

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Maria de Lourdes Antonio

**O *BALANCED SCORECARD* NA CONTROLADORIA COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Taubaté – SP

2017

Maria de Lourdes Antonio

**O *BALANCED SCORECARD* NA CONTROLADORIA COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso MBA Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof.^a. M^a. Vilma da Silva Santos

Taubaté – SP

2017

MARIA DE LOURDES ANTONIO

**O *BALANCED SCORECARD* NA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso MBA Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: ____/____/____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Profa. M^a. Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Profa. M^a. Marlene Ferreira Santiago

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. M^o Francisco de Assis Coelho

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Profa. Dr^a Rose Lima de Moraes Campos

(suplente)

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Ao meu filho, inspiração maior de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus, sempre, por me acompanhar e me levar pelas mãos a todos os caminhos de minha vida.

À minha orientadora Professora Mestre Vilma da Silva Santos, por me motivar a dar continuidade neste trabalho que estava interrompido e se prontificar a contribuir para conclusão do mesmo.

A mim mesma, por ter coragem de sempre seguir em frente, de nunca se deixar cair e principalmente ao cair se levantar sempre, e continuar em busca do conhecimento e da sabedoria, que seguem infinitos nesta vida.

O cientista não é o homem que fornece as verdadeiras respostas; é quem faz as verdadeiras perguntas.

Claude Lévi - Strauss

RESUMO

O cenário de intensa concorrência revela que, para manter-se em condições de operação e sustentabilidade, as empresas devem buscar a gestão de suas operações, baseando-se na gestão estratégica, acompanhada pelo uso do *Balanced Scorecard* (BSC), como forma de monitorar e gerenciar o desenvolvimento de suas estratégias. Somente tendo um total controle dos indicadores nas diversas áreas da empresa será possível uma administração cada vez mais eficiente. A Controladoria neste processo de gestão participa da monitoração, do mapeamento, acompanhamento da execução desta ferramenta, de forma objetiva da gestão estratégica da empresa. E, assim, o trabalho apresentou os conceitos da controladoria e a contribuição do *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica para garantir a longevidade e competitividade das empresas. Realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória. Concluiu-se que a contribuição do *Balanced Scorecard* na controladoria estabelece os controles efetivos de seus processos, produtos e serviços, e, dessa forma, a empresa poderá se adaptar as exigências do mercado, uma vez que pode contribuir para o gerenciamento da empresa, sendo uma importante ferramenta para gestão e contribuindo na formulação das estratégias empresariais, assim como, na transformação tais estratégias em ações, sendo esta a principal característica e a maior das vantagens desta metodologia.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Controladoria. Gestão estratégica.

ABSTRACT

The scenario of intense competition reveals that in order to remain operational and sustainable, companies must seek the management of their operations, based on strategic management, accompanied by the use of the Balanced Scorecard (BSC) as a way of monitoring and manage the development of their strategies. Only by having full control of the indicators in the various areas of the company will an increasingly efficient administration be possible. And, the Controllershship in this management process participates in the monitoring, mapping and monitoring of the execution of this tool, so that its application reaches the objective of the company's strategic management. And so, the work presented the concepts of controllability and the performance of the Balanced Scorecard as a strategic tool to ensure the longevity and competitiveness of companies. Exploratory bibliographic research was carried out with case application. It was concluded that the Balanced Scorecard's performance in the control system establishes the effective controls of its processes, products and services, and, in this way, the company can adapt the market requirements, since it can contribute to the management of the company, being a an important tool for management and contributing to the formulation of business strategies, as well as transforming such strategies into actions, which is the main characteristic and the greatest advantage of this methodology.

Keywords: Balanced Scorecard. Controllershship. Strategic management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Limitações do <i>EBITDA</i>	21
Quadro 2 – Modelo de cálculo do <i>EVA</i>	22
Quadro 3 – Modelo de cálculo do <i>EVA</i>	23
Quadro 4 – Perspectivas do <i>BSC</i>	27
Quadro 5 – Objetivos e metas dentro das quatro perspectivas.....	29

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE QUADROS	8
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo do Estudo.....	11
1.2 Delimitação do Estudo.....	11
1.3 Relevância do Estudo.....	11
1.4 Metodologia do Estudo.....	12
1.5 Estrutura do Estudo.....	13
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 Noções Gerais de Controladoria.....	14
2.1.2 Conceito e aplicação da controladoria.....	16
2.1.3 Funções da controladoria	16
2.2 Profissional da controladoria	17
2.2.1 Funções e características do <i>controller</i>	18
2.3 Ferramentas utilizadas no departamento de controladoria.....	20
2.3.1 <i>EBITDA</i>	20
2.3.2 <i>EVA®</i>	22
2.3.3 <i>MVA</i>	24
2.3.4 <i>Balanced scorecard (BSC)</i>	24
2.3.4.1 As quatro perspectiva do <i>balanced scorecard</i>	26
2.3.4.2 Mapa estratégico do <i>balanced scorecard</i>	29
3 ATUAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> NA CONTROLADORIA	31
3.1 A controladoria nas empresas.....	31
3.2 As ferramentas da controladoria para as empresas	31
3.2.1 A ferramenta <i>balanced scorecard</i> nas empresas	32
3.2.2 Etapas para elaboração do <i>balanced scorecard</i> nas empresas.....	33
3.2.3 Processo de implantação do <i>balanced scorecard</i> nas empresas.....	33
3.2.4 <i>Balanced scorecard</i> na controladoria	35
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERENCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados, os avanços tecnológicos e a crescente exigência dos consumidores são fatores que impactam os resultados econômicos e estruturais nas organizações traduzindo-se em um cenário empresarial de constante desafio à gestão.

Para as empresas atuarem com estas variáveis ambientais é preciso uma maior flexibilidade na forma de administrar, implementando instrumentos e ferramentas de gestão mais dinâmica e competitiva, aspectos decisivos para a manutenção da sobrevivência (SILVA, 1996).

Nesse contexto, a Controladoria tem um papel importante dentro das organizações, gerando informações confiáveis, supervisionando os setores de contabilidade, finanças, administração, informática e de recursos humanos. Esse papel se estende ao auxílio de tomada de decisões que envolvem a todos, e principalmente, ao monitoramento constante das mudanças tecnológicas, de mercado, de sistemas de gestão, apontando os melhores caminhos a serem seguidos pelas empresas.

Ou seja, torna-se, essencial as empresas terem um processo de gestão bem desenvolvido, com uma estrutura organizacional bem delineada, tornando-se então indispensável à área da controladoria, um órgão interno cuja finalidade é garantir informações adequadas ao processo decisório e de apoio a diretoria da entidade no processo de gestão.

Essa área foi criada no exterior e veio para o Brasil pelas multinacionais, é conhecida como um órgão de importância capital para a supervivência, desenvolvimento e concretização das empresas. É um setor de assessoramento à alta administração nos organogramas das grandes organizações.

A necessidade de manter a empresa sempre competitiva exige uma equação que une produtividade e eficiência, à alta lucratividade a custos menores; então, uma função que antes era apenas de suporte, passa a ter uma importância estratégica, mas suprir a demanda por controladoria tem sido um dos grandes problemas para as empresas.

A controladoria já existe desde o século XX, e surgiu da necessidade dos gestores de disporem de informações úteis e em tempo hábil para a condução da

empresa. A controladoria busca orientar a Contabilidade para o futuro, focando a continuidade da empresa, embasada na missão, crenças e valores da Entidade (NAKAGAWA, 1993).

Esta pesquisa tem por finalidade apresentar a importância das ferramentas de controladoria, entretanto, o trabalho enfocará apenas no *Balanced Scorecard (BSC)* que nada mais é do que um sistema de gestão que serve de complemento para as medidas financeiras. Os objetivos e medidas dessa ferramenta procedem da visão e estratégia da empresa.

As ferramentas de controladoria são instrumentos muito importantes para a administração de uma empresa, com o auxílio delas a organização pode mensurar a capacidade operacional de geração de lucro da entidade e, também, controlar os processos de gestão empresarial.

1.1 Objetivo do Estudo

Apresentar os conceitos da controladoria e a contribuição do *Balanced Scorecard (BSC)* como ferramenta estratégica para garantir a longevidade e competitividade das empresas.

1.2 Delimitação do Estudo

O estudo se limita na pesquisa sobre o tema controladoria como uma das mais importantes ferramentas contábeis que devem ser aplicadas nas organizações como peça fundamental para a sobrevivência das mesmas no mundo dos negócios.

E, a adoção de ferramentas eficazes, como BSC pode contribuir com a melhoria da gestão empresarial, uma vez que as decisões dos gestores influenciam os ambientes interno e externo da empresa.

1.3 Relevância do Estudo

A Controladoria está inserida na atividade administrativa da empresa, visando dar suporte à alta administração, onde coleta os dados sobre o desempenho de diversos setores da empresa, como também de todo o conjunto, fazendo uma comparação entre o previsto e o real, buscando facilitar o acompanhamento e o

acerto ao rumo certo que se pretende alcançar. A finalidade é que se tenha informações adequadas à tomada de decisão e que possa sempre apoiar a diretoria da entidade no processo de gestão.

No mundo atual e globalizado, as empresas modernas possuem a preocupação de manter um processo de gestão bem desenvolvido, necessitando possuir uma estrutura organizacional bem delineada para manter a sua sobrevivência no mercado, e a controladoria, que antes tinha apenas a função de suporte, agora passa a ter uma função estratégica dentro da empresa, tendo que fazer equações entre produtividade, eficiência, alta lucratividade e custos menores, para que a empresa se mantenha competitiva no mundo dos negócios, e suprir esta demanda têm sido um dos grandes problemas para as empresas.

A Controladoria ao ser auxiliada pelo *BSC* fornece suporte à decisão, reunindo os principais elementos para garantir o desempenho da estratégia organizacional, uma vez que gera informações confiáveis, supervisionando os setores de contabilidade, finanças, administração, informática e recursos humanos, auxiliando a tomada de decisões, que envolvem a todos, e principalmente, monitorar constantemente as mudanças tecnológicas, de mercado, de sistemas de gestão, apontando os melhores caminhos a serem seguidos pelas empresas.

1.4 Metodologia do Estudo

Toda forma de pesquisa demanda necessariamente o levantamento de dados em variadas fontes para se construir o caminho até a obtenção da resposta do problema e a conquista do objetivo geral.

Na visão de Gil (2007, p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Para a elaboração deste estudo foi realizado, primeiramente, um levantamento bibliográfico de caráter exploratório sobre a controladoria e suas principais ferramentas de gestão de negócios, com destaque para o *BSC* que é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, ao permitir acompanhar as metas e o seu cumprimento, para isso ela é dividida em quatro perspectivas que permite alinhar as estratégias para alcançar os objetivos de curto e longo prazo de uma organização.

1.5 Estrutura do Estudo

O estudo está estruturado em quatro seções descritas da seguinte forma:

Na primeira seção encontram-se a introdução; o objetivo; a delimitação do estudo, sua relevância; a metodologia e sua estrutura. A segunda apresenta a revisão da literatura, com conceitos teóricos sobre a controladoria e suas ferramentas de gestão. A terceira seção atuação das ferramentas da controladoria nas empresas. A quarta encerra o estudo com a conclusão do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Constitui-se à revisão de literatura a exposição das bases teóricas relacionadas à Controladoria, sendo ela um órgão com missão, função e princípios que são norteados pelo modelo de gestão empresarial, e as ferramentas que possam ser atribuídas para o sucesso de uma empresa, que neste trabalho será limitado à contribuição do *Balanced Scorecard* na controladoria, uma ferramenta muito importante na administração das empresas.

2.1 Noções gerais de controladoria

Segundo Schmidt (2002), logo após a Revolução Industrial um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado, começou a se fundir surgindo as grandes corporações norte-americanas e assim passou a haver a necessidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais.

Desta forma, surge a Controladoria, pois as empresas começam a ser organizadas em forma, de departamentos e divisões, mas com controle centralizado. O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle na central em relação aos departamentos e divisões, que rapidamente se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países (SCHMIDT, 2002).

Com o advento das grandes corporações emergiu a Controladoria, numa evolução do papel da contabilidade, enquanto órgão administrativo participativo no processo de gestão empresarial.

Considerada como ponto de apoio à gestão, Mosimann e Fisch (1999, p. 88) enxerga a Controladoria como um órgão “com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa”.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 88), em outro enfoque, a Controladoria é vista “como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”.

Isso corrobora o posicionamento de Lunkes e Schnorrenberger (2009), para quem cada organização tem o seu próprio desenho para essa unidade organizacional.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) afirmam que não existe uma data precisa para o surgimento da Controladoria no Brasil. Contudo, segundo registros, esse surgimento se deu com a chegada das grandes corporações internacionais ao país, e foi partindo desse crescimento conglomerado que surgiu a necessidade de controlar os departamentos, e logo se expandiu mundialmente.

Esta pesquisa adota o conceito apresentado por Oliveira *et al.* (2011), onde a definem com “um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade, com ou sem fins lucrativos”.

Nesse sentido, Almeida *et al.* (2001) asseveram que a missão da Controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Para isso, é necessário que o profissional da Controladoria esteja participando ativamente da gestão empresarial, para que assim possa interagir e apoiar no processo de planejamento.

Oliveira, *et al.* (2011) reforçam ao dizer que:

Para poder contribuir com sucesso nessa missão, a Controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais (...), por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades (OLIVEIRA *et al.*, 2011, p. 6).

Segundo Bezerra (2013), a Controladoria visa garantir que a empresa cumpra sua missão, por meio de ferramentas estratégicas de apoio à gestão empresarial. Essas ferramentas devem atender às necessidades da organização e ser intrinsecamente estratégicas e de caráter epistemológico, pois as empresas vivem num ambiente volátil e competitivo.

Já Oliveira *et al.* (2011), o objeto principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral.

Com isso, entende-se que a controladoria tem papel fundamental na elaboração do planejamento de uma organização, além de servir de instrumento de controle e mensuração dos resultados econômico e financeiro.

2.1.2 Conceito e aplicação da controladoria

Segundo Mossimann e Fisch (1999), a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- Como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteados definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

O nascimento e o desenvolvimento de uma função diferenciada de Controladoria, segundo Figueiredo e Caggiano (1997) se deram pela necessidade da separação entre a função contábil e a função financeira, pois o aumento da complexidade na organização das empresas, ocasionada pelas políticas fiscais, diferentes fontes de financiamentos das atividades, padrões éticos de condução nos negócios, demanda por melhores práticas de gestão.

Isso, fez com que se fosse necessário um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, com isto a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas aumentou e passou a ter um papel muito importante dentro do processo de condução dos negócios.

2.1.3 Funções da controladoria

A Controladoria tem a função de garantir informações adequadas ao processo decisório, ajudando os gestores na busca da eficácia gerencial (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

A controladoria analisa, projeta, controla custos, finanças e pessoas, com a finalidade de buscar resultados voltados aos objetivos da organização, elaborando uma comparação entre estes resultados e os padrões de controle estabelecidos, observando sempre os desvios que devem ser corrigidos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Schmidt e Santos (2006) citam que, por meio da controladoria, a direção de uma empresa tem a possibilidade de conduzir seus esforços de forma produtiva. É junto a essa área que a alta direção e os gestores da organização buscarão

informações consistentes a fim de definir os rumos a serem seguidos pela organização.

Tung (1974) destaca que, para a execução de suas funções na organização, a controladoria requer a aplicação de princípios adequados, que englobem todas as atividades da empresa, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final.

O autor complementa que, no que tange ao planejamento, o *controller*, profissional responsável pela área de controladoria, deve, entre outras medidas, verificar as possibilidades da empresa para fixar objetivos, estabelecer políticas básicas, definir as responsabilidades de cada área na organização, estabelecer padrões de controle, desenvolver métodos eficientes de comunicação e manter um sistema adequado de informações.

A controladoria, segundo Kanitz (1976), não se limita a administrar o sistema contábil da empresa, pois os conhecimentos de contabilidade e finanças não são mais suficientes para o desempenho organizacional.

O autor aponta ainda algumas funções primordiais da controladoria, das quais se destacam a direção e implantação dos sistemas de informação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Almeida *et al.* (2001) afirmam que as funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da empresa e, quando desempenhadas, viabilizam o seu processo de gestão.

Entre elas, destaca-se a função de subsidiar o processo de gestão, que envolve ajudar na adequação do processo de gestão perante o seu meio ambiente, tanto no suporte à estruturação desse processo como no apoio a todas as suas fases, por meio de um sistema de informações que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.

2.2 Profissional da controladoria

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997), os profissionais de contabilidade que atuarão neste campo da controladoria devem conhecer e dominar os conceitos de outras disciplinas além da contabilidade, como administração, economia, estatística, informática, entre outros, sendo que sua importância será avaliada com mais ênfase pela sua contribuição para a administração geral da organização e não

pelos feitos dos conjuntos de demonstrações contábeis que relatam puramente os aspectos financeiros da gestão.

2.2.1 Funções e características do *controller*

O *Controller* surgiu no início do século XX, dentro da evolução administrativa das grandes corporações americanas. Em 1920 ele já aparecia nos organogramas das administrações centrais da General Motors como *Comptroller* e na Dupont, em 1921, como “*Treasurer Assistant Comptroller*”.

O *Controller* é uma figura essencial na responsabilidade econômica do gestor, ao dar condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico da sociedade, e nas ações internas ou externas que afetam o *status* econômico desta sociedade (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

De acordo com Schmidt (2002), a função do *Controller* surgiu no Brasil com a instalação das multinacionais norte-americanas no país. Na época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas contábeis aos responsáveis por essa área, visando o desenvolvimento e implementação de um sistema de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade e manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas.

Ainda, conforme Figueiredo e Caggiano (1997), o *Controller* é o gestor encarregado da Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente, sendo a tarefa do *Controller* informar ao executivo principal da organização qual o rumo que pode ser tomado, aonde ir e por qual caminho deve seguir.

Já para Kanitz (1976), os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao *Controller* são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetárias ou ambas.

Conforme Oliveira *et al.* (2014), o *Controller* deve ser um profissional de alto nível dentro da empresa, com posicionamento em nível de diretoria, que seria o ideal.

Para Tung (1974), o moderno *Controller* deve ter uma visão proativa, permanentemente dirigida para o futuro e ter as seguintes características:

- poder prever os problemas que poderão surgir e colher informações que serão necessárias para se tomar decisões, obter e interpretar quais informações serão úteis aos executivos para se fazer uma nova política empresarial e a execução desta política;
- ter discernimento de iniciativa para elaboração de relatórios, sempre pronto para orientar os executivos e prever a necessidade de cada executivo, e trabalhar em conjunto a eles para atender estas necessidades;
- Fornecer todas as informações que cada usuário necessita, na linguagem que o executivo necessita, por meio de análises, projetos e relatórios;
- Fazer a tradução dos acontecimentos passados e presentes através de gráficos e não só em números para melhor compreensão da administração da empresa, sempre com apresentação de uma forma global, pois permite uma avaliação mais adequada das áreas envolvidas;
- Se preocupar proativamente com o futuro;
- Trabalhar sempre com informações atualizadas e confiáveis; elaborando relatórios com rapidez;
- Insistir na resolução de problemas existentes reportados pela controladoria;
- Assumir o papel de conselheiro ou consultor para solucionar os problemas e nunca a de crítico;
- Ter imparcialidade e justiça em suas críticas e comentários, no desempenho das funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da empresa;
- Vender as ideias de forma bem intencionada e inteligente e não impor suas opiniões; e

- Capacidade de compreender que suas contribuições como *Controller* podem sofrer limitações nas outras áreas, sendo que sua opinião não deverá substituir nunca a capacidade individual do executivo.

2.3 Ferramentas utilizadas no departamento de controladoria

No presente trabalho será apresentada a importância das ferramentas de controladoria para o crescimento das empresas, tendo em vista que a controladoria pode fornecer informações essenciais para aperfeiçoar os resultados das organizações.

Oliveira *et al.* (2014), citam que as ferramentas de controladoria são instrumentos muito importantes para a administração de uma empresa, com o auxílio delas a organização pode mensurar a capacidade operacional de geração de lucro da entidade e, também, controlar os processos de gestão empresarial.

2.3.1 EBITDA

Segunda a definição do Nascimento e Reginato (2010), o *EBITDA* corresponde à sigla em inglês *Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, significando lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. As empresas de capital aberto e os analistas de mercado utilizam bastante este indicador financeiro, mas para muitas pessoas ainda não está claro qual é o seu conceito.

Já para Frezatti (2007), o *EBITDA* é um indicador que tem a pretensão de obter uma aproximação com o fluxo de caixa operacional, por meio do expurgo da demonstração do resultado da organização, dos valores dos juros, despesas financeiras, o imposto de renda e a contribuição social, a depreciação e a amortização.

Conforme Padoveze (2013, p. 54), o *EBITDA* “é o Lucro Operacional mais as depreciações e amortizações” e vai mensurar o quanto é gerado de lucro/caixa operacional da empresa, e quando se adiciona as depreciações e amortizações ao Lucro Operacional, se tem o Lucro Operacional Bruto, sendo este um indicativo de maior fundamento para geração bruta de lucros e caixa.

Padoveze (2013) menciona que a função do *EBITDA* é mensurar o potencial de geração de lucros, para modelos de mensuração de avaliação de empresas, com o conceito de fluxo de caixa descontado, mas ela apresenta algumas limitações como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Limitações do *EBITDA*

Utilização do <i>EBITDA</i>	Limitações
Representa a geração operacional de caixa	Por não considerar as depreciações, não faz reserva financeira para reposição dos investimentos.
Elimina os efeitos dos funcionamentos e decisões contábeis de taxas de depreciação	Não dá a dimensão exata do fluxo de caixa por não considerar os encargos financeiros e muito menos o IR/CSLL, que são devidos e devem ser pagos.
Serve para comparar empresas em qualquer país, podendo ser utilizado como representatividade da eficiência dentro de um determinado segmento de atividades.	Não considera o endividamento, partindo da premissa que os fundos são limitados, o que não é uma verdade para a maioria das empresas, ou seja, não considera a estrutura de capital da companhia.
Parâmetro para avaliação da geração futura de caixa.	Não considera o legado do passado, que pode ser um grande peso para o futuro da companhia.
	Não consideram as necessidades líquidas de capital de giro, decorrentes do atual volume de faturamento.
	Os acionistas minoritários estão interessados em dividendos, que só são possíveis após a mensuração do lucro líquido.
	Não mostra a qualidade dos lucros, pois outras ações da empresa podem conduzir a resultados positivos e negativos.
	Pode-se estar pagando remuneração variável sobre o <i>EBITDA</i> positivo e a empresa estar em prejuízo, aprofundando a crise financeira.

Fonte: Padovese (2013)

O *EBITDA* não é um indicador perfeito. Ele apresenta algumas limitações. Entre os quais são:

- Não engloba uma possível alta alavancagem. O que pode comprometer o caixa e os resultados da empresa no futuro.
- Em casos de a empresa investir em ativos financeiros, o *EBITDA* pode não ser um indicador adequado. Isto porque não terá o seu esforço econômico beneficiado recompensado por meio do *EBITDA* e os valores destes ativos irão passar despercebidos neste tipo de análise.
- O *EBITDA* não é capaz de indicar a liquidez de uma empresa, que é um aspecto essencial para compreender o real valor de uma empresa.

- O *EBITDA* positivo pode esconder alguns prejuízos financeiros da empresa.

2.3.2 *EVA*®

Segundo Oliveira *et al.* (2014) *EVA* (*Economic Value Added*), ou valor econômico adicionado é o mais novo instrumento de medida de valor. Surgiu há mais de duas décadas como uma evolução da Controladoria e Contabilidade Gerencial, que serve para medir o desempenho e resultado das empresas.

A maximização dos lucros dos que detêm o capital, é o principal objetivo das empresas, e a medida do desempenho financeiro é o instrumento que melhor verificará o lucro econômico real que uma empresa obteve.

Conforme Kaplan e Norton (1997), recentemente, um número de analistas e consultores tem proposto o uso do *EVA* para ajuste do lucro contábil, corrigindo-o com que os proponentes do *EVA* consideram para sua visão conservadora.

Por exemplo, os ajustes incluem a capitalização e amortização de custos de pesquisa e desenvolvimento e custos significativos de lançamento de produtos. Na sequência o analista demonstra a importância do investimento na organização e deriva o valor econômico adicionado como segue (Quadro 2):

Quadro 2 – Modelo de cálculo do *EVA*

Valor Econômico Adicionado = Lucro Contábil (-) Custo de Capital X Nível de investimento

Fonte: Oliveira *et al.* (2014)

De acordo com Padovese (2005),

O conceito do *EVA* é um conceito de custo de oportunidade, ou lucro residual, que foi retomado mais recentemente; é um conceito tradicional da teoria econômica, mas que nem sempre tem sido adotado no tempo nem em todas as empresas. Isto significa que o valor adicionado da empresa realmente existe, se o Lucro Líquido após o imposto de renda for superior a um determinado custo de oportunidade de capital, sendo este considerado como o lucro mínimo que a empresa deve ter para uma adequada remuneração do investimento do acionista, sendo que o conceito do *EVA* deve ser usado tanto na rentabilidade do acionista, como na rentabilidade do Ativo Total (PADOVESE, 2005, p. 13).

Para Oliveira *et al.* (2014), dentro dos parâmetros do *EVA*, tanto o empréstimo de terceiros como o dinheiro investido pelos acionistas da empresa é capital, sendo que o custo do empréstimo é o que a instituição financeira cobrará pelo empréstimo

do dinheiro, e o custo do capital que o acionista investiu, será conhecido por meio da avaliação dos ativos da companhia, sendo necessário saber se o custo do capital é justificável ao ganho que será obtido num investimento, e a criação de valor pela empresa só aconteceu se houver um retorno maior sobre seu capital do que o valor do custo envolvido ou a taxa de ganho que os investidores auferirem for maior do que em outros investimentos.

Para adoção do custo de oportunidade, não há exatamente uma taxa única a ser adotada e sim algumas sugestões como: taxa de juros de títulos do governo; *Libor* ou *Prime Rata*; taxa de juros de longo prazo (TJLP) do Brasil; custo médio ponderado de capital da empresa; custo médio ponderado de capital da empresa; custo médio ponderado de capital ajustado pelo risco da empresa; custo de capital exigido/declarado pelos acionistas (PADOVESE, 2005).

A taxa de custo de oportunidade a ser adotada, é um fator fundamental, pois quanto maior for maior vai ser a dificuldade de se apresentar valor agregado pela empresa (PADOVESE, 2005).

O Quadro 3 apresenta o modelo de cálculo do *EVA*.

Quadro 3 – Modelo de cálculo do *EVA*

$$EVA = LOLAI - C\% \times TC$$

Fonte: Padoveze (2005)

Onde:

- **LOLAI** = lucro operacional líquido após imposto.
- **C%** = custo percentual do capital, ou seja, a remuneração que o acionista deseja.
- **TC** = capital total.

O *EVA* mostra se um investimento trouxe ganhos reais para os acionistas, ou seja, se está gerando valor. Lembre-se: o objetivo é ter um maior retorno sobre o capital investido (PADOVESE, 2005).

Ele segundo Padoveze (2005) mede a lucratividade real de uma empresa, com as informações obtidas por meio do seu cálculo profissionais de finanças conseguem mensurar o lucro econômico de um novo negócio. Assim, estão aptos a apoiar a alta diretoria na tomada de decisão em investimentos em novas empresas.

2.3.3 MVA

O *MVA-Market Value Added* é um indicador de mensuração de valor que surgiu para atender a necessidade por condutas gerenciais. Nesta abordagem de gerenciamento, as aspirações, técnicas de análises e processos gerenciais são totalmente voltados para a maximização do lucro e do capital da empresa, no caso, seus proprietários (ARAUJO; ASSAF NETO, 2003).

O *MVA* envolve o capital total de uma empresa, incluindo ações, empréstimos, ganhos retidos e deduz isso do valor de seu capital acionário e dívidas, sendo o *MVA* a diferença que se obtém entre o valor de mercado de uma empresa (o valor de venda das ações obtidas pelo empresário) e o capital que foi investido pelos sócios e acionistas (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

O *MVA* é equivalente à estimativa do mercado de capitais do valor presente líquido ou VPL (método do fluxo de caixa descontado). Basicamente é a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o valor dos fundos nela investidos. (EHBAR, 1999 *apud* ARAUJO; ASSAF NETO, 2003).

O *MVA* surgiu da necessidade de se ter medidas de análise que auxiliem os administradores, a saber, se suas atuais estratégias irão afetar o valor futuro das empresas, pois a *EVA* só examina o passado.

Para Padovese (2013), o conceito do *MVA* se deu por meio do conceito do *EVA*, onde a *EVA* vai medir a agregação do lucro que a empresa gerou para o acionista em relação ao custo de oportunidade de um período, e o *MVA* vai medir o quanto a empresa cresceu em sua totalidade e é “o valor de mercado de uma empresa menos o valor contábil de seu capital investido”, sendo este valor o mesmo do resultado do *EVA* de todos os períodos. O *MVA* vai refletir o valor da empresa menos o valor do investimento dos acionistas, e sendo positivo consta o *MVA*.

2.3.4 *Balanced scorecard (BSC)*

Padoveze (2011) cita que o *balanced scorecard* ou *BSC* surgiu da necessidade de se ter medidas financeiras que forneceria orientações adequadas para se tomar decisões a serem realizadas no momento presente e também no futuro, criando valor financeiro futuro e agregando valor para a empresa.

A controladoria tradicional fornece ferramentas para a geração empresarial baseada só em controles operacionais e financeiros, com excessiva preocupação com a emissão de dados, relatórios contábeis e gerenciais para a análise de desempenho de fatos já acontecidos, não fornecendo, portanto, instrumentos que avalie as estratégias empresariais e não atendendo as necessidades dos usuários para gerenciar e administrar o futuro das organizações (PADOVEZE, 2011).

No mundo globalizado, o ambiente empresarial ficou muito mais competitivo, e as corporações que estão inseridas neste ambiente necessitam não só das informações trazidas pela controladoria tradicional, pois os fatos passados servem de parâmetros para auxiliar o controle do presente e futuro das empresas, mas não ajudam os atuais gestores no atendimento prioritário das empresas modernas que são o cliente, o acionista, as pessoas, o futuro, a estratégia, o serviço, os processos internos, a liderança tecnológica, o aprendizado e a inovação (PADOVEZE, 2011).

O *BSC* foi criado pelos americanos *Robert Kaplan*, professor da *Havard Business Scholl*, e *David Norton*, presidente do *Renaissance WordWide Strategy Group*, e é composto por medidas financeiras e não financeiras, para que a empresa mantenha ou expanda o seu poder de competição (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Conforme Padoveze (2011), o *BSC*

É um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (PADOVEZE, 2011, p. 82).

O *BSC* enfatiza buscar os objetivos financeiros, incluindo também, os vetores de desempenho desses objetivos, procurando a medição do desempenho da organização por meio de quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

Para Oliveira *et al.* (2011, p. 86), o *BSC*, “é um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o desempenho futuro”.

Caetano (2000) relata que os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, sendo que os usuários da era do conhecimento, do mundo globalizado, estão preocupados com o futuro, necessitando de informações que mostrem o que vem a frente, e as empresas devem trazer relatórios que forneçam maiores dados sobre planos, oportunidades, riscos e incertezas;

concentração nos fatores que criam valores a longo prazo, das medidas financeiras com o desempenho dos processos chaves da empresa; alinhamento das informações externas com as internas dadas a alta administração.

2.3.4.1 As quatro perspectivas do *balanced scorecard*

Na avaliação de Kaplan e Norton (1997), os indicadores essenciais que devem compor o *BSC* são: Financeira; Clientes; Processos Internos; e Aprendizado e Crescimento.

- **A perspectiva financeira:** tem como principal objetivo remunerar adequadamente os acionistas, visando à geração de resultado financeiro para empresa. As melhorias dos resultados financeiros indicam se a estratégia da empresa, a implementação e execução estão contribuindo com o desempenho da organização, com um indicador financeiro de longo prazo, estabelecido pelos executivos, servindo de elo entre o plano estratégico e o orçamento anual, permite monitorar e unificar o entendimento dos eventos econômicos (CAMPOS, 1998).
- **A perspectiva dos clientes:** é ter como principal objetivo vender o máximo possível nos prazos estipulados, para isto é necessário ter foco na satisfação do cliente, avaliar como o cliente se identifica com o produto, escutar os seus desejos e agregar necessidades que os atendam, pois é a única forma de sustentar ao longo prazo a rentabilidade. Para Campos (1998), a retenção e a satisfação do cliente com foco no mercado demonstram as forças que impulsionam as organizações que desejam progredir e sobreviver.
- **A perspectiva dos processos internos:** leva em consideração, quais os processos que se deve exercer total controle, como programa de produção, nível de estoque, otimização dos processos de fabricação e sempre buscar melhorar a qualidade dos serviços, transformação em informações que possam auxiliar a empresa a atender as necessidades dos clientes e manter a empresa sempre com vantagens competitivas para o mercado. Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias

explícitas que definam as competências voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo.

- **Na perspectiva de aprendizado e crescimento:** refere-se ao recurso humano da organização, investir em capacitação dos profissionais da organização para mantê-los atualizados e confiantes para executarem seus serviços.

Conforme Caetano (2000), o *BSC* deve ser feito sobre quatro perspectivas básicas, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Perspectivas do *BSC*

Perspectiva financeira	Perspectiva do cliente	Perspectiva interna da empresa	Perspectiva de inovação e aprendizado
Enfoque	Enfoque	Enfoque	Enfoque
Como a empresa é vista por seus Acionistas ou proprietários	Como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma	Em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência	Capacidade de a empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados	Devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da empresa	Devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se geram valor	Devem mostrar como a organização pode aprender e desenvolver-se para garantir o crescimento
Exemplos:	Exemplos:	Exemplos	Exemplos
Fluxo de caixa, retornos sobre o capital.	Pontualidade na entrega, capacidade de desenvolver produtos inovadores.	Qualidade e produtividade	Índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, avaliação de falhas no planejamento.

Fonte: Caetano (2000)

Com base nessas perspectivas, os responsáveis pelo negócio da empresa poderão levantar as metas de cada área e os principais indicadores que necessitam de acompanhamento para o impulsionamento do desempenho da empresa.

Conforme resume Oliveira *et al.* (2014), o *BSC* traduz a estratégia em ação, tirando do papel os planos e metas estratégicas das empresas e as difundi por todos os níveis da organização, pretendendo assegurar uma questão muito difícil, que é a

participação efetiva de todos os funcionários na sua execução diária, traduzindo a estratégia da empresa em tarefas e objetivos que cada funcionário deve fazer.

Assim, para Padovese (2011), o *BSC* é uma ferramenta estratégica muito importante na orientação da empresa aos seus diversos setores, para os desempenhos presentes e futuros, canalizando energias, habilidades e conhecimentos específicos aos indivíduos na busca da realização das metas estratégicas e lucratividade.

Segundo o mesmo autor, o *BSC*, apesar de ter uma conotação estratégica, tem uma forte atuação na área operacional, pois os indicadores sugeridos são objetivos e metas de cunho operacional, dentro do seguinte aspecto sistêmico:

- O enfoque financeiro, que denota os vetores de operação e estratégia, que se relaciona com o objetivo da empresa e visão de lucro, sendo o objetivo o elemento mais importante de um sistema;
- O enfoque do cliente, com relação ao componente de saída do processo sistêmico, sendo eles os recebedores dos produtos e serviços que são gerados pelo sistema da empresa;
- O enfoque dos processos do negócio, que se relaciona com o processamento do sistema, indicando o monitoramento dos objetivos e metas para gestão dos processos dos negócios; e
- O enfoque do aprendizado e crescimento, que se relaciona com as entradas ou recursos do sistema, se referindo ao capital humano e intelectual, sendo este o recurso mais importante do sistema da empresa.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *BSC* é composto pelos seguintes indicadores:

- **Indicadores financeiros essenciais:** retorno sobre investimento/valor econômico adicionado; lucratividade; aumento/*mix* de receita; produtividade e redução de custos.
- **Medidas essenciais dos clientes:** participação de mercado; aquisição de clientes; retenção de clientes; lucratividade dos clientes e satisfação dos clientes.
- **Medidas essenciais de aprendizado e crescimento:** satisfação dos funcionários; retenção de funcionários; lucratividade por funcionários e produtividade por funcionários.

O Quadro 5, apresenta um modelo de *BSC*, mostrando exemplos de objetivos e metas, dentro das quatro perspectivas, conforme (PADOVESE, 2011):

Quadro 5 – Objetivos e metas dentro das quatro perspectivas

Perspectiva	Ações	Objetivos	Metas
Financeira	ROI	Remunerar adequadamente os acionistas Cumprir o orçamento de despesa	Rentabilidade de 15% aa Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento
Do Cliente	Lealdade dos Clientes Pontualidade das Entregas	Vender o volume previsto Faturar nos prazos contratados	Tempo de tramitação de pedidos Desempenho de entrega de máquinas e fundidos Treinamento de clientes Satisfação dos clientes Dentro e fora da garantia Reclamações dos clientes Chaves, Abertas, Fechadas, Saldo.
Dos Processos de Negócios	Qualidade dos Processos Ciclos dos Processos	Cumprir o programa de produção Cumprir o orçamento de despesas Reduzir o nível dos estoques Aperfeiçoar os processos de fabricação Reduzir o preço dos insumos comprados Melhorar continuamente a qualidade	Estatística de rejeito Estatística de repasse Propostas de modificação de engenharia Abertos, Fechadas, Saldo. Desempenho de entrega dos fornecedores Investimentos em recursos para melhoria da qualidade
Do Aprendizado e Crescimento	Capacidade do funcionário	Investir continuamente em recursos humanos	Índice de treinamento – interno externo.

Fonte: Padovese (2011)

A cada uma das perspectivas do *balanced scorecard* devem ser associados os objetivos estratégicos planejados para esta perspectiva, para que posteriormente possa ser associada aos indicadores de desempenho que serão utilizados para medir o quanto do objetivo está sendo atingido, e para fechar o planejamento, é necessário definir as metas a cada um destes indicadores.

2.3.4.2 Mapa estratégico do *balanced scorecard*

O mapa estratégico é uma ferramenta que facilita na compreensão da relação entre os objetivos estratégicos e os indicadores financeiros e não financeiros, tendo como referência os processos do *BSC*.

Este mapeamento facilita a compreensão de todos os resultados que a organização pretende alcançar, conforme o planejamento estratégico realizado com as ações do dia a dia.

Para Kaplan e Norton (2001, p. 81) o mapeamento estratégico “significa colocar a estratégia no papel, onde cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia”.

Assim pode-se concluir que o mapa estratégico é a representação da estratégia da organização focado nas quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processo Interno e Aprendizado e Crescimento.

Segundo Padoveze (2013, p. 133), “o mapeamento estratégico, com a indicação das relações de causas e efeito dos objetivos e metas, deve anteceder ao processo de implantação e construção dos indicadores”.

3 ATUAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA CONTROLADORIA

3.1 A controladoria nas empresas

Os gestores da atualidade estão com uma visão mais voltada para a necessidade de planejamento e controle das organizações e esse controle tem realmente aumentado significativamente, sendo que a controladoria é a ferramenta capaz de proporcionar os elementos necessários para uma eficiente gestão dos diversos departamentos de uma empresa.

A controladoria é responsável pelo sistema de informação que apoia os processos de planejamento e tomada de decisão das empresas, onde representa a evolução da contabilidade quanto aos seus aspectos gerenciais, e seu objetivo é a busca dos resultados positivos dos processos diante das avaliações e controles dos diversos setores da empresa fornecendo suporte às ações necessárias à melhoria contínua.

Conforme Mosimann *et al.* (1993, p. 96) a Controladoria tem o conceito de: “o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, da Economia Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-la para a eficácia”.

3.2 As ferramentas da controladoria para as empresas

Em termos gerais, para Mosimann *et al.* (1993), a controladoria tem por finalidade assessorar os gestores na tomada de decisão, por meio de informações confiáveis e tempestivas. Para isto é preciso utilizar das ferramentas de controladoria disponíveis no mercado, só assim a controladoria poderá atingir seu objetivo principal.

Mosimann *et al.* (1993) citam ainda que as ferramentas de controladoria são importantes para o crescimento das empresas, tendo em vista que ela pode fornecer informações essenciais para otimizar os resultados das organizações.

Ou seja, as ferramentas de controladoria conforme mencionam Mosimann *et al.* (1993) são instrumentos muito importantes para a gestão de uma empresa, com o

auxílio delas, podem mensurar a capacidade operacional de geração de lucro da entidade e, também, controlar os processos de gestão empresarial.

Assim, a adoção de ferramentas torna-se relevante dado diferencial para sobrevivência na atual conjuntura econômica do país. Na maioria das organizações a tomada de decisão é descentralizada, tomada conforme a posição de cada colaborador, assim a decisão pode ser tomada para alcançar os interesses pessoais do colaborador indo desencontro com objetivos da organização.

A controladoria tem como missão verifica-se todas as atividades da organização estão alinhadas com os objetivos da empresa. Com a utilização das ferramentas de controle, como o *Balanced Scorecard (BSC)*, Soares (2001) descreve que as empresas podem direcionar as atividades, com intuito de otimizar os resultados e, com isso, dar continuidade ao negócio, pois com o acompanhamento dos resultados poderá observar algum procedimento fora dos padrões previstos pela empresa e poderá ser retificado pela controladoria, assim mantendo todos com foco nos objetivos organizacionais.

3.2.1 A ferramenta *balanced scorecard* nas empresas

O *BSC* tem por responsabilidade permitir que as empresas descrevam e comuniquem a estratégia para toda a empresa de forma clara e como base para a ação, foco e concentração dos esforços em prol da estratégia.

Com o alinhamento entre objetivos, indicadores, metas e planos de ação promovidos pelo *BSC*, o foco é a estratégia; organização: todas as pessoas mobilizadas para uma atuação estratégica.

Dessa forma, Crepaldi (2008, p. 325) cita que o *BSC* permite o alinhamento e entendimento de todos quanto às questões estratégicas da empresa e pode ser utilizado para:

- Divulgar a estratégia para toda empresa;
- Direcionar as metas departamentais e pessoais com a estratégia;
- Reunir os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e direcionar iniciativas estratégicas;
- Executar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e

- Conseguir *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoar.

Assim, a empresa orientada para a estratégia, essência do *BSC*, pressupõe alinhamento e foco de toda a organização no alcance da estratégia.

O processo de desenvolvimento do *BSC* em uma empresa envolve diversas etapas e segundo Crepaldi (2008, p. 325) pode ser resumida em:

- Estabelecer com clareza a visão de futuro;
- Definir os objetivos estratégicos;
- Determinar os fatores críticos de sucesso;
- Escolher os indicadores para medir e acompanhar o desempenho; e
- Definir metas, planos de ação e iniciativas.

3.2.2 Etapas para elaboração do *balanced scorecard* nas empresas

De acordo com Crepaldi (2008, p. 346), as etapas para elaboração e montagem são:

- **1ª Etapa:** definição da estratégia;
- **2ª Etapa:** baseada em quatro perspectivas:
 - Financeira: demonstra a melhoria dos resultados.
 - Cliente: identificar se os serviços estão de acordo com a missão da organização.
 - Processos Internos: visualizar o alinhamento de processo e operação.
 - Inovação: apresentar o aprendizado da organização para garantir o desenvolvimento e crescimento.
- **3ª Etapa:** definição dos prazos de acompanhamento dos indicadores.

3.2.3 Processo de implantação do *balanced scorecard* nas empresas

Niven (2005) menciona que o entendimento do ciclo do *BSC* é ampliar a visão de seu impacto sobre a controladoria da empresa. E como é o *BSC* é uma ferramenta de planejamento estratégico que visa à integração de todos os indicadores de desempenhos que existe dentro de uma empresa desde financeiro até os relativos aos processos internos da empresa, para que seja implantado com

sucesso, primeiramente deve se ter uma estratégia bem definida para que o negócio seja bem sucedido.

Logo em seguida, essas estratégias devem ser comunicadas para os vários níveis da organização, seguindo com o objetivo do *BSC* que prevê o envolvimento de todos os setores e níveis organizacionais.

Para que as metas possam ser concretizadas, Niven (2005) descreve que é importante ter um sistema de indicadores de desempenho sob várias perspectivas, onde serão determinados de acordo com as metas a serem atingidas.

Na visão do *BSC*, Niven (2005) cita que a relação de causa e efeito deve juntar todas as quatro perspectivas, comunicando a estratégia para toda a organização, produzindo um *feedback* na medida em que as relações de causa e efeito localizam pontos que estão comprometendo ou favorecendo a obtenção das metas da organização.

Ou seja, as relações de causa e efeito do mapa estratégico são amplamente discutidas principalmente para a definição do indicador, patrocinador e gestor mais adequado para cada objetivo estratégico. A controladoria opina a respeito dos indicadores, assim como todas as demais gerências.

A Controladoria quando bem desenvolvida tem um papel muito importante, pois segundo Kaplan (2002) ela contribui na tomada de decisões fornecendo informações aos gestores para suprir as necessidades, formando uma condição necessária para o atual contexto organizacional, dando continuidade aos negócios da organização e alcançando os objetivos por ela estipulados. Conforme os autores citados, a Controladoria auxilia na condução dos.

O desdobramento da missão em objetivos estratégicos é o passo seguinte e assim Kaplan (2002) relata que a definição de objetivos estratégicos parte da diretoria da empresa em conjunto com as gerências. Por este fato considera-se a missão da empresa a estratégia maior que norteia a definição de todos os objetivos estratégicos.

Além disso, Kaplan (2002) cita que cada objetivo conta com um patrocinador que é responsável pelo objetivo estratégico, um gestor que é responsável pela execução e acompanhamento das ações dos objetivos e manutenção geral do *BSC*, deve ser acompanhamento da execução de planos de ação e conseqüente desdobramento exigido pela metodologia é de responsabilidade de gerência específica.

3.2.4 *Balanced scorecard* na controladoria

Como toda ferramenta de controladoria, o *BSC* busca auxiliar a gestão da empresa, assim, de acordo com Crepaldi (2008, p.324) o mesmo pode ser utilizado para:

- Divulgar a estratégia para toda empresa;
- Direcionar as metas departamentais e pessoais com a estratégia;
- Reunir os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e direcionar iniciativas estratégicas;
- Executar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Conseguir *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoar.

Além do *BSC*, a controladoria possui outra ferramenta de grande apoio na tomada de decisão, essa ferramenta é a gestão estratégica.

O papel desempenhado pela controladoria na empresa contempla a responsabilidade dos gestores da área, pois os aspectos de apoio ao processo de gestão da empresa aproximam-se da natureza de alguns indicadores estratégicos, criando uma área comum de atuação entre a controladoria e o *BSC*.

Nesse contexto, o *BSC* desempenha na empresa, a ferramenta de “conscientização, operacionalização e direcionamento para a estratégia”, pois para garantir a longevidade e competitividade devem estabelecer controles efetivos de seus processos, produtos e serviços, adotando dessa forma ferramentas que se adaptem as suas necessidades e as exigências do mercado e o *BSC* é uma excelente ferramenta para este fim.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gestão das organizações envolve todas as suas áreas, caracterizando-se como um ato contínuo de tomada de decisões. A obtenção da eficácia de tais decisões pode ser facilitada pela existência de uma área específica na empresa à qual se delegue a responsabilidade pela integração e monitoramento desse processo.

A controladoria tem como missão verificar se todas as atividades da organização estão alinhadas com os objetivos da empresa. Com a utilização das ferramentas de controle, as empresas podem direcionar as atividades, com intuito de otimizar os resultados e, com isso, dar continuidade ao negócio, pois com o acompanhamento dos resultados poderá rever os procedimentos fora dos padrões previstos que poderá ser retificado pela controladoria, assim mantendo todos com foco nos objetivos organizacionais.

O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma dessas ferramentas estratégicas que contribui para efetuar a gestão da nova estratégia, monitorando quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, buscando uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia quanto dos processos e sistemas, que contribuem para a sua implementação e que geram o *feedback* necessário.

Ou seja, faz o controle ao analisar medidas não financeiras; estabelecer, objetivos e definir ações de forma vinculada à estratégia e definir a estratégia com precisão, evitando definições vagas, das quais não seja possível depreender direcionamentos para o estabelecimento dos objetivos de curto prazo e das ações.

E, assim, o trabalho apresentou os conceitos da controladoria e a atuação do *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica para garantir a longevidade e competitividade das empresas

Concluiu-se que a controladoria funciona como um órgão de apoio nas empresas, sendo o seu principal papel aperfeiçoar os resultados por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.

Ela atua em todas as áreas das organizações coletando informações e auxiliando para as tomadas de decisões. Ela utiliza-se de algumas ferramentas, que são o *BSC*, gestão estratégica, gestão estratégica de custos, gestão financeira e

orçamentária e sistema de informações. Entretanto, com o *BSC*, conforme estudo, a controladoria pode auxiliar os gestores das empresas a planejar e controlar a execução das suas atividades com mais eficiência. Ao executar os objetivos traçados e acompanhá-los durante seu desenvolvimento, os gestores estarão aptos a corrigir eventuais ameaças dentro do panorama empresarial.

REFERENCIAS

ALMEIDA, L. B.; *et al.* **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, A. M. P.; NETO ASSAF, A. A **contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor**. *In*: Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, n. 33, p. 16-32, set./dez. 2003.

BEZERRA, I. S. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.

CAETANO, J. R. **De olho nos instrumentos - Balanced Scorecard**: um sistema para gerir o desempenho. *In*: Revista Exame, São Paulo, 26 jul. 2000.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria – teoria e prática**. 2. ed São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo; Atlas, 2007.

KANITZ, S. C. **Controladoria**: teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, R. S. **O balanced scorecard**: gerenciando a performance futura. Belo Horizonte: Mindquest, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, P. D. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSIMANN, C. P. *et al.* **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: UFSC, 1993.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO L. **Controladoria instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. M. *et al.* **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2013.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Thomson, 2005.

_____. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2011.

SCHMIDT, P. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, F. B. **Planejamento de processos de construção para a produção industrializada de edifícios habitacionais**: proposta de um modelo. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: USP, 1974.