

UM ESTUDO EXPERIMENTAL SOBRE COMO OS CONTROLLERS DAS EMPRESAS QUE ADOTAM O *BALANCED SCORECARD* UTILIZAM OS INDICADORES COMUNS E ESPECÍFICOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO DOS GESTORES DE UNIDADES DE NEGÓCIOS

Resumo:

O objetivo da pesquisa em tela foi analisar, através de um estudo experimental, se os controllers das empresas que utilizam o *Balanced Scorecard* atribuem pesos diferentes aos indicadores comuns às diferentes unidades de negócios e aos indicadores específicos de cada uma delas quando realizam a avaliação de desempenho dos seus gestores ratificando, ou não, os resultados encontrados por Lipe e Salterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004) no contexto empresarial brasileiro. Tratou-se de um estudo experimental conduzido com 41 estudantes de Pós-graduação em Controladoria desenhado para testar se os resultados obtidos por Lipe e Salterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004) são aderentes ao contexto empresarial brasileiro no que diz respeito aos diferentes pesos atribuídos aos indicadores comuns e específicos no momento de avaliar o desempenho do gestor de uma unidade de negócio. O estudo concluiu que quando da avaliação de desempenho dos gestores das unidades de negócios das empresas que utilizam o BSC os indicadores comuns às diferentes unidades tem um peso maior do que os indicadores específicos das respectivas unidades na formação do julgamento sobre o desempenho do gestor.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard* e Indicadores.

1. Introdução

1.1 Apresentação e Caracterização do Problema

O controle gerencial é utilizado nas organizações empresariais para assegurar que a empresa, através de mecanismos de controle na condução de uma estratégia definida *a priori*, atinja seus objetivos. Para garantir a eficácia e a eficiência na condução da estratégia o controle gerencial deve dispor de ferramentas que o auxiliem na tarefa de medir o desempenho. Para Miranda e Silva (2002) o sistema de medição de desempenho de uma organização surge da necessidade de se responder as seguintes questões: *Por que medir? O que medir? e Como Medir?*

Miranda e Silva (2002) defendem a idéia de que toda empresa possui um sistema de medição de desempenho, por mais rudimentar que seja, que compreende um conjunto de relatórios e indicadores que possibilitam ao gestor avaliar como o negócio está caminhando.

Neste trabalho, analisa-se detidamente a ferramenta de avaliação de desempenho desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC consiste na combinação de indicadores financeiros e não financeiros integrados à estratégia da empresa e classificados sob quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e finalmente aprendizado e crescimento. A idéia subjacente ao BSC é que existe uma relação de *causa-e-efeito* entre os indicadores estratégicos, por exemplo: um bom desempenho no indicador satisfação do cliente acarretará uma melhora no desempenho do indicador financeiro de vendas. Outra vantagem do BSC seria a possibilidade dos gestores da empresa terem a possibilidade de avaliar o desempenho dos negócios através desse conjunto

de indicadores, tomando medidas corretivas quando os mesmos sinalizarem um afastamento em relação a estratégia.

No entanto, o ponto central do artigo é conduzir uma investigação experimental sobre como os indicadores do BSC, em um contexto de avaliação de desempenho dos gestores de unidades de negócio, são utilizados. A necessidade de realizar esse estudo decorre dos resultados de trabalhos anteriores conduzidos por Lipe e Salterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004).

Lipe e Salterio (2000) na sua pesquisa “*The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures*” conduzindo um estudo experimental com 58 (cinquenta e oito) estudantes de primeiro ano de MBA investigaram como os BSC’s, que incluem medidas comuns a diferentes unidades de negócio e medidas específicas a cada uma delas, afetam a avaliação de desempenho em relação aos dos gestores das unidades.

Os pesquisadores concluíram que na avaliação de desempenho dos gestores de unidades de negócio apenas as variáveis comuns são levadas em consideração, alijando os resultados obtidos pelos indicadores específicos (únicos), muitas vezes mais significativos para a estratégia da unidade em análise.

Posteriormente Banker, Chang e Pizzini (2004) remodelaram o estudo de Lipe e Salterio (2000) e conduziram outro estudo experimental denominado “*The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*” com 480 estudantes de MBA. Nesse trabalho, os pesquisadores investigaram a relação existente entre a avaliação de desempenho das unidades de negócio e o nível de informação sobre a estratégia das unidades e concluíram que os resultados encontrados por Lipe e Salterio (2000) sobre a supremacia dos indicadores comuns no momento da avaliação de desempenho só se verificavam quando os avaliadores não dispunham de informações detalhadas sobre as estratégias atreladas aos indicadores específicos das unidades. Ou seja, quando das avaliações de desempenho dos gestores das unidades de negócios, os avaliadores dispusessem de informações detalhadas sobre as estratégias das unidades eles dariam um peso maior as variáveis atreladas às estratégias das unidades, independente de serem comuns ou específicas.

Sobre as conclusões de Banker, Chang e Pizzini (2004) cabe um questionamento: Se todos os indicadores ou medidas para constarem no BSC de uma unidade de negócio devem estar necessariamente atrelados a estratégia da empresa, pela própria filosofia do BSC, como se pode afirmar que os indicadores comuns ou específicos terão um maior peso quando estiverem atrelados ou não à estratégia das unidades? E quando ambos estiverem atrelados a estratégia, não se confirmarão os resultados obtidos por Lipe e Salterio (2000) com relação a supremacia dos indicadores comuns em detrimento dos indicadores específicos, dada a tendência natural que as pessoas tem a simplificarem os problemas, principalmente quando possuem um mesmo parâmetro objetivo de avaliação para comparar duas coisas distintas Slovic e MacPhillamy (1974).

Nesse contexto, o trabalho em tela pretende testar os resultados encontrados por Lipe e Salterio (2000), supondo que todas as variáveis constantes no BSC estão de alguma forma ligadas à estratégia, sejam comuns ou específicas, respondendo a seguinte questão:

Estarão os controllers das empresas que utilizam o BSC atribuindo pesos diferentes aos indicadores comuns às diferentes unidades de negócio e aos indicadores específicos de cada uma delas quando avaliam o desempenho dos gestores dessas unidades?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo da pesquisa em tela é analisar, através de um estudo experimental, se os controllers das empresas que utilizam o BSC atribuem pesos diferentes aos indicadores comuns às diferentes unidades de negócios e aos indicadores específicos de cada uma delas quando realizam a avaliação de desempenho dos seus gestores ratificando, ou não, os resultados encontrados por Lipe e Salterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004) no contexto empresarial brasileiro.

1.4 Hipótese Orientadora do Estudo

Os controllers das empresas que utilizam o BSC atribuem pesos maiores aos indicadores comuns às diferentes unidades de negócios do que aos indicadores específicos de cada uma delas quando avaliam o desempenho dos gestores dessas unidades.

H_0 – Não existem diferenças significativas entre as médias das avaliações de desempenho atribuídas pelos controllers aos gestores de diferentes unidades de negócio quando as mesmas apresentam desempenhos muito semelhantes para os indicadores comuns e indicadores específicos.

H_1 – Existem diferenças significativas entre as médias das avaliações de desempenho atribuídas pelos controllers aos gestores de diferentes unidades de negócio quando as mesmas apresentam desempenhos muito semelhantes para os indicadores comuns e indicadores específicos.

2. Revisão da Literatura

2.1 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* preconizado e desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) emerge, segundo os autores, da necessidade de ampliar o conceito sobre modelo de medição de desempenho. Tendo em vista o equilíbrio entre medidas de curto e longo prazo, bem como uma ponderação entre medidas estratégicas financeiras e não-financeiras, eles respaldam-se em torno de quatro perspectivas equilibradas – financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, e de uma abordagem sobre causa e efeito das relações que circundam este modelo, os autores, ao longo de seus estudos modelaram e aperfeiçoaram um sistema de medição de desempenho que objetiva se adequar aos anseios dos gestores, pois estes demandavam por uma evolução no que concerne aos tradicionais sistemas de medição que se respaldavam, em sua maioria, apenas em medidas de caráter financeiro.

Kaplan e Norton (1997) partem da máxima que diz: “o que não é medido não é gerenciado” assim submetem as quatro perspectivas citadas anteriormente a uma série de indicadores que auxiliaram o gestor no monitoramento das atividades da entidade. Sobre os indicadores, abordagem principal do estudo em tela, são discutidos mais profundamente ao longo desta pesquisa.

Kaplan e Norton (1993) desenvolveram um estudo sobre a implementação deste método em algumas instituições, com a finalidade de ressaltar os benefícios trazidos com a adoção do BSC no tocante ao oferecimento de formas para o uso de medidas de monitoramento dos resultados em relação aos objetivos da companhia. Assim, através de seus estudos Kaplan e Norton elaboraram um novo conjunto de conceitos sobre sistema de medição de desempenho. Tais conceitos e suas aplicabilidades são alvo de inúmeras pesquisas no meio acadêmico internacional.

Cabe ressaltar que já existia na França o *Tableau de Bord* (Tabela de Indicadores), um sistema de medição de desempenho que já mesclava as medidas financeiras e não-financeiras em sua avaliação. Alguns autores chegam a considerar a *Tableau de Bord* um processo embrionário do BSC. Os próprios autores Kaplan e Norton (1997) sugerem uma discussão

sobre as possíveis semelhanças entre os dois métodos, abordando uma possível “supremacia” do BSC sobre o *Tableau de Bord*, dada a maior complexidade daquele em detrimento deste e em sua melhor forma de avaliar e auxiliar as instituições que o adotarem no desenvolvimento de suas atividades.

A discussão entre estes métodos foi abordada por Epstein e Manzoni (1997) no qual os autores tratam sobre as perspectivas dos modelos, suas similitudes e distinções. Pesquisa semelhante e mais aprofundada foi conduzida por Bourguigon, Malleret e Norreklit (2004) em um estudo que trata, entre outros assuntos, das semelhanças e das diferenças entre os referidos modelos. Após uma abordagem ideológica, os autores esmiúçam as propostas de cada uma das medidas de avaliação comparando-as. Eis algumas semelhanças identificadas neste estudo: 1) Ambos são instrumentos da administração estratégica; 2) Os dois utilizam medidas financeiras e não-financeiras; 3) Ambos tentam unir as decisões da administração de cúpula às ações dos empregados; 4) Os processos dos dois modelos trabalham hierarquicamente de cima para baixo. Contudo uma série de distinções é abordada pelos autores, entre elas: 1) A abordagem francesa não trata das relações de causa e efeito, relações estas que são abordadas exaustivamente no BSC; 2) O processo hierárquico desenvolvido pelos modelos diferem, uma vez que, no BSC, segundo os autores, não há interação entre os níveis, já na abordagem do *Tableau de Bord* deve existir interação e negociação entre os níveis; 3) A abordagem do BSC baseia-se na atribuição de recompensas em relação à medida de desempenho, enquanto na *Tableau de Bord* não existe ênfase em recompensas. Assim, demonstra-se que, embora os métodos se aproximem em alguns conceitos, ambos têm suas peculiaridades e manifestam-se distintos.

O Balanced Scorecard obteve uma grande aceitação perante o mundo empresarial. Diversos estudos foram realizados a fim de avaliar sua aplicabilidade. Como exemplo, Speckbacher, Bischof, Pfeiffer (2003) desenvolveram uma pesquisa na qual abordam os conceitos do BSC em países de língua alemã, bem como analisam sua expansão e os benefícios trazidos às instituições que promovem sua adoção.

Contribuindo ainda para a análise da difusão do BSC pelo mundo Malmi (2001) procedeu um estudo abordando os principais conceitos que circundam o BSC e investigou como as companhias finlandesas utilizam o BSC; o autor chegou a conclusão que elas o utilizam como um sistema de informação, bem como em uma abordagem relacionada com o alcance dos objetivos das companhias. Davis e Albright (2004) corroborando para a elucidação dos efeitos positivos da utilização do BSC em uma empresa desenvolveram um estudo no qual analisaram e compararam instituições financeiras que adotaram o BSC com instituições que não o adotaram. Os autores chegaram a conclusão que as empresas que implementam o modelo de avaliação obtém um desempenho financeiro superior.

No que tange uma abordagem nacional, pode-se afirmar que o BSC é um assunto que é contemplado pelo meio acadêmico. Estudos foram desenvolvidos quanto a sua aplicabilidade nas mais diversas formas de instituição. Pode-se citar, por exemplo, Silva, Miranda e Barbosa Júnior (2003) no qual procederam um estudo sobre a aplicabilidade do método em organizações do terceiro setor. Os autores após um estudo de caso chegam a conclusão que é totalmente viável a implantação deste do modelo em questão neste tipo de entidade, uma vez que estas podem se beneficiar com a sua adoção. Lima, Cavalcanti e Ponte (2004) desenvolvem uma pesquisa na qual o BSC é utilizado junto com a Gestão de Qualidade Total (GQT) em uma instituição de serviço privado, este estudo chega à conclusão de que estes métodos uma vez empregados juntos podem propiciar um melhor gerenciamento da estratégia da organização, assim auxiliando no aumento de seu desempenho financeiro. Giuntini *et al* (2003) realizaram um estudo em uma empresa de classe mundial do ramo siderúrgico e metalúrgico, e a abordagem do BSC nesta. Embora façam algumas ressalvas

quanto às facilidades de implantação, os autores concluíram que o BSC representa um sistema de suporte a decisão, criando e desenvolvendo na empresa uma visão estratégica, endossando então os benefícios gerados pelo BSC.

2.1.2 Perspectivas do BSC.

2.1.2.1 Perspectiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (2002), os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do BSC não conflita com essa meta vital. Na realidade, ele permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. O modelo baseado no scorecard utiliza os objetivos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno sobre os ativos e ao aumento de receita. Essa evidência reforça o vínculo entre o BSC e os objetivos tradicionais das unidades de negócios.

Todavia, mesmo dentro da perspectiva financeira, o scorecard permite que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa em longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo prazo. Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios.

No final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. A relação com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores, e que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros. Toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócios. Utilizado assim, o *scorecard* não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes. O *scorecard* deve contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à sequência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo. Para a maioria das empresas, temas financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução dos riscos oferecerão elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do *scorecard*.

2.1.2.2 Perspectiva dos Clientes

Segundo Kaplan e Norton (2002), na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Depois de concluída a formulação da perspectiva dos clientes, os executivos devem ter uma idéia clara de seus segmentos-alvo de clientes e negócios, e dispor de um conjunto de medidas essenciais – participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade – para esses

segmentos. Essas medidas de resultados representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços das empresas. Contudo, revelam também alguns dos defeitos das medidas financeiras tradicionais. São medidas de ocorrências passadas – os funcionários não têm idéia de seu desempenho em relação à satisfação ou retenção de clientes antes que seja tarde demais para influenciar os resultados. Além disso, não apontam o que os funcionários devem fazer no dia-a-dia para obter os resultados desejados.

Os executivos devem identificar ainda o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida aos seus clientes. Em seguida, podem selecionar os objetivos e medidas entre três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com esses clientes específicos. As três classes de atributos são:

- Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço;
- Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais;
- Imagem e reputação.

Selecionando objetivos e medidas específicos nessas três classes, os executivos poderão levar suas empresas a oferecer propostas de valor superiores aos seus segmentos-alvo.

2.1.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Para Kaplan e Norton (2002), na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Os sistemas convencionais de mediação de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O BSC, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

Uma das evoluções recentes foi à incorporação do processo de inovação como um componente vital da perspectiva dos processos internos. O processo de inovação ressalta a importância de, primeiro, identificar as características dos segmentos de mercados que a empresa deseja atender com seus futuros produtos e serviços e, depois, projetar e desenvolver produtos e serviços que satisfaçam a esses segmentos específicos. Essa filosofia permite que a empresa atribua a devida importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que gerem novos produtos, serviços e mercados.

Os processos operacionais continuam sendo importantes, e as empresas devem identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes permitam oferecer produtos e serviços pós-venda permite que as empresas ofereçam, quando apropriado, aspectos importantes de serviço após a entrega do produto ou a prestação do serviço ao cliente.

2.1.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para Kaplan e Norton (2002), a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um desempenho de qualidade superior geralmente exigem investimentos

significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias. Conseqüentemente, os objetivos e medidas para esses vetores de desempenho superior no futuro deverão ser parte integrante do BSC de qualquer empresa.

Um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os vetores desses resultados são, até o momento, um tanto genéricos e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do BSC. Eles incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos. A ausência de indicadores concretos específicos aponta a importância do desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que tenham uma relação mais íntima com a estratégia da unidade de negócios.

2.1.3 Indicadores Comuns e Específicos

Kaplan e Norton (2002) afirmam que no desenvolvimento dos *scorecards* das unidades de negócios de uma empresa, podem ser identificados indicadores comuns e específicos. Os indicadores comuns são indicadores considerados por Kaplan e Norton (2002) como essenciais para cada uma das perspectivas. Nesse sentido, os referidos indicadores estarão presentes nas diferentes unidades de negócio de uma empresa. Em contrapartida, os indicadores específicos são desenvolvidos para capturar a estratégia particular de cada unidade de negócio, dessa forma, esses indicadores estarão presentes apenas na unidade de negócio que os desenvolveu.

Estudos experimentais conduzidos por Lipe e Salterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004) com estudantes de MBA revelam que na avaliação de desempenho dos gestores das unidades de negócio os indicadores comuns têm um maior peso do que os indicadores específicos. O gestor de uma unidade de negócios que consiga um bom desempenho nos indicadores comuns assegura uma avaliação mais favorável do que um outro gestor que obteve desempenho superior nos indicadores específicos (aqueles diretamente ligados à estratégia da unidade de negócio).

3. Procedimento Metodológico

Trata-se de um estudo experimental conduzido com 41 estudantes de Pós-graduação em Controladoria desenhado para testar se os resultados obtidos por Lipe e Salterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004) são aderentes ao contexto empresarial brasileiro no que diz respeito aos diferentes pesos atribuídos aos indicadores comuns e específicos no momento de avaliar o desempenho do gestor de uma unidade de negócio.

Foram escolhidos estudantes de Pós-graduação em controladoria em virtude dos mesmos estarem se preparando para atuar na função de controller ou mesmo por já ocupar essa posição na organização na qual trabalham, seja ela pública ou privada. Outro motivo é a possível familiaridade com a filosofia do BSC, uma vez que, parte-se do pressuposto que os cursos de Pós-graduação em Controladoria tenham como conteúdo essa ferramenta de controle e avaliação de desempenho. Temos claro que os pressupostos envolvidos nessa pesquisa experimental constituem uma das limitações do nosso estudo.

No entanto, procedimentos experimentais de pesquisa nos quais estudantes se colocam no papel social de investidores, gestores e outros vêm sendo utilizados em trabalhos publicados em periódicos como *The Accounting Review*, os próprios trabalhos de Lipe e Salterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004) são pesquisas experimentais conduzidas junto a estudantes de M.B.A e que foram publicados nesse periódico.

O trabalho em tela reproduz muito do procedimento utilizado por Lipe e Salterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004). Para avaliar como os controllers utilizam os indicadores comuns e específicos de diferentes unidades de negócio quando avaliam o desempenho dos seus gestores, foi solicitado a cada estudante que se colocasse no lugar do controller da WCS S.A e avaliasse o desempenho dos gestores de duas importantes unidades de negócios da empresa. Os estudantes receberam descrições das estratégias das unidades de negócio como se segue¹.

A WCS S.A. é uma empresa de grande porte especializada em vestuário feminino que tem como missão “Ser uma excelente fornecedora de vestuário em cada um dos nichos que ela se propõe a atender” as duas principais unidades de negócio da empresa são a RadWear e a WorkWear.

A RadWear é uma unidade de negócio da WCS especializada em roupas para adolescentes. A direção da unidade determinou que o crescimento da mesma deve ser obtido através de uma estratégia agressiva de abertura de novas lojas. Determinou também o aumento no número de marcas para aumentar a participação nas vendas para o público adolescente.

A WorkWear é uma unidade de negócio da WCS especializada na venda de uniformes. Embora essa unidade seja especializada em uniformes femininos a administração optou por aumentar as vendas incluindo uniformes básicos para o sexo masculino. A administração espera que essa medida a torne mais atraente para as empresas que desejam trabalhar com um único fornecedor de uniformes. A administração também decidiu imprimir um catálogo para realizar vendas sem que os clientes necessitem visitar a loja, facilitando também a repetição dos pedidos: esta atitude deve ajudar a reter algumas vendas que poderiam ser perdidas devido a considerações com relação ao tempo.

Os indicadores constantes nos *scorecards* apresentados foram desenvolvidos para capturar a estratégia de cada uma das unidades de negócios.

Os estudantes, de posse das descrições das estratégias das unidades de negócio e dos *scorecards* (Apêndice A) atribuíram uma avaliação (nota) para o gestor de cada unidade de negócio com base em uma escala Linkert com valores que variavam desde 0 (muito pobre) a 5 (excelente), definindo assim o gestor que seria promovido a vice-presidente da empresa e o gestor que seria convocado para uma reunião com a diretoria da empresa para justificar seu desempenho em relação as metas.

De forma semelhante ao estudo de Lipe e Salterio (2000) os *scorecards* de cada uma das unidades possui 16 (dezesesseis) indicadores, sendo 4 (quatro) em cada perspectiva do BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Em cada perspectiva do *scorecard* existem dois indicadores comuns às duas unidades e dois indicadores específicos de cada unidade. A manipulação no experimento consistiu na majoração dos valores dos indicadores comuns às duas unidades de negócio em relação aos valores previstos para RadWear em detrimento da redução dos valores de seus indicadores específicos. Enquanto isso a WorkWear apresenta valores majorados em relação aos valores previstos para os indicadores específicos em detrimento da redução da diferença entre os valores previstos e realizados para os valores dos indicadores que são comuns as duas unidades. Com essa manipulação esperou-se que os estudantes atribuíssem avaliações mais elevadas para divisão que apresentasse valores um pouco mais altos para os indicadores comuns corroborando as pesquisas de Lipe e Saterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004) quando as informações sobre a estratégia das unidades de negócio não é fortemente enfatizada e detalhada, premissa

¹ A descrição da missão da WCS S.A e das unidades de negócios foi reproduzida de Lipe e Salterio (2000).

que está de acordo com o nosso experimento pois as informações sobre as unidades de negócio e sua estratégia são apresentadas de forma simplificada.

Assim como no trabalho de Lipe e Salterio (2000) as diferenças existentes entre os valores previstos e realizados para cada indicador foram equilibrados para evitar que diferenças de grande magnitude pudessem interferir no julgamento dos estudantes. Por exemplo, se um indicador comum da RadWear superasse em 10% o seu valor previsto, o mesmo indicador na WorkWear apresentaria valores entre 5 e 15% abaixo do nível previsto e assim por diante.

As respostas obtidas nos questionários foram tabulados e analisados no pacote estatístico *Statistica* v. 6.0 para o cálculo do teste utilizado. Em razão do interesse da pesquisa estar concentrado nas avaliações por um mesmo estudante de dois grupos independentes (“majorados nos indicadores comuns” e “majorados nos indicadores específicos”), Com base no total de 41 observações ($n > 30$) e no teorema do limite central optou-se pela prova paramétrica **t-student** para diferenças de médias. Utiliza-se este teste para tentar rejeitar a hipótese nula de que não existem diferenças significativas entre as médias das avaliações dos dois grupos comparados.

A tomada de decisão, considerando-se os parâmetros fornecidos pelo *Statistica* v. 6.0, contemplaram as seguintes situações possíveis:

a) Se o *p-value* for menor ou igual a 0,05, então se rejeita a hipótese nula de que não há diferenças significativas entre as avaliações dos dois grupos em torno da mesma questão em favor da hipótese alternativa.

b) Se o *p-value* for maior que 0,05, então não se rejeita hipótese nula de que não há diferenças significativas entre as percepções dos dois grupos em torno da mesma questão.

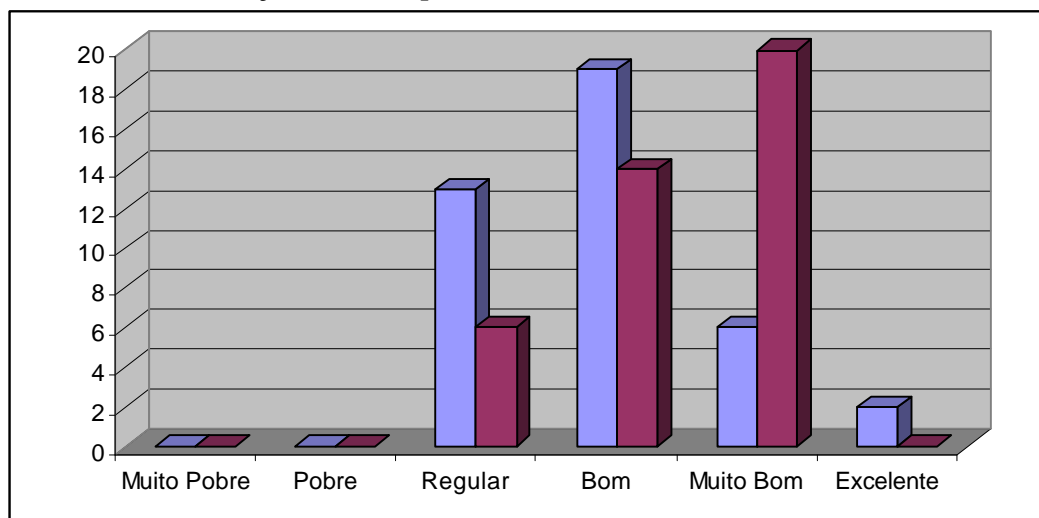
4. Análise dos Principais Resultados

Participaram do experimento 41 estudantes de um curso de pós-graduação em controladoria, dos 41 questionários aplicados apenas 1 (um) não pôde ser analisado em razão do mesmo não conter a avaliação do desempenho de um dos gestores, impossibilitando sua participação no experimento. A amostragem utilizada foi não probabilística (acidental), os respondentes correspondem aos alunos que estavam presentes em sala-de-aula no dia em que foi realizado o experimento.

Analisou-se o nível de conhecimento sobre o BSC dos participantes do experimento. Dos 40 respondentes, 39 responderam essa questão. O percentual de alunos que não conhecem o BSC é de 34%. Já o somatório dos percentuais dos participantes que conhecem o BSC corresponde a 66% considerado suficiente para prosseguir com o experimento. No entanto, a soma dos percentuais de participantes que conhecem bem ou muito bem o BSC corresponde a apenas 8%. Identificou-se, também, que a experiência média em controladoria dos participantes do experimento é de 2,85 anos.

Com relação às avaliações de desempenho dos gestores da RadWear e WorkWear os resultados obtidos foram os seguintes.

Gráfico 01 – Avaliações de Desempenho Atribuídas aos Gestores da RadWear e WorkWear



Fonte: Elaboração Própria

As colunas de cor azul representam o número de estudantes que avaliaram o gestor da WorkWear em cada categoria apresentada, as colunas de cor vinho representam o número de estudantes que avaliaram o gestor da RadWear em cada categoria. O resultado da prova paramétrica **t-student** ($p\text{-valor}=0,011$) revela a existência de uma diferença significativa ($p\text{-valor} < 5\%$) entre a média das avaliações atribuídas a RadWear (3,350) e WorkWear (2,925) rejeitando portanto a hipótese nula H_0 de que não existem diferenças significativas entre as médias das avaliações de desempenho atribuídas pelos controllers aos gestores de diferentes unidades de negócio quando as mesmas apresentam desempenhos muito semelhantes para os indicadores comuns e indicadores específicos.

Confirma-se, nesse sentido, a expectativa de uma avaliação favorável aos gestores das unidades de negócios que apresentem um desempenho superior nos indicadores comuns. Nesse estudo os valores atribuídos aos indicadores comuns da RadWear foram manipulados para apresentar desempenho superior nesses indicadores, enquanto que a WorkWear apresentou um desempenho superior nos indicadores específicos da unidade de negócio.

Conclusão

O trabalho em tela, através de um estudo experimental conduzido com 41 estudantes de pós-graduação em controladoria ratifica os resultados encontrados por Lipe e Salterio (2000) e Banker, Chang e Pizzini (2004) de que quando da avaliação de desempenho dos gestores das unidades de negócios das empresas que utilizam o BSC os indicadores comuns às diferentes unidades tem um peso maior do que os indicadores específicos das respectivas unidades na formação do julgamento sobre o desempenho do gestor.

Estudos futuros poderiam investigar, a exemplo do trabalho de Banker, Chang e Pizzini (2004), se um maior grau de detalhamento da estratégia das unidades de negócios poderia diminuir o peso dos indicadores comuns na avaliação dos gestores das unidades de negócios das empresas que utilizam o BSC.

Referências

- BANKER, R.D.; CHANG, H.; PIZZINI, M. J. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, Vol. 79, n 1, p.1-23, Jan 2004.
- BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NØRREKLIT, H. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research, Nova York* V.15, n 2, p.107-134, Junho 2004.
- EPSTEIN, M.J.;MANZONI, J.F. The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Management Accounting. Nova York*, v. 79, p. 28-36, August 1997.
- GIUNTINI *et al.* *Balanced Scorecard: A Avaliação do “Sistema de Suporte À Decisão Estratégica” Pela “Equipe Líder” da Alcoa - Unidade de Poços de Caldas.* In: *CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE*, 3, 2003, Anais do 3º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: USP, 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Boston, v.70, n1, p.71-80, Jan-Fev 1992
- _____. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*. Boston, v.71, n.5, p. 134-148, Set-Out 1993
- _____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Boston v74, n1, p. 75-86, Jan-Fev 1996
- _____. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LIPE, M.G.; SALTERIO, S.E. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, Vol. 75, n 3, p. 283-298, Jul. 2000.
- LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. M. R. Da Onda da Gestão da Qualidade a uma Filosofia da Qualidade da Gestão: *Balanced Scorecard* Promovendo Mudanças *REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS - USP*, São Paulo, edição especial, p. 79 - 94, 30 junho 2004
- MALMI, T. Balanced scorecard in Finnish companies: a research note. *Management Accounting Research. Nova York*, v. 12, n. 2, p. 207-220, Junho 2001.
- MIRANDA, L.C.; SILVA, J.D.G. *Medição de desempenho*. In: SCHMIDT, P. *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- NORREKLIT, H. The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, n.28, p. 591–619, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

SILVA, A. C. M. da.; MIRANDA, L. C.; BARBOSA JR, A, S. Aplicação do *Balanced Scorecard* em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP: Um Estudo de Caso. In: *Encontro da ANPAD*, 27, 2003, Atibaia. Anais...27º Encontro da ANPAD. Atibaia, 2003. CD-ROM.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research* ,Nova York, v.14, n. 4, p. 361-388, Dezembro 2003.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte do artigo: Um Estudo Experimental sobre como os Controllers das Empresas que Adotam o *Balanced Scorecard* Utilizam os Indicadores Comuns e Específicos para Avaliar o Desempenho dos Gestores de Diferentes Unidades de Negócios. Solicitamos que você leia atentamente as informações apresentadas e depois responda as questões. É bom notar que as informações aqui fornecidas são confidenciais e você não precisa se identificar!

PARTE A - Informações sobre o respondente

01) Experiência profissional em controladoria: _____ anos

02) Classifique o seu nível de conhecimento sobre o **Balanced Scorecard**.

(0) Não conheço

(1) Muito Pouco

(2) Pouco

(3) Regular

(4) Bem

(5) Muito Bem

1) Informações Gerais

*Você agora é o controller da WCS. SA, uma empresa de grande porte especializada em vestuário feminino que tem como missão "Ser uma excelente fornecedora de vestuário em cada um dos nichos que ela se propõe a atender" as duas principais unidades de negócio da empresa são a **RadWear** e a **WorkWear**. A determinada altura do ano você foi designado para avaliar o desempenho dos gestores da RadWear e da WorkWear, para isso você deve basear o seu julgamento nos resultados demonstrados nos scorecards das respectivas unidades. Seu julgamento servirá de base para comparar o desempenho dos dois gestores, e definir o gestor que será promovido a vice-presidente da empresa.*

RadWear

A RadWear é uma unidade de negócio da WCS especializada em roupas para adolescentes. A direção da unidade determinou que o crescimento da mesma deve ser obtido através de uma estratégia agressiva de abertura de novas lojas. Determinou também o aumento no número de marcas para aumentar a participação nas vendas para o público adolescente.

	Meta	Atual	%Acima da Meta
<i>Perspectiva Financeira</i>			
Retorno sobre as vendas	24%	42%	18%
Crescimento das vendas	35%	48%	13%
Vendas das novas lojas	30%	32%	2%
Valor da ação	R\$ 80,00	R\$ 81,00	R\$ 1,00
<i>Perspectiva dos Clientes</i>			
Retenção de clientes	50%	72%	22%
Nível de Satisfação dos Clientes	80%	95%	15%
Lucratividade por cliente	20%	22%	2%
Participação de mercado	32%	34%	2%
<i>Perspectiva dos Processos Internos</i>			
Devolução de Produtos	10%	12%	2%
Média de perdas de produtos	5%	7%	2%
Tempo médio de atendimento por venda	15 min	25min	10min
Tempo médio com reclamações por cliente	10 min	22 min	12min
<i>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>			
Horas de treinamento por funcionários	1.5h	2.7h	1,2h
Número de sugestões por funcionários/ano	5	9.3	4,3
% de funcionários satisfeitos com a unidade	70%	74%	4%
Lojas informatizadas	60%	62%	2%

Marque a nota você atribui ao desempenho do gestor da Radwear.

(0) Muito Pobre (1) Pobre (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

WorkWear

A WorkWear é uma unidade de negócio da WCS especializada na venda de uniformes. Embora essa unidade seja especializada em uniformes femininos a administração optou por aumentar as vendas incluindo uniformes básicos para o sexo masculino. A administração espera que essa medida a torne mais atraente para as empresas que desejam trabalhar com um único fornecedor de uniformes. A administração também decidiu imprimir um catálogo para realizar vendas sem que os clientes necessitem visitar a loja, facilitando também a repetição dos pedidos: esta atitude deve ajudar a reter algumas vendas que poderiam ser perdidas devido a considerações com relação ao tempo.

	Meta	Atual	%Acima da Meta
<i>Perspectiva Financeira</i>			
Retorno sobre as vendas	24%	26%	2%
Crescimento das vendas	35%	39%	4%
Receitas por visitas de vendas	R\$ 25,00	R\$ 43,00	R\$ 18,00
Lucro por catálogo impresso	R\$ 240,00	R\$ 285,00	R\$ 45,00
<i>Perspectiva dos Clientes</i>			
Retenção de clientes	50%	53%	3%
Nível de satisfação dos clientes	80%	84%	4%
Captação de novos clientes	30%	44%	14%
% de vendas baseadas em indicações dos clientes	15%	32%	17%
<i>Perspectiva dos Processos Internos</i>			
Devolução de produtos	10%	38%	28%
Média de perdas de produtos	5%	39%	34%
Vendas semanais por catálogo	13	29	16
Ordens dos catálogos preenchidas com erro	12	15	3
<i>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>			
Horas de treinamento por Funcionários	1.5h	1.6h	0,1h
Número de sugestões por funcionários	5	5,2	0,2
Percentual dos gerentes de vendas com MBA	50%	75%	25%
Percentual da receita gasta com treinamento	20%	38%	18%

Marque a nota você atribui ao desempenho do gestor da WorkWear

(0) Muito Pobre (1) Pobre (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente