

Área Temática: Estratégia em Organizações

A importância da ferramenta Balanced Scorecard para análise Financeira da Empresa – um Estudo de Caso na Empresa Duratex

AUTORES

EMERSON ANTONIO MACCARI

Universidade Nove de Julho

maccari9@gmail.com

ANTONIO LOBOSCO

Universidade Nove de Julho

antoniolobosco@hotmail.com

NATASHA DE SOUZA

Universidade Nove de Julho

natasha@bol.com.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a situação financeira de uma empresa por meio do Balanced Scorecard (BSC). Como os indicadores de desempenho e controles adotados afetaram a estrutura organizacional da empresa que implantou a ferramenta e sua influência nas áreas: Financeira, Marketing, Processos Internos e Recursos Humanos. Inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico, foram identificados os aspectos para uma correta implantação do Balanced Scorecard. Posteriormente realizou-se um estudo de caso em uma empresa, no qual foi analisado o impacto do Balanced Scorecard nos resultados financeiros da organização. Os resultados indicaram que é importante traçar estratégias, e planejá-las, para chegar à eficácia dos objetivos da organização. É imprescindível a alteração de todos os setores da organização para a alavancagem da situação financeira da empresa. Perante esse cenário, na área Financeira foi necessário formular objetivos e medidas, sendo de extrema importância a análise, o acompanhamento e a mensuração dos resultados obtidos. Para a área de Marketing foi identificado às necessidades atuais e futuras dos clientes e a obtenção de novos clientes com a entrada de um novo produto no mercado. Na área de Processos Internos, foi necessário o desenvolvimento de novas soluções e a construção de uma nova fábrica para a produção do novo produto. Na área de Recursos Humanos, notou-se a necessidade de treinamento contínuo dos funcionários.

Palavras Chave: Balanced Scorecard, Resultado financeiro, Crescimento e Mix de receita.

ABSTRACT

This work aims to analyze the financial situation of a company using Balanced Scorecard (BSC). How the performance indicators and controls used affected the organizational structure of the company which implemented the BSC and how its influence areas: Finance, Marketing, Internal Processes and Human Resources. Initially was a bibliography research which identified aspects for a correct implementation of the BSC. After, there was a case

study in a company, which was analyzed the impact of the Balanced Scorecard in the organization's financial results. The results indicated that it is important to outline strategies, and plan them, to reach the efficiency goals of the organization. It is essential to change in all sectors of the organization to leverage the company's financial situation. Given this scenario, the financial area, it was necessary to formulate goals and measures, is of extreme importance to analysis, monitoring and measurement of results. In the area of Marketing, it was important to identify the current and future needs of customers and the acquiring new customers with the addition of a new product on the market. In the area of internal processes, it was necessary to develop new solutions and building a new factory to produce the new product. In the area of Human Resources, noted the need for continue training of the employees.

Keywords Balanced Scorecard, Financial Results, Growth and Income Mix

1. Introdução

A cada ano que passa, as organizações convencem-se de que a formulação de estratégias e o uso do planejamento estratégico é o fator que vai fazer a diferença entre sucesso e fracasso.

A estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto ao movimento em si.

Segundo Oliveira (2005, p.196), a estratégia é definida como:

“[...]um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente [...] o conceito básico está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente”.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Oliveira (2005, p.194), afirma que “a estratégia deverá ser sempre, uma opção inteligente, econômica e viável”.

Independente dos objetivos, desafios e metas traçadas pela organização, as empresas formulam estratégias, para o seu alcance. Essas estratégias correspondem a procedimentos e dispositivos, que de acordo com Katz e Kahn (1973, p.338) citado por Oliveira (2005, p.192), podem ser:

“Políticos, os quais são acionados tanto nas transações externas à empresa em busca de insumo no ambiente e na alienação dos produtos ou serviços, como nas transações internas com os membros da empresa. Técnico-econômicos, os quais são empregados na transformação dos insumos em produtos ou serviços”.

Na visão de Arthur e Thompson (2000, p.18), “a estratégia é o padrão de ações e abordagens de negócios que os gerentes empregam para atingir os objetivos de desempenho da empresa”.

Segundo Arthur e Thompson (2000, p.19):

“A elaboração da estratégia é um exercício de empreendimento e uma maneira de pensar de fora para dentro. O desafio para os gerentes consiste em manter suas estratégias muito próximas de acontecimentos externos como mudança na preferência dos consumidores, as últimas ações dos rivais, oportunidades e ameaças do mercado, novas condições comerciais. Complementando o autor, as estratégias da empresa não conseguem manter algum grau de reação às mudanças que ocorrem no ambiente comercial se os gerentes não demonstrarem espírito empreendedor estudando as tendências do mercado escutando os consumidores, aumentando a competitividade da empresa e redirecionando as atividades da empresa de maneira oportuna. Portanto, um bom estabelecimento de estratégias não se separa de um bom espírito empreendedor de negócios. Um não existe sem o outro”.

Enfim, o desenvolvimento de missão e visão estratégicas, estabelecimento de objetivos e a decisão sobre uma estratégia são tarefas básicas de estabelecimento de um rumo. Elas indicam o rumo da organização, seu objetivos de desempenho de curto prazo, bem como devem ser usadas para atingir os resultados programados. Na visão de Arthur e Thompson (2000, p.26), essas tarefas básicas “constituem o plano estratégico”.

Várias são as definições de planejamento estratégico. Para FISHMANN & ALMEIDA (1991: 25), “planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos”.

OLIVEIRA (1995: 46) classifica-o como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de

otimização na relação da empresa com seu ambiente". Finalmente, entre várias definições, ALMEIDA (2001: 13) acrescenta o caráter de "ordenação das idéias e das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho que se deve seguir".

Para Ackoff (1974, p.4) citado por Oliveira (2005, p.44), "o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes".

De forma geral e independentemente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Ackoff (1974, p.4) citado por Oliveira (2005, p.44), apresenta cinco partes do planejamento estratégico:

- «1. Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, ou desafios e as metas.
2. Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macro estratégias, macro políticas, estratégias, políticas, procedimentos e práticas.
3. Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
4. Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
5. Planejamento de importação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento".

Esse trabalho focará na parte de controle, e utilizará uma ferramenta chamada Balanced Scorecard (BSC) como fator crucial para a realização do estudo de caso.

Desenvolvido na Universidade de Harvard pelo professor Robert Kaplan e pelo executivo David Norton, o Balanced Scorecard foi inicialmente definido como uma "ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho". (Kaplan e Norton, 1997, p.24).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.2), afirmam que:

"Essa ferramenta traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O Balanced Scorecard continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O Balanced Scorecard permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro".

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.25), "o Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento".

Dentro das perspectivas traçadas pelos autores temos as seguintes:

1. *Financeira*: as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.
2. *Perspectiva do cliente*: essa perspectiva permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas

essenciais de resultado estão à satisfação do cliente, a retenção de clientes, e aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

3. *Perspectivas dos processos internos*: essa perspectiva identifica os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:
 - a. Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
 - b. Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. Os objetivos dos processos internos no Balanced Scorecard destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa. Portanto, essa perspectiva incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa, quanto para o ciclo de operações de onda curta.

4. *Perspectiva de aprendizado e crescimento*: essa perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimentos e melhoria em longo prazo. Identifica os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. O aprendizado e crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no Balanced Scorecard, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Segundo o exposto esta pesquisa utilizará como foco a perspectiva financeira, devido à organização estar em fase de crescimento, tendo como objetivo a inserção de um novo produto, para conquistar mais uma fatia no mercado global, conseqüentemente aumentando sua receita.

Enfim, em síntese, o Balanced Scorecard traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O scorecard inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

2. A importância do Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.21), “Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

Os sistemas de indicadores afetam o comportamento das pessoas, dentro e fora das organizações. Se as empresas quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, deverão utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Para a medição de desempenho, as empresas utilizam uma ferramenta que tem como objetivo conforme Kaplan e Norton (1997, p.21), o seguinte:

“O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução de estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis”.

Sendo assim, através dessa ferramenta, o administrador consegue analisar se a organização está cumprindo com as estratégias traçadas no ato do planejamento, tendo a oportunidade de analisar a empresa como um todo, antecipando qualquer tipo de informação.

2.1. Elaboração do Balanced Scorecard

Segundo os autores, a elaboração do Balanced Scorecard é um incentivo para que as empresas vinculem seus objetivos financeiros às estratégias da empresa. Lembrando que esses objetivos servem de foco para os objetivos e medidas de outras perspectivas do scorecard, como estudaremos o estudo de caso a seguir. Para Kaplan e Norton (1997, p.49), “qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro”.

Para eficácia da elaboração do Balanced Scorecard segundo Kaplan e Norton (1997, p.49), deve ocorrer o seguinte processo:

“O scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.

Segundo o exposto da pesquisa, utilizará a elaboração do Balanced Scorecard na perspectiva financeira, que de segundo os autores, ao iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira, o executivo da unidade de negócios deve identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.49), afirmam que “os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do scorecard”.

Portanto, é necessário definir qual será o desempenho financeiro esperado pela organização, para que se possa traçar metas e objetivos para os demais setores da unidade de negócios.

2.2. Vinculações dos objetivos financeiros à estratégia da unidade de Negócios

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.50), “os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa”. Segundo os autores, a teoria da estratégia empresarial sugere várias estratégias diferentes que as unidades de negócios podem seguir, desde o crescimento agressivo da participação de mercado à consolidação, saída e liquidação. Para simplificar, identificaremos apenas três fases:

- Crescimento
- Sustentação
- Colheita

Tendo em vista os objetivos do presente estudo, será utilizada a fase do crescimento que segundo Kaplan e Norton (1997, p.50):

“As empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar esse potencial, talvez tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços; construir e ampliar instalações de produção; gerar

capacidades operacionais; investir em sistemas, infra-estrutura e redes de distribuição que sustentem relações globais; e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes”.

O objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões que segundom os autores Kaplan e Norton (1997, p.50):

“Os objetivos financeiros na fase do crescimento enfatizarão o aumento das vendas – em novos mercados e para novos clientes, gerado por novos produtos e serviços – mantendo níveis de gastos adequados para o desenvolvimento de produtos e processos, sistemas, capacitação dos funcionários e criação de novos canais de marketing, vendas e distribuição”.

Sendo assim, de acordo com os autores o desenvolvimento do Balanced Scorecard deve ter início com um diálogo entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade. Através disso, será identificado o papel da unidade de negócios dentro do portfólio da empresa. Evidentemente, é preciso que o executivo principal e o diretor financeiro tenham uma estratégia financeira explícita para cada unidade de negócios. Por esse motivo que os objetivos financeiros devem ser analisados periodicamente, pelo menos uma vez por ano, a fim de que a estratégia financeira da unidade seja reafirmada ou mudada.

2.3. Temas Estratégicos para a Perspectiva Financeira

Verificamos que, para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- Crescimento e mix de receita.
- Redução de custos/melhoria de produtividade.
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

A presente pesquisa focará em crescimento e mix de receita que de acordo com os autores Kaplan e Norton (1997, p.54), afirmam que:

“Crescimento e mix de receita referem-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços. Ou seja, é a medida mais comum de aumento de receita, tanto para as unidades de negócios na fase de crescimento quanto para aquelas que se encontram na fase de colheita, são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercados para regiões, mercados e clientes selecionados”.

Segundo os autores, essa medida é a mais comum no aumento de receita, devido ao aumento de vendas e participação de mercado para regiões e clientes selecionados.

Dentro da estratégia empresarial de crescimento e mix de produtos, existem algumas estratégias que são utilizadas para essa modalidade que são:

- Novos produtos;
- Novas aplicações;
- Novos clientes e mercados;
- Novas relações;
- Novo mix de produtos e serviços;
- Nova estratégia de preços;

O presente estudo utilizará a estratégia novos produtos que conforme Kaplan e Norton (1997, p.55):

“As empresas na fase de crescimento normalmente enfatizam ampliação das linhas de produto existentes ou a oferta de produtos e serviços inteiramente novos. Uma medida comum para esses objetivos é o percentual de receita gerado por novos produtos e serviços lançados dentro de um determinado período, digamos dois ou três anos”.

As empresas determinam se o novo produto ou serviço representa uma melhoria evidente das opções atuais às unidades de negócios, se concentrando nos preços e margens brutas de lucro geradas por novos produtos e serviços, considerando que as opções significativamente mais funcionais e valiosas para os clientes deverão produzir margens de lucro mais elevadas que os produtos maduros atuais.

3. Metodologia

De acordo com Ander-Egg (1978, p.28) citado por Lakatos (2005, p.157), pesquisa é:

“[...]um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com o método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

No entanto, para Cervo e Bervian (2002, p.63), a pesquisa é uma “atividade voltada para solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos”.

Vergara (2000, p.46), propõe dois critérios de classificação para o tipo de pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa pode ser classificada como, exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como, pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

A pesquisa deste trabalho se apresenta quanto aos fins como uma pesquisa descritiva que, segundo Cervo e Bervian (2002, p.66), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”. Quanto aos meios, é classificada como estudo de caso que, de segundo Yin (1989) citado por Donaire (Artigo Publicado na Revista IMES – Ano XIV – nº 40 – Mai/Ago/97 páginas 9 a 19), “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e devem ser usadas várias fontes de evidência”. “Nesse sentido se justifica sua utilização quando as questões propostas são do tipo “COMO” e “PORQUE” (questões explicativas), que estão sendo feitas sobre uma série de eventos atuais, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, e quando o grupo a ser pesquisado apresenta variáveis cuja variância é muito grande”. De outra forma Pádua (2000, p.71), ressalta que “o estudo de caso é considerado como um tipo de análise qualitativa”, que segundo Vergara (2000, p.59), a pesquisa qualitativa se faz “utilizando procedimentos estatísticos como teses e hipóteses”. Portanto, tendo em vista os objetivos da presente pesquisa, que pretende descrever os impactos no setor financeiro de uma organização, quanto aos meios também será utilizada a pesquisa bibliográfica, que conforme Lakatos (2005, p.185), “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicações orais”. Complementando ainda o autor, “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”. Para Manzo (1971, p.32) citado por Lakatos (2005, p.185), a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”. A pesquisa bibliográfica para Trujillo (1974, p.230) citadas por Lakatos (2005, p.185), tem o objetivo permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

4. Análise do Estudo de Caso – Empresa Duratex

O estudo de caso da empresa Duratex, foi realizado através da gerente da área de câmbio e financiamentos, Marisa Monfredini, cuja responsável por toda captação de recursos para a implantação de um novo produto na empresa.

A Duratex é uma empresa privada de capital aberto, brasileira e controlada pelo Grupo Itaúsa – Investimento Itaú S.A. - o segundo maior do país, do qual também fazem parte o Banco Itaú Holding Financeira, as empresas Elekeiroz, Itautech e Itaúsa Empreendimentos, além da atuação na área sócio cultural, com o Instituto Itaú Cultural, o Programa Itaú Social e Itaú Nunismática. Fábriante de produtos de madeira, louças e metais sanitários destinados à indústria de móveis e à construção civil, a Duratex possui oito unidades industriais, sete localizadas nos estados São Paulo e uma do Rio Grande do Sul. É líder do mercado brasileiro na produção de painéis de madeira reconstituída – chapa de fibra, madeira aglomerada, MDF/HDF/SDF e pisos laminados com a marca Durafloor. Também conquistou a liderança em metais sanitários, que levam as assinaturas Deca e Hydra, e mantém presença destacada em louças sanitárias, comercializadas com a marca Deca. Desde 1951, mantém suas ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo. Atualmente conta com pouco menos do que 7 mil colaboradores e mantém sua sede administrativa em São Paulo, além de escritórios comerciais nas principais cidades brasileiras. Também está presente na Argentina, com a Deca Piazza, e nos Estados Unidos e na Europa, por intermédio de subsidiárias comerciais e armazéns de distribuição, Duratex North America e Duratex Europe, respectivamente.

Suas Áreas Florestais correspondem a cerca de 110 mil hectares de florestas próprias, predominantemente de eucalipto, que são cultivadas no estado de São Paulo, o que assegura o suprimento estratégico da madeira utilizada no processo de produção. As reservas de Lençóis Paulista, Botucatu, Itapetininga e Agudos (SP) detêm o Selo Verde concedido pela Forest Stewardship Council - FSC, organização internacionalmente reconhecida, que atesta o manejo de acordo com os princípios de preservação e sustentabilidade. E a gestão das áreas florestais de Botucatu e o viveiro de produção de mudas são certificados com a norma ambiental ISO 14.001.

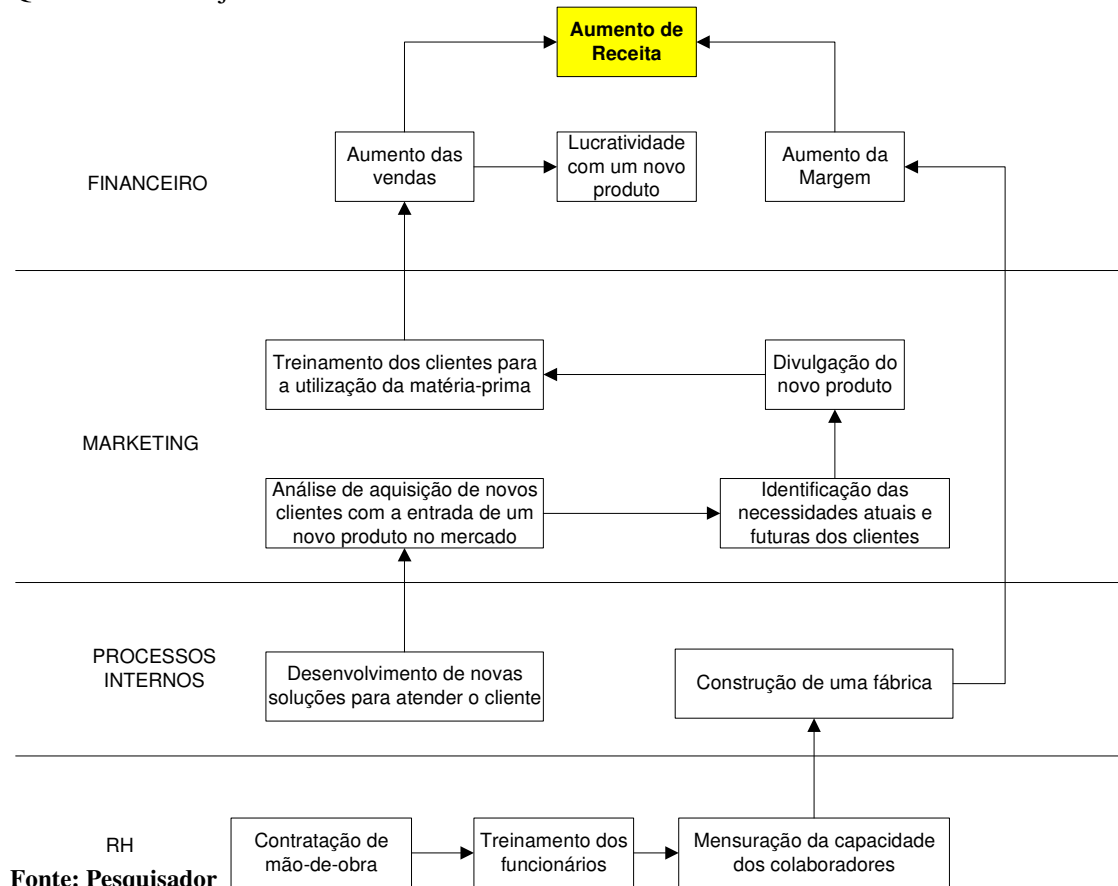
Em 1997, a organização tinha como objetivo inovar e crescer no mercado nacional através de um novo produto, essa idéia teve início com a descoberta do produto MDF produzido na Alemanha. Para isso, seria necessário um estudo de viabilidade do produto, sua aceitação e principalmente seu retorno financeiro. Esse estudo foi realizado através da ferramenta Balanced Scorecard desenvolvida na Universidade Harvard, USA, por Robert Kaplan e David Norton. Após a análise no final do ano de 1997, a empresa adotou a estratégia de importar o produto e mensurar sua aceitação no mercado. Com a importação e colocação do produto que mostrou excelente aceitação no mercado nacional, o objetivo da organização já não seria mais trazer um novo produto, e sim, montar uma fábrica que produziria essa matéria-prima no Brasil. Para tanto, seria necessário criar estratégias a fim de chegar à eficácia dos objetivos da organização, que se refere a montar uma empresa com o menor custo e obter o retorno deste investimento. Portanto, a organização utilizou o Balanced Scorecard como fator determinante no desenvolvimento das estratégias. Seu objetivo é converter em realidade à nova missão e estratégia da organização.

Primeiramente, a organização traçou os objetivos financeiros de curto e longo prazo, relacionando-os à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos Financeiros, de Marketing, dos processos Internos e dos processos no setor de Humanas, para que seja produzido o desempenho organizacional desejado.

No quadro-1, está a estruturação da empresa para atingir o alvo que é o aumento do faturamento com a entrada de um novo produto. Para essa elaboração de planejamento, onde foi estabelecido todas as estratégias para o alcance do faturamento, o Balanced Scorecard foi utilizado para essa estruturação, onde foi analisado todos os pontos da empresa para que

houvesse a correta aplicação das estratégias. Veja a seguir esse planejamento que foi seguido pela Duratex até conquistar seu público alvo.

Quadro 1 – Planejamento



Através desse planejamento, todos os departamentos estavam com suas estratégias pré-estabelecidas e traçadas, onde tinham como objetivo chegar à eficácia de cada estratégia. O planejamento estabelecido pela empresa, foi dividido em 4 (quatro) partes conforme ilustra o planejamento acima, que foram da seguinte forma:

- 4.1. Estratégias traçadas em Finanças;
- 4.2. Estratégias traçadas em Marketing;
- 4.3. Estratégias traçadas em Processos Internos;
- 4.4. Estratégias traçadas em Recursos Humanos.

4.1. Estratégias traçadas em Finanças

Os objetivos da Duratex a nível Financeiro eram o aumento do faturamento da empresa com a abertura de novo segmento de mercado, com a colocação de um novo produto. Através dos estudos realizados, a fábrica se pagaria em até 5 (cinco) anos, o que aconteceu em apenas 2 (dois) anos e ainda criou um novo subproduto.

Toda a mensuração de resultados, como a empresa estava reagindo perante a entrada desse novo produto, era apontado pela Área Econômica, mais conhecida por todos como Controladoria. Esse departamento utilizava controles internos e específicos para apresentar para os investidores da Duratex, o andamento da organização e passar para o setor financeiro os controles.

O setor financeiro criou algumas estratégias para chegar à eficácia do Planejamento, que foram:

- Captação dos recursos para montagem da fábrica;
- Negociações de linhas de financiamento para construção e compras dos equipamentos;
- Negociação com os governos locais para a instalação da fábrica.

Essas linhas, essas captações, foram todas planejadas para dar início à construção da fábrica, sendo o setor responsável por essa operação, à área financeira.

Para que houvesse controle dessas captações, eram necessários os seguintes controles:

- Análise dos custos dos investimentos;
- Relatórios de análise de custos e rentabilidade das operações.

No ato do planejamento, houve uma sincronização com todos os departamentos envolvidos: Marketing, comercial, processos internos, recursos humanos e compras, onde foram estabelecidos metas e objetivos para a eficácia da empresa.

A área que controlaria essas metas e objetivos é a Área Econômica através dos seguintes controles:

- Relatórios gerenciais: onde era mensurado o retorno que a fábrica estava dando, através dos custos diretos e indiretos x faturamento;
- Relatórios financeiros: onde tem como objetivo a fragmentação dos valores que entravam na empresa, ou seja, o Balanço Patrimonial, D.R.E. e Fluxo de caixa que vai para o financeiro unificado, esses relatórios, abrem por produto o seu faturamento individual.

Através desses relatórios, era apontado quanto o novo produto faturava mês a mês e em quanto tempo a fábrica se pagaria, que tinha o objetivo de se pagar em 5 (cinco) anos, passando a pagar-se em apenas 2 (dois) anos.

Além da análise das captações, a área financeira também utilizava como controle das operações, e o faturamento através do Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa, controles que demonstram a real situação da empresa. Veja a seguir:

4.1.1. Balanço Patrimonial

O quadro-1 enfatiza o primeiro controle utilizado na organização, o Balanço Patrimonial Unificado.

Quadro 1 – Balanço Patrimonial – Consolidado em 30.06 – Lei 6.404/76 (valores em milhares de reais).

BALANÇO PATRIMONIAL					
ATIVO	2008	2007	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2008	2007
CIRCULANTE	1.329.132	1.182.637	CIRCULANTE	559.304	644.287
Disponível/Aplicações	654.887	591.581	Empréstimo e Financiamentos	229.591	170.469
Clientes	337.882	300.648	Fornecedores	67.978	49.273
Estoques	238.910	229.083	Contas a pagar	73.318	56.059
Valores a Receber	5.276	20.782	Obrigações com pessoal	65.204	57.456
Créditos tributários	85.599	33.806	Dividendos e participações	65.371	58.997
Demais créditos	6.578	6.737	Impostos e contribuições	57.842	50.267
NÃO CIRCULANTE	1.527.731	1.297.802	Debêntures		201.766
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	39.528	32.258	NÃO CIRCULANTE	672.712	368.300
Depósitos vinculados	8.100	10.201	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	673.657	368.999
Valores a Receber	5.198	2.084	Empréstimo e Financiamentos	543.893	240.995
Créditos tributários	26.230	19.973	Provisões para contingências	128.819	127.305
PERMANENTE	1.488.203	1.265.544	PARTICIPAÇÃO DE MINORITÁRIOS	945	699
Investimentos	414	705	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.623.902	1.467.153
Imobilizado	1.322.936	1.132.419	Capital Social	943.626	943.626
Reservas Florestais	153.939	118.123	Reservas de capital	200.505	200.505
Intangível	4.466	6.359	Reservas de reavaliação	118.706	121.850
Diferido	6.448	7.938	Reservas de lucros	361.065	201.172
TOTAL ATIVO	2.856.863	2.480.439	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.856.863	2.480.439

Fonte: Pesquisa realizada no site da empresa DURATEX.¹

O setor financeiro utiliza o “Balanço Patrimonial”, que é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição financeira da Entidade, para analisar a situação da organização atual. Esse é um balanço unificado, não está aberto por produto, mas de acordo com a pesquisa, as transações financeiras cresceram percentualmente 25% no período de 2 (dois) anos (um excelente crescimento – de acordo com a gerente) com a entrada desse novo produto.

4.1.2. Demonstrativo de resultado – D.R.E.

O quadro-2 apresenta o segundo controle utilizado na organização, o “Demonstrativo de resultado” unificado.

Quadro 2 – Demonstrativo de Resultado – Consolidado em 30.06 – Lei 6.404/76 (valores em milhares de reais).

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO		
	2008	2007
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.201.713	1.041.865
Impostos e Contribuições sobre Vendas	(303.405)	(260.123)
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	898.308	781.742
Custos dos produtos vendidos	(536.752)	(423.690)
LUCRO BRUTO	361.556	358.052
Despesas com vendas	(95.950)	(87.109)
Despesas gerais e administrativas	(37.110)	(33.235)
Outros resultados operacionais	18.044	(10.488)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	246.540	227.220
Receitas financeiras	31.844	28.746
Despesas financeiras	(37.860)	(34.421)
LUCRO OPERACIONAL	240.524	221.545
Resultado não operacional	(120)	542
LUCRO ANTES DO I. RENDA E C. SOCIAL	240.404	222.087
Imposto de renda e Contribuição social	(59.484)	(55.599)
Plano de particip. resultado - Lei 10.101/10	(8.593)	(8.009)
Participações estatutárias	(9.560)	(6.105)

Fonte: Pesquisa realizada no site da empresa DURATEX.¹

De acordo com o setor financeiro, esse controle demonstrava a realidade econômica e financeira da empresa. Foi muito utilizado para medir o resultado obtido, mensurar se era necessário vender mais o produto, reduzir os custos e melhorar as margens para que o negócio chegue ao resultado esperado. Esse também é um Demonstrativo unificado, que de acordo com a pesquisa subiu 25% no período de 2 (dois) anos (um excelente crescimento – de acordo com a gerente).

4.1.3. Fluxo de Caixa

O quadro-3 mostra o terceiro controle utilizado na organização, o “Fluxo de caixa” unificado.

Quadro 3 – Fluxo de Caixa – Consolidado em 30.06 – Lei 6.404/76 (valores em milhares de reais).

FLUXO DE CAIXA		
	2008	2007
Atividades Operacionais:		
LUCRO LÍQUIDO	162.424	152.258
Depreciação/Amortização/Exaustão	41.441	40.978
Resultado financeiro	6.016	5.655
Provisões, Baixa de Ativos	10.800	13.774
Investimentos em Capital de Giro:		
(Aumento) Redução de Ativos		
Clientes	(1.918)	30.674
Estoques	(21.824)	(53.424)
Demais Ativos	(52.208)	(1.774)
Aumento (Redução) em Passivos		
Fornecedores	16.904	5.848
Obrigações c/ pessoal	23	7.677
Contas a pagar/dívidas com pessoas ligadas	12.419	18.091
Impostos e contribuições	(11.175)	(11.395)
Demais passivos	7.173	8.269
GERAÇÃO OPERACIONAL DE CAIXA ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	170.075	216.631
Outros resultados financeiros	(14.950)	(320)
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	155.125	216.311
Atividades de Investimentos:		
Investimentos em ativo permanente	(201.366)	(112.930) ¹³
CAIXA UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	(201.366)	(112.930)
Atividades de Financiamentos:		
Empréstimos e financiamentos	215.887	100.000

Fonte: Pesquisa realizada no site da empresa DURATEX.¹

Para a área Financeira, o “Fluxo de Caixa” era imprescindível, para analisar se as metas pelo comercial, e o faturamento da empresa estava ocorrendo conforme o planejado. Eram demonstradas informações para a tomada de decisões, tais como: prognosticar as necessidades de captação de recursos bem como prever os períodos em que haverá sobras ou necessidades de recursos. Ou seja, através desse controle eram visualizadas as receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro.

4.2. Estratégias traçadas em Marketing

No ato do planejamento, a área de Marketing seria responsável pelas funções:

- Identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes, para que a empresa não investisse em uma mercadoria onde não houvesse o mercado consumidor;
- Análise de aquisição de novos clientes com a entrada de um novo produto no mercado, que foram identificados através da primeira fase que era a identificação. Através disso, foi criado um cadastro com todos os possíveis clientes que utilizariam o produto.

Através dessa análise, a empresa sentiu o mercado aquecido para o produto MDF, trazendo o mesmo para crescer no mercado Nacional. Após a entrada do produto, as estratégias de Marketing eram as seguintes:

- Divulgação do novo produto junto ao público alvo;
- Treinamento dos clientes para a utilização da nova matéria-prima, um diferencial de qualquer empresa, ou seja, após o treinamento dos colaboradores, os mesmos treinavam os consumidores com o objetivo de mostrar a importância do material, e sua correta utilização.

4.3. Estratégias traçadas em Processos Internos

Na área de Processos Internos, a estratégia foi à identificação de novas soluções para atender o cliente caso houvesse alguma dúvida referente à utilização desse produto, pois o seu único objetivo seria confortar o consumidor e oferecer qualquer respaldo possível para que fosse inserido o novo produto em sua linha de produção. Devido a excelente aceitação do novo produto, foi necessária a construção de uma fábrica exclusiva para sua fabricação.

4.4. Estratégias traçadas em Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos foi essencial para a eficácia do planejamento, pois toda a eficiência de mão-de-obra estava sob a responsabilidade desse departamento. Suas estratégias para o *start* da lucratividade com essa nova entrada do produto foram:

- Contratação de mão-de-obra para a construção de uma nova fábrica. O departamento teria a responsabilidade de contratar pessoas para dar início à produção;
- Treinamento dos funcionários, porque era um produto inovador, e todos necessitariam de treinamentos. Para sua eficácia, foram enviados alguns colaboradores para o exterior para fazer o treinamento direto na única fábrica que produzia esse material;
- Mensuração da capacidade dos colaboradores, através de indicadores de desempenho, pois estava havendo um forte investimento com treinamento de funcionários.

Em aspecto geral, a empresa utilizou o Balanced Scorecard para traçar estratégias com a entrada de um novo produto e controles internos gerenciais, que tinham como objetivo mensurar se estava havendo a eficiência dos departamentos perante o que realmente foi planejado. A área econômica da empresa controlava todos os passos planejados através dos controles, esse departamento indicava quando um setor não estava suprindo as expectativas do planejado, comprometendo o não cumprimento das metas e objetivos da organização. Caso isso acontecesse, eram responsáveis para o estabelecimento de novas estratégias sem perder o foco do planejado.

Como essa pesquisa foca no aumento de receita, além do setor da área econômica, através dos controles unificados do financeiro, que são utilizados pela maioria das organizações, controles esses que demonstram a real situação da empresa, a mesma utilizou essa ferramenta Balanced Scorecard para medir o planejado x faturado, mostrando por sua vez a organização, lucrando no segundo ano de empresa, quando a mesma passou a se pagar, havendo uma folga de caixa para futuros investimentos.

5. Conclusão

Após a consecução da referida pesquisa e de acordo com as análises realizadas, o Balanced Scorecard quando implantado corretamente, torna-se um fator de diferenciação e pode propiciar uma interessante vantagem competitiva. Uma empresa não se modifica por completo só porque utilizou a ferramenta Balanced Scorecard, mas, conforme análise, quando uma organização trabalha em prol dos resultados da empresa, os mesmos tornam-se satisfatórios.

A empresa tinha como objetivo no ano de 1997, o aumento de receita através da entrada de um novo produto. Mas, para isso, seria necessária a elaboração de estratégias com o objetivo de chegar à eficácia do planejado da organização. Para que houvesse esse estabelecimento de estratégias e o controle das mesmas, a empresa adotou a utilização do Balanced Scorecard, uma ferramenta estratégica que de acordo com Kaplan e Norton (1997) é utilizada para mensurar os resultados obtidos na organização de acordo com suas expectativas e estratégias traçadas.

Com a entrada desse novo padrão de mensuração em 1997, a empresa tinha como objetivo obter um retorno sobre o financiamento em 5 (cinco) anos, havendo um retorno em apenas 2 (dois), ou seja, a empresa além de atingir objetivos esperados no setor financeiro, obteve resultados satisfatórios em outras áreas tais como: aumento de clientes, nos processos internos (padronização), um novo empreendimento, e a admissão de mão-de-obra a baixo custo, pois a empresa proporcionou um curso extensivo para a atuação do colaborador na nova organização.

Através dessa implantação, a organização obteve um superávit de faturamento no terceiro ano, devido aos controles rígidos e suas estratégias bem elaboradas. Se a Duratex não tivesse utilizado essa ferramenta como controle, de acordo com a pesquisa, a empresa teria

lucro, porém não em curto prazo como ocorrido de fato, pois eles não teriam a visibilidade do público alvo e das modificações a serem realizadas pela organização.

Um importante ponto apresentado na pesquisa, é que toda organização, que está disposta a utilizar o Balanced Scorecard para a eficácia dos objetivos, necessita realizar modificações nos departamentos, ou seja, todos os departamentos da empresa deverão estar envolvidos, onde todos trabalharão em um senso comum. E não é somente criar as estratégias, e sim acompanhar e controlar, para que se uma parte não estiver dando resultado, o setor responsável assuma a responsabilidade, e trace novas metas para o alcance dos objetivos.

De acordo com Marisa Monfredini, não há ferramenta mais sábia que o Balanced Scorecard, pois planeja o futuro, visualiza o presente e analisa nas estratégias do passado, a fim de não cometer os mesmos erros, ou seja, é uma ótima ferramenta, pois permitiu que a organização aumentasse o faturamento, criando um subproduto, aumentando ainda mais o seu lucro.

A receita da organização subiu 25% a mais do esperado, no período de 2 (dois) anos, ou seja, em 1999 já havia ocorrido o retorno sobre o financiamento realizado. O Balanced Scorecard proporcionou a organização uma visualização a curto, médio e longo prazo, pois de acordo com as estratégias traçadas e acompanhadas, o gestor tinha a oportunidade de visualizar o que poderia estar acontecendo na organização, e assim tomar as decisões necessárias para o alcance dos objetivos.

Portanto, o objetivo da presente pesquisa foi analisar a importância da ferramenta Balanced Scorecard para análise financeira da empresa Duratex, onde se concretizou que esta foi a ferramenta principal para a eficácia dos objetivos da organização. Através dos seus controles e estratégias, a empresa superou-se dia após dia e sem essa ferramenta talvez não fosse possível um retorno tão rápido como se espera de qualquer organização.

Referências

- ARTHUR A.; THOMPSON JR.; *Planejamento estratégico*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERVO A.; BERVIAN A.; *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- DONAIRE, D. *A utilização do Estudo de Casos como método de pesquisa na Área de Administração*. (Artigo Publicado pela Revista IMES – Ano XIV – nº 40 – Mai/Ago/97 páginas 9 a 19).
- FISHMANN, A. A.; Almeida, M. I. R. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KAPLAN R.; NORTON D.; *A estratégia em ação*. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997
- LAKATOS, E.; MARCONI M. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, D. *Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e praticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PÁDUA, E. *Metodologia da Pesquisa*. 6. ed. rev. e ampl. Campinas: Papirus, 2000.
- VERGARA, S.. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Referências on-line:

DURATEX. *Balanço Trimestral Segundo Trimestre 2008*. Disponível em: <http://www.duratex.com.br/port/ri/download/reladm/RelAdm_1S08.pdf>. Acesso em 6 de Outubro de 2008.