos objetivos e construção do mapa de relacionamentos. Por meio de reuniões entre diretores e um grupo de gerentes, buscou-se traduzir a estratégia da empresa em objetivos – declarações de ações que esclarecem como implementar a estratégia. Definidos os objetivos estratégicos, construiu-se um mapa de causa e efeito, onde se relacionam os objetivos estratégicos nas perspectivas financeira, de mercado, interna (processos) e do aprendizado e crescimento.

Etapa II: Definição dos indicadores chave de desempenho. Para cada objetivo estratégico, foram definidos um ou mais indicadores chave de desempenho, que medem e acompanham o sucesso do alcance da estratégia. Estes foram detalhados em conceito, período de mensuração, fonte de dados, responsável pela elaboração e responsável pela gestão.

Etapa III: Definição de metas. Tendo como ponto principal a meta corporativa de crescimento de R\$ 10.000.000/ano de valor econômico, dado pelo projeto EVA, foram desdobradas as demais metas para cada indicador chave, levando em consideração o estágio atual e as perspectivas futuras de taxa de melhoria para alcançar a meta corporativa.

Etapa IV: Priorização das iniciativas estratégicas. Nesta fase, foram analisadas as iniciativas estratégicas, em andamento na organização, que dão suporte aos objetivos estratégicos. Dessa análise, resultou, em alguns casos, a confirmação das iniciativas e, em outros, seu redirecionamento e, por vezes, a concepção de novas iniciativas.

Etapa V: Comunicação. O processo de comunicação foi contínuo de forma a manter os funcionários informados sobre as metas, novas iniciativas, indicadores e objetivos estratégicos alterados. Enfim, toda e qualquer atualização feita no projeto foi comunicada, possibilitando assim que fossem atingidas as metas e que cada funcionário participasse dos resultados alcançados.

De acordo com o vídeo institucional, o projeto se iniciou em março de 2001 e teve seu lançamento em julho do mesmo ano. Nas palavras do diretor superintendente, “...foi um processo interativo e não linear..”. A partir do lançamento, foram realizados acompanhamentos mensais da maioria dos indicadores pela área de Controladoria. O BSC se inseriu no novo calendário de planejamento estratégico e, em agosto de 2002, foram distribuídos novos folders com o mapa de objetivos estratégicos e o mapa de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas revisados.

Segundo palestra proferida pelo diretor de administração e controle da empresa no I Fórum Balanced Scorecard Brasil, realizado em agosto de 2002, os estágios da implementação do BSC Oxiteno foram:

1. Comunicação externa, abrangendo: apresentação do BSC pela diretoria da Oxiteno para a diretoria do grupo Ultra; incorporação do BSC no balanço anual publicado e;
2. Reuniões estratégicas: acompanhamento mensal das metas; preenchimento de lacunas; levantamento de indicadores e metas faltantes e alinhamento de todo o processo de planejamento, desde a fase de concepção da estratégia à fase de análise tática e operacional (SOARES JUNIOR e PROCHNIK, 2003).

Mesmo com todo este trabalho, revelando até a participação da Controladoria da Oxiteno, e tendo à frente do processo o seu Diretor de Administração e Controle, a análise comparativa, feita pelos pesquisadores, dos onze casos estudados, revelou que apenas a Siemens e a Oxiteno não pontuaram no quesito “*Mensuração de Desempenho da Organização*”, tendo as outras 9 empresas (Aracruz, Banco do Brasil, Companhia Suzano, Eletrosul, Gerdau, Interchange, Petrobrás, Senai, Unibanco) alcançado a classificação “*Presente no Processo*”, que significa que o BSC está sendo utilizado como ferramenta de mensuração de desempenho da organização, nestas empresas. O estudo que envolveu estes dois casos foi selecionado para este trabalho, para registrar a lacuna existente na associação do BSC ao conceito de mensuração de desempenho.

Outro ponto importante levantado neste relatório por Soares Junior e Prochnik (2003) tem relação com duas peculiaridades que devem ser observadas, na realidade brasileira, para implantação do BSC. Por um lado, a cultura brasileira tende a ver o processo como mais uma burocracia que inibe a criatividade. Isso pode ser um entrave à disciplina necessária à implantação do BSC, principalmente no que se refere às rotinas dos sistemas informatizados. Por outro lado, o brasileiro revela-se mais aberto à novidade e à experimentação, o que agiliza a disseminação do projeto BSC. As duas peculiaridades remetem para o papel da comunicação, que deve estar continuamente realçando a importância e os benefícios do processo (SOARES e PROCHNIK, 2003).

4.3.2 – Recortes de Entrevistas com 10 Profissionais Experientes no Uso do BSC

Nesta seção do estudo serão listados 10 recortes de entrevistas com profissionais de gestão e consultoria, cujo teor tentará validar ou ilustrar o uso do BSC como ferramenta de controle e avaliação de desempenho, por organizações que operam no mercado brasileiro. Alguns comentários serão adicionados aos trechos de entrevista, visando associar as colocações dos entrevistados com os pontos que se deseja realçar. As dificuldades de implantação desta ferramenta, função da cultura vigente nas organizações que operam no Brasil, também serão alvo de atenção desta parte do trabalho.

Recorte 1: Entrevista de Maria Helena Johannpeter, vice-presidente da Fundação Parceiros e Voluntários de Porto Alegre, ao jornal Valor, em 28 de Janeiro de 2004, sob o título: *"O voluntariado tem de estar no DNA das pessoas"*. Entrevistada por Silvia Torikachvili, disponível em http://www.parceirosvoluntarios.org.br/imprime_artigos.htm, 21/12/2004.

Valor: O que aconteceu com as ações desses primeiros voluntários?

Maria Helena Johannpeter: *"O primeiro balanço mostrou que, dos 100 selecionados, apenas cinco continuavam; e das dez organizações sociais, só duas aceitavam voluntários. Constatamos que boa vontade não bastava. É necessário entender conceitualmente o voluntariado. Passamos a dar treinamento a quem se dedicava à causa e o corpo de voluntários aprendeu que a base do trabalho é responsabilidade com comprometimento. Feito o treinamento, os voluntários perceberam que as organizações sociais não estavam*

preparadas para absorver este conceito do voluntariado profissional. E passamos a treinar as organizações. Hoje, trabalhamos com BSC (Balance Scorecard), uma ferramenta de gestão que avalia o impacto da ação social. Nossa organização é de terceiro setor mas temos tecnologia de segundo.”

Comentário: Neste recorte o objetivo foi realçar o uso do BSC por uma organização não governamental de cunho social, como ferramenta de avaliação dos resultados da organização. As conexões da vice-presidente da organização, sendo casada com Jorge Gerdau Johannpeter, Presidente do Movimento Brasil Competitivo (MBC) e do grupo Gerdau, uma empresa que utiliza o BSC de forma ostensiva em todas as suas unidades, certamente teve influência no uso da ferramenta, função de seus resultados naquele grupo.

Recortes 2 e 3: Entrevista do Professor Alexandre Mathias, Diretor Geral da ESPM do Rio de Janeiro, ao site Talentos & Resultados, em 25 de Julho de 2003, sob o título: *"Balanced ScoreCard, Avaliação do Capital Intelectual e Ferramentas para a Gestão do Conhecimento"*. Disponível em <http://www.talentosresultados.com/materiae.htm>, 21/12/2004.

Talentos & Resultados: De que forma o BSC tem ajudado neste caso da avaliação do Capital Intelectual ?

Prof. Alexandre Mathias: *“Nos ajudando a acompanhar os indicadores-chave da perspectiva de aprendizado e crescimento. Acompanhamos o turn-over dos professores, para garantir que ficamos dentro da meta de 10% estabelecida. Isso nos ajuda a fazer o trabalho de depuração do quadro docente e delinear treinamento, Coaching, entre outros. Isto tudo é também feito para os funcionários da escola. Medimos ainda a quantidade de horas que o professor fica em sala de aula, ou seja, tempo que ele passa na academia de professores aprendendo e se reeducando. Medimos o grau de informatização e de disponibilidade de informações estratégicas na ponta para os nossos funcionários. Ou seja, o quanto os nossos sistemas de apoio nos ajudam a atender melhor os alunos e os professores. Temos por exemplo um sistema de automação de lançamento de notas. Da sua casa o professor lança as notas dos alunos. Temos sistemas de apoio para que eles possam fazer pesquisa bibliográfica assim como o aluno pode fazer isto da sua casa. Avaliamos a quantidade de solicitações de alunos que são resolvidas direto na ponta e que não passam adiante. Isto nos dá uma medida*

do quanto nossos funcionários estão treinados em habilidades e competências para resolver os problemas dos alunos.”

Talentos & Resultados: E quais seriam os principais obstáculos para a implantação do BSC?

Prof. Alexandre Mathias: *“O primeiro grande obstáculo é gerencial. É a resistência da organização à implementação de mudança e de um modelo em que as pessoas confundem muito, medição com controle. Medição tem que servir para motivar e não para controlar. Quando as pessoas pensam no BSC ainda pensam num sistema de controle, erroneamente numa forma de controlar, acompanhar o desempenho das pessoas. Existe ainda uma cultura pouco orientada para a competição, principalmente no Brasil. Somos um país novo nesta questão de competitividade. Evoluímos bastante nos últimos dez anos, mas ainda não temos uma visão de competição; costuma-se olhar o concorrente não como um instrumento de motivação e sim como um grande inimigo. Assim, o maior empecilho hoje, ainda é a cultura organizacional e o segundo o desconhecimento do modelo e a falta de orientação estratégica. O que vejo é que não existe um modelo de planejamento e há falta de um sistema de acompanhamento de resultados. Creio que é um processo amador a forma como os negócios são geridos nas empresas médias e pequenas no Brasil. Os empreendedores são competentes, fazem sucesso, mas isto não garante a sobrevivência de suas empresas no futuro; há uma certa inércia: para que mudar o modelo se deu certo? Para que evoluir? O BSC é um modelo que pressupõe envolvimento, aliás, um grande envolvimento do executivo principal. Tem que ter vontade política, não basta ter intenção, tem que ter muito mais. É uma ferramenta poderosa principalmente para pequenas empresas, onde a transformação ocorre com mais velocidade e onde se pode conseguir sinergia, para que todos caminhem numa só direção, tendo uma visão compartilhada. Neste caso a velocidade de implementação de ações é muito maior que numa empresa grande, onde é necessário mexer com um contingente muito maior de pessoas. A metáfora é como fazer uma curva numa lancha ou mudar o rumo de um transatlântico. Existem inclusive exemplos de empresas pequenas, como é o caso da FUTURA em Vitória, ES, que tem hoje 30 funcionários e que passou de Instituto de Pesquisa para Assessoria e Consultoria em Informações Estratégicas, utilizando o BSC. Ou seja, uma gestão profissional, vale para qualquer tipo de empresa.”*

Comentário: Dois objetivos nortearam o aproveitamento destes recortes:

1. Mostrar que o BSC, no Brasil, não se restringe ao ambiente de empresas fabris ou prestadores de serviços tradicionais. As instituições de ensino já estão se beneficiando dos

métodos que elas próprias ensinam aos consultores, gestores e gerentes de empresas em seus MBA e Mestrados. No caso da ESPM, utilizando o BSC também para acompanhamento de resultados das diversas etapas de seu processo

2. Mostrar que os gestores de grandes organizações reconhecem que existem problemas no entendimento da ferramenta BSC por parte dos empresários brasileiros, em especial os da pequena e média empresa, o que reforça o conceito apresentado no referencial teórico de “Sistema de Ação Cultural Brasileiro” (MOTTA e CALDAS, 1997).

Recorte 4: Entrevista de Ana Cecília Braga Coelho, Gerente de Planejamento Operacional da EMBRATEL e Líder do Comitê Temático de Gestão e Estratégia do Movimento Brasil Competitivo (MBC), ao site do MBC, em 10 de Julho de 2004, sob o título: *“Comitê de Gestão Estratégica Discute a Aplicação do Balanced Scorecard no MBC”*. Disponível em http://www.mbc.org.br/entrevistas/entrevista_ana_cecilia.asp, 22/12/2004.

Equipe Editorial do MBC: Qual a metodologia de gestão que o grupo pretende usar?

Ana Cecília Braga Coelho: *“Estamos estudando a implantação do Balanced Scorecard. Inclusive um dos integrantes do Comitê é especialista no assunto. Concluimos que devemos aplicar essa metodologia no MBC. Esta aplicação será a nossa primeira colaboração para o desenvolvimento do próprio Movimento. Nosso objetivo é aplicar o Balanced Scorecard no Conselho Superior e também nos Comitês. E o Conselho das Partes Interessadas ficaria responsável por validar toda a metodologia e proposta.”*

Comentário: Neste caso o BSC está sendo implantado numa instituição reconhecida pelo Governo Federal como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) voltada ao estímulo e ao fomento da competitividade da sociedade brasileira, que promove ações na área de qualidade e produtividade, visando o desenvolvimento nacional e viabilizando a articulação institucional dos agentes sociais e econômicos da sociedade. Este recorte reforça o conceito de uso do BSC também para a gestão de processos regulatórios e sociais, conforme explicitado no referencial teórico deste estudo.

Recortes 5 e 6: Entrevista de José Rudge, CEO do Unibanco AIG Seguros e Previdência, ao Balanced Scorecard Report (BSR), na edição de Novembro-Dezembro de 2004, sob o título:

"Alinhamento dos Funcionários do Unibanco - Visão de um Executivo da Unidade". Disponível para assinantes ou para compras de edições avulsas em <http://www.bscreport.com.br/compra/artigo.asp?nl=6006&cda=B0411B>, 23 /12/2004.

BSR: A estrutura organizacional do Unibanco teve de mudar para melhorar a motivação dos gerentes e funcionários?

José Rudge: *“Mudamos constantemente a estrutura organizacional. Evidentemente, depois que introduzimos o BSC, fizemos alguns ajustes a fim de acompanhar a implementação da estratégia e melhorar a motivação dos gerentes e funcionários.”*

BSR: Qual foi o grau de dificuldade de integrar o BSC nas quatro unidades de negócios resultantes da reorganização do banco em 1997?

José Rudge: *“A integração foi facilitada por nosso comitê de BSC, composto de altos executivos de todas as unidades e membros do Conselho de Administração. Durante o ano 2000, o comitê discutiu e validou os mapas estratégicos de cada unidade de negócios, assim como o mapa estratégico corporativo. As unidades desenvolveram seus próprios objetivos e indicadores e os validaram perante o comitê.”*

Comentário: O Unibanco implantou em toda a empresa o BSC com os objetivos de desenvolvimento e acompanhamento da estratégia, bem como o de controle e avaliação de desempenho da organização. Conforme pode ser observado neste trecho de entrevista, para a parte estratégica, um comitê que envolveu até o Conselho de Administração teve de ser criado como ferramenta necessária à continuidade da iniciativa. Entretanto, no que concerne aos controles (indicadores e objetivos) as próprias unidades, de forma descentralizada, desenvolveram-na e propuseram-na ao comitê. Este fato permite a inferência de que a implantação do BSC apenas como ferramenta de controle de desempenho, pode ser feita de forma descentralizada, por parte das unidades da empresa ou mesmo por todas, necessitando apenas da coordenação de um órgão ou comitê (como no caso do Unibanco) central de validação e acompanhamento da implantação, como por exemplo, um órgão de controle como a Controladoria.

Recorte 7: Declaração de John Barker, vice-presidente da terceira maior cadeia de fast-food do mundo que congrega a Wendy's, a Tim Hortons e a Baja Fresh Mexican Grill, à Judith A. Ross, consultora e autora colaboradora do Balanced Scorecard Report, na edição de Julho-

Agosto de 2004, sob o título: "A Melhor Prática em Hambúrguer: Como a Wendy's Reforça o seu Desempenho Através do BSC". Disponível para assinantes ou para compras de edições avulsas em <http://www.bscreport.com.br/compra/artigo.asp?nl=5004&cda=B0307B>, 23/12/2004.

John Barker: *“Repassamos nossos resultados finais em termos de Scorecard e então analisamos o orçamento. Apresentamos ao Conselho de Administração o BSC consolidado, que inclui resultados financeiro, benefícios da reformulação de processos, capitalização de mercado, transações relativas aos restaurantes e ampliação da rede na Tim Hortons. Tudo isso deixa os conselheiros em situação muito confortável quanto ao nível de informações disponíveis. Além disso, o Conselho de Administração recebe informações trimestrais ou semestrais sobre importantes indicadores de tendência (leading indicators). Os conselheiros demonstram especial interesse por feedback sobre os atributos dos consumidores assim como por mudanças na participação no mercado. Também querem ver como os recursos da Wendy's em tecnologia da informação se comparam com os dos principais concorrentes... O BSC cria condições para que sejamos mais proativos e profissionais em nossa abordagem gerencial, conseguindo, assim, identificar os pontos críticos mais cedo. Além disso, reforça a atitude de prestação de contas e muda a maneira como a organização trata de importantes elementos do negócio.”*

Comentário: Um dos quesitos da segunda pesquisa onde o BSC foi muito bem pontuado pelas 98 empresas que tiveram suas respostas válidas, foi o Quesito 13: Fornece uma Leitura Adequada aos Acionistas. Naquela seção do estudo, este quesito foi selecionado como representativo para a avaliação do BSC como ferramenta de controle de desempenho da organização. Este trecho de entrevista, apesar de ter sido realizada com o vice-presidente de uma organização que não opera no Brasil, exemplifica a função do BSC como ferramenta de comunicação dos resultados aos responsáveis pelo grupo Wendy's, e como instrumento de controle do desempenho e dos resultados da organização e do ambiente onde está inserida, ilustrando assim, a escolha do Quesito 13 para compor os dados de um dos testes de hipótese da pesquisa.

Recortes 8 e 9: Entrevista de Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Conselho Superior do Movimento Brasil Competitivo (MBC), do Programa Gaúcho de Produtividade e Qualidade e do Conselho Diretor do grupo Gerdau, que junto com a Petrobrás, a Odebrecht e a Am-Bev,

formam o pequeno grupo de multinacionais brasileiras, à sala de imprensa da Enfato Comunicação Empresarial, para a editora Banas Qualidade, em Novembro de 2001, sob o título: "*Qualidade é uma Necessidade do Mercado*". Disponível em http://www.enfato.com.br/v1/entrevista_det.asp?cod=3, 26/12/2004; e declaração na palestra realizada na Federasul – Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul, em 20 de Agosto de 2003, sobre "*Gestão de Resultados*". Disponível no site do Programa de Qualidade do Rio Grande do Sul em <http://www.portalqualidade.com/programas/pgqp/noticias/noticias/NoticiasDetalhe.asp?idNoticia=1604>, 26/12/2004.

Banas Qualidade: Como o senhor avalia a qualidade no Rio Grande do Sul e no Brasil?

Jorge Gerdau Johannpeter: Avaliando o cenário brasileiro, temos muitas empresas com altíssimo patamar no gerenciamento da qualidade. Hoje em dia, o processo de desenvolvimento da tecnologia de Six Sigma também está começando a crescer no Brasil. Existem muitas empresas com altos padrões de tecnologia de gestão que realmente podemos nos orgulhar. Existem programas estaduais, como o do Rio Grande do Sul, Bahia e Rio de Janeiro que são muito importantes nesse processo. O do Rio Grande do Sul é o maior e o mais antigo. Também temos premiações paralelas, como o Prêmio Talentos Empreendedores, em parceria com o Sebrae, em que são realizadas avaliações utilizando as tecnologias e as ferramentas de gestão pela Qualidade. Existe uma difusão ampla neste sentido. Agora, se nós compararmos com outros países, nos Estados Unidos existem programas estaduais muito bem estruturados. Lá, a administração pública utiliza a tecnologia do Scorecard, com uma visão de indicadores balanceados. Nesse sentido, o maior esforço no Brasil deveria ser mobilizar mais o setor público federal, estadual e municipal. Ampliar a tecnologia de gestão pela qualidade no país para que o Brasil possa melhorar a sua eficiência administrativa operacional.

Trechos de Palestra na Federasul

Jorge Gerdau Johannpeter: “A competição exige inovação de processos e de produtos”. Em termos gerais abordou conceitos de ferramentas para a qualidade, como o PDCA, Six Sigma, Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard. “Esses conceitos somados são ferramentas que fazem o diferencial no gerenciamento. Através delas, há o potencial de buscar aumento de eficiência e produtividade. Duvido que alguém aplique um programa de qualidade de forma correta e não consiga melhorar a rentabilidade em 30%. Quem não mede, não gere”.

Comentário: Nestes trechos de declarações podem ser observadas duas importantes opiniões de Jorge Gerdau, que auxiliam não só no entendimento das possibilidades de uso do BSC, quando este é citado entre as ferramentas necessárias a um programa de qualidade, enfatizada por Gerdau a parte de medição para gestão eficaz, como também a constatação feita pelo entrevistado de que embora as empresas estejam utilizando ferramentas de gestão e alinhamento da organização, os órgãos do governo brasileiro, em sua opinião, carecem de utilizar, à exemplo de governos estrangeiros, as técnicas de Scorecard, que nada mais são do que a parte de medição e acompanhamento de desempenho do BSC. Como participante do MBC, o pesquisador deste estudo pode atestar que Jorge Gerdau vem tentando junto ao governo brasileiro, articular uma visita técnica de benchmark ao governo do México, que utiliza o BSC em sua administração pública.

Recorte 10: Declaração de Renata Redi, consultora associada da Symnetics Business Transformation, consultoria representante da BSCol e dos interesses de Robert Kaplan e David Norton no Brasil, em artigo baseado em sua dissertação de mestrado em engenharia de produção defendida junto à Universidade Federal de Santa Catarina, artigo sob o título: "*Entendendo às Características do Balanced Scorecard (BSC) e do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD)*". Disponível em <http://www.symnetics.com.br/news/detalhe.asp?id=29>, 26/12/2004.

Renata Redi: "*O balanced scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 39). Mas é possível usar o próprio processo de construção do balanced scorecard como mecanismo de um processo simultâneo de formulação da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001, p. 389), apesar de não ser este seu objetivo principal... Na abordagem da estratégia pelo sistema de gestão, o BSC não tem como objetivo principal a formulação da estratégia. A existência de um plano estratégico na organização abrevia o tempo necessário à construção do Balanced Scorecard, mas não é fator imprescindível.*"

Comentário: O ponto chave neste trecho de artigo de uma consultora bem posicionada no ambiente que trata com esta ferramenta, é o fato do BSC não ter como objetivo principal a formulação da estratégia, mas sim sua implementação e manutenção. Este conceito vem se associar a um dos fundamentos deste trabalho que é mostrar a utilidade desta ferramenta para

o controle e avaliação de desempenho, que é parte integrante da manutenção de um plano estratégico, empregada principalmente ao final da implantação de qualquer estratégia.

Recorte 11: Declaração de Mathias Mangels, diretor-presidente da Symnetics Business Transformation e autor do prefácio da edição brasileira do livro de Kaplan e Norton “Organização Orientada para a Estratégia”, adaptada de entrevista concedida durante o I Congresso Internacional Brasil Competitivo, realizado em Novembro de 2003, em São Paulo / SP, sob o título: “*Estratégia em Gestão para a Competitividade*”. Disponível em http://www.mbc.org.br/entrevistas/depoimento_mathias_mangels.asp, 27/12/2004.

Mathias Mangels: “*Quando falamos de maturidade em termos de competitividade nas organizações brasileiras, identificamos vários estágios. Alguns ramos do setor industrial e financeiro, por exemplo, estão muito avançados em termos de sistemas de gestão, com planejamento estratégico, processos bem estruturados e ferramentas de acompanhamento. Já algumas micro e pequenas empresas ainda estão muito presas à idéia do tático, do dia-a-dia, que é o fabricar, faturar e entregar, sem uma visão mais a médio e longo prazo. Outro setor com oportunidades de melhorias é o governo, que necessita mudar seus processos e sua visão estratégica. Tem uma missão e uma proposta de valor para seus clientes, ou seja, a sociedade que o elegeu, trabalhando de forma eficiente com os poucos recursos que dispõe. O desafio, nesse caso, está em criar a sinergia necessária entre secretarias e funções para garantir uma visão única do processo. Não podemos esquecer do terceiro setor, que necessita trabalhar com qualidade para maximizar resultados. A Parceiros Voluntários, do Rio Grande do Sul, por exemplo, trabalha com processos muito bem mapeados, com um sistema de gestão da estratégia e projetos muito bem definidos.*”

Comentário: A visão do representante de Kaplan e Norton no Brasil, corrobora alguns depoimentos anteriores, quando separa em quatro os grupos que possuem uma gestão estratégica em diferentes estágios de desenvolvimento: Grandes empresas, como os bancos, pequenas e médias empresas, governo e terceiro setor. A entrevista reforça a idéia básica deste trabalho que é estudar o uso do BSC como ferramenta de controle de desempenho nas grandes empresas, considerando que o desenvolvimento desta ferramenta nos três outros grupos classificados por Mangels (Pequenas e médias, governo e terceiro setor) necessita de

muitos avanços, apesar de algumas sementes plantadas, como no caso da Parceiros Voluntários de Maria Helena Johannpeter (Ver recorte 1).

Recorte 12: Entrevista com André Ribeiro Coutinho, diretor da Symnetics Consultoria Empresarial, ao informativo do GIAQ (Grupo de Intercâmbio e Análise de Tendências da Qualidade), realizada no dia 19 de Maio de 2004, no Instituto Municipal de Ensino Superior (IMES) em São Caetano do Sul / SP, sob o tema “*Gestão e Aprendizado Estratégico com o Balanced Scorecard – Conceitos e Experiências com Organizações Brasileiras*”. Reproduzida na área de Clipping do site da Symnetics. Disponível em <http://www.symnetics.com.br/clipping/detalhe.asp?id=103>, 27/12/2004.

Informativo do GIAQ: Qual a visão atual das empresas brasileiras em relação a esse conceito? (Referindo-se ao conceito do BSC como ferramenta de acompanhamento da estratégia)

André Coutinho: “*Muitas organizações ainda enxergam o BSC como um sistema de mensuração avançado (os chamados KPIs – Key Performance Indicators). Em 1992, quando surgiu o conceito, esta era a porta de entrada do BSC nas empresas (um sistema de desempenho balanceado). Doze anos se passaram. Com o acúmulo de experiências e aplicações interessantes, hoje já podemos falar em Organizações Focadas na Estratégia (do inglês SFO – Strategy Focused Organizations) que são os que utilizaram o BSC em todo o seu potencial, alinhando toda a organização ao redor da estratégia e criando uma nova forma de administrar a partir dela. O trabalho da Symnetics, de nossos clientes e parceiros na América Latina têm sido de desmistificar o BSC e posicioná-lo como um modelo de gestão de alto valor agregado e que, se bem implementado, poderá produzir resultados importantes para as organizações. No Brasil, temos ainda um longo caminho a percorrer neste sentido.*”

Comentário: O trecho de entrevista se alinha com a filosofia apresentada neste trabalho que coloca o BSC originalmente como uma ferramenta de controle e avaliação de desempenho, passando a ser uma ferramenta de gestão da estratégia, e encontrando muitas dificuldades no cenário brasileiro para se desenvolver nesta segunda aplicação. Esta dificuldade existe por dois motivos: Primeiro, porque esta segunda vertente exige uma implantação ao longo de toda a organização, e não apenas em uma ou algumas áreas. Em segundo, porque exige também a presença da cultura de planejamento na empresa. Mas a falta de uma orientação estratégica

nas empresas brasileiras de uma forma geral, já abordada pelo professor Alexandre Mathias no recorte 3 de entrevista desta seção, dificulta bastante a utilização do BSC com a função de gerir a estratégia das organizações.

Recorte 13: Declaração de Robson Lelles, diretor da Extend Software à Gabriela Gutierrez Arbex do Investnews.net da Gazeta Mercantil, em 11 de Junho de 2002, sob o tema “Petrobrás Quer Lucrar com o Projeto de BI (Business Intelligence)”. Disponível em <http://www.extend.com.br/PetrobrasInvestNewsLucroComBI2k20611RL.pdf>, 28/12/2004.

Robson Lelles: *“Para completar, a Petrobrás adotou uma ferramenta de Balanced Scorecard (BSC), capaz de traçar cenários pessimistas e otimistas e estabelecer metas, possibilitando o redimensionamento de esforços. O BSC também facilita a visualização, já que transforma indicadores em interface visual. São relógios que mudam de cor de acordo com a alteração de tendências. Como exemplo, Lelles cita a simulação de avaliação da estrutura e conjuntura empresarial levando em conta cenários bons e ruins, como de que maneira a oscilação dos juros bancários incidirá sobre o desempenho financeiro. Embora a Petrobrás ainda não utilize a ferramenta dessa forma, o recurso já está disponível. Na opinião de Lelles, no entanto, um dos principais benefícios é, diante da variação de um indicador, a possibilidade de decompô-lo, em um processo batizado de drill-down. “É como vasculhar cada um dos componentes da combinação de um macro-indicador de performance, utilizando limites mínimos e máximos para descobrir qual deles foi responsável pela diferença na expectativa.” É possível determinar, por exemplo, quais faturas pendentes tiveram maior peso na queda de rentabilidade do negócio. Ou detectar as causas que levam um produto a ser rentável em uma determinada região, enquanto em outras ele apresenta desempenho tímido.”*

Comentário: Novamente o ramo do controle de desempenho dos processos, via KPI, aflora na declaração de Robson Lelles à Gabriela Arbex, mostrando a importância desta vertente do BSC. Adicionalmente cabe a informação de que a Petrobrás é dona do segundo maior acervo de Scorecards do mundo (são mais de 80 Painéis de Desempenho), menor apenas que o do exército americano (com 300 Scorecards), o que demonstra a preocupação daquela empresa com o monitoramento e controle de seus processos através do desempenho dos seus indicadores-chave.

5. CONCLUSÕES

5.1. Resposta às Questões de Pesquisa e Outras Conclusões

Um estudo descritivo, em essência, visa observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Este estudo procurou descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, no caso a utilização do BSC, sua relação e conexão com outras ferramentas e com perfis empresariais específicos, sua natureza e características. Buscou também conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida real, através de sua vertente qualitativa. Respeitando os princípios de um estudo descritivo estatístico, este trabalho procurou de uma maneira clara, abranger aspectos gerais e amplos, quantificando aqueles que poderiam ser testados estatisticamente.

Na tentativa de atender ao objetivo proposto, este estudo procurou mostrar, através de duas pesquisas realizadas pela FDC e de um conjunto de dados categóricos capturados de entrevistas com profissionais habilitados e graduados no ramo de gestão empresarial e de um relatório da PUC e UFRJ, a utilização dada ao Balanced Scorecard como ferramenta de controle de desempenho, pelas grandes empresas que operam no mercado brasileiro. Neste caminho, verificou-se que o BSC é a ferramenta que possui as características mais abrangentes às necessidades de controle de desempenho de uma organização, na opinião da maior parte das 500 maiores empresas do mercado brasileiro, estatisticamente falando. Verificou-se também que não existe diferença significativa entre o grau de utilização do Balanced Scorecard pelas grandes empresas brasileiras e por aquelas de bandeira estrangeira que atuam em nosso mercado; e que o uso do BSC vem ganhando espaço junto às grandes empresas no Brasil, pois sua evolução, de 1997 a 2003, foi maior que a evolução de outras ferramentas neste mesmo ambiente.

Outra verificação trazida pelo trabalho mostra que os indicadores e práticas de controle financeiro não cederam espaço às perspectivas financeiras do BSC, mas somaram-se a esta ferramenta numa espécie de simbiose, fruto possivelmente, do final de modelo econômico e tecnológico em que o planeta se encontra hoje, estando os empresários cada vez com maior controle da “chave do cofre”, ou seja, sobre as chamadas operational expenditures e capital expenditures. Contudo, as perspectivas pouco monitoradas no passado, como a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento, cresceram de forma considerável nas grandes

organizações do mercado brasileiro, o que aumentou a popularidade do BSC junto às grandes empresas.

Pode-se também destacar como contribuição significativa do estudo, a forma prática que o trabalho aborda a implantação do BSC. Nos capítulos intitulados Modelo do Processo de Construção do Balanced Scorecard e Relatório de Pesquisa: Experiências Comparadas de Implantação do BSC no Brasil, são apresentados roteiros práticos para a implantação desta ferramenta, quase que passo a passo. A simples leitura destas duas seções fornece ao leitor condições para montar seu projeto de implantação do Balanced Scorecard em sua plenitude.

Ficou latente no trabalho a versatilidade do BSC. Entretanto, podemos explicitar melhor estas qualidades múltiplas da ferramenta, observando que as duas pesquisas da FDC compararam o Balanced Scorecard à entidades bastantes distintas: A primeira colocava-o junto com diversos indicadores e formas de controle financeiros, como EVA e CVA; e a segunda comparava-o a ferramentas que suportam programas de qualidade total como o PNQ e o TQC. Em ambas as pesquisas, as empresas entrevistadas deram ampla vantagem ao BSC em suas respostas, caracterizando a estrutura mais abrangente desta ferramenta. Vale também citar em complemento ao posicionamento da Fundação Dom Cabral em suas pesquisas, o recorte de entrevista de Jorge Gerdau Johannpeter à revista Banas Qualidade que cita os Scorecards dos governos estaduais norte-americanos, quando desenvolve argumentos sobre o tema tecnologia e ferramentas de gestão pela qualidade, nitidamente classificando o BSC como uma ferramenta útil aos programas de qualidade.

Um outro fator que ocasionou um aumento do foco deste trabalho nas grandes corporações, foi a situação do restante do mercado no que concerne ao uso do Balanced Scorecard. As pequenas e médias empresas, assim como as organizações sem fins lucrativos e as governamentais se encontram num estágio ainda artesanal no que concerne ao uso de ferramentas para controle e avaliação de seus desempenhos. Função disto, este estudo não pode ser utilizado para concluir ou propor recomendações às organizações que não sejam àquelas de grande porte em nosso país, conforme a intenção original do pesquisador. A parte qualitativa do trabalho, através das declarações de profissionais do ramo, foi de grande importância para esta constatação.

Em suma, a questão principal levantada por este documento indaga se o uso do Balanced Scorecard constitui prática consagrada das grandes empresas que atuam no mercado brasileiro com o objetivo de controlar o desempenho destas organizações. Função das informações disponibilizadas e das análises destas informações realizadas, pode-se dizer que se o BSC ainda não é prática consagrada entre as grande empresas do mercado, caminha de forma acelerada para sê-lo nos próximos dois anos.

5.2. Recomendações

Pode-se observar no desenvolvimento do trabalho, que o BSC, apesar de ser comercializado hoje como uma ferramenta que serve diretamente à estratégia, apresenta uma vocação de berço para o controle e avaliação de desempenho, trazendo consigo uma vantagem nesta aplicação: Sendo utilizado com esta finalidade, não necessita ser implantado em toda a empresa, servindo aos interesses imediatos de controle e reorganização de uma unidade de negócios, mas ao mesmo tempo, criando uma cultura, onde a utilização dos Scorecards servirá de preparação para um uso mais ostensivo, voltado aos interesses estratégicos da empresa, mais tarde. Esta variante no uso da ferramenta, aponta para a recomendação do uso do BSC como ferramenta de controle de desempenho em empresas que possuam unidades que necessitem de uma maior visibilidade de seu processo produtivo ou uma melhor forma de controle, preparando-as para um futuro planejamento integrado de toda a empresa.

Quanto à escolha da entidade organizacional para fomentar, desenvolver, implantar e manter o BSC como ferramenta de controle de desempenho, este estudo recomenda que as Controladorias das empresas sejam as escolhidas para esta missão, conforme nos aponta a segunda pesquisa da FDC, com quase 40% das grandes empresas delegando à sua Controladoria esta tarefa. A recomendação recai neste órgão, não só devido a sua ampla visão das diversas unidades da organização, como também por lidarem em seu dia a dia com os Key Performance Indicators (KPI), seus efeitos, sua eficácia no monitoramento e seus desdobramentos. Quanto mais corporativa e menos financeira for a Controladoria mais seu perfil se encaixa na missão de gerir um BSC.

Um outro alerta que este estudo traz quanto ao uso do BSC, é a dificuldade de implantação deste tipo de ferramenta em um ambiente que não esteja previamente preparado nas disciplinas que envolvam os conceitos de avaliação, controle e planejamento. Barros e Prates (1996, apud MOTTA e CALDAS, 1997) descrevem uma das características do povo brasileiro, afirmando que este apresenta códigos de socialização do tempo que o colocaria mais próximo de uma sociedade pouco preocupada com o futuro. O professor Alexandre Mathias da ESPM também alerta em sua entrevista, disponibilizada na seção qualitativa do estudo, que medição tem que servir para motivar e não para controlar. Quando as pessoas pensam no BSC, ainda pensam erroneamente como uma forma de controlar as pessoas. Se tomarmos estas descrições como sendo uma característica de boa parte de qualquer grupo de trabalho, torna-se interessante a recomendação de que, antes de ser implantada uma ferramenta que privilegie a disciplina de controle, treinamentos e dispositivos motivacionais sejam disseminados entre os usuários desta ferramenta.

5.3. Limitações do Estudo

As limitações deste estudo estão diretamente associadas a dois fatores críticos das pesquisas e a uma limitação imposta pelo pesquisador. Quanto às pesquisas os fatores críticos foram:

1) As pesquisas já haviam sido realizadas e apesar dos dados brutos das mesmas estarem disponíveis para consulta e para serem estatisticamente analisados, qualquer aspecto adicional que fosse considerado relevante a este estudo não poderia ser aprofundado por falta de respaldo das informações da amostra pesquisada. Este é o caso do Six-Sigma, uma ferramenta de controle de produção bastante robusta e utilizada por algumas grandes empresas no Brasil e no exterior, que não pode ser comparado ao BSC por não ter sido cogitada sua inclusão na pesquisa original da FDC.

2) A segunda pesquisa foi mais focada em ferramentas mais abrangentes de controle e avaliação de desempenho empresarial, mas foi mais restrita na abrangência de suas perguntas, não dando espaço a comparações entre as duas pesquisas, como por exemplo, no aspecto do uso do BSC por empresas nacionais e pelas de bandeira estrangeira. As duas pesquisas

tiveram de ser tratadas de forma paralela, referenciando-se a questões de pesquisa diferentes, de teor complementar.

Quanto à limitação imposta pelo pesquisador, esta pode ser percebida na definição das condições de contorno do uso do Balanced Scorecard. Tratou-se do seu uso em grandes organizações comerciais privadas, em empresas que apresentaram controladorias em seus organogramas e limitado ao mercado brasileiro. Estas limitações iniciais, permitiram que o tempo e custo da pesquisa fossem compatíveis com uma dissertação de mestrado, mas restringiu também as conclusões e propostas deste estudo aos ambientes nos quais as pesquisas foram desenvolvidas. Graças à Fundação Dom Cabral, que teve a capacidade de realizar as duas pesquisas com as 500 maiores empresas privadas do país, e da banca examinadora do IBMEC, que insistiu na realização da abordagem qualitativa da pesquisa, durante a avaliação do projeto, as conclusões e recomendações deste estudo podem ter um maior alcance e validade.

5.4. Abertura à Novas Pesquisas

Baseado na experiência deste estudo, pode-se vislumbrar alguns novos focos de pesquisa nesta mesma linha, conforme algumas sugestões apresentadas a seguir:

- a) Estudo descritivo do uso do BSC em organizações governamentais e em empresas estatais;
- b) Estudo de caso de implantação do BSC numa organização sem fins lucrativos;
- c) Estudo descritivo do grau de desenvolvimento do BSC no segmento de pequenas e médias empresas;
- d) Estudo explanatório do uso do BSC como ferramenta de controle dos processos regulatórios e sociais;
- e) Estudo descritivo da implantação do BSC a nível estratégico em toda a empresa, precedido de uma implantação piloto em nível de controle de desempenho em uma Unidade de Negócios;
- f) Estudo exploratório do uso do BSC em conjunto com outra ferramenta complementar, como o Six-Sigma, por exemplo (O primeiro na empresa como um todo e o segundo nas unidades fabris desta empresa);
- g) Estudo descritivo comparando o uso do BSC no Brasil e em um outro país economicamente mas desenvolvido.

h) Estudo Exploratório de um modelo que classifique os diferentes graus de maturidade do BSC, de acordo com o estágio de desenvolvimento e aplicação da ferramenta em cada organização.

6. ANEXOS

Anexo 1 – Cálculo do t de Student da tabela 9.

Critérios Relevantes para a Validação da Amostra

n	Indicadores de Desempenho	Diferença entre as Médias (d)	d ²	D	D ²	t
1	Vendas	-4,43	19,6249	9,245882	85,48634	1,700
2	Patrimônio Líquido Ajustado	24,97	623,5009			
3	Patrimônio Líquido Legal	28,96	838,6816			
4	Riqueza Criada	9,33	87,0489			
5	Imposto sobre Vendas	-32,66	1066,6756			
6	Salários e Encargos	-5,99	35,8801			
7	Capital Circulante Líquido	28,88	834,0544			
8	Lucro Líquido Legal	4,34	18,8356			
9	Lucro Líquido Ajustado	5,22	27,2484			
10	Endividamento Geral	-2,79	7,7841			
11	Endividamento a Longo Prazo	20,85	434,7225			
12	Rentabilidade do Patrimônio Ajustado	2,38	5,6644			
13	Crescimento das Vendas	-2,41	5,8081			
14	Rentabilidade do Patrimônio Legal	-16,5	272,25			
15	Índice de Liquidez Geral	0,23	0,0529			
16	Número de Empregados	32	1024			
17	Riqueza Criada por Empregado	64,8	4199,04			
17	Total	157,18	9500,8724	9,245882	85,48634	1,700

$$t = [D \times \text{Raiz Quadrada } (n)] / \text{Raiz Quadrada } [(\sum d^2 - nD^2) / (n-1)]$$

onde: **D** é a média das diferenças entre as médias das duas amostras (média geral);

d é a diferença entre as médias das duas amostras (de cada item medido);

n é o número de itens medidos.

Anexo 2 – Memória de Cálculo para transformação dos dados da Tabela 10 (Sistemas de Avaliação Econômico-Financeira: Adoção Prática e Ênfase Atribuída) para apresentação do uso médio de outras ferramentas de avaliação e para o teste da hipótese 3 de pesquisa.

Ferramenta de Avaliação	Atual	Absoluto	1990-1997	Absoluto	1998-2000	Absoluto	2001-2003	Absoluto
Margem Operacional	98,6	75	52,5	40	61,2	47	73,1	56
Margem Líquida	94	71	56,1	43	56,5	43	69,4	53
Margem de Contribuição	91,2	69	54,7	42	66,1	50	78,7	60
EBITDA	82,1	62	26,8	20	59,6	45	78,2	59
ROCE	72,6	55	32,4	25	38,1	29	53,1	40
ROE	65,6	50	37,1	28	38,5	29	54,5	41
EVA	60	46	6,3	5	25	19	6	5
CVA	36,8	28	5	4	26,1	20	57,7	44
TOTAL		456		207		282		358
Média	75,0	57		26		35		45
% evolução						35%		29%
BSC	57,1	43	16,7	13	36,4	28	64,3	49
% evolução						115%		75%

**Linear Regression
Regression Results**

Valid Number of Cases: 3, 0 Omitted

Dependent Variable: BSC

	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	Significance	Lower 95%	Upper 95%
Constant	-37,0812	4,5086	-8,2246	0,0770	-82,1671	8,0047
Outras Metod	1,8985	0,1246	15,2332	0,0417	0,6522	3,1448
Residual Sum of Squares	2,8063					
Standard Error	1,6752					
Mean of Y	30,0000					
Standard Deviation of Y	18,0831					
Correlation Coefficient	0,9979					
R-squared	0,9957					
Adjusted R-squared	0,9914					
F(1,1)	232,0493					
Significance of F	0,0417					
Durbin-Watson Statistic	2,9982					
Log of Likelihood	-4,8046					
Press Statistic	38,2011					

Correlation Matrix of Regression Coefficients

	Constant	Outras Metod
Constant	1,0000	-0,9767
Outras Metod	-0,9767	1,0000

Actual and Fitted Values

Row	Actual *	Fitted +	12,2804	49,0000
1	13,0000	12,2804	+ *	
2	28,0000	29,3672	* +	
3	49,0000	48,3524		+ *

95% Confidence Intervals for Mean and Actual Y Values

	lb Actual Y	lb Mean of Y	Fitted Y	ub Mean of Y	ub Actual Y
1	-10,2912	-2,8474	12,2804	27,4083	34,8521
2	10,0192	19,6865	29,3672	39,0478	48,7151
3	25,5639	32,9029	48,3524	63,8019	71,1409

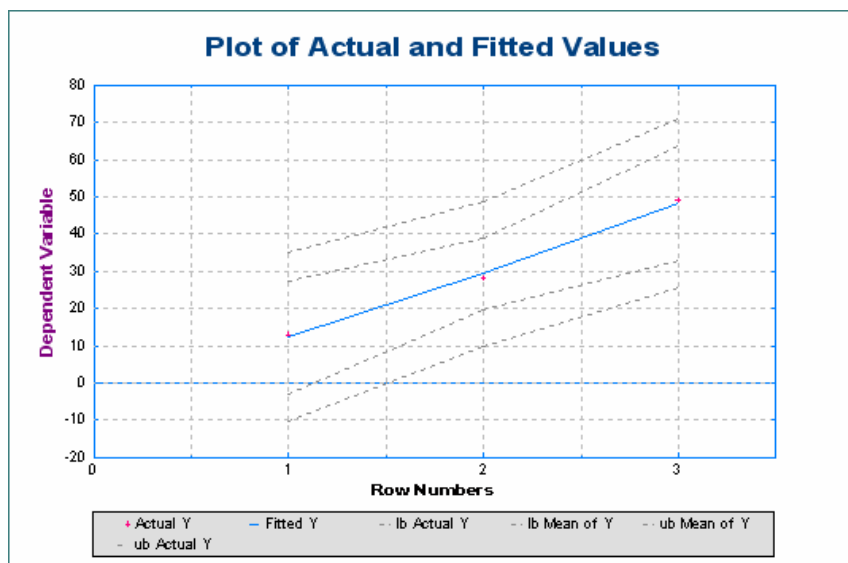


Tabela de Durbin-Watson - Parcial

X variables, excluding the intercept

Observations		1		2		3		4		5	
N	Prob.	D-L	D-U	D-L	D-U	D-L	D-U	D-L	D-U	D-L	D-U
15	0.05	1.08	1.36	0.95	1.54	0.82	1.75	0.69	1.97	0.56	2.21
	0.01	0.81	1.07	0.7	1.25	0.59	1.46	0.49	1.70	0.39	1.96
20	0.05	1.20	1.71	1.10	1.54	1.00	1.68	0.90	1.83	0.79	1.99
	0.01	0.95	1.15	0.86	1.27	0.77	1.41	0.68	1.57	0.60	1.74
25	0.05	1.29	1.45	1.21	1.55	1.12	1.66	1.04	1.77	0.95	1.89
	0.01	1.05	1.21	0.98	1.30	0.90	1.41	0.83	1.52	0.75	1.65
30	0.05	1.35	1.49	1.28	1.57	1.21	1.65	1.14	1.74	1.07	1.83
	0.01	1.13	1.26	1.07	1.34	1.01	1.42	0.94	1.51	0.88	1.61
40	0.05	1.44	1.54	1.39	1.60	1.34	1.66	1.39	1.72	1.23	1.79
	0.01	1.25	1.34	1.20	1.40	1.15	1.46	1.10	1.52	1.05	1.58
50	0.05	1.50	1.59	1.46	1.63	1.42	1.67	1.38	1.72	1.34	1.77
	0.01	1.32	1.40	1.28	1.45	1.24	1.49	1.20	1.54	1.16	1.59
60	0.05	1.55	1.62	1.51	1.65	1.48	1.69	1.44	1.73	1.41	1.77
	0.01	1.38	1.45	1.35	1.48	1.32	1.52	1.28	1.56	1.25	1.60
80	0.05	1.61	1.66	1.59	1.69	1.56	1.72	1.53	1.74	1.51	1.77
	0.01	1.47	1.52	1.44	1.54	1.42	1.57	1.39	1.60	1.36	1.62
100	0.05	1.65	1.69	1.63	1.72	1.61	1.74	1.59	1.76	1.57	1.78
	0.01	1.52	1.56	1.50	1.58	1.48	1.60	1.46	1.63	1.44	1.65

Anexo 3 - Cálculo do t de Student da tabela 20

n	Indicadores de Desempenho	Médias Aferidas		Diferenças entre Médias (d)	Parâmetros para o Cálculo do t de Student			
		Respondentes	Não Respondentes		d ²	D	D ²	t
1	Vendas	519,11	489,45	29,66	879,716			
2	Patrimônio líquido ajustado	327,32	325,15	2,17	4,7089			
3	Patrimônio líquido legal	274,56	280,02	-5,46	29,8116			
4	Riqueza criada	252,34	248,12	4,22	17,8084			
5	Imposto sobre vendas	112,02	69,02	43,00	1849			
6	Salários e encargos	47,33	45,11	2,22	4,9284			
7	Capital circulante líquido	5,42	14,35	-8,93	79,7449			
8	Lucro líquido legal	-4,20	-3,12	-1,08	1,1664			
9	Lucro líquido ajustado	-8,80	-7,03	-1,77	3,1329			
10	Endividamento geral	60,14	61,10	-0,96	0,9216			
11	Endividamento a longo prazo	30,12	45,90	-15,78	249,008			
12	Crescimento das vendas	15,17	16,23	-1,06	1,1236			
13	Rentabilidade do patrimônio ajustado	-2,31	-6,40	4,09	16,7281			
14	Rentabilidade do patrimônio legal	-2,20	-7,34	5,14	26,4196			
15	Índice de liquidez geral	1,21	1,23	-0,02	0,0004			
16	Número de empregados	2634	2610	24,00	576			
17	Riqueza criada por empregado	215,45	183,40	32,05	1027,2			
17	Total			111,49	4767,42	6,55824	43,0105	1,7025

$$t = [D \times \text{Raiz Quadrada } (n)] / \text{Raiz Quadrada } [(\sum d^2 - nD^2) / (n-1)]$$

onde: **D** é a média das diferenças entre as médias das duas amostras (média geral);

d é a diferença entre as médias das duas amostras (de cada item medido);

n é o número de itens medidos.

Anexo 4 – Memória de Cálculo do Teste de Hipótese 2 – Comparações de Proporções

Memória de Cálculo dos Testes da Hipótese 2 de Pesquisa

	P ₁	P ₂	N ₁	N ₂	P	S	Z
Teste A	0,514	0,652	44	32	0,572105	0,114951	-1,200514
Teste B	0,356	0,48	44	32	0,408211	0,114191	-1,085902
Teste C	0,509	0,449	44	32	0,483737	0,116104	0,51678

Valores críticos da distribuição

Nível de significância									
Unicaudal	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005		
Bicaudal	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001		
G	1	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.3	637	1
R	2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.330	31.6	2
A	3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.210	12.92	3
U	4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610	4
S	5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869	5
	6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959	6
	7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408	7
	8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041	8
L	9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781	9
I	10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587	10
B	11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437	11
E	12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318	12
R	13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221	13
D	14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140	14
A	15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073	15
D	16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015	16
E	17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965	17
	18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922	18
	19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883	19
	20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850	20
	21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819	21
	22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792	22
	23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768	23
	24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745	24
	25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725	25
	26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707	26
	27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690	27
	28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674	28
	29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659	29
	30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646	30
	32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738	3.365	3.622	32
	34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728	3.348	3.601	34
	36	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719	3.333	3.582	36
	38	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712	3.319	3.566	38
	40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551	40
	42	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698	3.296	3.538	42
	44	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692	3.286	3.526	44
	46	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687	3.277	3.515	46
	48	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682	3.269	3.505	48
	50	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	3.261	3.496	50
	55	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668	3.245	3.476	55
	60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460	60
	65	1.295	1.669	1.997	2.385	2.654	3.220	3.447	65
	70	1.294	1.667	1.994	2.381	2.648	3.211	3.435	70
	80	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416	80
	100	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390	100
	150	1.287	1.655	1.976	2.351	2.609	3.145	3.357	150
	200	1.286	1.653	1.972	2.345	2.601	3.131	3.340	200

Anexo 5 – Memória de Cálculo do Teste da Hipótese 1 – Correlação de Pearson

Tabela base – Resposta de 98 entrevistas básicas sobre cada um dos quesitos de controle de desempenho com relação ao BSC.

Observações: Média C → Média Calculada das respostas

Média T → Média arredondada das respostas, usada nas Tabelas do estudo.

Empresa	Quesito 8	Quesito 9	Quesito 11	Quesito 12	Quesito 13
1	8,5	8	9,5	7	8
2	8,5	8,5	9,5	7,5	9,5
3	9	8,5	10	8	9,5
4	9	8,5	9,5	8,5	9,5
5	9,5	9	10	8,5	9,5
6	9	9	9,5	8	9,5
7	8	8,5	9	7	7,5
8	9,5	9,5	10	10	10
9	9	8,5	10	9	10
10	9,5	9,5	10	9,5	10
11	10	9,5	10	9	9,5
12	10	9,5	10	9	10
13	9,5	8,5	9,5	8	9,5
14	9	8,5	10	8	9,5
15	9	8	9,5	7,5	8,5
16	10	10	10	9	10
17	9	8	9	7,5	9
18	8	8	9,5	7	8
19	9,5	9	9,5	8,5	10
20	7	7	7,5	6	6,5
21	9	8,5	10	8	9,5
22	8,5	7	9,5	7	9
23	10	10	10	9	10
24	9	9	10	8	9,5
25	9,5	9	9,5	8,5	10
26	8	7,5	9,5	7,5	8,5
27	7,5	6,5	9	6,5	8
28	9,5	8	9,5	7,5	9
29	10	10	10	10	10
30	9,5	9	10	9,5	10
31	8	7,5	9,5	7	8,5
32	8	7,5	9	6,5	8
33	9	9	10	8	9,5
34	9	9	9,5	8,5	9,5
35	8,5	9,5	9	8	7,5
36	10	9	10	8,5	10
37	9	9	10	9	9,5
38	9	8	10	8	9,5
39	8	8	8,5	8	8
40	8,5	8	8,5	7	8,5
41	9	8	8	9	8,5
42	8,5	8,5	9,5	7,5	8,5
43	9	9	10	9	10
44	9,5	8,5	9,5	8	9
45	8,5	8	9,5	7	9
46	9,5	9	10	9	9,5
47	10	10	10	9,5	10
48	9,5	9,5	10	8	9,5
49	9	8,5	9,5	8	9
50	9	9	9	8	9,5
51	8	8	9	7	8
52	8	7	8,5	7,5	7
53	8,5	7	9,5	7	8,5
54	8,5	7,5	9,5	7	9,5
55	10	9	10	9	10
56	9	8	9,5	7	8,5
57	9,5	9,5	10	9	9,5
58	9,5	9,5	10	9	9,5
59	10	9	10	10	10
60	10	10	9,5	9,5	10
61	8	8	9,5	8	7,5
62	8	7,5	8,5	7	7,5
63	9,5	9,5	10	9	9,5
64	10	9,5	10	9,5	10
65	9,5	9	9,5	9	10
66	8,5	8,5	8,5	7	8,5
67	9	8	9,5	7	8,5
68	9	9	10	8	9
69	9,5	7	10	8	9,5
70	9,5	9	9,5	8	10
71	8,5	9	9,5	8,5	8
72	9	8	10	7,5	9
73	9	9	9	7,5	8,5
74	9	9	9,5	7	8,5
75	9	8	10	8	9,5
76	10	7,5	10	8	10
77	9,5	8	10	8	9,5
78	9,5	9	9	8,5	8,5
79	9,5	9,5	10	9	9,5
80	10	9,5	10	9	10
81	8,5	8	9,5	7	8,5
82	7,5	7	7,5	6,5	6,5
83	9	8	9,5	7	8,5
84	8	8	7,5	7,5	8,5
85	9	8,5	8,5	8	9
86	9,5	8	10	8,5	9,5
87	8,5	8,5	9,5	8	8,5
88	9	9,5	9,5	9	9,5
89	9	8,5	9,5	8	8,5
90	9,5	8,5	10	8	9
91	8	8	9	8	7,5
92	8,5	8,5	8	8	8,5
93	8,5	8	8,5	8	8,5
94	9,5	9	9,5	9	9,5
95	8	7,5	8,5	7	7,5
96	8	7,5	9	7	7,5
97	9,5	9	10	7,5	9
98	9,5	8,5	10	8	10
Total	881	834,5	930,5	784,5	882,5
Média C	8,989796	8,515306	9,494898	8,005102	9,005102
Média T	9	8,5	9,5	8	9

Output do Unistat 5.5 no padrão HTML com as Correlações de Pearson das variáveis duas a duas.

For Quesito 8 and Quesito 9

Pearson Correlation	0,7221
95% Confidence Interval	0,6113 <> 0,8052
Degrees of Freedom	96,0000

For Quesito 8 and Quesito 11

Pearson Correlation	0,7199
95% Confidence Interval	0,6083 <> 0,8035
Degrees of Freedom	96,0000

For Quesito 8 and Quesito 12

Pearson Correlation	0,7669
95% Confidence Interval	0,6705 <> 0,8378
Degrees of Freedom	96,0000

For Quesito 8 and Quesito 13

Pearson Correlation	0,8606
95% Confidence Interval	0,7985 <> 0,9045
Degrees of Freedom	96,0000

For Quesito 9 and Quesito 11

Pearson Correlation	0,5024
95% Confidence Interval	0,3376 <> 0,6373
Degrees of Freedom	96,0000

For Quesito 9 and Quesito 12

Pearson Correlation	0,8021
95% Confidence Interval	0,7179 <> 0,8631
Degrees of Freedom	96,0000

For Quesito 9 and Quesito 13

Pearson Correlation	0,6341
95% Confidence Interval	0,4984 <> 0,7395
Degrees of Freedom	96,0000

For Quesito 11 and Quesito 12

Pearson Correlation	0,5882
95% Confidence Interval	0,4413 <> 0,7044
Degrees of Freedom	96,0000

For Quesito 11 and Quesito 13

Pearson Correlation	0,7524
95% Confidence Interval	0,6512 <> 0,8273
Degrees of Freedom	96,0000

For Quesito 12 and Quesito 13

Pearson Correlation	0,7455
95% Confidence Interval	0,6421 <> 0,8223
Degrees of Freedom	96,0000

Anexo 6 - 500 Maiores Empresas Privadas da Revista Exame de Junho de 2000

De 01 a 100

ORDEM		EMPRESA/SEDE
1999	1998	
1	1	VOLKSWAGEN ² , São Bernardo do Campo, SP
2	3	CARREFOUR ³ , São Paulo, SP
3	6	TELEFONICA ⁴ , São Paulo, SP
4	5	SHELL ⁵ , Rio de Janeiro, RJ
5	2	GENERAL MOTORS ¹ , São Caetano do Sul, SP
6	9	EMBRATEL ⁶ , Rio de Janeiro, RJ
7	8	PÃO DE AÇÚCAR ⁷ , São Paulo, SP
8	4	FIAT AUTOMÓVEIS ⁸ , Betim, MG
9	10	IPIRANGA ⁹ , Rio de Janeiro, RJ
10	7	SOUZA CRUZ ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
11	12	ELETROPAULO METROPOLITANA ¹¹ , São Paulo, SP
12	14	GESSY LEVER ¹² , São Paulo, SP
13	15	TEXACO ¹³ , Rio de Janeiro, RJ
14	17	ESSO ¹⁴ , Rio de Janeiro, RJ
15	11	BRAHMA ¹⁵ , Rio de Janeiro, RJ
16	18	VARIG ¹⁶ , Porto Alegre, RS
17	19	VALE DO RIO DOCE ¹⁷ , Rio de Janeiro, RJ
18	16	NESTLÉ-SP ¹⁸ , São Paulo, SP
19	13	FORD ¹⁹ , São Bernardo do Campo, SP
20	26	COTIA TRADING ²⁰ , São Paulo, SP
21	20	MERCEDES-BENZ ²¹ , São Bernardo do Campo, SP
22	39	ERICSSON ²² , São Paulo, SP
23	24	CSN ²³ , Rio de Janeiro, RJ
24	23	LIGHT ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
25	51	EMBRAER ²⁵ , São José dos Campos, SP
26	34	TELESP CELULAR ²⁶ , São Paulo, SP
27	21	CEVAL ²⁷ , Gaspar, SC
28	43	SADIA ²⁸ , Concórdia, SC
29	28	CARGILL ²⁹ , São Paulo, SP
30	41	GERDAU ³⁰ , Rio de Janeiro, RJ
31	29	CASAS BAHIA ³¹ , São Caetano do Sul, SP
32	33	CPFL ³² , Campinas, SP
33	27	SIE MENS ³³ , São Paulo, SP
34	37	TELCEL ³⁴ , Rio de Janeiro, RJ
35	•	USIMINAS ³⁵ , Belo Horizonte, MG
36	30	REDE GLOBO ³⁶ , Rio de Janeiro, RJ
37	32	BANDEIRANTE ³⁷ , São Paulo, SP
38	22	IBM ³⁸ , Rio de Janeiro, RJ
39	40	SENDAS ³⁹ , São João de Meriti, RJ
40	50	BASF ⁴⁰ , São Bernardo do Campo, SP
41	25	COPERSU CAR ⁴¹ , São Paulo, SP
42	55	COPENE ⁴² , Camaçari, BA
43	35	CREDICARD ⁴³ , São Paulo, SP
44	38	PONTO FRIO ⁴⁴ , Rio de Janeiro, RJ
45	44	TELEMIG ⁴⁵ , Belo Horizonte, MG
46	45	MAKRO ⁴⁶ , São Paulo, SP
47	72	TELEFÔNICA CELULAR ⁴⁷ , Rio de Janeiro, RJ
48	56	PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL ⁴⁸ , São Paulo, SP
49	105	SONAE ⁴⁹ , Porto Alegre, RS
50	46	MULTIBRÁS ⁵⁰ , São Paulo, SP

ORDEM		EMPRESA/SEDE
999	1998	
51	66	NOVARTIS ⁵¹ , São Paulo, SP
52	47	BOMPREGO SUPERMERCADOS ⁵² , Recife, PE
53	36	XEROX ⁵³ , Vitória, ES
54	•	MOTOROLA ⁵⁴ , Jaguariúna, SP
55	61	COIMEX INTERNACIONAL ⁵⁵ , Vitória, ES
56	112	BCP ⁵⁶ , São Paulo, SP
57	•	PANARELLO ⁵⁷ , Goiânia, PE
58	60	ALCOA ⁵⁸ , Poços de Caldas, MG
59	76	CST ⁵⁹ , Serra, ES
60	42	LOJAS AMERICANAS ⁶⁰ , Rio de Janeiro, RJ
61	58	CRT ⁶¹ , Porto Alegre, RS
62	90	COPEL ⁶² , Curitiba, PR
63	•	COSIPA ⁶³ , São Paulo, SP
64	63	PARMALAT BRASIL ⁶⁴ , São Paulo, SP
65	52	VASP ⁶⁵ , São Paulo, SP
66	65	SANTISTA ALIMENTOS ⁶⁶ , São Paulo, SP
67	•	INTEL ⁶⁷ , São Paulo, SP
68	64	ARMAZÉM MARTINS ⁶⁸ , Uberlândia, MG
69	80	DISTR. PETRÓLEO IPIRANGA ⁶⁹ , Porto Alegre, RS
70	130	ELEKTRO ⁷⁰ , São Paulo, SP
71	75	TELEPAR ⁷¹ , Curitiba, PR
72	69	COELBA ⁷² , Salvador, BA
73	59	NORBERTO ODEBRECHT ⁷³ , Rio de Janeiro, RJ
74	49	NEC ⁷⁴ , São Paulo, SP
75	87	AVON ⁷⁵ , São Paulo, SP
76	73	GOODYEAR ⁷⁶ , São Paulo, SP
77	79	PIRELLI PNEUS ⁷⁷ , Santo André, SP
78	68	AMIL ⁷⁸ , Rio de Janeiro, RJ
79	62	MCDONALD'S ⁷⁹ , São Paulo, SP
80	169	FERTILIZANTES SERRANA ⁸⁰ , São Paulo, SP
81	70	KAISER ⁸¹ , Jacaré, SP
82	126	JOHNSON & JOHNSON ⁸² , São Paulo, SP
83	•	NORTEL ⁸³ , São Paulo, SP
84	96	DUPONT ⁸⁴ , Maruê, SP
85	109	AGIPLIQUIGÁS ⁸⁵ , São Paulo, SP
86	89	COAMO ⁸⁶ , Campo Mourão, PR
87	78	CERJ ⁸⁷ , Niterói, RJ
88	100	BAYER ⁸⁸ , São Paulo, SP
89	93	ATACADÃO ⁸⁹ , São Paulo, SP
90	67	PHILIP MORRIS ⁹⁰ , São Paulo, SP
91	147	INDÚSTRIAS KLABIN ⁹¹ , São Paulo, SP
92	127	ACESITA ⁹² , Belo Horizonte, MG
93	123	HEWLETT-PACKARD BRASIL ⁹³ , Barueri, SP
94	121	PETROQUÍMICA UNIÃO ⁹⁴ , Santo André, SP
95	74	PERNAMBUCANAS SP ⁹⁵ , São Paulo, SP
96	141	OPP PE ⁹⁶ , Camaçari, BA
97	83	EDITORA ABRIL ⁹⁷ , São Paulo, SP
98	57	BOSCH ⁹⁸ , Campinas, SP
99	194	ARACRUZ CELULOSE ⁹⁹ , Rio de Janeiro, RJ
100	106	TELEBAHIA ¹⁰⁰ , Salvador, BA

De 101 a 200

ORDEM		EMPRESA/SEDE
1999	1998	
101	91	KRAFT LACTA ²⁴ , São Paulo, SP
102	97	COINBRA ²⁴ , São Paulo, SP
103	192	C.R. ALMEIDA ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
104	117	TRIKEM ²⁴ , Salvador, BA
105	133	AÇOMINAS ²⁴ , Ouro Branco, MG
106	85	ARISCO ²⁴ , Goiânia, GO
107	110	SPAL / COCA-COLA ²⁴ , São Paulo, SP
108	81	SCANIA ²⁴ , São Bernardo do Campo, SP
109	162	ULTRAGAZ ²⁴ , São Paulo, SP
110	114	ABB ²⁴ , Osasco, SP
111	113	BOMPREGO ²⁴ , Salvador, BA
112	82	ANTARCTICA ²⁴ , São Paulo, SP
113	107	WAL-MART ²⁴ , Osasco, SP
114	88	FLEISCHMANN ROYAL NABISCO ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
115	115	AES SUL ²⁴ , Porto Alegre, RS
116	166	CBA ²⁴ , São Paulo, SP
117	143	SUZANO ²⁴ , São Paulo, SP
118	129	RHODIA ²⁴ , São Paulo, SP
119	-	SEARA ²⁴ , Itajaí, SC
120	356	ANTARCTICA ²⁴ , Camaçari, BA
121	272	CELULAR CRT ²⁴ , Porto Alegre, RS
122	94	NEW HOLLAND BRASIL ²⁴ , Curitiba, PR
123	-	CELPE ²⁴ , Recife, PE
124	184	ALBRÁS ²⁴ , Belém, PA
125	159	ROCHE ²⁴ , São Paulo, SP
126	144	BELGO-MINEIRA ²⁴ , Belo Horizonte, MG
127	453	LUCENT TECHNOLOGIES ²⁴ , São Paulo, SP
128	-	NOKIA ²⁴ , São Paulo, SP
129	102	WHITE MARTINS ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
130	158	TAM ²⁴ , São Paulo, SP
131	183	ALCAN ²⁴ , São Paulo, SP
132	104	NATURA ²⁴ , São Paulo, SP
133	122	COELCE ²⁴ , Fortaleza, CE
134	71	CAMARGO CORRÊA ²⁴ , São Paulo, SP
135	261	ANTARCTICA DO SUDESTE ²⁴ , Ribeirão Preto, SP
136	92	ELECTROLUX ²⁴ , Curitiba, PR
137	118	SKOL-CARACU ²⁴ , São Paulo, SP
138	199	VOLVO DO BRASIL ²⁴ , Curitiba, PR
139	137	3M ²⁴ , Sumaré, SP
140	146	TELESC ²⁴ , Florianópolis, SC
141	132	RGI ²⁴ , Porto Alegre, RS
142	163	GERASUL ²⁴ , Florianópolis, SC
143	142	AGIP DISTRIBUIDORA ²⁴ , São Paulo, SP
144	95	COIMEX TRADING ²⁴ , Vitória, ES
145	-	MONSANTO ²⁴ , São Paulo, SP
146	77	AÇÚCAR UNIÃO ²⁴ , São Paulo, SP
147	177	VI CUNHA NORDESTE ²⁴ , Maracanaú, CE
148	124	KODAK BRASILEIRA ²⁴ , São Paulo, SP
149	138	VOTORANTIM ²⁴ , São Paulo, SP
150	212	CARAÍBA METAIS ²⁴ , Salvador, BA

ORDEM		EMPRESA/SEDE
999	1998	
151	164	EMBRACO ²⁴ , Joinville, SC
152	139	ESCELSA ²⁴ , Vitória, ES
153	156	ACHÉ ²⁴ , Guarulhos, SP
154	305	RENAULT ²⁴ , São José dos Pinhais, PR
155	160	SÉ SUPERMERCADOS ²⁴ , São Paulo, SP
156	213	SUPERGÁSBRAS DISTRIBUIDORA ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
157	173	DOW QUÍMICA ²⁴ , São Paulo, SP
158	103	ARCOM ²⁴ , Uberlândia, MG
159	149	RMB ²⁴ , São Paulo, SP
160	-	VCP ²⁴ , São Paulo, SP
161	136	ZAFFARI E BOURBON ²⁴ , Porto Alegre, RS
162	108	COMPAQ ²⁴ , São Paulo, SP
163	155	ITAMBÉ ²⁴ , Belo Horizonte, MG
164	211	OPP ²⁴ , São Paulo, SP
165	120	TRANSBRASIL ²⁴ , Brasília, DF
166	119	ITAUTEC PHILCO ²⁴ , Manaus, AM
167	151	AVENTIS ²⁴ , São Paulo, SP
168	148	BSH CONTINENTAL ²⁴ , São Paulo, SP
169	153	DROGARIA SÃO PAULO ²⁴ , São Paulo, SP
170	170	TELEBRASÍLIA ²⁴ , Brasília, DF
171	131	ALCATEL ²⁴ , São Paulo, SP
172	195	MBR ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
173	193	CLARIANT ²⁴ , São Paulo, SP
174	99	CRBS ²⁴ , Anápolis, GO
175	174	TELEMIG CELULAR ²⁴ , Belo Horizonte, MG
176	294	MICROSOFT BRASIL ²⁴ , São Paulo, SP
177	171	AURORA ²⁴ , Chapeco, SC
178	190	JAMYR VASCONCELLOS ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
179	258	IPQ ²⁴ , Triunfo, RS
180	304	CENIBRA ²⁴ , Belo Horizonte, MG
181	135	CATERPILLAR ²⁴ , Paracatu, SP
182	348	TIGRE ²⁴ , Joinville, SC
183	226	UNIVERSAL LEAF ²⁴ , Santa Cruz do Sul, RS
184	235	SAMARCO MINERAÇÃO S.A. ²⁴ , Belo Horizonte, MG
185	196	AVIPAL ²⁴ , Porto Alegre, RS
186	125	PIRELLI CABOS ²⁴ , Santa André, SP
187	205	RIO-SUL ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
188	256	POLIBRASIL RESINAS ²⁴ , Mauá, SP
189	219	TELPE ²⁴ , Recife, PE
190	198	TELEGOIÁS ²⁴ , Goiânia, GO
191	203	BELGO-MINEIRA BEKAERT ²⁴ , Contagem, MG
192	245	COOXUPÉ ²⁴ , Guaxupé, MG
193	179	MANAH ²⁴ , São Paulo, SP
194	291	BAHIA SUL ²⁴ , Salvador, BA
195	255	CHAMPION ²⁴ , Mogi Guaçu, SP
196	165	SPAIPA ²⁴ , Curitiba, PR
197	191	LOJAS COLOMBO ²⁴ , Ferrouilhão, RS
198	220	AKZO ²⁴ , São Paulo, SP
199	252	BILLITON ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
200	202	EATON ²⁴ , São Paulo, SP

De 201 a 300

ORDEM		EMPRESA/SEDE
1999	1998	
201	185	FININVEST ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
202	325	CIMENTO RIO BRANCO ¹⁰ , Curitiba, PR
203	206	SANTA MARINA ¹⁰ , São Paulo, SP
204	197	SÃO PAULO ALPARGATAS ¹⁰ , São Paulo, SP
205	243	REDE/CEMAT ¹⁰ , Curitiba, MT
206	241	POLITENO ¹⁰ , Camaçari, BA
207	180	HOLDERCIM ¹⁰ , São Paulo, SP
208	207	CIRO ¹⁰ , São Paulo, SP
209	215	BRASWEY ¹⁰ , São Paulo, SP
210	275	CISCO ¹⁰ , São Paulo, SP
211	161	BRISTOL-MYERS SQUIBB ¹⁰ , São Paulo, SP
212	154	FOLHA DA MANHÃ ¹⁰ , São Paulo, SP
213	214	SOLVAY INDUPA ¹⁰ , São Paulo, SP
214	209	TINTAS CORAL ¹⁰ , Santo André, SP
215	167	DANONE ¹⁰ , São Paulo, SP
216	208	CELPA ¹⁰ , Belém, PA
217	216	SANTISTA TÊXTIL S/A ¹⁰ , São Paulo, SP
218	369	TAM - MERIDIONAL ¹⁰ , São Paulo, SP
219	-	ARAPUÁ ¹⁰ , São Paulo, SP
220	134	LEITE PAULISTA ¹⁰ , São Paulo, SP
221	239	LOJAS RIACHUELO ¹⁰ , São Paulo, SP
222	289	PETROFLEX ¹⁰ , Duque de Caxias, RJ
223	128	UNISYS ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
224	231	TELECEARÁ ¹⁰ , Fortaleza, CE
225	182	GILLETTE ¹⁰ , Manaus, AM
226	338	REFINARIA DE MANGUINHOS ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
227	274	FÉRTICO ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
228	347	MAHLE METAL LEVE ¹⁰ , Mogi Guaçu, SP
229	296	RIPASA ¹⁰ , São Paulo, SP
230	236	G. BARBOSA ¹⁰ , M. São. Socorro, SE
231	189	CONSTRUTORA QUEIROZ GALVÃO ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
232	84	ANDRADE GUTIERREZ ¹⁰ , Belo Horizonte, MG
233	217	EL DORADO ¹⁰ , São Paulo, SP
234	-	ATI ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
235	-	CHRYSLER ¹⁰ , São Paulo, SP
236	263	ULTRAFÉRTIL ¹⁰ , Cubatão, SP
237	265	FRANGOSUL ¹⁰ , Montenegro, RS
238	292	TRW AUTOMOTIVE ¹⁰ , Diadema, SP
239	232	DURATEX ¹⁰ , São Paulo, SP
240	200	CCI DA AMAZÔNIA ¹⁰ , Manaus, AM
241	276	COTEMINAS ¹⁰ , Montes Claros, MG
242	316	MILENIA ¹⁰ , Londrina, PR
243	188	O ESTADO DE SÃO PAULO ¹⁰ , São Paulo, SP
244	210	BOMBRILO ¹⁰ , São Paulo, SP
245	273	ELEGÊ ¹⁰ , Porto Alegre, RS
246	268	RECKITT BENCKISER ¹⁰ , São Paulo, SP
247	233	AÇÓS VILLARES ¹⁰ , São Paulo, SP
248	-	COMPAQ DO BR ¹⁰ , São Paulo, SP
249	204	COOP ¹⁰ , Santo André, SP
250	178	LATASA ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ

ORDEM		EMPRESA/SEDE
1999	1998	
251	266	BELGO-MINEIRA PARTICIPAÇÃO ¹⁰ , Juiz de Fora, MG
252	320	FOSFÉRTIL ¹⁰ , Uberaba, MG
253	227	BOEHRINGER INGELHEIM ¹⁰ , São Paulo, SP
254	286	IGARAS ¹⁰ , Otacílio Costa, SC
255	285	MINASGÁS ¹⁰ , Contagem, MG
256	157	SHARP DO BRASIL ¹⁰ , Manaus, AM
257	234	O GLOBO ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
258	186	AZALÉIA ¹⁰ , Pombal, RS
259	238	SPRINGER CARRIER ¹⁰ , Cerebras, RS
260	277	WARNER LAMBERT ¹⁰ , Guarulhos, SP
261	250	PETRÓLEO SABBA ¹⁰ , Manaus, AM
262	244	SCHERING-PLOUGH ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
263	314	ALUMORTE ¹⁰ , Baccareno, PA
264	225	MRS ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
265	253	ATLAS SCHINDLER ¹⁰ , São Paulo, SP
266	297	OXITENO NORDESTE ¹⁰ , São Paulo, SP
267	228	BATAVO ¹⁰ , Corumbel, PR
268	311	TELEPAR CELULAR ¹⁰ , Curitiba, PR
269	168	QUAKER ¹⁰ , São Paulo, SP
270	288	WEG MOTORES ¹⁰ , Jateguá do Sul, SC
271	223	SCHINCARIO ¹⁰ , Ita, SP
272	-	CGEET ¹⁰ , São Paulo, SP
273	350	TRW VARGA ¹⁰ , Limeira, SP
274	262	GAROTO ¹⁰ , Vila Velha, ES
275	218	MAGAZINE LUIZA ¹⁰ , Franca, SP
276	150	BRIDGESTONE/FIRESTONE ¹⁰ , Santo André, SP
277	260	VONPAR - COCA-COLA ¹⁰ , Porto Alegre, RS
278	300	ZENECA BRASIL ¹⁰ , São Paulo, SP
279	201	SBT ¹⁰ , Osasco, SP
280	-	ELMA CHIPS ¹⁰ , São Paulo, SP
281	111	GRADIENTE ELETRÔNICA ¹⁰ , Manaus, AM
282	383	CAMARGO CORRÊA CIMENTOS ¹⁰ , São Paulo, SP
283	390	FÁBRICA FORTALEZA ¹⁰ , Eusébio, CE
284	224	DIMED ¹⁰ , Porto Alegre, RS
285	249	LOJAS CEM ¹⁰ , Salto, SP
286	355	DEGUSSA-HULS ¹⁰ , Guarulhos, SP
287	280	SPLICE DO BRASIL ¹⁰ , Voltoantim, SP
288	328	CBMM ¹⁰ , Araxá, MG
289	339	CARAMURU ÓLEOS VEGETAIS ¹⁰ , Itumbiera, GO
290	362	MRN ¹⁰ , Oriximiná, PA
291	264	MITSUBISHI ¹⁰ , São Paulo, SP
292	309	SEMP TOSHIBA AM ¹⁰ , Manaus, AM
293	229	MARCOPOLO ¹⁰ , Caxias do Sul, RS
294	407	CA ¹⁰ , São Paulo, SP
295	283	GRENDENE SOBRAL ¹⁰ , Sobral, CE
296	221	GOLDEN CROSS S.A. ¹⁰ , Rio de Janeiro, RJ
297	254	JOSAPAR ¹⁰ , Porto Alegre, RS
298	303	COMGÁS ¹⁰ , São Paulo, SP
299	281	CIMENTO ITAÚ ¹⁰ , Itaú de Minas, MG
300	393	COPAGAZ ¹⁰ , São Paulo, SP

De 301 a 400

ORDEM		EMPRESA/SEDE
1999	1998	
301	329	LOJAS RENNER ²⁴ , Porto Alegre, RS
302	287	DOW QUÍMICA NORDESTE ²⁴ , São Paulo, SP
303	-	SAMSUNG ²⁴ , Manaus, AM
304	470	PROCOMP AMAZÔNIA ²⁴ , Manaus, AM
305	-	DURK-GERAÇÃO PARANAPANEMA ²⁴ , São Paulo, SP
306	386	DOW AGROSCIÊNCIAS ²⁴ , São Paulo, SP
307	323	KRUPP ²⁴ , Campo Limpo Paulista, SP
308	248	CTBC - TELECOM ²⁴ , Uberlândia, MG
309	242	J. MACEDO ²⁴ , São Paulo, SP
310	257	SLC - JOHN DEERE ²⁴ , Horizontina, RS
311	331	TELESC CELULAR ²⁴ , Florianópolis, SC
312	-	ABC INCO ²⁴ , Uberlândia, MG
313	230	MANNESMANN ²⁴ , Belo Horizonte, MG
314	308	CA-CIQUE ²⁴ , Londrina, PR
315	246	RIO DE JANEIRO REFRESCOS ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
316	176	L'ORÉAL BRASIL ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
317	-	MAGNETI MARELLI ²⁴ , Santo André, SP
318	334	SANTHER ²⁴ , São Paulo, SP
319	282	LOJAS YAMADA ²⁴ , Belém, PA
320	321	ANGELONI ²⁴ , Criciúma, SC
321	409	HERINGER ²⁴ , Viçosa, ES
322	290	PEIXOTO ²⁴ , Uberlândia, MG
323	-	BRAPELCO ²⁴ , São Paulo, SP
324	418	MINTER ²⁴ , Vitória, ES
325	279	GE-DAKO ²⁴ , Campinas, SP
326	319	ENERSUL ²⁴ , Campo Grande, MS
327	364	COOPERVALE ²⁴ , Palotina, PR
328	360	TECHINT ²⁴ , São Paulo, SP
329	-	FMC ²⁴ , Campinas, SP
330	337	KLABIN KIMBERLY ²⁴ , São Paulo, SP
331	357	UNICAFÉ ²⁴ , Vila Velha, ES
332	378	TELEBAHIA CELULAR ²⁴ , Salvador, BA
333	341	TELEST ²⁴ , Vitória, ES
334	307	DPASCHOAL ²⁴ , Campinas, SP
335	301	HERING ²⁴ , Blumenau, SC
336	436	SOLORRICO ²⁴ , São Paulo, SP
337	367	CUMMINS ²⁴ , Gurulhos, SP
338	345	SUPERMERCADOS VITÓRIA ²⁴ , Itajaí, SC
339	302	LILLY ²⁴ , São Paulo, SP
340	399	VISANET ²⁴ , São Bernardo do Campo, SP
341	270	ARNO ²⁴ , São Paulo, SP
342	-	GR ²⁴ , São Paulo, SP
343	299	CEBRACE ²⁴ , São José dos Campos, SP
344	358	COPACOL ²⁴ , Cuiabá, MT
345	322	TEKA ²⁴ , Blumenau, SC
346	330	GLAXO WELL COME ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
347	-	MOCRUSUL ²⁴ , Canoas, RS
348	416	DETEN QUÍMICA ²⁴ , Camaçari, BA
349	284	FURUKAWA ²⁴ , Curitiba, PR
350	377	BRETAS SUPERMERCADOS ²⁴ , Contagem, MG

ORDEM		EMPRESA/SEDE
1999	1998	
351	351	MAGNESITA ²⁴ , Montes Claros, MG
352	-	COSERN ²⁴ , Natal, RN
353	361	SAMITRI ²⁴ , Belo Horizonte, MG
354	-	STAREXPORT ²⁴ , São Paulo, SP
355	-	TELPE CELULAR ²⁴ , Recife, PE
356	-	RHONE-POULENC AGRO ²⁴ , São Paulo, SP
357	342	SANOFI ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
358	298	MWM ²⁴ , São Paulo, SP
359	267	RENAULT COML ²⁴ , São Paulo, SP
360	373	SONDA ²⁴ , São Paulo, SP
361	54	DIXER ²⁴ , São Paulo, SP
362	412	COO PAVEL ²⁴ , Cascavel, PR
363	-	ABC SUPERMERCADOS ²⁴ , Petrópolis, RJ
364	310	INTERCLÍNICAS ²⁴ , Barueri, SP
365	-	ALE ²⁴ , Betim, MG
366	315	ATACADO VILA NOVA ²⁴ , Poços de Caldas, MG
367	175	CONSTRAN ²⁴ , São Paulo, SP
368	388	REDECARD ²⁴ , São Paulo, SP
369	-	ALIANÇA ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
370	394	COCAMAR ²⁴ , Maringá, PR
371	-	SUPERMERCADOS MUNDIAL ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
372	269	CITROSUCO PAULISTA ²⁴ , Matão, SP
373	462	REFINARIA IPIRANGA ²⁴ , Rio Grande, RS
374	392	DIXIE TOGA ²⁴ , São Paulo, SP
375	222	TOYOTA ²⁴ , São Bernardo do Campo, SP
376	431	TERMOMECÂNICA ²⁴ , São Bernardo do Campo, SP
377	172	TICKET ²⁴ , São Paulo, SP
378	312	GENERAL ELECTRIC ²⁴ , São Paulo, SP
379	317	TEKSID ²⁴ , Betim, MG
380	433	TELEMAR PA ²⁴ , Belém, PA
381	381	CEG ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
382	365	DROGASIL ²⁴ , São Paulo, SP
383	-	LANESA ²⁴ , Cabo de Santo Agostinho, PE
384	417	TELEMAT ²⁴ , Cuiabá, MT
385	370	COTREL ²⁴ , Erechim, RS
386	410	ZONA SUL ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
387	401	SWIFT ²⁴ , São Paulo, SP
388	-	REFRIGERANTES MG ²⁴ , Belo Horizonte, MG
389	-	GRUPO ORSA ²⁴ , Paulínia, SP
390	413	TELEBRASILIA CELULAR ²⁴ , Brasília, DF
391	-	HEWLETT-PACKARD COMPUTADORES ²⁴ , Campinas, SP
392	247	FICAP ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
393	493	MILLENNIUM ²⁴ , Camaçari, BA
394	371	DE MILLIS ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
395	380	HOSPITAL ALBERT EINSTEIN ²⁴ , São Paulo, SP
396	382	INSINUANTE ²⁴ , Laura de Freitas, BA
397	295	COLGATE-PALMOLIVE ²⁴ , São Paulo, SP
398	336	CAMIL ²⁴ , São Paulo, SP
399	422	RIGESA ²⁴ , Valinhos, SP
400	448	INAL ²⁴ , São Paulo, SP

De 401 a 500

ORDEM		EMPRESA/SEDE
1999	1998	
101	353	SANTA ELISA ²⁴ , Sertãozinho, SP
102	326	YAKULT ²⁴ , São Bernardo do Campo, SP
103	*	CIA. MINEIRA DE METAIS ²⁴ , Três Marias, MG
104	375	ANTARCTICA POLAR ²⁴ , Porto Alegre, RS
105	387	PROSEGUR ²⁴ , Belo Horizonte, MG
106	397	DROGA RAIA ²⁴ , São Paulo, SP
107	*	MAXION INTERNATIONAL ²⁴ , Canoas, RS
108	349	VEGA ²⁴ , São Paulo, SP
109	*	RIOCELL ²⁴ , Curitiba, RS
110	318	RANDON IMPLEMENTOS ²⁴ , Casios do Sul, RS
111	*	IMPACEL ²⁴ , Arapoti, PR
112	465	FIBRA DUPONT ²⁴ , Americana, SP
113	438	ESTEVE ²⁴ , Vitória, ES
114	428	UDV ²⁴ , São Paulo, SP
115	404	PROCTER & GAMBLE S/A ²⁴ , São Paulo, SP
116	442	COMIGO ²⁴ , Rio Verde, GO
117	475	EUCATEX ²⁴ , Salto, SP
118	327	COSELLI ²⁴ , Ribeirão Preto, SP
119	293	ZF ²⁴ , Sorocaba, SP
120	437	CAROL ²⁴ , Delmiro, SP
121	434	TELEMS ²⁴ , Campo Grande, MS
122	440	ITAUTEC SERVIÇOS ²⁴ , São Paulo, SP
123	344	VALTRA VALMET ²⁴ , Mogi das Cruzes, SP
124	396	ELEVADORES OTIS ²⁴ , São Bernardo do Campo, SP
125	*	DENSO ²⁴ , Curitiba, PR
126	432	ALL DO BRASIL ²⁴ , São Paulo, SP
127	*	SAP ²⁴ , São Paulo, SP
128	*	OLVEPAR ²⁴ , Curitiba, MT
129	467	FIBRA ²⁴ , Americana, SP
130	395	ITAPEMIRIM ²⁴ , Cachaieiro de Itapemirim, ES
131	*	DSND ²⁴ , Niterói, RJ
132	447	CARBOCLORO ²⁴ , São Paulo, SP
133	398	EDITORA GLOBO ²⁴ , São Paulo, SP
134	346	COPEBRÁS ²⁴ , São Paulo, SP
135	340	COCA-COLA / IPIRANGA ²⁴ , Ribeirão Preto, SP
136	*	PROCTER & GAMBLE LTDA ²⁴ , São Paulo, SP
137	449	PRADA ²⁴ , São Paulo, SP
138	471	O BOTICÁRIO ²⁴ , São José dos Pinhais, PR
139	419	ENTERPA AMBIENTAL ²⁴ , São Paulo, SP
140	384	RENNER DUPONT ²⁴ , São Paulo, SP
141	481	PETROQUÍMICA TRIUNFO ²⁴ , Porto Alegre, RS
142	*	ANDERSEN CONSULTING ²⁴ , São Paulo, SP
143	*	MAXITEL ²⁴ , Belo Horizonte, MG
144	498	OXITENO ²⁴ , São Paulo, SP
145	*	CECRISA ²⁴ , Criciúma, SC
146	*	SERRA DA MESA ²⁴ , São Paulo, SP
147	425	SCHAHIN ²⁴ , São Paulo, SP
148	415	PLASCAR ²⁴ , Jundiaí, SP
149	352	COOPERATIVA AGRÁRIA ²⁴ , Guaporanga, PR
150	*	CIMENTOS DO BRASIL ²⁴ , São Paulo, SP

ORDEM		EMPRESA/SEDE
1999	1998	
451	*	BSE ²⁴ , São Paulo, SP
452	*	EPA/MART PLUS ²⁴ , Belo Horizonte, MG
453	472	ZAMPROGMA ²⁴ , Porto Alegre, RS
454	479	SPP AGAPRINT ²⁴ , São Paulo, SP
455	*	AUTO BAN ²⁴ , São Paulo, SP
456	430	NOVADUTRA ²⁴ , São Paulo, SP
457	426	NIBRASCO ²⁴ , Vitória, ES
458	403	BRAHMA/ASTRA ²⁴ , São Paulo, SP
459	459	MANGELS ²⁴ , São Paulo, SP
460	439	ARCOR ²⁴ , Rio das Pedras, SP
461	469	BARRA MANSA ²⁴ , São Paulo, SP
462	*	CISPER ²⁴ , São Paulo, SP
463	445	MSD ²⁴ , São Paulo, SP
464	*	ELUMA ²⁴ , Santo André, SP
465	411	ITASA ²⁴ , Mantas Claras, MG
466	*	NIQUEL TOCANTINS ²⁴ , São Paulo, SP
467	452	SOTREQ ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
468	414	CHAPEÇÓ ²⁴ , Chapéu, SC
469	*	PANASONIC AM ²⁴ , Manaus, AM
470	444	BEIRA RIO ²⁴ , Novo Hamburgo, RS
471	368	USINA DA BARRA, Barra Bonita, SP
472	474	FERROVIA CENTRO-ATLÂNTICA ²⁴ , Belo Horizonte, MG
473	*	UNION CARBIDE ²⁴ , São Paulo, SP
474	*	FERRAMENTAS GERAIS ²⁴ , Porto Alegre, RS
475	372	PROCOMP ELETRÔNICA ²⁴ , São Paulo, SP
476	*	VILLARES METAL ²⁴ , São Paulo, SP
477	354	CERAS JOHNSON ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
478	477	TROMBINI ²⁴ , Curitiba, PR
479	*	ISOPOL ²⁴ , Camaçari, BA
480	389	HERMES ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
481	458	BUSSCAR ²⁴ , Joinville, SC
482	455	PORTOBELLO ²⁴ , Itujucas, SC
483	116	PROMON ELETRÔNICA LTDA. ²⁴ , São Paulo, SP
484	*	ABNOC ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
485	429	COPRODAL ²⁴ , Itabuna, BA
486	*	PROTEGE ²⁴ , São Paulo, SP
487	359	GLOBOPAR ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
488	488	MERCK ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
489	*	BIOSINTÉTICA ²⁴ , São Paulo, SP
490	*	DATAMEC ²⁴ , Rio de Janeiro, RJ
491	*	COTREFAL ²⁴ , Medianeira, PR
492	408	ARMAZÉM PARAIBA ²⁴ , Teresina, PI
493	259	BRASIMAC ²⁴ , Brusque, SC
494	*	ITAP BEMIS ²⁴ , São Paulo, SP
495	485	MEDIAL SAÚDE ²⁴ , São Paulo, SP
496	*	COROL ²⁴ , Rolândia, PR
497	*	GEVISA ²⁴ , Campinas, SP
498	*	BRASILIGÁS ²⁴ , São Paulo, SP
499	*	POLIADEN ²⁴ , Camaçari, BA
500	*	ZAMBONI ²⁴ , Além Paraíba, MG

7. BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, David R., SWEENEY, Denis J., WILLIAMS, Thomas A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. Trad. Luiz Sérgio de Castro Paiva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANSOFF, H. Igor e McDONNEL, Eduard J., **Implantando a Administração Estratégica**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

ANTHONY, Robert N., DEARDEN, John, VANCIL, Richard F. **Management Control Systems Text Cases and Readings**. Homewood, Illinois, EUA: Richard D. Irwin, Inc., 1972.

ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. Trad.: Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

ASCI American Customer Satisfaction Index [Fourth Quarter Score]. Disponível: http://www.theacsi.org/fourth_quarter.htm. Consulta: 27 de Março de 2004.

ATKINSON, Anthony A., BANKER R.D., KAPLAN R. S. e YOUNG S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 1a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BSCol, Balanced Scorecard Collaborative [BSCol Home]. Disponível: <http://www.bscol.com/>. Consulta: 02 de Abril de 2004.

BANKER, T, R. D.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. “An investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures”. In: **The Accounting Review**, V.75, nº.1, p.65-92, 2000.

BUENO, José Hamilton. **Manual do Agente de Mudanças A Era da Qualidade**. 2ª ed, São Paulo: LTR, 1995.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: Painel de Indicadores para a Gestão**

Estratégica dos Negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi .**Gerenciamento pelas Diretrizes.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni – Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CATELLI, Armando. **Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CERTO, S. C. e PETER, J. P. **Administração Estratégica Planejamento e Implantação da Estratégia.** Trad. Flávio Denin Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto e CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Administração Estratégica.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e Processos.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CUNHA JR, M. **Análise Multidimensional de Dados Categóricos: A Aplicação das Análises de Correspondência Simples e Múltipla em Marketing e Sua Integração com Técnicas de Análise de Dados Quantitativos.** Porto Alegre-Brasil: Cadernos de Estudos do PPGA, UFRGS, 1998, 26p.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DELOITTE, Deloitte Touche Tohmatsu International. **Vision in Manufacturing: Planning for the Future Vol. 3: Infrastructure: the metrics and the action programs.** New York: Delloite, 1993.

DOS SANTOS, Izequias Estevam. **Textos Selecionados de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2003.

ECCLES, Robert G. “The Performance Manifesto”. In: **Harvard Business Review**. Boston: V. Jan/Fev, p.1-8, 1991.

FERREIRA, Ademir A. **Gestão Empresarial de Taylor aos Nossos Dias Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FPNQ, Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência – O Estado da arte da Gestão para a Excelência do Desempenho**. São Paulo: FPNQ, 2004.

FPNQ, Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho**. 2ª ed. São Paulo: FPNQ, 2003.

GARRISON, Ray H. e NOREEN Eric W. **Contabilidade Gerencial**. Trad. José Luiz Paravato. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GUIMARÃES E SILVA, Bruno Folly e PROCHNIK, Victor “Balanced Scorecard em uma Organização do Terceiro Setor O Caso da Energia”. **UFRJ Grupo de Pesquisa em Cadeias Produtivas: Textos para Download Estratégia e Gestão de Organizações Públicas e Privadas**. Atualizada em Março de 2004. Revista eletrônica. Dezesseis páginas. Protocolo: http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/bsc_e_terceiro_setor_energia.pdf .[Setembro 2003].

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento Estratégico para o... Gerenciamento Total**. 7ª ed. Lageado: Grafocem, Centro de Desenvolvimento Santana, 2002.

HEMÉRITAS, Ademar Batista. **Organização e Normas**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: Usando Medidas do Desempenho da Qualidade, Tempo e Custo para Traçar a Rota para o Futuro de sua Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUNGER, J. David e WHEELEN, Thomas L. **Gestão Estratégica**. Trad. Roberto Meireles Pinheiro. 2ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS, IMA. **Statements on Management Accounting. Practices and Techniques: Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Management Systems**. Montvale, Nova Jersey: Statement nº4DD, 15 de Maio de 1998.

ITTNER, C. D. e LARCKER, D. F. “Are non-financial measures leading indicators of financial performance: an analysis of customer satisfaction”. In: **Journal of Accounting Research**, V.36, p.1-35, 1998.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos Um Estudo com Jogos de Empresas**. São Paulo: USP. Dissertação de Mestrado em Administração, Defendida e Aprovada no Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Estado de São Paulo, 2003.

KANITZ, Setephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudos de Caso**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas Estratégicos Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S e NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. “Putting the Balanced Scorecard to Work”. In: **HBR On Point Articles by Harvard Business Review**. Boston: V. Set/Out, p. 135-147, 1993.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance”. In: **HBR On Point Articles by Harvard Business Review**. Boston: V. Jan/Fev, p. 72-79, 1992.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. In: **Harvard Business Review**. Boston: V. Jan/Fev, p75-86, 1996.

KAZIMIER, Leonard J. **Estatística Aplicada à Economia e Administração**. Trad. Carlos Augusto Crusius. São Paulo: Pearson – Makron Books, 2004.

KOCHAN, Thomas A. e USSEM, M. **Transforming Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MACHADO, Maria Augusta S., **Notas de Aula de Métodos Quantitativos**. Rio de Janeiro: Faculdades IBMEC, 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos**. São Paulo: USP. Tese de Doutorado em Administração, Defendida e Aprovada no Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MARINHO, Sidnei V. **Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard**. Florianópolis: UFSC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Defendida e Aprovada no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

MERCHANT, Kenneth A. “The Control Function of Management”. In: **Sloan Management**

Review. Boston: V.23, n.4, p.43-55, 1982.

MEYER, Christopher “Como os Indicadores Adequados Contribuem para a Excelência das Equipes”. In: **Harvard Business Review. Medindo o Desempenho Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, p.85-116, 2000.

MICHAELIS, Dicionário Eletrônico [XpressSoft DICMAXI Michaelis 6 idiomas]. Disponível: <http://www.xpresssoft.com.br/produtos/detalhes.asp?id=2> . Consulta: 06 de Setembro de 2004.

Michigan Business School. [Faculty and Research. ACSI: Customer Satisfaction Down a Bit; Consumer Spending Should Improve]. Disponível: <http://www.bus.umich.edu/FacultyResearch/Research/ACSICustomerSatisfactionDownaBit.htm>. Consulta: 27 de Março de 2004.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia.** Trad. James Sunderland Cook. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Editora Atlas, 1997.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria Conceitos, Sistemas, Implementação.** São Paulo: Editora Atlas, 1993.

NISEMBAUM, Hugo. **A Competência Essencial.** São Paulo: Infinito, 2000.

ÑAURI, Miguel Heriberto Caro. **As Medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos: O Caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU).** Florianópolis: UFSC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Defendida e Aprovada no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

NODA, Karin. **Estudo da Administração Estratégica com Foco no Processo da Qualidade.** Florianópolis: UFSC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção,

Defendida e Aprovada no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 20ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan e WETTER Magnus. **Condutores da Performance Um Guia Prático para o Uso do Balanced Scorecard**. Trad. Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Editora Thompson, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo **Controladoria Gestão Eficaz Utilizando Padrões**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

PUENTE, Marcelo Ferreira. **Estudo Descritivo do Modelo de Gestão Balanced Scorecard e sua Analogia com o Processo de Construção Estratégica da IBM**. Rio de Janeiro: Faculdades IBMEC. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração, Defendida e Aprovada no Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Administração das Faculdades IBMEC, 2003.

RAMBERSAD, Hubert K. **Scorecard para Performance Total**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

REA, Louis M. e PARKER, Richard A. **Metodologia de Pesquisa do Planejamento à Execução**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000.

REZENDE, José Francisco **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

SATHE, V. *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1985.

SCHEIN, Edgard H. "Coming to a new awareness of organizational culture". In: **Sloan Management Review**. Boston: V.25, n.2, p.9., 1984

SCHMENNER, Roger W. **Administração de Operações em Serviços**. Trad. Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.

SHARMAN, Paul. "How to Implement Performance Measurement in Your Organization". In: **Certified Managements Accountants Magazine**. Ontario, Canadá, V.39, p.33-37. Maio de 1995.

SINK, Scott e TUTTLE, Thomas C. **Planning and Measurement in Your Organization of the Future**. Norcross, Georgia: Industrial Engineering and Management Press, 1989.

SOARES JUNIOR, Heles e PROCHNIK, Victor "Experiências comparadas de instalação do Balanced Scorecard no Brasil". **UFRJ Grupo de Pesquisa em Cadeias Produtivas: Textos para Download Estratégia e Gestão de Organizações Públicas e Privadas**. Atualizada em Março de 2004. Revista eletrônica. Dezesseis páginas. Protocolo: http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/download_estrategia_e_gestao.html. [Setembro de 2003].

SOLOMONS, D., **Divisional Performance: Measurement and Control**. 10^a ed. Homewood, Illinois, EUA: Richard D. Irwin Inc., 1976.

SLATER, Robert. **Jack Welch O Executivo do Século Os Insights e Segredos que Criaram o Estilo GE**. Trad. Maria Lucia G. Leite Rosa. 5^a ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

STERN, Carl W., STALK, George Jr. **Estratégia em Perspectiva**. Trad. Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

Symnetics Business Transformation [Home]. Disponível: <http://www.symnetics.com.br>,
Consulta: 08 de Maio de 2004.

THOMPSON JR., Arthur A. e STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico
Elaboração, Implementação e Execução**. Trad. Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo:
Editora Pioneira, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª ed.
São Paulo: Editora Atlas, 2004.

VIEIRA, Listz. **Cidadania e Globalização**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4ª ed . São Paulo: Editora Atlas, 1987.

8. GLOSSÁRIO

Listamos abaixo um breve glossário visando esclarecer o sentido lógico de cada tema utilizado neste trabalho, evitando a possibilidade de um termo assumir diferentes significados.

Administração Estratégica – Processo através do qual a liderança de uma organização desenvolve ações e metas para o cumprimento de sua missão, e as acompanha pela comparação do desempenho da força de trabalho e seus processos, com padrões pré-estabelecidos.

Atividade – Conjunto de procedimentos ou ações desenvolvidos para transformar recursos em produtos ou serviços.

Cadeia de Valor – Macro processo corporativo de uma organização. Contexto através do qual os processos de uma organização fluem do início de sua atividade até a disponibilização de seu produto.

Competências Essenciais – Habilidades específicas desenvolvidas pela empresa que a torna superior aos seus concorrentes em algumas atividades.

Controle – Monitoração e avaliação do processo para assegurar seu funcionamento adequado.

Desempenho – Resultado das ações empreendidas pelos gestores de uma empresa na busca de sua eficácia organizacional.

Eficácia Organizacional – Capacidade de cumprimento da missão da empresa.

Eficiência – Capacidade de produzir um efeito; rendimento.

Endomarketing – Marketing de divulgação realizado dentro do ambiente organizacional, visando divulgação, convencimento e adesão a uma idéia, plano ou iniciativa pelo corpo de empregados.

Estratégia competitiva – Definição de metas e objetivos, a partir dos recursos disponíveis,

das condições ambientais e da busca de posição lucrativa sustentável a longo prazo.

Fatores Críticos de Sucesso – Atributos de um produto ou serviço que, quando bem trabalhados, garantem seu sucesso junto ao cliente. Por exemplo: Flexibilidade, custo, qualidade, prazo e localização.

Gestão Estratégica – Processo contínuo de desenvolvimento do negócio da empresa, através do estabelecimento de diretrizes, formulação, implementação e controle de ações em direção ao cumprimento de seus objetivos.

Indicadores de Desempenho ou Key Performance Indicators – Medida de referência utilizada para permitir que o produto de um trabalho possa ser rastreado e avaliado pela comparação com um padrão.

Inovação – Efeito causado na introdução de um novo paradigma (tecnológico, comportamental ou processual).

Meta Estratégica – Objetivo maior aspirado pela organização.

Método, Metodologia – Conjunto de técnicas e processos utilizados para alcançar um objetivo. No caso deste trabalho a palavra metodologia está sendo utilizada, de forma coloquial, como um sinônimo de método. Em sua definição original, metodologia é o estudo científico dos métodos.

Missão – Propósito maior de um empreendimento, relacionado ao atendimento das necessidades dos seus clientes, mediante a produção e comercialização de bens e serviços.

Operação – Conjunto de ações realizadas para obtenção de utilidades na forma de um bem ou serviço.

Paradigma – Concepção de ciência, dentro da qual se insere um fenômeno observado.

Processo – Sequência de atividades com vistas a um resultado definido.

Stakeholders – Pessoas interessadas no desempenho dos negócios de uma organização na qual tenham comprometido recursos próprios ou de terceiros. Acionistas, empregados, clientes, fornecedores, parceiros, governo, sindicatos, comunidade local, etc.

Vantagem Competitiva – Atributos através dos quais as organizações se credenciam a enfrentar os desafios competitivos do seu ambiente.

Variável – É uma característica da população. Toda questão de pesquisa define um número de construções teóricas que o pesquisador quer associar. O grau de operacionalização destas construções não faz parte de um consenso. Por essa razão, a seção que trata das definições das variáveis deve permitir a avaliação da adequação dos instrumentos utilizados, as variáveis escolhidas e as construções teóricas descritas no quadro conceitual.

Variáveis dependentes (VD) – Medem o fenômeno que se estuda e que se quer explicar. São aquelas cujos efeitos são esperados de acordo com as causas. Elas se situam, habitualmente, no fim do processo causal e são sempre definidas na hipótese ou na questão de pesquisa.

Variáveis independentes (VI) – São aquelas variáveis candidatas a explicar a(s) variável(eis) dependente(s), cujos efeitos queremos medir. Aqui devemos ter cuidado, pois mesmo encontrando relação entre as variáveis isto, não necessariamente, significa relação causal.

Variáveis qualitativas (ou categóricas) nominais – São aquelas cujas respostas podem ser encaixadas em categorias, sendo que cada categoria é independente, sem nenhuma relação com as outras: sexo (masculino, feminino), raça (branco, preto, outro), etc.

Variáveis qualitativas (ou categóricas) ordinais – São aquelas cujas categorias mantêm uma relação de ordem com as outras, que podem ser regulares ou não (existe uma ordem natural nas categorias): classe social (alta, média, baixa), autopercepção de desempenho em Matemática (péssimo, ruim, regular, bom, ótimo), etc. A rigor, no tratamento estatístico das variáveis categóricas, não existe diferença se ela for nominal ou ordinal, a única observação é que quando se está lidando com uma variável ordinal, é aconselhável manter a ordem natural das categorias, de menor para maior, na hora da apresentação, seja em tabela ou em gráficos.

Variáveis quantitativas discretas – São aquelas resultantes de contagens, constituem um

conjunto finito de valores: número de filhos, número de reprovações em matemática, idade em anos completos, etc.

Variáveis quantitativas contínuas – Resultados de mensurações, podem tomar infinitos valores: pontuação na escala de atitude, nota na prova de matemática, pontuação no vestibular, etc.

_____ // // // // _____

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)