

# A CONTABILIDADE E O BALANCED SCORECARD

*José Silvério Lemos*

*Rogério Zanon da Silveira*

*Valézia da Penha Zandonaide Parmagnani*

*Alunos do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Humanas de Vitória*

## RESUMO

**E**ste artigo foi inspirado no livro *A Estratégia em Ação*, de Robert Kaplan e David Norton. O objetivo é despertar os profissionais de contabilidade sobre a necessidade de se buscar novas ferramentas de avaliação dos resultados da empresa, para suprir as crescentes expectativas dos empresários diante, principalmente, dos processos decorrentes da globalização e das novas tecnologias.

Como veremos, o “Balanced Scorecard” é uma ferramenta de avaliação e gestão das empresas que pode auxiliar no atendimento desses propósitos. O sistema se baseia na tese de que a empresa não pode ter sua visão e estratégia de negócios limitadas a somente um objetivo final. Deve ser considerado que qualquer objetivo é consequência de um processo composto de várias etapas, e é para essa cadeia que as atenções devem estar voltadas.

O “Balanced Scorecard” complementa as medições baseadas apenas em indicadores financeiros com outros três componentes chamados de perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Deve ser ressaltado que a medida em que foi sendo utilizado, o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição

aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial.

## INTRODUÇÃO

Vivemos um período em que as empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária, entrando numa era em que cada vez mais a competição se dará no campo da informação, e onde o gerenciamento dos ativos intangíveis será a chave do sucesso das organizações.

Nesse campo, a especialização funcional tem de estar integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados deverão ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo.

Porém, à medida que as organizações investem nessas novas capacidades, seus resultados já não podem ser motivados ou medidos a curto prazo pelos modelos tradicionais da contabilidade, fazendo com que os profissionais de contabilidade busquem novos modelos que possam acompanhar as novas demandas. Nesse aspecto, o Balanced Scorecard traz uma contribuição significativa, ao incorporar às formas de avaliação sobre

dados financeiros, indicadores de desempenho futuro, baseados em três diferentes perspectivas: clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento.

Uma das críticas comumente feita à contabilidade é quanto à falta de dinamismo dos demonstrativos produzidos. De fato, esses demonstrativos são fotografias da situação patrimonial num dado momento. O Balanced Scorecard não resolve esse problema, mas torna-o menos agudo na medida em que, através das outras perspectivas, auxilia a contabilidade a espelhar uma visão multidimensional das entidades.

## A FILOSOFIA DO BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard se baseia em que um dos aspectos condicionantes para se ter uma boa estratégia é que a posse de bons índices financeiros não garantem a rentabilidade futura da empresa. Um outro aspecto é o de que a empresa não pode ter sua visão e estratégia de negócios limitada apenas a um objetivo final. Sendo esse objetivo o lucro, por exemplo, deve-se considerar que ele é consequência de um processo, e é para esse processo que se devem voltar as atenções. A visão simplista do lucro é inclusive estática, e, segundo Kaplan, esse tipo de visão é um erro cometido por muitos empresários. A administração deve pensar o negócio com uma visão abrangente e de longo prazo porque o que mantém uma empresa próspera hoje em dia pode não o ser daqui há alguns anos.

Os lucros da empresa são, portanto resultados de um longo processo dinâmico. As falhas ao longo desse processo é que são as responsáveis pela sua diminuição ou pelo prejuízo. O risco é o empresário concentrar-se no objetivo final esquecendo-se do processo.

Fazendo uma analogia, seria como se um técnico de futebol se preocupasse exclusivamente com o gol e se esquecesse de identificar e avaliar os esquemas técnicos e táticos desde a defesa até o ataque, não levando em conta que, do aprimoramento desses

elementos, componentes do conjunto do time, poderão surgir as jogadas de gol.

O Balanced Scorecard é uma alternativa aos sistemas de avaliação e gestão centrados quase que exclusivamente na perspectiva financeira. A visão administrativa deve ser estendida a outras perspectivas. A contabilidade poderia acompanhar e medir os movimentos dessas outras perspectivas usando um dos próprios fundamentos do “Balanced Scorecard” quando analisa, por exemplo, os processos internos. Nessa perspectiva é recomendado que a entidade deve procurar melhorar seus processos internos inclusive pela inovação de procedimentos. Uma idéia seria a implantação de demonstrações mais abrangentes. Como a ciência contábil é a linguagem dos negócios e se ocupa da avaliação, mensuração, demonstração e informação dos fatos econômicos, vetores como satisfação dos clientes, produtividade dos processos internos e treinamento de funcionários, são fatores que influenciam e influenciarão os resultados econômicos da entidade e, como tal, podem ser mensurados e registrados.

Esses vetores são formas de mensuração das perspectivas adicionais acrescentadas pelo “Balanced Scorecard”: clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. O vetor satisfação dos clientes, por exemplo, é um referencial para se avaliar a perspectiva do cliente. Para mensurar esse referencial, podemos selecionar alguns dados oriundos da rotina da empresa. Para ilustrar, imaginemos uma pizzaria. Esses dados podem ser colhidos, por exemplo, no serviço de atendimento ao consumidor para verificar como anda a satisfação dos clientes quanto ao atendimento, rapidez de entrega, sabores e preparos, etc. Também podemos ter esses dados com consultas diretas ao consumidor, o que seria a aplicação direta do conceito de feedback.

Na perspectiva dos Processos Internos, pode-se adotar como vetores os itens qualidade dos produtos e serviços. A empresa pode implantar a mensuração de seus processos internos com a transcrição para o papel de seus

progressos. Outra vez voltamos à pizzaria. Imaginemos o bom atendimento dos clientes. Podemos controlar o número de clientes que entram no estabelecimento e quantos efetivamente fazem seus pedidos, ou então o número de telefonemas solicitando informações. O número dos que efetivamente concretizam seus pedidos é uma variável importante para o julgamento da qualidade dos processos internos da empresa.

Nos processos de aprendizado e crescimento, os vetores de reciclagem, treinamento, são indicadores também facilmente operacionalizados com consultas ao Departamento de Recursos Humanos. É importante o acompanhamento e mensuração dos resultados decorrentes desses investimentos, pois com eles a empresa aumenta e melhora seu ativo intangível, propiciando oportunidades em inovações que trarão a ela maior valorização e uma possibilidade maior de permanência no mercado.

Além das três perspectivas adicionais à perspectiva financeira, dois outros elementos contidos na idéia do Balanced Scorecard são essenciais para se entender o seu funcionamento, que podem ser chamados de relações de causa e efeito e fatores impulsionadores do desempenho. Um exemplo dado pelo próprio Kaplan, em uma de suas entrevistas, nos ajudaria a compreendê-los melhor. Suponhamos que o objetivo de uma empresa seja melhorar o desempenho financeiro, ou seja, obter maiores lucros ou um retorno maior sobre o capital. Essa é a meta. Mas qual é o fator impulsionador? Pode-se aumentar as vendas ou os negócios com os clientes existentes. Dizemos, então, que ampliar a participação de mercado é o fator impulsionador do objetivo melhorar o desempenho financeiro.

Depois disso, podemos perguntar: como aumentar as vendas? A resposta é simples: se os clientes estão satisfeitos e gostam de fazer negócios com a empresa, o mais provável é que continuem fazendo. Nesse caso, a satisfação do cliente é o fator impulsionador do aumento de participação no mercado.

E assim se impõe uma nova pergunta: o que a empresa deve fazer para aumentar o nível de satisfação do cliente? Suponhamos que a valorização da entrega do produto no prazo ou em prazos mais curtos ajude neste objetivo. Este será o fator impulsionador para gerar a satisfação do cliente.

Daí pode vir outra pergunta: o que a empresa tem de fazer para cumprir ou diminuir o prazo de entrega dos produtos? Essa preocupação conduz ao processo interno, ou à necessidade de se medir o tempo de produção.

A próxima pergunta seria: como a empresa pode agilizar o processo de produção? A resposta pode ser: é necessário treinar e capacitar os funcionários e implementar um processo de fabricação mais rápido.

Trata-se, portanto, de uma cadeia completa de relações de causa e efeito, que começa com a necessidade de melhorar as habilidades dos funcionários. Mas esse não é o resultado final: é apenas o fator impulsionador.

Dito de outro modo, funciona como um resultado, mas, na realidade, converte-se no fator impulsionador de aumento nas vendas e de melhora nos prazos de entrega e nos tempos de produção, o que, por sua vez, leva a uma maior satisfação do cliente, que permitirá à empresa obter uma maior participação no mercado e, por fim, melhorar o rendimento financeiro, seu objetivo inicial. Em um Balanced scorecard bem estruturado, estes são os elos da cadeia de relações de causa e efeito.

Deve ser ressaltado que no decorrer da utilização do Balanced Scorecard, para se obter as importantes informações gerenciais esperadas, a empresa deverá sofrer uma verdadeira revolução em seu modo de administração, adotando a prática de se fazer feed-backs constantes.

O que se pretende aqui é algo mais abrangente, dinâmico e mesmo radical. Trata-se de um verdadeiro feed-back dinâmico, que passará a fazer parte da cultura da empresa e será feito com o mínimo de espaço de tempo possível, e abarcará todas as áreas e atividades da empresa. Um feed-back estratégico e que funcionará até mesmo com relação aos fins da empresa. Como exemplo, citemos o caso real

de uma empresa que elegeu como fator impulsionador a satisfação de seus clientes. Pesquisando esses clientes, foi descoberto que o que eles mais prezavam era a entrega das mercadorias no prazo. Então, para o atendimento dessa necessidade, a empresa se vê direcionada a desenvolver todos seus esforços para entregar suas mercadorias rigorosamente dentro do prazo combinado. Deverá fazer feed-backs até mesmo diários para verificar se realmente suas entregas foram feitas dentro do prazo. Alcançada a meta, poderá a empresa partir para aperfeiçoar essa meta com a redução do prazo.

A finalidade desse sistema de feed-backs constantes é verificar se a estratégia realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foram fixadas e também se a implementação dos trabalhos e resultados conseguidos estão sendo fiéis ao que foi planejado. Esse feed-back estratégico é uma forma de se acompanhar o percurso até a meta que foi traçada. Como deve ser dinâmico, eventuais erros ou equívocos de avaliação ou mesmo de metas, podem ser corrigidos dentro mesmo do andamento do processo.

## A CONTABILIDADE E O BALANCED SCORECARD

Como vimos, o Balanced Scorecard é uma alternativa às tradicionais ferramentas de gestão baseadas quase que exclusivamente numa visão financeira. Para a contabilidade, a perspectiva financeira é a usual e o desafio é agregar outras perspectivas. A contabilidade, como ciência da mensuração e comparação de informação, não pode deixar escapar a oportunidade de contribuir decisivamente nessa questão, onde muitos desafios universais da contabilidade estão implícitos. A falta de dinamismo das demonstrações contábeis é uma delas, o registro de ativos intangíveis é outra. A contabilidade deve estender seu vocabulário a essas áreas novas do conhecimento empresarial. Se mensuramos o que tem valor, então, uma qualidade intangível como a satisfação dos clientes também deve ser mensurada, pois trata-

se de um item que agrega valor aos negócios da empresa, e pode ser registrada em demonstrações paralelas ao Balanço, que poderíamos chamar de demonstrações contábil-administrativas. Nelas a idéia é registrar os itens que não podem ser objeto de transações comerciais, diferentemente dos itens registrados no Balanço Patrimonial, mas que são fundamentais para a manutenção dos ativos e dos resultados tangíveis da empresa.

Acreditamos, porém, que não se pode de um momento para outro definir ou padronizar tais demonstrativos, como o que acontece com as demonstrações contábeis atuais. Como dissemos no início, a pretensão aqui não foi elaborar modelos, pois, em nossa opinião, eles surgirão de um longo processo de conscientização da classe contábil, que poderão no futuro complementar ou quem sabe até mesmo serem incorporados aos demonstrativos contábeis tradicionais. Até lá temos um grande caminho pela frente.

## CONCLUSÃO

A contabilidade gerencial, notadamente neste novo ambiente de super interação entre empresas e pessoas, decorrente dos novos processos tecnológicos de informatização e comunicação, vem ganhando um impulso ainda maior para atender aos novos desafios impostos às empresas no mundo inteiro.

Informações precisas, oportunas e pertinentes sobre a economia e o desempenho de empresas são cruciais ao sucesso organizacional. As funções contábeis restritas ao acúmulo e guarda de dados e registros legais vão dando lugar a uma necessidade de transformação de dados e registros em informações úteis à própria sobrevivência da entidade.

Já não interessa mais apenas a quantificação do lucro passado, mas sim o comportamento dos processos que têm influência nos resultados econômicos presentes e futuros da empresa. Processos que não levam em consideração somente os aspectos financeiros, mas também as relações da

empresa com seus clientes, fornecedores, acionistas, empregados, enfim, com o ambiente que a cerca.

O Balanced Scorecard remedia o defeito dos sistemas de mensuração e de controle financeiro de não medirem o aumento no valor decorrente das melhorias das habilidades e dos ativos intangíveis da empresa, ao incorporar medidas de três perspectivas adicionais: clientes, processos empresariais internos e aprendizagem e crescimento.

Pode-se fazer uma analogia da visão utilizada pelo Sistema ABC (Activity-Based Costing – Custeamento Baseado em Atividades) para o controle e gerenciamento de custos, com o que o Balanced Scorecard pode fazer pelo lado da receita. Ambas analisam as atividades e os processos que influenciam no comportamento, respectivamente, dos custos e da receita, permitindo uma comunicação entre as funções de custos e receitas da empresa, feitas sob essa filosofia.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta imprescindível à contabilidade voltada para as questões gerenciais da empresa. Utilizando essa abordagem baseada em atividades e processos inter-relacionados funcionalmente na empresa, os contadores serão capazes de transmitir à administração informações qualificadas sobre o desempenho dos processos comerciais da organização, que

possibilitarão identificar os pontos-chaves nestes processos que influenciam direta ou indiretamente os objetivos e metas da empresa, dirigir esforços para melhorá-los, e, conseqüentemente, melhorar os resultados.

## BIBLIOGRAFIA

Balanced Scorecard Collaborative. What is a Balanced Scorecard. [On-line] Available: <http://www.bscol.com>. 15 Set. 2000.

KAPLAN, Robert, NORTON, David A. *Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. São Paulo: Campus, 1999.

KAPLAN, Robert e outros. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert. Balanced Scorecard. *HSM Management*, p. 69. nov./dez. 1998.

KAPLAN, Robert. Dos Custos à Performance. *Revista HSM Management*. mar./abr. 1999.

The Balanced Scorecard Institute. Balanced Scorecard Theory. [On-line] Available: <http://www.balancedscorecard.org>. 16 Set. 2000.