

Desenvolvendo Um Balanced Scorecard a Partir do Modelo de Análise Dinâmica de Fleuriet

Ricardo Daher Oliveira
José Antonio Arantes Salles

Resumo:

Há uma nítida relação entre as ciências, e é a partir desta dinâmica que se tem as relações de causas e efeitos, tanto nas decisões quanto nas próprias relações entre as ciências. Neste contexto, o presente artigo tem a intenção de evidenciar que, ao contrário do que se imagina, a contabilidade possui informações que possibilitam a implantação de um Balanced Scorecard voltado para a dinâmica dos ciclos operacionais e financeiros das empresas. Para tanto, o artigo faz uma breve abordagem ao Modelo de Fleuriet onde, a partir de uma reestruturação do balanço patrimonial é possível obter-se indicadores financeiros relacionados com as atividades de compra, venda, transformação, recebimento e pagamento, que representam os ciclos da empresa bem como, dentro de uma relação de causa e efeito, relacionar um conjunto de atividades que possibilitem a implantação de indicadores não financeiros mas que estejam correlacionados com os indicadores financeiros obtidos na análise dinâmica proposta por Fleuriet.

Área temática: *Gestão de Custos e Sistemas de Informação*

DESENVOLVENDO UM BALANCED SCORECARD A PARTIR DO MODELO DE ANÁLISE DINÂMICA DE FLEURIET

TRABALHO 7.004

RESUMO

Há uma nítida relação entre as ciências, e é a partir desta dinâmica que se tem as relações de causas e efeitos, tanto nas decisões quanto nas próprias relações entre as ciências. Neste contexto, o presente artigo tem a intenção de evidenciar que, ao contrário do que se imagina, a contabilidade possui informações que possibilitam a implantação de um Balanced Scorecard voltado para a dinâmica dos ciclos operacionais e financeiros das empresas. Para tanto, o artigo faz uma breve abordagem ao Modelo de Fleuriet onde, a partir de uma reestruturação do balanço patrimonial é possível obter-se indicadores financeiros relacionados com as atividades de compra, venda, transformação, recebimento e pagamento, que representam os ciclos da empresa bem como, dentro de uma relação de causa e efeito, relacionar um conjunto de atividades que possibilitem a implantação de indicadores não financeiros mas que estejam correlacionados com os indicadores financeiros obtidos na análise dinâmica proposta por Fleuriet.

Palavras-chave: Análise dinâmica, indicadores não financeiros, balanced scorecard.

Área Temática (7): Gestão de Custos e Sistemas de Informação;

DESENVOLVENDO UM BALANCED SCORECARD A PARTIR DO MODELO DE ANÁLISE DINÂMICA DE FLEURIET

1. Introdução

Tendo como proposta, segundo Kaplan e Norton (1997), a monitoração das estratégias, o Balanced Scorecard resgata uma necessidade gerencial que é a de ter informações além daquelas tradicionais encontradas nos demonstrativos contábeis. Hendriken e Breda (1999) alertam para a necessidade da contabilidade buscar outros indicadores que não os financeiros. De certa forma as limitações dos demonstrativos contábeis estariam associados a própria essência da contabilidade que é o registro dos fatos para controle do patrimônio, conforme Teoria Patrimonialista descrita por Vincenzo Masi (Sá, 1997), estando desta forma, excluídos os atos que deram origem aos fatos. Sendo assim, se os atos são os geradores dos fatos, a identificação de indicadores que venham a considerar os atos poderá contribuir para mudanças na realidade dos fatos. Em outras palavras, a leitura dos saldos e lançamentos existentes nos demonstrativos contábeis dizem respeito a fatos consumados; seriam como uma fotografia em determinado momento da empresa (Hendriken e Breda, 1999), ao passo que na hipótese de se ter controle sobre os atos que antecederam os fatos, poder-se-ia interferir nos resultados. Para Kaplan e Norton (1997), o ideal seria que o modelo contábil pudesse contemplar os ativos intangíveis e intelectuais.

2. Delimitação das áreas contempladas por um Balanced Scorecard

Para Kaplan e Norton (1997) o Balanced Scorecard deve contemplar quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a interna e a do aprendizado e crescimento; sem que necessariamente essas quatro signifiquem uma camisa de força.

A identificação, por Kaplan e Norton (1997), de que as perspectivas do cliente, interna e da do aprendizado e crescimento derivam da perspectiva financeira, evidenciam a relação de causa e efeito que irá se refletir no desempenho financeiro. Esta relação de causa e efeito, de certa forma, é a mesma que dá origem a sistematização da lógica contábil (Sá, 1997). A diferença entre os indicadores tradicionais (exclusivamente financeiros) e os indicadores propostos pelo balanced scorecard estariam, então, associados à idéia de que os indicadores tradicionais trazem um relato histórico com base em ações passadas ao passo que os indicadores – não financeiros propostos pelo balanced scorecard buscam nortear e controlar as ações estratégicas (Kaplan e Norton, 1997).

É importante ressaltar que o fato da própria contabilidade reconhecer sua deficiência em mensurar os ativos intelectuais ou mesmos intangíveis (Hendriken e Breda, 1999) não faz dela uma ciência obsoleta pois, tangíveis ou intangíveis, todas as ações, seja no curto ou no longo prazo, terão implicações nos registros dos fatos.

Por outro lado, uma engenharia inversa da contabilidade permitirá a verificação das relações empresariais não somente com o seu grupo de *stakeholders* como também uma leitura da estratégia empresarial ou mesmo de falhas na mesma; afinal, baixos retornos podem significar desde a expansão como também, competição, ineficiência ou mesmo obsolescência.

2.1. A Importância da Identificação dos Ciclos Operacionais para Construção do BSC

Considerando que a empresa, na condição de sistema aberto (Katz e Kahn, 1970), tem como papel principal a transformação dos recursos materiais, humanos, monetários e tecnológicos em produtos e serviços e que, estes ciclo de transformação são perfeitamente mensuráveis, os ciclos, sejam operacionais ou financeiros passam, desta forma, a constituírem-se em indicadores de grande relevância à gestão das empresas.(Fleuriet; Kehdy; Blanc, 1978)

Referindo-se a gestão do capital de giro, Kaplan e Norton (1997) salientam que o controle dos ciclos de forma a proporcionar necessidade de capital de giro negativa, deixa de ser tão somente de fundamental importância mas passa a ser também o sonho de toda a empresa.

Afinal, que grau de utilidade teria um indicador financeiro ou não financeiro que não viesse a contribuir para uma melhoria nos resultados de curto e de longo prazo ? Certamente que nenhuma. A propósito, Kaplan e Norton (1997) acreditam que, por derivarem da perspectiva financeira, as demais perspectivas (cliente, interna, aprendizado e crescimento) tem por objetivo satisfazerem as expectativas financeiras; o que pode ser considerado normal uma vez que o objetivo da empresa é ter lucro. (Goldratt, 1991; Certo e Peter, 1993)

A **figura 1** identifica os ciclos existentes dentro da atividade empresarial que, segundo Fleuriet; Kehdy e Blanc (1978), em uma indústria poderiam estar caracterizados pelos ciclos de produção, ciclos econômicos e ciclos financeiros.

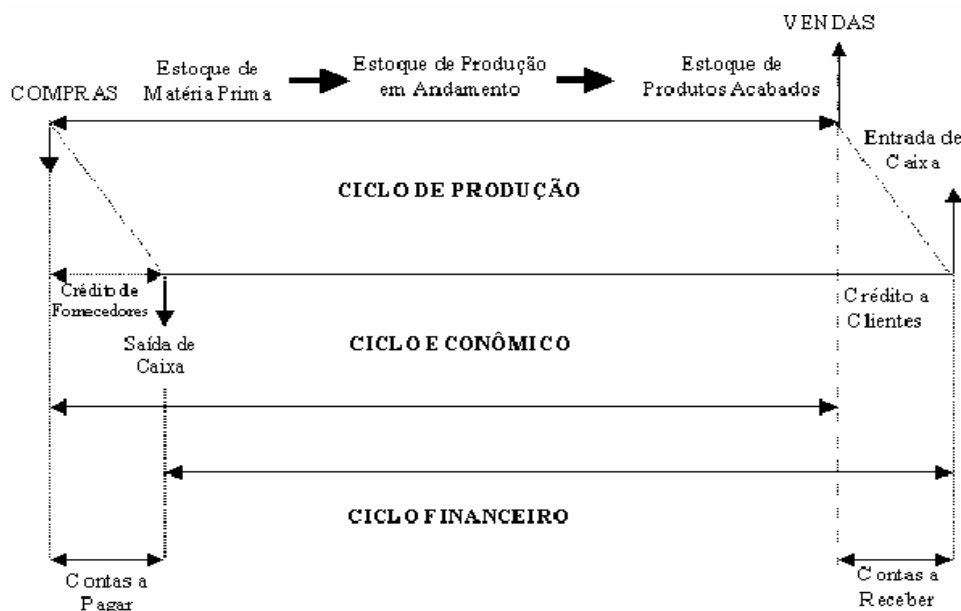


Figura 1 – Ciclo das Atividades Produtivas, Econômicas e Financeiras - Fonte: Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978)

Para Fleuri et, Kehdy e Blanc (1978), o **ciclo de produção** abrange todo o processo produtivo, desde a armazenagem de matérias primas, passando pela transformação das matérias primas em produtos acabados, até a armazenagem de produtos acabados; o **ciclo econômico** caracteriza-se pelo prazo decorrido entre as entradas de matérias primas (compras) e as saídas de produtos acabados (vendas) e, o **ciclo financeiro** caracteriza-se pelo prazo decorrido entre as saídas de caixa (pagamento a fornecedores) e as entradas de caixa (recebimentos dos clientes)

A identificação dos ciclos acaba por tornar visível as atividades que dão origem aos próprios ciclos, tal percepção leva, Ross, Westerfield e Jordan (1998), a listarem como principais eventos dentro do processo de decisão da empresa, os seguintes eventos: a compra, a transformação, a venda, o recebimento e o pagamento. Tais atividades possibilitarão a formação do conceito de ciclo operacional e ciclo de caixa.

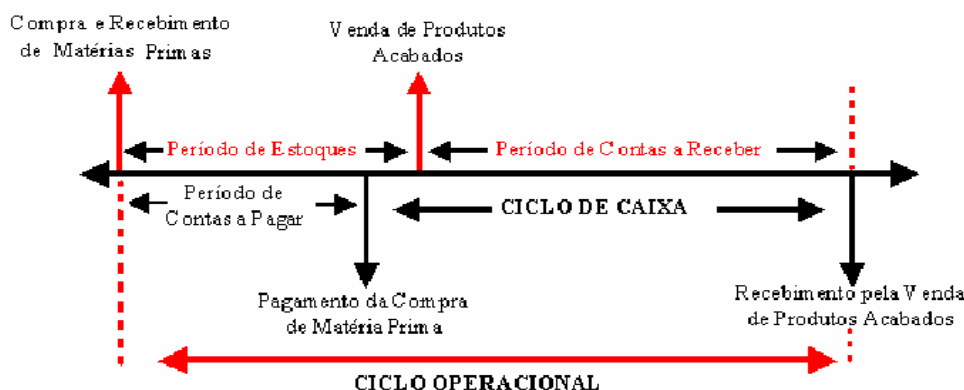


Figura 2 – Relação das Atividades nos Ciclo de Caixa e Ciclos Operacionais, segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998)

A mensuração dos ciclos expostos nas **figuras 1 e 2** dar-se-ia, então, pelo cálculo dos prazos médios que podem ser representados conforme **quadro 1**:

Indicador	Descrição	Fórmula
Prazo Médio de Rotação dos Estoques PMRE	Início: Compra de Matéria Prima Fim : Venda do Produto	$PMRE = \frac{Estoque.Médio}{CMV} \times DP$ [1]
Prazo Médio de Recebimento de Vendas PMRV	Início: Venda do Produto Fim : Recebimento das Vendas	$PMRE = \frac{Contas\ Receber.Média}{VendasLiquidas + Im\ postos} \times DP$ [2]
Prazo Médio de Pagamento de Compras PMPC	Início: Compra de Matéria Prima Fim : Pagamento aos Fornecedores	$PMRE = \frac{Fornecedores.Médio}{Compras} \times DP$ [3]
Ciclo Operacional	$C.O = PMRE + PMRV$	
Ciclo Financeiro	$C.F = PMRE + PMRV - PMPC$	

Quadro 1: Metodologia de verificação dos Prazos Médios contidos nos Ciclos de Produção e Econômico– Adaptado de Silva (1995)

Kaplan e Norton (1997) destacam que o relacionamento entre as contas a receber, o estoque e as contas a pagar, é um importante elemento de capital para muitas empresas dos setores de produção, varejista, atacadista e de distribuição. Tal importância, deve-se ao fato de que a relação entre as atividades, gera uma série de entradas e saídas de caixa que pelo fato de não acontecerem de forma síncrona acabam por gerar, em dados momentos, superávit e, em outro, déficit de caixa.

Foi, a partir da identificação dos ciclos, representados formalmente por suas contas no balanço patrimonial que Fleuriet, Kehdy e Blanc (1978) propuseram uma reclassificação das contas do balanço patrimonial, levando em consideração a velocidade com que as mesmas se movimentam; pois segundo os autores, certas contas apresentam uma movimentação tão lenta quando analisadas isoladamente ou em relação ao conjunto de outras contas que, numa análise de curto prazo, podem ser consideradas como permanentes ou não cíclicas, enquanto outras, apresentam um movimento contínuo e cíclico, ou mesmo descontínuo e errático.

<u>Ativo Circulante</u> - Contas Erráticas Caixa Banco, Aplicações Financeiras	<u>Passivo Circulante</u> - Contas Erráticas Empréstimos de Curto Prazo Dividendos; IR a Recolher
<u>Ativo Circulante</u> - Contas Cíclicas Contas a Receber; Estoques Despesas Antecipadas, etc	<u>Passivo Circulante</u> - Contas Cíclicas Fornecedores; Salários a pagar Impostos s/ operações, etc
<u>Ativo Não Circulante</u> - Contas Não Cíclicas Realizável a Longo Prazo Permanente	<u>Passivo Não Circulante</u> - Contas Não Cíclicas Exigível a Longo Prazo Resultado de Exercícios Futuros Patrimônio Líquido

Quadro 2: Classificação do Balanço Patrimonial segundo
Fleuriet, Kehdy e Blanc, (1978)

Com a reclassificação do Balanço Patrimonial, Fleuriet, Kehdy e Blanc, (1978) identificam a Necessidade de Capital de Giro (NCG), que pode ser calculada em termos de dias, conforme fórmula 5, ou monetariamente, pela diferença matemática entre o Ativo Circulante Cíclico e o Passivo Circulante Cíclico.

$$\text{NCG} = \text{ATIVO CIRCULANTE CÍCLICO} - \text{PASSIVO CIRCULANTE CÍCLICO}$$

[6]

O conceito de Necessidade de Capital de Giro, segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc, (1978), decorre da necessidade de caixa no momento em que, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas, conforme demonstrado na **figura 3**.



Figura 3 – Demonstração da Necessidade de Capital de Giro - adaptado de Ross; Westerfield e Jordan, 1998.

Outro conceito importante do modelo Fleuriet et al (1978) é o do Capital de Giro – CDG. Para os autores, “o conceito de capital de giro é o mesmo da definição clássica de capital de giro líquido, apesar das diferentes formas de calculá-lo” pois, enquanto no sentido clássico, o capital de giro é igual à diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante, no modelo dinâmico, ele é calculado pela diferença entre o passivo não circulante e o ativo não circulante, que possibilita chegar-se ao mesmo resultado.

Cálculo do CDG pelo Modelo Tradicional (Capital Circulante Líquido)	CCL = Ativo Circulante – Passivo Circulante
Logo:	AC – PC = ELP + REF + PL – RLP – AP
	CDG = ELP + REF + PL – RLP – AP
Cálculo do CDG segundo Fleuriet	CDG = Passivo Não Cíclico – Ativo Não Cíclico; ou CDG = Passivo Não Circulante – Ativo Não Circulante

Quadro 3 – O Conceito de Capital de Giro, segundo Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978)

O último conceito abordado a partir da reclassificação das contas do balanço patrimonial, é o conceito do Saldo de Tesouraria que segundo Fleuriet, Kehdy, Blanc, (1978), pode ser obtido pela diferença entre o Ativo Errático e o Passivo Errático ou, pela diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro.

Saldo de Tesouraria =	Ativo Errático - Passivo Errático
Saldo de Tesouraria =	Capital de Giro (CDG) - Necessidade de Capital de Giro (NCG)

Quadro 4 – Sistemática para o cálculo do Saldo de Tesouraria, segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (1978)

Com base nos saldos obtidos nos cálculos das três variáveis - NCG, CDG e ST- , Fleuriet, Kehdy e Blanc (1978), estabelecem um quadro comparativo de quatro situações possíveis a serem vividas pela empresa e, que posteriormente foi aperfeiçoado por Marques & Braga (1995), conforme se pode visualizar na **tabela 1**.

Tipo / Item	CDG	NCG	T	Situação
I	+	–	+	Excelente
II	+	+	+	Sólida
III	+	+	–	Insatisfatória
IV	–	–	+	Alto risco
V	–	–	–	Muito ruim
VI	–	+	–	Péssima

Nota: (+) indica valor positivo, e (–) indica valor negativo.

Tabela 1 – Posicionamento financeiro da empresa com base nas variáveis – NCG; CDG e ST, segundo Marques e Braga (1995)

3. Desenvolvendo um Balanced Scorecard a partir do Modelo de Análise Dinâmica de Fleuriet

No início deste artigo, com base nas declarações de Kaplan e Norton (1997) verificou-se que os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do balanced scorecard. A partir desta observação e considerando que os indicadores financeiros representam, legitimamente, os interesses dos sócios e acionistas no que tange a visão do lucro; o presente artigo identificou nos indicadores propostos por Fleuriet, Kehdy e Blanc (1978) a possibilidade não somente de medir as decisões estratégicas como também a possibilidade de monitorar as relações de causa e efeito a que se expõem as estratégias.

Considerando que, financeiramente, o objetivo de uma empresa é o de apresentar uma posição, senão excelente, sólida, a questão seria: quais variáveis deverão ser gerenciadas de forma a proporcionarem um conjunto de indicadores não financeiros que venham a possibilitar a monitoração da estratégia.

Silva (1996), ao identificar ações que afetam a Necessidade de Capital de Giro (NCG), o Capital de Giro (CDG) e o Saldo de Tesouraria (ST), abre um leque de possibilidades para a criação de indicadores não financeiros que, se monitorados, impactam diretamente sobre os resultados financeiros da empresa. O **quadro 4**, apresenta as

relações existentes entre os ciclos operacionais e financeiros, as atividades da empresa e os indicadores propostos por Fleuriet, Kehdy e Blanc (1978).

Conceito	Aumenta com:	Diminui com:
NCG (Natureza Operacional)	Aumento de Vendas Aumento do PMRE Aumento do PMRV Aumento de Outros ACC Diminuição do PMPC Diminuição de Outros PCC	Diminuição de Vendas Diminuição do PMRE Diminuição do PMRV Diminuição de Outros ACC Aumento do PMPC Aumento de Outros PCC
CDG (Natureza Estratégica e Operacional)	Geração de Lucros Aporte de Capital Aumento do REF Aumento do ELP Diminuição do RLP Diminuição do AP	Geração de Prejuízos Distribuição de Lucros Diminuição do REF Diminuição do ELP Aumento do RLP Aumento do AP
ST variável que depende da NCG e do CDG	Aumento do CDG Diminuição da NCG	Diminuição do CDG Aumento da NCG

Quadro 4 : Relacionamento dos indicadores com as atividades e ciclos da empresa, segundo Silva (1996).

Conforme citado, manter uma posição financeiramente saudável significaria: manter um capital de giro superior as necessidades de capital de giro de forma a ter sempre saldo de tesouraria positivo e, na medida do possível, ajustar os ciclos para que os fornecedores passem a financiar as operações da empresa - NCG negativa. (Silva, 1996)

No entanto, conforme evidenciado no **quadro 4**, existe uma relação explícita e implícita dos indicadores citados por Fleuriet com as ações do dia-dia da empresa e, é esta relação que permite a criação de indicadores não financeiros capazes de interferirem nos resultados da empresa. O **quadro 5**, faz um breve esboço da relação entre as perspectivas propostas no BSC e algumas situações que possibilitariam o desenvolvimento de indicadores não financeiros que podem contribuir para a melhoria dos indicadores propostos por Fleuriet e, conseqüentemente para os resultados.

Perspectiva	Áreas sugeridas para definição de indicadores não financeiros que irão impactar sobre os indicadores financeiros de Fleuriet	
Financeira	NCG	CDG
Cliente	Definição de Público Definição de Mix	Margem por Cliente Crescimento Territorial
Interna	Lead-time Setup de Processos Produtividade	Revisão de tempos e Movimentos Perdas e Desperdícios Ativos Permanentes
Crescimento e Aprendizagem	Nível de Escolaridade dos Envolvidos na Produção. Treinamentos Anuais Novos Processos Desenvolvidos Satisfação dos Empregados	Níveis Salariais Participação nos Lucros

Quadro 5: A Aplicabilidade do Modelo de Fleuriet na Estruturação de um BSC, adaptado a de Kaplan e Norton (1997) e (Silva, 1996)

4. Conclusões

A revisão bibliográfica feita neste artigo, dentro de suas limitações, evidencia mais do que nunca a necessidade de se avançar sobre o conhecimento contábil. Tratar a contabilidade como uma ferramenta do século passado, é não enxergar os modernos conceitos de sistemas de informação e mesmo, não conseguir relacionar os efeitos às causas. Aliás, conseguir perceber as relações de causa e efeito tem sido a principal preocupação das organizações quando da escolha de seu capital intelectual. Neste aspecto, o BSC acaba por resgatar a capacidade analítica dos gestores pois, considerando que todo e qualquer indicador que venha a ser criado na empresa deve proporcionar condições de melhoria nos resultados da empresa, é fundamental que antes de qualquer decisão a ser tomada pelos gestores, os mesmo saibam o que querem melhorar.

Desta forma, a aplicação do Modelo de Fleuriet como um norteador para a implantação de um BSC permitirá, de forma segura, que a empresa, preservando seu sistema de informações contábeis, tenha assegurado, informações sobre suas relações empresariais com o meio o qual opera e também reúna um conjunto de informações que lhe garanta que os resultados financeiros desejáveis serão alcançados. Afinal, de que valeria saber que o prazo médio de rotação dos estoques é de 100 dias se a empresa não tiver capital intelectual para melhorar processos, para aplicar conceitos, para aferir e mesmo para desenvolver processos; certamente que de nada valeria a informação; esta constatação leva Cross (1998) a argumentar que técnicas como JIT, TQC, TQM, entre outras, oferecem idéias que possuem muitos méritos mas que no entanto, boa parte das empresas encontram dificuldades em traduzi-las. No entanto, o inverso também é verdadeiro pois, conforme declarações de Kaplan e Norton (1997), “o que não é medido, não é gerenciável”.

Referências Bibliográficas

- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica** : Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo. Makron. 1993.
- CROSS, R.G. . Revenue Management – Maximização de Receitas: Táticas Radicais para Dominar o Mercado. Rio de Janeiro: Campus. 1998
- FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras**: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.
- GOLDRATT, E. M. **A Síndrome do Palheiro**: garimpando informação num oceano de dados. São Paulo: IMAM , C. Fullmann, 1991.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F.. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- KATZ, D.; KHAN R. L. .**Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1970
- MARQUES, J. A. V. C. e BRAGA, R. Análise dinâmica do capital de giro: o modelo Fleuriet. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n. 3, p. 49-63. Maio/Junho, 1995.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira**: Essentials of Corporate Finance. São Paulo: Atlas, 1998.
- SÁ, A. L.. **História Geral e das Doutrinas da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SILVA, J. P. . **Análise Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.