

**FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA, CONTROLADORIA E
FINANÇAS**

**José Roberto Baenas Thereza
Luiz Daniel Brossi**

**A APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM EMPRESA COMERCIAL DE
PEQUENO PORTE NA CIDADE DE BAURU (SP)**

**Bauru
2010
José Roberto Baenas Thereza
Luiz Daniel Brossi**

**A APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM EMPRESA COMERCIAL DE
PEQUENO PORTE NA CIDADE DE BAURU (SP)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades
Integradas de Bauru, para
obtenção do título de Especialista
em Auditoria, Controladoria e
Finanças.

Orientador Prof. Sp. Édson
Alcebíades Spósito.

Bauru
2010
José Roberto Baenas Thereza
Luiz Daniel Brossi

**A APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM EMPRESA COMERCIAL DE
PEQUENO PORTE NA CIDADE DE BAURU (SP)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades
Integradas de Bauru, para
obtenção do título de Especialista
em Auditoria, Controladoria e
Finanças

Bauru, 30 de janeiro de 2010.

Banca Examinadora:

Presidente /Orientador: Professor Sp. Édson Alcebíades Spósito
Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof. Ms. Carlos Henrique Carobino
Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof. Dr. Paulo Freitas
Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Ao mestre Edson Alcebíades Spósito, pela imensurável contribuição para o desenvolvimento deste trabalho, e principalmente, pela sua dedicação e empenho com a nossa dupla.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela capacidade a mim concedida e a graça desta vitória.

À minha esposa Marcia e filhas, Gabriela e Fernanda, pelo apoio, confiança e compreensão nos momentos difíceis. São elas a razão de todo o esforço e participantes diretas nesta conquista. Dedico a vocês tudo o que tenho.

Aos meus familiares e amigos, pelo incentivo nestes anos.

Aos mestres, hoje amigos, por todo conhecimento transmitido, suas experiências partilhadas enriqueceram o tanto meu currículo profissional quanto de vida.

E de forma especial ao querido Beto, a quem tenho carinho e respeito, pelos anos de parceria tanto na graduação quanto na especialização. Sua amizade supera qualquer outra conquista. Sua parceria foi fundamental para superar os momentos difíceis, você um de meus mestres.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que permitiu que este momento se tornasse realidade.

Aos meus Pais, Vilson e Otília, por seus esforços em minha formação pessoal, e pelas constantes demonstrações de carinho, afeto, compreensão e amor. Vocês são minha luz e exemplos de vida. Amo vocês!

À minha esposa e companheira, Mônica... O seu apoio possibilitou manter vivo o propósito assumido no início, com sua paciência e compreensão, manteve viva a vontade de cruzar esta linha. Tudo isso devo a você. Eu te amo!

Meus filhos, Júnior e Melissa, e minha neta, Yasmin. Por muitos momentos não pude acompanhá-los, mas sei que compreendem os motivos e o esforço

desprendido para chegarmos até aqui. Vocês estarão sempre junto comigo, aonde quer que eu esteja.

Aos meus familiares e amigos, meu muito obrigado pelo apoio e carinho demonstrados.

À minha turma de classe, hoje grandes e inestimáveis amigos, que me suportaram por todos estes anos. Não foi difícil aprender a amá-los.

Aos mestres, que com dedicação, paciência e habilidade, transmitiram de forma irrepreensível seus conhecimentos, aconselhando e preparando para o desenvolvimento profissional.

Um agradecimento especial ao meu grande amigo e parceiro neste trabalho, Luiz Daniel. Com ele compartilhei angústias, satisfações e experiências, e principalmente aprendi o significado da palavra companheirismo. Seus esforços, dedicação, e, principalmente, sua competência, contribuíram para pudéssemos concluir esta jornada. Você é muito especial.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram ao longo deste caminho. Muito Obrigado!

José Roberto Baenas Thereza

“O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho. “ (Peter Drucker)

THEREZA, J.R.B.. BROSSI, L.D. Controladoria gerencial como ferramenta de gestão em pequena empresa comercial na cidade de Bauru (SP). 2009. .83.flis. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria, controladoria e finanças). FIB. Bauru, 2009.

RESUMO

As dificuldades verificadas entre os gestores de pequenas e médias empresas para controle e planejamento de suas atividades, motivaram o desenvolvimento deste

trabalho. A contabilidade e a controladoria fornecem dados importantíssimos e necessários ao desenvolvimento e gerenciamento eficaz destas empresas, porém poucos aproveitados por seus gestores. O pequeno empresário, em geral, não acompanha suas despesas e receitas, desconhecendo também, as modernas ferramentas de controle e planejamento empresarial, assim como a aplicação de técnicas administrativas. Este quadro pode levar estas empresas a gerarem resultados pouco expressivos, tendendo inclusive ao seu fracasso, mesmo para aquelas que possuem grande potencial de geração de lucro. O presente trabalho retrata essa realidade e apresenta um novo modelo estrutural de fácil acesso e manuseio, para ajudar o pequeno empresário a organizar melhor suas contas e planejar com mais segurança o futuro da empresa. Seu desenvolvimento se deu através de estudo em uma empresa comercial de pequeno porte na cidade de Bauru (SP), a partir de necessidades específicas identificadas em levantamentos próprios. Foi criada com base em planilha Excel (Microsoft), ferramenta de controle gerencial, com base exclusiva em informações fornecidas pela contabilidade, usando a controladoria para identificar possíveis falhas no seu gerenciamento, com sugestões de ações de melhorias. Embasando tais processos foram consideradas pesquisas bibliográficas e eletrônicas sobre a contabilidade e controladoria, relatando pontos como sua gestão e identificação de etapas do planejamento, e suas vertentes, necessárias para o alcance da eficácia desejada. A finalidade primária deste estudo foi contribuir para melhoria de abordagem e aplicabilidade futura desta ferramenta, assim como abordar alternativas que influenciam o desenvolvimento empresarial. Ao final, por meio de uma análise individualizada de variáveis do presente estudo, extraídas da empresa em estudo, realizou-se uma análise de sua situação, com as propostas de melhoria dos autores do trabalho.

Palavras-Chave: Controladoria. Custos. Gestão Empresarial

THEREZA, J.R.B.. BROSSI, L.D. Controladoria gerencial como ferramenta de gestão em pequena empresa comercial na cidade de Bauru (SP). 2009. 83.flis. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria, controladoria e finanças). FIB. Bauru, 2009.

ABSTRACT

The verified difficulties among the small and medium-size enterprise directors to control and plan their activities motivated the development of this study. The accounting and controller provide important and necessary data to the effective development and management of these companies although shortly used by their managers. The small entrepreneurial, in general, do not follow their expenses and receipts, not knowing the company controlling and planning modern tools as well as the application of administrative techniques. This picture can make these companies generate short expressive results, inclusively tending to their failure, even to the ones which have a great potential of profit achievement. The current study portrays this reality and presents an easy access and handling of a new structural model in order to help the small entrepreneurial better organize their accounts and plan with more security the company's future. It's development was due through a study based in a small-sized commercial company in Bauru (SP), according to identified specific needs in self surveys. It was created having as basis the Excel (Microsoft) spreadsheet, management control tool, based exclusively in information supplied by the accounting area, using the controller area to identify possible errors and failure in it's management, with suggesting improvement actions. Having as basis these procedures were regarded bibliographic and electronic researches about the accounting and controller area, relating points as suggestions and stage identifications of the planning and its slopes, necessary to the desired effectiveness achievement. The primary purpose of this study was to contribute to the future approach and applicability improvement of this tool, as well as approach alternatives that make influence in the business development. At last, beyond an individual analysis of variables from the present study, extracted from the company studied, the company situation was analyzed with proposals of improvement from the authors of the study.

Key words: Controller. Costs. Business Management

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	10	
1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	12
1.1.1	Gerais	12
1.1.2	Específicos	12
1.2	Justificativa	13
1.3	Estruturação do trabalho	13
CAPÍTULO 2		14
2	CONTABILIDADE E CONTROLADORIA	15
2.1	Funções da controladoria	16
2.2	Planejamento	18
2.3	Missão da empresa	20
2.4	Gestão	21
2.4.1	Processo de tomada de decisão	22
2.4.2	Processo de comunicação e informação na empresa	24
2.4.3	Modelos de decisão	25
2.4.4	Gestão estratégica	26
2.4.5	Planejamento estratégico	27
2.4.6	Controladoria estratégica	28
2.4.7	Planejamento em micro e pequenas empresas	29
2.5	Balanced Scorecard	31
2.5.1	Implementação do Balanced Scorecard	3
		4
2.5.2	Seleção e implantação das medidas de desempenho	37
2.6	Índices financeiros e econômicos	39
2.6.1	Índices financeiros	39
2.6.1.1	Índices de liquidez	40
2.6.1.2	Índices de endividamento	42
2.6.2	Índices de rentabilidade	45
2.6.3	Necessidade de capital de giro	47
2.6.3.1	Capital circulante líquido	47
2.6.3.	Cálculo da necessidade de capital de giro	48
2		
2.6.3.	Fontes de financiamento	49
3		
2.6.4.	Capital de giro próprio	49
4		
2.7	Fatores críticos de sucesso	50
CAPÍTULO 3		53
3	METODOLOGIA APLICADA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA EM ESTUDO	5
		4

3.1	Metodologia	5
		4
3.2	Caracterização do universo do estudo	5
		4
3.3	Estrutura organizacional da empresa em estudo	55
3.4	Análise dos resultados	57
CAPÍTULO 4		6
		4
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS		66
APÊNDICES		68

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário, com a realidade empresarial marcada por situações como globalização dos mercados, competição agressiva, mudanças constantes nas políticas de Governo e rápido avanço tecnológico, os conceitos de gestão empresarial que eram antes aceitos com verdade absoluta foram reformulados. Assim a capacidade de definir o futuro da empresa, passou a ser um fator determinante da condição administrativa dos empresários.

Neste ambiente, todo setor ou ramo de negócio passou a demandar profissionais que acompanhem esta evolução, buscando se aperfeiçoar em todos os sentidos, exigindo educação continuada, de modo a ter condições de exercer suas funções no nível requerido, e cumprir seu papel na sociedade.

Figueiredo (1995, p.24), já confirmava a transformação do ambiente organizacional através da seguinte análise:

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação nas fontes de financiamento das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, tem sido, entre outras, algumas das razões para que

a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

Desta forma a contabilidade e o profissional da área contábil, tiveram seu papel aprimorado, onde o contador deixou de ser apenas técnico, passando a exercer papel fundamental no processo de gestão das empresas; assessorando os gestores, por meio de informações úteis, servindo de suporte ao processo de tomada de decisão e, a partir deste momento, torna-se parte imprescindível na garantia do sucesso da empresa, no cumprimento de sua missão e sua continuidade.

Fica evidente que a controladoria tornou-se parte integrante e indispensável na gestão de empresas, fornecendo informações para o processo decisório que, se corretamente analisadas, definem o futuro da organização. Assim o propósito deste estudo é avaliar seu papel e importância no processo de tomada de decisão bem como desenvolver uma ferramenta gerencial com base nas informações geradas pela contabilidade, que facilitem a tomada de decisão, focada principalmente em pequenas empresas.

A importância pessoal deste estudo é agregar conhecimento sobre a área de atuação da controladoria, sua importância, e apresentar ao final, de maneira sucinta, uma ferramenta de controle desenvolvida para auxílio na interpretação de informações contábeis para a gestão, basicamente focada em micro e pequenas empresas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Gerais

- Identificar a importância da controladoria gerencial na gestão de pequenas empresas como ferramenta facilitadora nos processos de tomada de decisão, contribuindo com subsídios para sua aplicabilidade como suporte na correta análise e interpretação do cenário econômico da organização.

1.1.2 Específicos

- Identificar quais são os principais necessidades dos gestores para a tomada de decisão estratégica;
- Verificar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio à controladoria no que diz a respeito ao papel da gestão;
- Realizar estudo de caso em pequena empresa comercial na cidade de Bauru/SP a fim de verificar a aplicabilidade da controladoria como instrumento facilitador para a tomada de decisão.

1.2 Justificativa

Entendemos que os gestores de pequenas empresas, não possuem capacitação prática adequada para tomada de decisão com base nos indicadores contábeis, bem como os benefícios de uma efetiva controladoria gerencial. Este trabalho tem a finalidade de apresentar, de maneira sucinta e prática, a importância de um efetivo controle dos principais componentes financeiros e econômicos das organizações através da utilização de ferramentas contemporâneas de gestão.

1.3 Estruturação do trabalho

No presente estudo foi desenvolvida análise sobre a controladoria gerencial como ferramenta de gestão em uma pequena empresa comercial da cidade de Bauru (SP), identificada por ABC Ltda. visto não haver autorização pelo gestor para nomeação da empresa em estudo, com desenvolvimento de uma ferramenta de controle e gerenciamento de fácil manuseio de entendimento, baseado em planilha Excel 2007 (Microsoft).

No capítulo 1 delineou-se e apresentou-se o objeto da pesquisa e seus objetivos, gerais e específicos, a justificativa e a estruturação do trabalho.

No segundo capítulo, intitulado de sistematizações e estudos bibliográficos, consolidou-se e discutiram-se as variáveis que embasam a contabilidade gerencial, com foco principal nos conceitos da controladoria e suas aplicações, sob a ótica de autores conceituados que integram a moderna literatura.

A definição da metodologia utilizada, a caracterização do universo do estudo e apresentação da empresa, com a sua estrutura organizacional e a composição da sua força de trabalho, ocorreu no capítulo 3 deste trabalho. Também neste capítulo foi apresentado o estudo de caso e a sua análise, como referencial para desenvolvimento dos objetivos propostos para este estudo.

Para uma aplicabilidade prática desenvolveu-se ferramenta de gestão financeira, com base em planilha Excel 2007 (Microsoft), para que seja utilizada nos controles e análises gerenciais, assim como auxiliar no desenvolvimento de estratégia e planejamento empresarial.

As considerações finais foram reservadas ao capítulo 4, onde se buscou

a integração do embasamento confrontado na literatura com os resultados apresentados no estudo de caso, sob o enfoque da geração de melhorias no âmbito da organização em estudo, assim como para outros empresários interessados na utilização da referida ferramenta para controle gerencial.

CAPÍTULO 2

2 CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

A evolução da contabilidade se mostra clara nos dias atuais, e paralelamente sua importância na gestão de empresas, ampliando sua atuação junto aos gestores. Neste contexto o profissional de contabilidade necessita se

especializar em áreas afins, assumindo as mais diversas funções que fazem parte do processo de gestão de empresas.

Padovese (2007) afirma que a contabilidade deve ser entendida como um processo de comunicação de informação econômica para propósitos de tomada de decisão seja ela pela administração como por aqueles que necessitam fiar-se nos relatórios externos.

Segundo Brasil Escola (2009), a contabilidade é o processo pelo qual deve ser identificada, medida, registrada e divulgada a informação econômica de uma organização ou empresa, com a finalidade de prover, as pessoas interessadas, de dados que possibilitem avaliar situação da entidade.

Por outro lado a controladoria, ainda de acordo com Padovese (2003), é uma ciência autônoma e não deve ser confundida com a contabilidade, devendo ser entendida como uma ciência contábil evoluída, podendo inclusive ser definida como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto contábil dentro da empresa, mantendo sob sua responsabilidade a implantação, desenvolvimento, aplicação e coordenação de todo o ferramental da contabilidade, nas suas mais diversas necessidades, ou seja, a controladoria é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude.

Conforme Martins (2007), na controladoria são trabalhados os dados e informações geradas pela contabilidade e administração, visando sempre mostrar aos administradores quais os pontos de estrangulamento, já presentes ou futuros, que podem colocar em risco a atividade empresarial.

Mossimann (apud SCHIER 2004) amplia esta visão, conceituando a controladoria como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos originados através das ciências Administração, Economia e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com a finalidade orientá-las para a eficácia.

Dentro da controladoria destaca-se a figura do *controller*, definido por Schimidt (2002) como sendo o responsável em prestar assessoria aos gestores na tarefa de controlar a empresa, com base nos serviços de informação e análise.

O *controller* não substitui o gestor, pois não lhe cabe aplicar medidas corretivas. É prerrogativa dos gestores a responsabilidade de tomar as decisões, buscando a maximização dos resultados, a eficácia da empresa e a realização de sua missão, considerando sempre a filosofia e propósitos da organização, com base nas informações geradas pela controladoria.

2.1 Funções da controladoria

Historicamente, segundo Martins (2007), a controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, tendo como finalidade o rígido controle de todos os negócios das empresas. Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam se desenvolvido a partir da revolução industrial, iniciaram um processo de fusão no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, porém com controle centralizado. O crescimento vertical e diversificado desses grupos exigiu, por parte dos acionistas e gestores, um controle na matriz em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países.

Tung (apud CARVALHO JÚNIOR 2008) afirma que a controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, identificando a razão de ser de uma organização e os fatores que estão contribuindo ou não, para a eficácia e eficiência de suas operações, assegurando a continuidade do negócio pela contínua geração de resultados econômicos favoráveis.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (apud SCHIER 2004), as responsabilidades e atividades básicas da controladoria podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente e comunicado aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.
- Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
- Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar

os dados, tendo como referencia os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam as exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do publico em geral.

- Contabilidade: delinear, estabelecer e manter sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidade de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.

- Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmos com as negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento.

Oliveira, Perez Júnior e Silva (apud KANITZ 2002) resumem as funções da Controladoria como 6 (seis) pontos relevantes:

- Informação: compreendendo os sistemas contábil-financeiro-gerenciais;

- Motivação: referindo-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;

- Coordenação: busca centralizar as informações visando à aceitação dos planos; onde o *controller*, profissional responsável pela Controladoria, toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção na busca de soluções.

- Avaliação: interpretar fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, processos, atividades, etc;

- Planejamento: de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior;

- Acompanhamento: verifica e controla a evolução e desempenho dos planos traçados, corrigindo falhas e revisando tais planos.

Conclui Schier (2004) que a missão da Controladoria consiste em estabelecer um ambiente favorável para o desenvolvimento da empresa com vistas a sua continuidade e a otimização de seu resultado global.

De forma semelhante, Oliveira (2004) afirma que a Controladoria deve prestar-se para a contínua assessoria, contribuindo para o aprimoramento da empresa, através de intervenções construtivas e inteligentes.

Conscientização da empresa para o aprimoramento contínuo. Identificação das oportunidades para o aprimoramento. Análise das atividades e processos. Planejamento de metas e desperdícios.

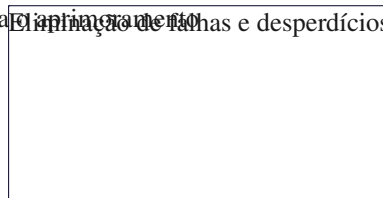


Figura 1 – Ciclo de aprimoramento contínuo.
Fonte: Crédito dos autores

De acordo com Nakagawa (1993), as informações contábeis podem ser trabalhadas por meio de sistemas específicos de tomada de decisões, também chamados de modelos de tomada de decisão, e ocorrem desde o planejamento estratégico até qualquer evento econômico da empresa, sendo que para cada evento haverá a busca de um modelo ideal, visando o máximo de eficácia dos resultados. Dentro do processo de gestão, existe a necessidade permanente de análise de problemas e busca de soluções ideais, num ciclo contínuo de aprimoramento, com agilidade e rapidez, com base em informações confiáveis sobre as variáveis envolvidas.

Figueiredo e Caggiano (1997) reforça este conceito ao afirmar que o processo de tomada de decisão deve obedecer uma sequência lógica de etapas, expressando racionalidade, de forma que os gestores busquem soluções ideais para seus problemas da empresa.

2.2 Planejamento

Ao admitirmos que empreendimento seja um investimento, e que só deve ser realizado após o estudo de expectativas, passa a ser fundamental o contínuo processo de mensuração e acompanhamento econômico de cada etapa vivenciada, ou seja, a capacidade de percepção, associada a um processo contínuo de planejamento, torna-se fator condicionante da eficácia empresarial.

De acordo com Martins (2007), muitos empresários apontam a instabilidade econômica como maior razão para o fechamento de suas empresas. Dificuldades para aquisição de financiamentos, juros altos, queda do poder aquisitivo são fatores que tem grande peso na administração das micro e pequenas empresas. Porém, na visão do autor, o fator econômico não é o único responsável pelo desemprego e os problemas sociais, mas sim a falta de planejamento devido ao despreparo das pessoas que administram estas empresas.

Martins (2007) afirma ainda que em certas situações os próprios empreendedores, por vezes brilhantes em suas idéias de negócios, não têm preparo para geri-los; ocorrendo com frequência casos nos quais especialistas formados em outras áreas se tornam "gestores" de suas empresas ou até de empresas de terceiros, o que faz com que a sociedade perca bons empreendedores e bons especialistas em suas formações para ganhar administradores sem a instrução necessária. Temos exemplos comuns: engenheiros administrando construtoras, médicos administrando hospitais e, uma relação enorme de outras tendências. Mais vale salientar que existem as exceções.

Para o autor fica evidenciado que o principal problema nessas empresas é a falta de planejamento, execução e controle.

Maximiano (2004) define o processo de planejamento como uma ferramenta que pessoas e organizações utilizam para administrar suas relações com o futuro. Neste conceito o autor define planejamento de várias maneiras:

- Planejamento é a definição de objetivos ou resultados a serem alcançados;
 - É a definição dos meios que possibilitem a realização de resultados;
 - É assumir, no presente, decisões que afetem o futuro, reduzindo os riscos da incerteza.

Segundo Oliveira (2004), uma das funções básicas da controladoria é comparar os resultados gerados pela atividade com os anteriormente projetados. Para tanto, se faz necessário o pleno conhecimento, por toda a organização, dos objetivos estabelecidos e da forma com que se pretende alcançá-los.

Oliveira (apud THOMPSON JR. E STRICKLAND II 2004) avalia ainda que o desenvolvimento de missão e visão estratégicas, o estabelecimento de metas e a decisão sobre quais estratégias devem ser adotadas, consistem tarefas básicas do estabelecimento de rumo da organização. A este conjunto de atividades, denomina-se planejamento estratégico.

Padovese (2007) ressalta que dentro de um processo de gestão, a elaboração do planejamento estratégico é a primeira etapa, sendo onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais, dentro de uma visão específica de futuro. É a fase de definição das políticas, diretrizes e objetivos estratégicos tendo como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.

Ainda de acordo com Padovese (2007), o desenvolvimento da visão geral da empresa e a organização do seu planejamento estratégico se iniciam através do estudo dos seguintes aspectos:

- Declaração de valores: conjunto de crenças e princípios que norteiam as atividades e ações;
- Declaração de visão: a descrição, de forma direta e sucinta, anunciando até onde a empresa quer chegar, ou um quadro amplo do futuro que deseja para ela;
- Declaração de missão: o real propósito da empresa;
- Metas: consiste no itinerário básico para chegar ao destino que a empresa deseja. As metas devem estar diretamente associadas entre as ações da empresa e sua missão;
- Objetivos: são declarações específicas que se relacionam diretamente com determinada meta, fornecendo detalhes sobre o que e quando algo deve ser feito, comumente apresentados por números.

2.3 Missão da empresa

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2004) determinar a missão de uma organização é a primeira e mais crítica etapa da elaboração do planejamento estratégico. A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitindo a empresa adaptar-se rapidamente às suas exigências oferecendo, por exemplo, produtos ou serviços a preços competitivos e com rentabilidade adequada.

Guerreiro (apud SCHIER 2004) destaca que a missão constitui na verdadeira razão de sua existência, caracterizando e direcionando seu modo de atuação, independente de suas condições ambientais no momento, bem como de suas condições internas, assumindo um caráter permanente.

Desta forma, conclui Schier (2004), a missão deve ser tomada de forma permanente e explicitada adequadamente de modo que não ocorra desvirtuação de seus propósitos, impedindo correção de rumo e visualização de ajustes por parte dos gestores.

2.4 Gestão

De acordo com Martins (2007) é fundamental dentro de um processo de gestão, seja empresarial, operacional, econômica ou financeira, ter bem definidos metas e objetivos bem como planos de como alcançá-los. Desta forma gestão é o processo de análise sobre se as decisões tomadas estão corretas, através de comparações entre o desejado e o realizado.

Chiavenato (2000) é mais enfático ao afirmar que as empresas necessitam continuamente realocar, reajustar e reconciliar seus recursos disponíveis com os seus objetivos e oportunidades identificadas. Num ambiente altamente suscetível a constantes mudanças, ocorre crescente pressão, exigindo capacidade de adaptação às mudanças, aproveitando prontamente as novas oportunidades que surjam através de uma ação rápida, bem como capacidade flexível de reação para evitar ameaças e pressões em seu ambiente.

A gestão é o primeiro e principal passo para a organização atingir esta capacidade de manobra.

Segundo Padovese (2007) a cultura organizacional é formada com base em suas crenças e valores, que por sua vez interagem e conduzem a criação de um modelo conceitual que deverá ser adotado para gerir a empresa; é o chamado modelo de gestão, ou seja, um produto do subsistema institucional que pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para atingir, com eficácia, a missão da empresa.

Continua o autor, sugerindo que o modelo de gestão ideal deve considerar os seguintes aspectos:

- O processo de gestão do sistema empresa: planejamento, execução, controle;
- Avaliação de desempenho das áreas e dos gestores;
- O processo decisório: centralização ou descentralização;
- O comportamento dos gestores: motivação e empreendedorismo.

Martins (2007) então destaca três modelos básicos de gestão:

□ Gestão Operacional: também denominada gestão especializada. Esta relacionada com todas as áreas de atividade da empresa quer sejam de produção ou de logística, tais como: recursos humanos, produção, vendas, compras, finanças, manutenção etc. Sua ênfase é voltada para a execução dos trabalhos, preocupando-se mais com o *modus operandi* de cada área da empresa.

□ Gestão Financeira: enfatiza os problemas de caixa e liquidez da empresa, permitindo a tomada de decisões em termos de programação financeira. Suas funções básicas estão relacionadas à aquisição dos fundos de que a empresa necessita para operar e a distribuição eficiente desses recursos entre vários usos. Entende-se que um recurso é eficientemente empregado quando melhor contribuir para atingimento dos objetivos da empresa.

□ Gestão Econômica: é o conjunto de decisões e ações orientado por resultados, mensurados segundo conceitos econômicos. Procura-se avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos, através do planejamento e controle. A gestão econômica consolida as demais, visto que todas as atividades em uma empresa necessariamente devem estar voltadas para o seu

resultado econômico. Foca-se na busca da otimização do resultado global, pois nem sempre a maximização do resultado isolado das partes contribui para a otimização do resultado da empresa.

2.4.1 Processo de tomada de decisão

Durante todo o processo de gestão, ocorre necessidade de se tomar decisões, segundo Negri (2003), o gestor é passível de falhas, portanto haverá situações em que sua decisão, mesmo considerada a melhor alternativa num dado momento, poderá no futuro não se confirmar. Isto se deve ao fato de que no momento em que esta ocorreu, suas conseqüências eram pouco previsíveis. No entanto qualquer decisão deverá visar a que representa melhor viabilidade em termos de custo e benefício para a empresa, sempre buscando garantir o melhor resultado e também melhor retorno.

Padovese (2007) considera que contabilidade e a controladoria, como sendo os órgãos administrativos responsáveis por prover as informações precisas e tempestivas, se revelando em poderoso instrumento de gestão empresarial e tomada de decisão.

Desta forma, continua Negri (2003), informa que não existe um perfil ideal do decisor, o que não deve constituir um desestímulo à busca da melhoria e do desenvolvimento gerencial, sendo que o processo decisório deve ser constituído por procedimentos e seqüências lógicas de etapas; não se restringindo apenas à tomada de decisão, mas todos os aspectos que a antecedem ou sucedem.

Negri (2003) define que o processo de tomada de decisão pode ser baseado em quatro fases:

- Definição do problema;
- Obtenção dos fatos;
- Formulação das alternativas;
- Ponderação e decisão da ação a ser implementada.

Padovese (2007) avalia que a busca pela melhor alternativa para a solução de um problema revela a necessidade do estabelecimento de padrões ou modelos a serem seguidos para se atingir os melhores resultados, antecipando-se

em forma de previsões, as quais requerem metodologia científica para seu desenvolvimento. Para isto considera que a raiz da teoria contábil esteja fundamentada em outras três teorias:

- Teoria da Decisão: é tida como o esforço para explicar como as decisões realmente acontecem; seu objetivo é solucionar problemas e manter o caráter preditivo através de um modelo de decisão. É dependente de informações e dados.

- Teoria da Mensuração: a tomada de decisão necessita ter suas variáveis envolvidas passíveis de mensuração ou expressão econômica para avaliação buscando a opção por aquela que oferecer os melhores resultados, também passíveis de mensuração. Na definição de um modelo será determinado o critério a ser utilizado para a mensuração de todas as variáveis envolvidas no processo em questão. O modelo de mensuração pode então ser conceituado como o instrumento utilizado para determinar como os dados serão medidos de modo a gerar informações úteis.

- Teoria da informação: a informação é fator de grande importância e utilizado pelos gestores no processo de tomada de decisão, tendo por finalidade habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, sejam pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, capital, além da própria informação. Assim, a informação produzida que não seja distribuída em tempo hábil para uma decisão, perde seu valor. Destaca-se que a produção e o processamento de informações geram custos, que também serão passíveis de mensuração e avaliação, objetivando a comparação do recurso aplicado na sua produção com os benefícios resultantes da utilização destas informações.

2.4.2 Processo de informação e comunicação na empresa

Segundo Arantes (1998), qualquer que seja o seu porte, uma empresa precisa de informações para executar as suas operações, precisa também de informações para elaborar planos e avaliar resultados. O propósito da informação é

possibilitar que uma organização alcance seus objetivos pelo uso eficiente de seus outros recursos, ou seja, pessoas, materiais, máquinas, dinheiro e outros ativos.

Em geral, os sistemas de apoio à decisão obtêm dados do ambiente interno e externo à organização e processam estes dados, transformando-os em informações, sendo este um recurso a mais que pode contribuir com os gestores nas organizações, para uma tomada de decisão com alto nível de confiabilidade. Porém, conforme salienta Arantes (1998), a informação sozinha não produz resultados, não reduz custos, não aumenta rentabilidade, entre outras análises possíveis.

O mesmo autor salienta que a informação também é um recurso, e como tal deve-se considerar na formulação da mesma e para seu uso eficiente, os problemas na sua obtenção. Como exemplo, podemos citar a forma como as informações são geradas em empresas de pequeno porte. Na maioria das vezes, isso se dá através de um de comunicação direta ou até mesmo informal, entre as pessoas que executam as operações, ou seja, um processo pouco confiável, que permite que opiniões pessoais se confundam com os dados que realmente importam no processo.

Diante desta situação, Oliveira, Prado e Silva (2005), constataam a importância e a responsabilidade dos envolvidos no processo de coleta destes dados, assim como a sua exatidão, organização, distribuição e disponibilização. Um sistema de informação que sirva ao processo de trabalho deve responder às demandas e necessidades dos diversos serviços e unidades da instituição, resguardadas suas características e especificidades, podendo ser únicos para a organização ou específicos para cada serviço.

Arantes (1998) define que o valor da informação reside no seu uso final, isto é, além do conhecimento e desenvolvimento promovidos, a sua aplicabilidade racional e efetiva por parte dos gestores nas tomadas de decisões, assim como a sua relevância para essas decisões. O seu valor é baseado na redução da incerteza resultante dessa informação. Em síntese, centra-se na questão custo da produção da informação *versus* o provável benefício gerado pela sua utilização.

Assim é possível, de acordo com o mesmo autor, afirmar que a informação é um recurso primordial para tomada de decisões, e que, quanto mais

estruturado for este processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que possam responder às demandas e necessidades do gestor. Mas, mesmo assim, no processo de tomada de decisão é possível reconhecer que a gestão nem sempre é resultado de um processo sequencial, estruturado e dirigido para uma única solução.

No exercício da função gerencial, a ênfase deve ser dada à informação, e, conforme Arantes (1998), as metas, objetivos e estratégias definidos devem ser claros e compreendidos por todos na organização. Também devem ser gerenciados todos os problemas do sistema de informação da empresa e para isso, esta deve se concentrar na identificação e administração das competências de conteúdos da informação, na atribuição responsabilidades e criação de uma rede de trabalho responsável e efetivo, para geração de conhecimento e desenvolvimento empresarial.

2.4.3. Modelos de decisão

O modelo de decisão deve ser utilizado pelos gestores na formulação, avaliação, análise e seleção das alternativas de ação, que permitir identificar suas conseqüências, ao propiciar a simulação de resultados de cada curso de ação antes da decisão a ser tomada.

Padovese (2007) associa que o processo de tomada de decisão está claramente inserido em todas as fases do processo de gestão empresarial. Em nível empresarial, tem uma perfeita correspondência e podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial: planejamento, execução e controle.

Segundo definição do SENAI (2009), uma boa gestão empresarial está ligada a estratégias competitivas cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa, fazendo com que ela se posicione no mercado em que atua e se destaque da concorrência. Os problemas e possíveis conseqüências decorrentes das ações e alternativas escolhidas pelos gestores tornam o processo de tomada de decisão bastante delicado e complexo, uma vez que o resultado obtido não poderá ser totalmente previsível devido a algumas variáveis estarem fora do controle do gestor.

De acordo com Senai (2009), os estados ambientais, ou estado da natureza, em que uma decisão pode ocorrer são:

- Certeza;
- Incerteza;
- Risco;
- Complexidade;
- Conflito.

Sendo que o tomador de decisão não tem controle sobre as variáveis ambientais e, mesmo sobre as variáveis de decisão controla apenas sobre parte, no entanto, tem influência e responsabilidade pelo seu impacto no patrimônio da empresa. A importância da utilização de um modelo de decisão se evidencia considerando-se que é desenvolvido com a finalidade de se atingir o melhor grau de eficácia e eficiência no processo de tomada de decisão.

Ainda na análise de Padovese (2007), o modelo de decisão é o instrumento utilizado pela gestão para predição das conseqüências que poderão ocorrer nas alternativas disponíveis e para a escolha da melhor alternativa. Também orienta a tomada de decisões no planejamento do próprio sistema de informações

Portanto, conclui o autor, o modelo de decisão deve ser um facilitador, para que o gestor possa antecipar e avaliar os efeitos das possíveis alternativas de ação sobre determinado evento.

Padovese (2007) ainda menciona que o modelo de decisão incorporado a um modelo de informação e a um modelo de mensuração, completa o processo decisório, pois desta forma os referidos modelos podem tornar-se específicos.

2.4.4 Gestão estratégica

Segundo Daft (apud SANTOS E PADOVEZE 1997), a grande preocupação dos gestores está voltada para a pela qual a administração formulará a sua estratégia e quais decisões serão provenientes desta estratégia. Perante esta

preocupação torna-se fundamental que as empresas possuam uma gestão estratégica que, segundo eles, é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implantar as estratégias que irão conduzir a empresa a se tornar mais competitiva.

Ainda segundo os mesmos autores, (apud Montgomery e Porter 1998), estratégia empresarial é uma busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, afirmam ainda que a estratégia deva ser iniciada com o reconhecimento do que a empresa é, e quais os recursos disponíveis naquele momento.

Considerada como alicerce da empresa, a estratégia empresarial está estruturadas nos níveis da estratégia e, cabe à alta cúpula da corporação identificar os níveis da estratégia.

O autor ainda sugere que as decisões estratégicas devem ser estruturadas em níveis estratégicos, a saber::

a) Estratégia de corporação: está relacionada com o nível da Corporação; refere-se à organização como um todo;

b) Estratégia de negócios: está relacionada com a forma na qual a empresa irá competir; e

c) Estratégia funcional: está relacionada com a forma pela qual deve ser apoiada a estratégia no nível de negócios, ou seja, como os departamentos funcionais dentro da unidade de negócios contribuirão para as decisões provenientes da estratégia de negócio.

2.4.5 Planejamento estratégico

Elaborada a estratégia empresarial é necessário estabelecer alguns conceitos sobre planejamento estratégico sendo que, Segundo Padoveze (2004), o planejamento estratégico é o processo que prepara a empresa para o que está por vir.

A utilização do planejamento estratégico poderá aumentar as chances de sucesso da organização. As metas e os objetivos devem ser definidos de modo que a empresa atinja ou mantenha um determinado momento preestabelecido no planejamento.

Padoveze (2004) aponta ainda, que a capacidade de percepção futura de possíveis conseqüências que uma ação presente poderá proporcionar é extremamente importante para qualquer gestão empresarial. Em outras palavras, esta capacidade de percepção é denominada planejamento.

Desta forma, define-se planejar como estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, assim como estimar os recursos que serão empregados, definindo as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro.

2.4.6 Controladoria estratégica

Considerada como elemento fundamental do processo de gestão, a participação da controladoria no planejamento estratégico das corporações vem crescendo substancialmente nos últimos anos, na qual é denominada como controladoria estratégica.

A controladoria estratégica participa como elemento base na formulação estratégica empresarial, fornecendo subsídios aos gestores nas tomadas de decisões e suprindo o processo estratégico com sistemas de informações. Assim, Oliveira, Prado e Silva (apud SANTOS E PADOVEZE 1997) entendem que a atuação da controladoria estratégica influencia o processo decisório da corporação, fornecendo subsídios para as decisões estratégicas a serem tomadas.

Ainda segundo Santos e Padoveze (apud MOSIMANN E FISCH 1999), estrategicamente, a controladoria, como administradora do sistema de informações econômico-financeiras da organização, deve interpretar o impacto econômico de possíveis eventos de natureza empresarial, sendo estes extraídos de projeções de cenários nos quais a corporação está inserida, devendo considerar seus pontos fortes e fracos.

Neste sentido, a controladoria estratégica deve ter capacidade de captar informações provenientes do ambiente externo, nas quais será projetada analisando os pontos fortes e fracos da corporação, resultando em diretrizes estratégicas a serem traçadas. Assim, a controladoria estratégica pressupõe que o profissional contábil, *controller*, exerça papel em conjunto com os demais principais gestores da organização.

A função estratégica desenvolvida pela controladoria deverá empregar em sua estruturação subsistemas de monitoramento, partindo do pressuposto do inter-relacionamento dos sistemas empresariais (exemplo: BSC), com os subsistemas estratégicos. Esses subsistemas podem ser desenvolvidos internamente ou adquiridos já prontos no mercado, observando sempre a relação custo-benefício que a informação propiciará.

Assim, o grau de integração dos sistemas utilizados torna-se fundamental para a eficácia dos sistemas de informação, cabendo à controladoria o monitoramento desses sistemas.

2.4.7 Planejamento em micro e pequenas empresas

De acordo com Henrique (2008), empresa é uma entidade estruturada, organizada, com ou sem vínculos empregatícios, combinando capital e trabalho, que adota métodos e tecnologia de administração eficiente, permitindo desenvolver-se, como também remunerar o capital investido adequadamente.

Para Henrique (apud Padovese 2008), “as empresas nascem a partir de investimentos nas operações necessárias para vender os produtos e serviços escolhidos”, porém, neste contexto, se fazem necessários recursos para que a empresa cresça e se desenvolva. O mesmo autor resume como finalidade da empresa a criação de valor para seu proprietário, ou seja, o lucro que o investidor espera ou o preço pelo risco financeiro implícito na aplicação de seu capital em determinado investimento.

Ainda Segundo Henrique (apud CHÉR 2008) são muitos os parâmetros utilizados para definir as chamadas pequenas e médias empresas, inclusive

podendo variar dentro de um mesmo país; demonstrando que tal definição não é algo absoluto, mas apenas limitada a determinadas variantes ou mesmo órgãos aos quais estas definições estão vinculadas. Algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão de obra empregada, capital registrado ou faturamento.

No Brasil, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apresentam classificações para micro e pequenas empresas com base no faturamento e numero de empregados (quadros 1 e 2):

PORTE	SIMPLES NACIONAL	EXPORTAÇÕES
Micro Empresas	Até R\$240.000,	<ul style="list-style-type: none"> • Até US\$200.000, para comércio e serviços. • Até US\$400.000,00 na indústria.
Empresas Pequeno Porte	Entre R\$240.000,01 e R\$2.400.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Acima de US\$200.000 até US\$1.500.000, para comércio e serviços. • Acima de US\$400.000, até US\$3.500.000, na indústria.

Quadro 1 – Classificação das micro e pequenas empresas segundo faturamento bruto anual.

Fonte: SEBRAE SP

PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Micro empresas	Até 19	Até 9
Empresas Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	Acima de 499	Acima de 99

Quadro 2 – Classificação das micro e pequenas empresas segundo o número de empregados.

Fonte: SEBRAE SP

Segundo o SEBRAE-SP (2009), no Brasil existem 5,1 milhões de empresa, sendo que 98% desse total são micros e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado, sendo assim o principal grupo gerador de empregos no país.

Henrique (2008) ressalta que um fator importante característico das pequenas e médias empresas reside na estratégia empresarial, geralmente formulada pelo seu dirigente principal, e que muitas vezes é também seu proprietário. Outra semelhança aponta que na maioria dos casos, tais empresas são

familiares, tendo como funcionários membros de uma mesma família e comumente sem acesso a técnicas modernas de administração e planejamento financeiro.

O mesmo autor segue afirmando que os escritórios de contabilidade, em sua maioria, estão preocupados tão somente com a quantidade de clientes e não com a qualidade dos serviços oferecidos, visto que o custo da assessoria implica em aumento de preços, e assim temem por perder seus clientes; não atentando ao fato de que sem um planejamento financeiro e assessoria necessária, torna-se impossível o sucesso do negócio, ocasionando falência por falta de gestão na grande maioria dos casos.

Ainda segundo recente estudo do SEBRAE-SP realizado em 2007, 27% das micro e pequenas empresas paulistas encerram suas atividades em até 1 (um) ano de existência e 38% não completam 2 (dois) anos.

Tempo de Vida	Estudo 2004/2005	Estudo 2006/2007
1 ano	29%	27%
2 anos	42%	38%
3 anos	53%	43%
4 anos	56%	50%
5 anos	56%	62%

Quadro 3 – Taxa de mortalidade das micro pequenas empresas paulistas
Fonte: SEBRAE SP

2.5 *Balanced Scorecard*

Durante muito tempo a avaliação e o controle de uma organização tomavam por base o resultado financeiro final, tradicionalmente seu lucro ou prejuízo. Estes sistemas tradicionais de avaliação, segundo Maximiliano (2004), não são capacitados para identificar problemas que possam comprometer a organização no futuro.

Segundo Oliveira (2002) a chamada controladoria tradicional fornece ferramentas gerenciais com base exclusivamente em controles operacionais e financeiros, excessivamente preocupada com emissão de dados, relatórios

contábeis e análises de desempenho sobre fatos já conhecidos, o que não deixa de ser importante, pois há necessidade de tais parâmetros para o auxílio do controle do presente e futuro das empresas, sejam quais forem suas finalidades, com ou sem objetivos financeiros.

Neste contexto, continua o autor, as organizações passaram a requerer sistemas de controle que promovam uma visão macro das diferentes dimensões de desempenho, apontando não apenas o resultado final como também os fatores que a produzem, integrando medidas financeiras e não financeiras de desempenho.

Padovese (2007) destaca que as empresas, em geral, determinam suas metas estratégicas, porém não desenvolvem sistemas de acompanhamento para o seu dia-a-dia; neste ambiente o *balanced scorecard* (BSC) se apresenta como um sistema simples e eficiente para acompanhamento do desempenho estratégico da empresa; apoiando-se na idéia de que “o que não é medido não é gerenciado”, bem como um sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora do ambiente empresarial.

Padovese (2007 p.121) define então o *balanced scorecard* como um sistema de informação para gerenciamento 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.

De acordo com Kaplan (1997), o BSC favorece aos gestores uma análise empresarial sobre quatro importantes perspectivas:

- Perspectiva do cliente: como os clientes vêem a empresa; abrange as relações comerciais, reclamações, atendimento, pesquisa de satisfação, pesquisa de mercado, medidas de fidelização e é atualmente um dos pontos mais trabalhados pelas empresas em busca da excelência no atendimento e na superação das necessidades dos clientes. A melhoria da satisfação do cliente gera clientes leais, aumento da base de cliente, que, por sua vez, afeta diretamente a receita da empresa. Neste entendimento, a perspectiva do cliente deverá estar alinhada à missão da empresa, tendendo a quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custos; com avaliação distinta a cada uma delas;

- **Perspectiva de processos:** em que a empresa deve melhorar; avalia as melhorias no processo produtivo, ponderando mudanças de forma tanto moderadas quanto em larga escala, eliminação de desperdícios, introdução de automatização e avanços tecnológicos. As atividades internas deverão estar direcionadas para o atendimento das demandas apontadas pelos indicadores, porém sempre voltadas ao cliente visto que a excelência no desempenho, sob o ponto de vista do cliente, decorre de processos, decisões e ações em todo o ambiente organizacional. O autor ressalta que dentro do BSC, tanto os objetivos quanto as medidas para a perspectiva, são derivados de estratégias claras direcionadas ao atendimento às expectativas de seus acionistas e clientes, criando assim uma análise seqüencial de cima para baixo;

- **Perspectiva do aprendizado e conhecimento:** investimentos em equipamentos, pesquisa e desenvolvimento são importantes para qualquer empresa, porém dificilmente suficientes por si só, sendo também necessário o investimento em infra estrutura de pessoas, sistemas e procedimentos para, a partir daí, alcançar objetivos ambiciosos de crescimento e desenvolvimento. Assim a empresa deve aprimorar e agregar valor continuamente: incluindo recrutamento estratégico, treinamento (formal e informal), desenvolvimento de equipes, motivação, sistema de informação corporativo, gestão do conhecimento e das habilidades dos funcionários, desenvolvimento da base de conhecimento e promoção de grupos de aprendizado dentro da organização. Possui ênfase na capacitação do funcionário, ou em outras palavras, o capital humano e intelectual, que é o recurso mais importante do sistema empresa.

- **Perspectiva financeira:** como os acionistas vêem a empresa. Representa a meta final. Os objetivos e medidas das outras perspectivas devem estar associados a uma cadeia de causa efeito que interagem entre si e resultam em melhoria dos resultados e desempenho. Nesta perspectiva as medidas financeiras são de grande valia e apontam as conseqüências imediatas de ações já consumadas, ou seja, fornecem aos investidores uma ampla visão de como a empresa tem sido gerida; fica, portanto evidente que os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa.

Continua o autor a afirmar que além de uma ampla visão, quando consideradas as quatro perspectivas, a ferramenta permite um equilibrado diagnóstico do desempenho operacional e indica quais os meios para maior desenvolvimento, minimizando possíveis sobrecargas de informações geradas inclusive por excesso de controle.

Padovese (2007) enfatiza que o *balanced scorecard* não deixa de focar os objetivos financeiros, no entanto inclui os vetores de desempenho desses objetivos, buscando medir o desempenho organizacional com base nas quatro perspectivas. Neste contexto, embora sugira uma conotação estratégica, tem atuado fortemente na área operacional, visto que grande parte dos objetivos sugeridos na realidade são metas e objetivos operacionais.

Em conclusão, Oliveira (2002) resume a definição do BSC com sendo a conversão de estratégia em ação, efetivamente difundindo os planos e metas estratégicas das organizações por todos os níveis da empresa, assegurando, desta forma, que todos os colaboradores participem da execução diária, tornando-se uma ferramenta imprescindível para que empresas de qualquer setor orientem seus desempenhos, presente ou futuro, canalizando as energias, habilidades e conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores organizacionais, buscando o cumprimento das metas estratégicas

2.5.1 Implementação do *Balanced Scorecard*

Segundo Oliveira (2002), uma grande vantagem do BSC reside na possibilidade da combinação de variáveis financeiras e operacionais em um único modelo de gestão, permitindo otimizar a utilização de um ativo extremamente importante das empresas que é a informação.

A partir da própria definição, BSC deve refletir o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendência e de ocorrência e, perspectivas internas e externas de desempenho; no entanto a maioria das empresas não alinham tais medidas às suas estratégias e sim buscam melhorar o resultado dos processos existentes basicamente reduzindo

custos, melhorando qualidade de produtos e serviços e menores tempos de resposta.

Oliveira (2002) afirma ainda que os gestores não sabem identificar ou apresentam dificuldade em comunicar aos demais funcionários quais são os processos realmente estratégicos, ou seja, aqueles que são determinantes para um desempenho excepcional nos resultados da empresa. Neste conceito ressalta que as medidas associadas às quatro perspectivas tendem a melhorar a comunicação e implementar estratégias consistentes, numa efetiva relação de causa e efeito.

Padovese (2003) sugere que o processo de elaboração e difusão do *balanced scorecard*, dentro de uma organização, deve tomar por base quatro etapas:

- Tradução da visão: etapa onde a missão da empresa deve se tornar compreensível para todos os gestores divisionais buscando criar um consenso em torno da visão e estratégia da organização. As diretrizes estratégicas devem ser de fácil entendimento em termos operacionais de forma que seja útil para ações de gestores. Da mesma forma a missão empresarial deve ser expressa como um conjunto integrado de objetivos e indicadores, descrevendo direcionadores de sucesso de longo prazo e aceito por todos os gestores;
- Comunicação e comprometimento: etapa onde os gestores definem e comunicam suas estratégias, tanto para cima como para baixo na organização, buscando ligar os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. O *balanced scorecard* visa assegurar que todos os níveis organizacionais se mantenham alinhados no desenvolvimento das estratégias organizacionais já definidas;
- Planejamento de negócios: possibilita a integração dos planos comerciais e financeiros da empresa. Nesta etapa transformam-se as estratégias e iniciativas da empresa em indicadores para os planos gestores individuais, visando criar uma base para alocar recursos e definir prioridades;
- *Feedback* e aprendizado: o *feedback* e os processos de revisão de foco concentram-se no fato de que a empresa como um todo, incluindo departamentos ou

empregados, isoladamente, terem alcançado ou não suas metas financeiras orçadas. Através do *balanced scorecard*, a empresa pode monitorar os resultados de curto prazo, a partir das perspectivas clientes, processos internos e aprendizado, a partir daí avaliar a estratégia adotada com base no recente desempenho.

Domingues (2007) ressalta que admitir que as organizações apresentam particularidades próprias e em conseqüentemente adotam sua própria trajetória quando da implantação de qualquer projeto ou processo, é um fator preponderante para se conseguir êxito no momento de inovação.

Estabelecendo e Traduzindo a Visão e a Estratégia

Esclarecendo a visão

Esclarecendo o consenso

Comunicando e Estabelecendo Vinculações

Comunicando e educando

Estabelecendo metas

Vinculando recompensas e medidas de desempenho

•

Feedback e aprendizado estratégico

Articulando visão compartilhada

Fornecendo feedback estratégico

Facilitando a revisão e o aprendizado estratégico

BALANCED SCORECARD

Planejamento e estabelecimento de metas

Estabelecendo metas

Alinhando iniciativas estratégicas

Alocando recursos

Estabelecendo marcas de referência

•

Figura 2 – Quatro etapas do *balanced scorecard*

Fonte: Padovese (2007 p.123)

Para introduzir um novo sistema gerencial, no caso baseado no *Balanced Scorecard*, torna-se necessário vencer a inércia organizacional que tende a envolver e inibir praticamente todos os programas de mudança.

Desta forma, continua o autor, o processo de implantação o BSC deverá ser dividido formalmente em tarefas que determinam ações a serem desenvolvidas, e sugerem algumas como referencial na sua implantação, ressaltando que deve ser respeitada a particularidade de cada empresa. São elas:

- Selecionar a unidade organizacional adequada;
- Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação;
- Realizar a primeira série de entrevistas;
- Realizar a sessão de síntese;
- Reunião de trabalho: primeira etapa;
- Definição e reunião dos subgrupos de trabalho;
- Reunião de trabalho: segunda etapa;
- Desenvolvimento do plano de implantação;
- Reunião executiva: terceira etapa;
- Finalização do plano de implementação.

2.5.2 Seleção e implantação das medidas de desempenho

Dentro do processo de implementação do BSC, deve-se salientar a necessidade de um efetivo estudo para a seleção dos indicadores a serem considerados na gestão. Oliveira (2002) destaca que os controles e as medidas de avaliação de desempenho devem ter como objetivos principais:

- Avaliar o grau de eficiência e eficácia com a qual as atividades estão sendo executadas, comparadas a metas e objetivos previamente estabelecidos e aprovados;
- Oferecer adequados subsídios ao processo de eliminação de desperdícios a aprimoramento de rotinas inadequadas.

Na implantação de qualquer sistema de avaliação empresarial, os efeitos comportamentais gerados pelos indicadores de desempenho também devem ser considerados. Para Oliveira (2002) existem quatro características importantes que devem ser consideradas na seleção dos indicadores de desempenho:

- Consistência: não deve haver inconsistência entre dois indicadores utilizados pela empresa, evitando que haja interferência negativa no resultado de alguma atividade ou mesmo no resultado geral decorrente desta relação;
- Confiabilidade: entende-se por indicador confiável se todas as vezes que a medição for feita, para um evento imutável, o seu valor não se altera, ou seja, sendo feitas duas medições de um mesmo evento, independente de pessoa, horário ou forma, obedecidos os parâmetros definidos para tal medição, o resultado deverá ter o mesmo valor;
- Validade: mesmo que haja uma maneira confiável de se efetuar uma medição, se executada de maneira incorreta, seu resultado poderá não ser válido;
- Relevância: está relacionada com a utilidade do indicador, visto que será considerado relevante quando oferecer alguma informação útil ao seu usuário e não contida em outro indicador que já esteja sendo utilizado ou mesmo não ser substituída por eles.

Nakagawa (apud OLIVEIRA 2002 p.172) afirma que dada a importância da informação, deve ser acima de tudo compreensível e mensurável em termos financeiros e, para tanto, relaciona os seguintes princípios da mensuração do desempenho:

1. Devem assegurar a congruência dos objetivos da empresa, levando em conta tanto os fatores internos como externos requeridos para tais objetivos, tal qual o axioma “só se consegue obter aquilo que for possível mensurar”;

2. A metodologia utilizada para quantificar o desempenho e o propósito de cada forma de mensuração dever ser comunicada a todos os níveis gerenciais, de acordo com suas responsabilidades. O resultado das mensurações devem ser visíveis ao maior numero possível de pessoas com objetivo de focar problemas emergentes e desenvolver iniciativas para melhor compreensão dos índices – aprendizado;

3. Todas as atividades relevantes devem ser mensuradas de forma específica, lembrando que a mensuração de insumos (eficiência) é responsabilidade da contabilidade enquanto as mensurações de desempenho focam o resultado (eficácia);

4. Devem ser estabelecidos para melhorar a visibilidades dos direcionadores de custo, somente com uma adequada compreensão de tais direcionadores, os gestores obterão sucesso no controle efetivo de custos;

5. Tanto atividades mensuráveis financeiramente como as demais, deverão ser incluídas no sistema de mensuração de desempenho; mesmo considerando que muitas mensurações são mais bem expressas quando estabelecidas em termos físicos, tais como tempo ou número de transações, é necessário que todas elas sejam conversíveis em termos financeiros, para fins de análise e comparativos de resultados.

2.6 – Índices financeiros e econômicos

Várias técnicas de análise vêm sendo desenvolvidas e utilizadas no ambiente financeiro. Entre estas técnicas duas podem ser destacadas por sua facilidade e conveniência de utilização.

A primeira delas é a análise horizontal e vertical dos dados de cada conta do balanço da empresa. Este método consiste em calcular o percentual de cada conta do balanço de uma determinada empresa e compará-los aos valores percentuais de outra empresa ou de seus próprios dados ao longo do tempo.

Feita a análise horizontal e vertical dos dados, surge como segunda ferramenta de análise o estudo das demonstrações financeiras através de índices ou indicadores financeiros e econômicos.

A definição destes indicadores, de acordo com Silva (2001), é tida como sendo relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que têm por objetivo fornecer informações que não são fáceis de serem visualizadas diretamente nas demonstrações financeiras.

Confirma-se, desta forma, que a administração financeira e a contabilidade estão completamente interligadas, e em relação à análise financeira, os índices financeiros são de fundamental importância ao gestor da empresa, pois estes fornecerão informações necessárias que o beneficiarão na sua administração.

Esses índices são de grande utilidade para medir a posição econômica e financeira e os níveis de desempenho em vários aspectos. Esses índices devem ser elaborados periodicamente e comparados ao longo do tempo. Com relação à classificação, os índices podem ser:

- Financeiros – Liquidez e Endividamento
- Econômica – Rentabilidade

2.6.1 Índices financeiros

A análise das demonstrações financeiras de uma empresa inclui o estudo dos seus dados financeiros, e das relações existentes entre estes dados numa determinada data ou ao longo do tempo. São comparados geralmente os índices

financeiros de solvência, lucratividade, crescimento entre outros, que são obtidos através da divisão de grupos de contas contábeis do balanço patrimonial e/ou da demonstração de resultados.

Os analistas financeiros geralmente comparam índices financeiros de solvência, lucratividade, crescimento entre outros. Estes índices são obtidos através da divisão de grupos de contas contábeis do balanço patrimonial e/ou da demonstração de resultados.

Podemos dividir os índices financeiros em dois grupos: liquidez e endividamento

2.6.1.1 Índices de liquidez

Silva (2001) define este índice como sendo um indicador da capacidade da empresa em pagar suas dívidas. A Liquidez de um ativo vai depender da rapidez com que ele é transformado em caixa, sendo que a interpretação para os índices de liquidez é que “quanto maior, melhor”.

Segundo Groppelli (2002), em essência, os índices de liquidez testam o grau de solvência da empresa. Se esses índices forem superiores a 1 (um), temos como resposta um lado positivo, pois cada real devido existe um valor superior em recursos para pagamento.

A mesma lógica é válida quando esses índices forem inferiores a 1 (um), ou seja, nesse caso, não existem recursos para pagamento. No entanto, se a empresa estiver com estoque ocioso, a interpretação do índice pode ser enganosa, visto que a demora em materializar os estoques em reais pode ser elevada, gerando falta de liquidez imediata.

Equação 1 - Índice de Liquidez Geral (ILG)

$$ILG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$$

Silva (2001) aponta o índice de liquidez geral indica quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto e longo prazo, para fazer face

às suas dívidas totais. Desta forma subentende-se que, se a empresa fosse parar as suas atividades neste determinado momento, deveria pagar suas dívidas com seu dinheiro (disponibilidades) mais seus realizáveis, sem precisar envolver o ativo permanente.

Para Marion (2005), o índice de Liquidez Geral mostra a relação entre o Ativo Circulante mais o Realizável a Longo Prazo e o Passivo Circulante mais o Exigível a Longo Prazo, ou seja, o total de recursos de curto e longo prazo pelo total de obrigações de curto e de longo prazo. Este índice mostra a capacidade de pagamento da empresa no longo prazo.

Equação 2 - Índice de Liquidez Corrente (ILC)

$$ILC = \frac{AC}{PC}$$

Segundo Gropelli (2002), o índice de liquidez corrente é a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, indica aproximadamente a margem de segurança disponível para a empresa satisfazer as dívidas no curto prazo. Na pequena empresa, este índice pode variar dependendo do setor de atividade e do tipo de empresa. Por isso, para que o microempresário possa fazer comparações é necessário que o índice obtido seja comparado com outra empresa similar.

Da mesma forma, Silva (2001) define o índice de liquidez corrente como sendo o indicador de quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis em curto prazo, comparando com suas dívidas a serem pagas no mesmo período.

Equação 3 - Índice de Liquidez Seca (ILS)

$$ILS = \frac{AC - \text{Estoques}}{PC}$$

Gropelli (2002) indica que o índice de liquidez seca exclui o valor dos estoques da parcela de recursos para pagamento, e concentra-se em ativos mais facilmente conversíveis em caixa, este índice determina se uma empresa pode cumprir suas obrigações com credores se as vendas caírem drasticamente.

Entretanto, Marion (2005) alerta que nem sempre um índice de liquidez seca baixo é sintoma de situação financeira apertada, pois o ramo de negócio pode exercer influência neste indicador. Um supermercado, por exemplo, cujo investimento em estoques é alto, e que a maioria absoluta das vendas são feitas á vista, tem um índice de liquidez seca baixa, e para fins de análise torna-se necessário comparar os índices obtidos com outros do mesmo setor.

Equação 4 - Índice de Liquidez Imediata (ILI)

$$ILI = \frac{\text{Disponível}}{PC}$$

Marion (2005) aponta que o índice de Liquidez Imediata mede a disponibilidade imediata para saldar os compromissos de curto prazo, é a relação entre o disponível (dinheiro em caixa, bancos e aplicações de altíssima liquidez) e o passivo circulante (dívidas e obrigações de curto prazo). Embora a empresa mantenha certos limites de segurança, nem sempre reduções nesse índice significa uma situação ruim, pois pode significar uma política mais rígida com relação ao disponível ou uma mudança no nível de segurança.

2.6.1.2 Índices de endividamento

Segundo Assef (1999), os índices de endividamento da empresa medem a formação da composição do ativo total da empresa, considerando a parcela de capital de terceiros. Quando maior esse indicador, maior será a vulnerabilidade da empresa quanto às oscilações de juros sobre o capital de terceiros, e mostrará o quanto a empresa está comprometida.

Uma dívida saudável é aquela obtida em curto prazo, principalmente para financiar o capital de giro de uma empresa, ou em longo prazo para comprar instalações ou equipamentos. No endividamento em longo prazo, a empresa compromete-se a efetuar pagamentos periódicos de juros, além de acumular recursos para liquidar o principal na data do vencimento.

Para Silva (2001), das decisões estratégicas decorrem os índices de endividamento da empresa, pois estão diretamente relacionadas aos processos financeiros de investimentos, financiamento e distribuição de dividendos. Assim, a capacidade de geração de lucro da empresa, também afeta este grupo de indicadores, que medem os níveis de imobilização dos recursos próprios da empresa, relacionando com a composição de capitais – próprios e de terceiros.

Groppelli (2002) afirma que para cumprir com esses compromissos, a empresa precisa gerar lucro suficiente para cobrir o pagamento das dívidas. Uma das formas de se avaliar o grau de endividamento de uma empresa é analisar os vários índices disponíveis.

Estes índices podem ser aplicados a uma pequena empresa de comércio varejista, e será de grande utilidade para que se possa descobrir a quantidade, a qualidade da dívida e o grau de endividamento da empresa.

Equação 5 – Imobilização do patrimônio líquido (IPL)

$$IPL = \frac{AP}{PL}$$

Silva (2001) define o índice de imobilização do patrimônio líquido como sendo o indicador de quanto do patrimônio líquido da empresa está aplicado em seu ativo permanente. A interpretação do índice de imobilização do patrimônio líquido é no sentido de que “quanto maior, pior”, mantido constantes dos demais fatores.

Equação 6 - Quantidade da dívida (QtD)

$$QtD = \frac{PC + ELP}{PC + ELP + PL}$$

Este índice mostra a quantidade de dívidas que a empresa possui, e a relação entre o capital de terceiros (passivo circulante e exigível a longo prazo) e o total de passivo (Passivo e Patrimônio Líquido).

Segundo Marion (2005), este índice informa se a empresa se utiliza mais recursos de terceiros do que recursos próprios. Uma participação do capital de terceiros, quando exagerada em relação ao capital próprio torna a empresa vulnerável a qualquer intempérie. Em média as empresas que vão à falência apresentam endividamento elevado em relação ao patrimônio líquido, e isto acontece porque normalmente as instituições financeiras não estão dispostas a conceder financiamento para empresas que apresentem essa situação desfavorável.

Equação 7 - Qualidade da dívida (QID)

$$QID = \frac{PC}{PC + ELP}$$

Qualidade da dívida ou composição do endividamento da empresa é um índice que a relação entre as dívidas de curto prazo com as de longo prazo.

Geralmente o endividamento de curto prazo é utilizado para financiar o ativo circulante, enquanto que o endividamento em longo prazo utilizado para financiar o ativo permanente. Uma situação favorável seria a de uma maior participação nas dívidas de longo prazo, pois isso propiciaria a empresa um tempo maior para gerar recursos que irão saldar seus compromissos.

Marion (2005) afirma que se a maior parte das dívidas forem de curto prazo, em uma situação difícil a empresa será obrigada a vender seu estoque a preços inferiores a seu valor real para assumir suas dívidas de curto prazo, teria de assumir novas dívidas de curto prazo que, certamente terão juros altos, o que aumentará as despesas financeiras.

Silva (2001) define este índice como sendo indicador da dívida total da empresa que deverá ser paga em curto prazo, isto é, as obrigações em curto prazo comparadas com as obrigações totais da empresa.

Equação 8 - Grau de Endividamento (GE)

$$GE = \frac{PC + ELP}{PL}$$

O grau de endividamento, também conhecido como participação de capitais de terceiros, mostra a relação entre o total das dívidas e o Patrimônio Líquido, ou seja, o total de capital de terceiros em relação ao total de capital próprio.

Silva (2001) analisa este índice como sendo aquele que aponta a participação de capitais de terceiros na empresa, ou seja, indica o percentual de capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido da empresa, retratando a dependência da mesma em relação aos recursos externos.

Equação 9 – Nível de desconto de duplicatas (NDD)

$$NDD = \frac{DD}{DR}$$

Definido por Silva (2001), o nível de desconto de duplicatas indica o percentual de duplicatas descontadas em relação ao total de duplicatas a receber pela empresa.

Em suas atividades operacionais, as organizações vendem (produtos, mercadorias e serviços) a prazo para seus clientes e emitem duplicatas, que são títulos representativos de direitos que têm sobre seus clientes. Muitas vezes as empresas precisam de dinheiro e vão até aos bancos para descontar as referidas duplicatas.

Os bancos ficam com esses títulos e antecipam os valores às empresas, mediante cobrança de determinada taxa de juros. Considerando que as empresas somente efetuarão descontos de suas duplicatas quando precisarem de dinheiro, a interpretação desse índice é no sentido de que “quanto maior, pior”.

2.6.2 Índices de rentabilidade

Conforme Silva (2001), certamente o lucro é o principal estímulo do empresário, assim como uma forma de avaliar o êxito de um empreendimento. Os índices de rentabilidade, também conhecidos por índices de lucratividade ou retorno, medem o quanto a empresa é rentável, ou seja, quanto de recursos está sendo gerado.

Para Assef (1999), os índices de rentabilidade medem a capacidade de retorno obtido pela empresa, derivado de suas operações. Os valores encontrados devem ser confrontados com outras empresas do mesmo segmento.

Equação 10 - Taxa de Retorno sobre os Investimentos (TRI)

$$TRI = \frac{LL}{AT}$$

A taxa de retorno sobre os investimentos, também chamada de taxa de retorno sobre o ativo, do ponto de vista da empresa, mostra a relação entre o lucro líquido e o ativo total, ou seja, quanto cada ativo contribuiu na obtenção do lucro líquido gerado. Segundo Marion (2005) significa também, quantos anos a empresa levará para obter de volta seu investimento.

Silva (2001) define este índice como sendo o indicador da lucratividade que a empresa propicia em relação aos investimentos totais efetuados.

Equação 11 - Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TRPL)

$$TRPL = \frac{LL}{PL}$$

Conforme Marion (2005), a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, do ponto de vista dos proprietários, mostra a relação entre o lucro líquido gerado e o capital próprio aplicado na empresa. Este índice mostra o poder de ganho do

proprietário, ou mesmo quantos anos levará para que estes recuperem seus investimentos,

Silva (2001) completa esta definição, declarando que o índice de retorno sobre o patrimônio líquido indica quanto de prêmio os acionistas ou proprietários da empresa estão obtendo em relação aos seus investimentos na empresa. O lucro, portanto, é o prêmio do investidor pelo risco de seu negócio.

Equação 12 - Margem Líquida (ML)

$$ML = \frac{LL}{Vendas}$$

A margem líquida é a relação entre o Lucro Líquido e as vendas, é a participação das vendas no lucro líquido da empresa.

Para Groppelli (2002), em geral, as companhias mais bem administradas registram maiores margens líquidas porque seus recursos são administrados com mais eficiência. Entretanto, para o investidor, é bom para uma empresa manter as margens de lucro acima da média do setor, e se possível demonstrar uma tendência de melhora.

Equação 13 - Giro do Ativo (GA)

$$GA = \frac{Vendas}{Ativo}$$

O giro do ativo representa o quanto à empresa está girando seu ativo na obtenção de resultado, é o ciclo financeiro da empresa. Segundo Assef (1999), Giro do Ativo Operacional mede o número de vezes em que os ativos operacionais líquidos são utilizados num dado período de tempo, para gerar o volume de operações desse período.

Silva (2001) define o giro do ativo como sendo um dos principais indicadores de atividade da empresa, pois estabelece relação entre as vendas do período e os investimentos totais efetuados pela empresa.

Assef (1999) recomenda que com base nesses conceitos, as empresas busquem extrair índices atuais, acompanhando-os ao longo do tempo. É necessário que o pequeno empresário tenha por hábito acompanhar o andamento do negócio, e procure elaborar índices atuais e com frequência, para que tenha uma visão geral do que acontece na empresa e projete mudanças necessárias.

Toda empresa, independente de seu porte, deve ter contabilidade, não apenas por exigência fiscal, mas como ferramenta de gestão, o administrador deve ter suas decisões fundamentadas na contabilidade.

2.6.3 Necessidade de capital de giro

Segundo Nogueira (2008), em texto publicado no *site* Novos Olhos – FB Recursos Humanos, a Necessidade de Capital de Giro (NCG) é a principal determinante da situação financeira de uma empresa, expressando o nível de recursos necessários para a manutenção do giro dos negócios, pois as contas que compõem a NCG expressam operações de curto prazo e de efeitos rápidos.

Esta necessidade é definida da seguinte forma:

"[...] capital de giro constitui-se no fundamento básico da avaliação do equilíbrio financeiro de uma empresa. Pela análise de seus elementos patrimoniais são identificados os prazos operacionais, o volume de recursos permanentes (longo prazo) que se encontra financiando o giro, e as necessidades de investimento operacional. O comportamento do capital de giro é extremamente dinâmico, exigindo modelos eficientes e rápidos de avaliação da situação financeira da empresa. Uma necessidade de investimento em giro mal dimensionada é certamente uma fonte de comprometimento da solvência da empresa, com reflexos sobre sua posição econômica de rentabilidade". ASSAF NETO 2006, p. 211)

2.6.3.1 Capital circulante líquido

Ainda segundo Nogueira (2008), o Capital Circulante Líquido (CCL) representa a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, também denominado Capital de Giro, constituindo-se em uma medida estática da folga financeira de que a empresa dispõe para liquidar seus compromissos de curto prazo.

A análise deve ser realizada em conjunto com os Indicadores de Liquidez e Indicadores da Atividade Operacional, conjugada com o estudo do Capital de Giro Próprio (CGP), classificando, como ponto de partida, as demonstrações contábeis, de forma a segregar o "operacional" do "não operacional (financeiro)", para em seguida proceder à análise do capital de giro.

Quando a Necessidade de Capital de Giro de uma empresa é financiada com recursos de curto prazo, notadamente através de financiamento bancário, o risco de insolvência aumenta de forma considerável.

2.6.3.2 Cálculo da necessidade de capital de giro

Ainda pela informação de Nogueira (2008), para uma melhor definição do volume de Capital de Giro necessário, inicialmente, deve-se proceder à reclassificação do Balanço Patrimonial, com o objetivo de determinar o Ativo Circulante Operacional (ACO) e o Passivo Circulante Operacional (PCO).

As contas do Ativo Circulante e Passivo Circulante Não Operacional são aquelas que, sendo ou não de natureza financeira, não se relacionam diretamente com as atividades de operações da empresa.

O ACO é o investimento que decorre automaticamente das atividades de compra, produção, estocagem e venda, enquanto o PCO é o financiamento, também automático, que decorre destas atividades. Uma vez identificado cada um dos elementos patrimoniais ajustados, conforme passo anterior é possível apurar a NCG através da fórmula seguinte:

$$\text{NCG} = \text{Ativo Circulante Operacional} - \text{Passivo Circulante Operacional}$$

Determinado o valor da NCG, o analista deverá proceder à interpretação da mesma através dos seguintes critérios constantes:

- **ACO > PCO** – Situação normal na maioria das empresas. Há uma NCG para a qual a empresa deve encontrar fontes de financiamentos.

- **ACO = PCO** – Esta é uma situação de equilíbrio, não muito comum. Aqui, em razão de a NCG ser igual a zero, a empresa não tem necessidade de financiamento para giro.

2.6.3.3 Fontes de financiamento

As principais fontes de financiamento da NCG são:

- Capital Circulante Próprio;
- Debêntures;
- Duplicatas descontadas;
- Empréstimos bancários de curto prazo;
- Empréstimos e financiamentos bancários de longo prazo.

2.6.4.4 Capital de giro próprio

Nogueira (2008), ainda aponta que diferentemente do Capital Circulante Líquido (CCL), o Capital de Giro Próprio (CGP) representa a capacidade da empresa em financiar seu ciclo operacional com recursos próprios. A diferença entre o valor total dos recursos investidos no Ativo Permanente e Patrimônio Líquido permite identificar o volume de carência ou folga de Capital de Giro da empresa.

$$\text{CGP} = \text{Patrimônio Líquido} - \text{Ativo Permanente}$$

Partindo da identificação dos elementos que compõem a fórmula de apuração do CGP (ou simplesmente Capital de Giro - CDG), pode-se inferir sobre as atividades que irão afetar positiva ou negativamente as variações do Capital de Giro.

As variações do Capital de Giro que impliquem em aumento das contas do Ativo Permanente, bem como as que impliquem diminuição do Patrimônio Líquido, reduzem o CDG. Por outro lado, todas as operações que acarretam diminuição do Ativo Permanente e/ou aumento do Patrimônio Líquido, aumentam o CDG. A partir destas considerações, apresentam um elenco de atividades que atuam diretamente sobre o nível das variações descritas.

Atividades que enfraquecem o CDG:

- Prejuízos;
- Aquisição de ativo imobilizado;
- Aquisição de investimentos;
- Aplicações de recursos no ativo diferido; e
- Distribuição de lucros.

Atividades que fortalecem o CDG:

- Lucros;
- Venda de bens do ativo permanente;
- Aporte de recursos de sócios para aumento de capital; e
- Depreciação.

2.7 Fatores críticos de sucesso

Rockart (apud HERRERA 2007) introduziu o conceito de fatores críticos de sucesso (FCS), inserindo-o na hierarquia das ferramentas de gestão, sendo a sua interpretação um julgamento subjetivo que requer alguma reflexão, pois não existem fórmulas definidas para aos gestores a encontrar seus FCS. O autor define que os “Fatores Críticos de Sucesso são algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos”. Assim, o bom desempenho destas áreas resulta em aumento de competitividade para as organizações.

Para Bullen (apud HERRERA 2007) “Fatores críticos de sucesso são entendidos como um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações”. FCS são, portanto, as áreas da empresa que possuem maior prevalência no atingimento dos resultados desejados.

Sobre a importância dos FCS, Herrera enfatiza que é tão importante quanto à determinação das metas que se deseja atingir, é a determinação, de forma consciente e explícita, da estrutura básica de variáveis que poderão influenciar o

sucesso ou fracasso no atingimento das metas. Estas variáveis são os FCS, para as quais apresentam as três principais aplicações:

- Ajudar os gestores individuais na identificação das informações que eles necessitam;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico, no planejamento de longo prazo e anual;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento dos sistemas de informação.

Para Herrera, se deduz que os FCS são pressupostos essenciais para o atingimento dos objetivos que contribuem para o sucesso da empresa, e devem ser traduzidos em indicadores que monitorem esses desempenhos críticos, pois sem eles, os recursos, competências organizacionais e processos levam a comprometer os resultados almejados.

Esses indicadores críticos são definidos na análise estratégica, sendo que a causa de diferenças no desempenho de empresas dentro de um mesmo negócio pode ser analisadas em diversos níveis, entretanto, os autores entendem que de forma geral, podem ser reduzidas a dois fatores básicos: o valor percebido pelos clientes nos produtos e serviços e o custo para criar estes valores.

Assim, na definição por Grunert e Ellegard (apud HERRERA 2007) “Fatores críticos de sucesso são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes”. Essas habilidades e recursos transcendem dos pré-requisitos para se estar no mercado, são fatores que diferenciam organizações em um mesmo mercado. A definição da estratégia, planejamento, a empresa também pode formular os seus fatores críticos de sucesso da empresa, relacionando o ciclo de vida do produto a estes processos gerencias.

De acordo com Oliveira (2005), no estudo desenvolvido por Michael Porter em 1986, o ciclo de vida do produto do produto é definido em **quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.**

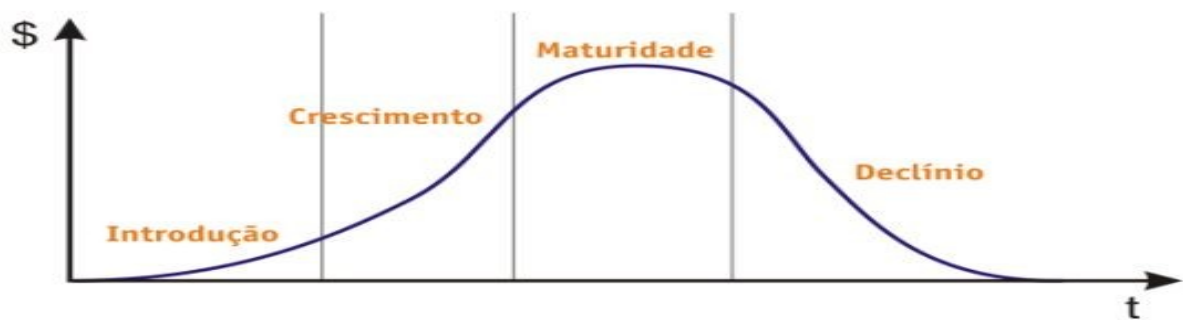


Figura 3 – Ciclo de Vida do Produto

Fonte: Wikipédia, 2007

A fase introdutória é caracterizada por incertezas, custos altos, rápido declínio e fragilidade. Entretanto, sua estratégia é lidar com a alta concorrência e as oportunidades e ameaças. O crescimento é caracterizado por inovação tecnológica, de processos, de marketing, diminuição de custos e incerteza, sendo que nesse período as margens aumentam junto com o volume de vendas.

Já a maturidade é caracterizada por pouca inovação, fuga de demanda, lucros decrescentes. Por último, no declínio, os investimentos e publicidade são reduzidos, em por consequência a margem de contribuição e lucro, também diminui.

Assim, Oliveira (2005), busca explicar como é possível a formulação estratégica pela relação estabelecida na competição, manifestada não apenas através dos concorrentes, mas de todas as forças competitivas, caracterizadas pelos participantes do processo como um todo: fornecedores, clientes, concorrentes, substitutos e entrantes (análise de atratividade do mercado).

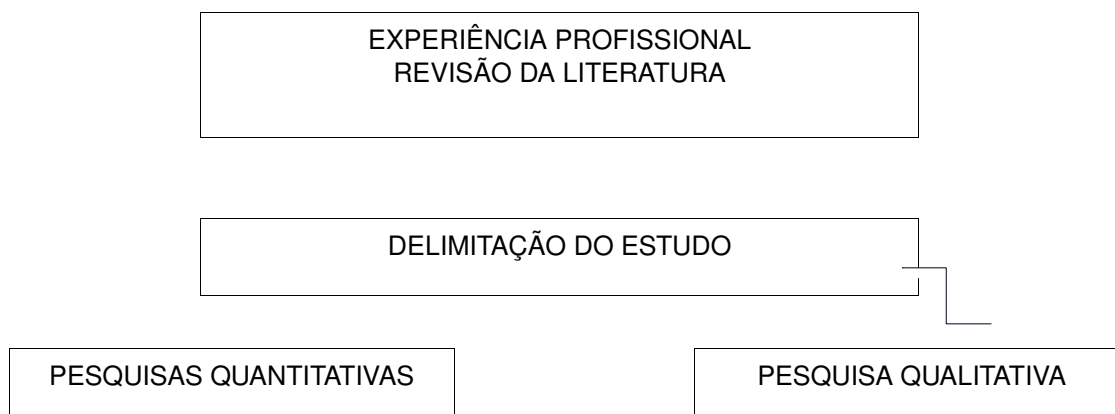
Assim os FCS são entendidos como variáveis relevantes para um conjunto de orientações estratégicas e para contribuição para o sucesso da empresa, apresentando-se como fatores essenciais e que sem seus atendimentos, o planejamento e o desenvolvimento da empresa ficam fragilizados, tendendo ao fracasso.

3 METODOLOGIA APLICADA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA EM ESTUDO

3.1 Metodologia

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi de pesquisa correlacional por meio de revisão bibliográfica e estudo de caso em empresa comercial de pequeno porte na cidade de Bauru (SP).

A figura na sequência ilustra a trajetória da pesquisa.



RESULTADOS DA PESQUISA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quadro 4 – Trajetória da Pesquisa

Fonte: Araújo, 2005

3.2 Caracterização do universo do estudo

- Revisão bibliográfica, com a utilização de fontes impressas e eletrônicas, envolvendo conceitos e fundamentos relevantes e pertinentes sobre o tema em estudo, em torno das palavras-chave: Controladoria, Custos e Gestão.
- Estudo de caso e ao final, tomado como referencial de apoio a realização de um estudo de caso envolvendo a coleta de dados em uma empresa comercial de pequeno porte na cidade de Bauru (SP), por meio de documentos internos da organização.
- População de interesse: Documentos institucionais fornecidos pela empresa.

3.3 Estrutura organizacional da empresa em estudo

É fato, como já tratado anteriormente neste trabalho, que cada empresa tem suas características e particularidades, portanto, os sistemas de informação para análise gerencial não podem ignorar tal situação. Desta forma, qualquer ferramenta que tenha por base tal finalidade deve ser adaptada ao formato e necessidade desta empresa.

Para a elaboração e implantação de um sistema de controle, torna-se essencial a mobilização das pessoas para uma mudança organizacional, pois todos os envolvidos devem entender e querer tal mudança, sendo que o gestor deve apresentar e avaliar sempre, demonstrando o que se deseja com a implementação.

Este trabalho teve por finalidade demonstrar que não somente empresas de grande ou médio porte podem implantar estas mudanças, mas também empresas de pequeno porte.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa comercial de pequeno porte na cidade de Bauru (SP), a qual será identificada por ABC Ltda., que aceitou contribuir com a presente pesquisa fornecendo dados de sua contabilidade e informações estratégicas possibilitando desta forma o desenvolvimento de uma ferramenta de controle gerencial com base na controladoria, a partir de informações geradas pela contabilidade da mesma.

A referida empresa não apresentou controle efetivo de suas despesas e receitas, sendo que a figura do seu proprietário se confunde com a do gestor, estando o mesmo envolvido em todas as atividades da organização, ou seja, as responsabilidades estratégicas, táticas e operacionais, sejam elas financeiras ou gerenciais, fato este observado nas maiorias das empresas deste porte, sendo que também não possui desenvolvidos os conceitos de missão e visão.

Para o desenvolvimento do estudo, definiu-se que todos os trabalhos seriam realizados junto ao gestor, com intuito de desenvolvimento de ferramenta de controle gerencial de fácil entendimento e manuseio, sendo que posteriormente este utilizasse os resultados desta pesquisa para realizar controle mais efetivo da empresa.

Considerou-se como base para os índices de referência e histórico de faturamento, o Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados Exercício (DRE) 2008 sendo aplicada a ferramenta ao período de janeiro a novembro/2009, visto que na data do presente estudo ainda não fora encerrado o exercício referente ao mês de dezembro/2009.

Dentro do processo de identificação e diagnóstico da empresa, destacam-se as premissas que nortearam o estudo:

- A ABC Ltda. é uma empresa comercial de pequeno porte (EPP), inscrita no simples, sediada na cidade de Bauru (SP), com 10 anos de atividade;
- O segmento de negócio onde a empresa atua é ligado à comercialização de brinquedos, destacando que neste ramo de atividade, em geral,

os preços praticados pelo mercado são controlados pelos fabricantes através de tabelas pré determinadas, o que impede a pratica de preços em valores inferiores aos mínimos especificados;

- A empresa possui sistema próprio de Contas a Pagar e Receber que permite a emissão de relatórios básicos diários e mensais;
- O gestor da empresa não possui conhecimentos técnicos que permitam análise de informações segundo critérios contábeis;
- Toda a contabilidade é terceirizada, porém não existe nenhuma consultoria contratada, apenas escrituração;
- O sistema de controle e gerenciamento da empresa é feito por regime de caixa e não competência;
- O ramo de negócio apresenta sazonalidade expressiva, com picos de faturamento centrados nos meses de Outubro e Dezembro;
- A força de trabalho é composta por 08 (oito) funcionários regulares, sendo que nos meses de maior movimentação são contratados colaboradores temporários, podendo chegar ate 20 novos funcionários.

Destaca-se ainda que o desenvolvimento da ferramenta teve como foco a gestão financeira da organização, não sendo consideradas as demais perspectivas propostas pelo BSC. No entanto, a título de sugestão, foram citados possíveis indicadores de desempenho a serem aplicados no processo da gestão empresarial.

Perspectiva do Cliente: como já exposto, os preços praticados são equivalentes no mercado e determinados, em seus valores mínimos, pelos fabricantes; assim sendo o diferencial neste segmento reside principalmente na satisfação do cliente quanto ao atendimento, ou seja, quanto melhor se conhecer seu publico consumidor, melhor serão suas possibilidades de acerto quanto ao tipo de produto que este publico busca.

o Ticket Médio: indica qual o valor médio pago por seus produtos, possibilitando a administração de um estoque direcionado a este segmento, reduzindo aquisição de produtos com baixo giro.

o Quantidade por Ticket: possibilita avaliar a quantidade de colaboradores necessária para o setor de embalagem e acabamento, reduzindo tempo de espera, e oferecendo um serviço diferenciado.

Perspectiva de Processo: entende-se que no caso de pequena empresa comercial, a questão de processos se funde à perspectiva do cliente, não sendo necessária a criação de indicadores específicos.

Perspectiva de Aprendizado: semelhante à questão do cliente, mesmo tratando-se de uma atividade sazonal, a preocupação com o atendimento deve sempre ser enfatizada por se tratar de um dos principais diferenciais deste segmento de mercado.

o Treinamento por funcionário: buscar uma quantidade mínima de cursos voltados a Atendimento para cada colaborador, que deve ser reciclado temporariamente.

3.4 Análise dos resultados

Os dados fornecidos pelo Balanço Patrimonial e DRE 2008 da Empresa ABC, apontam os resultados:

BALANÇO PATRIMONIAL 2008		
ATIVO	1.059.212,39	
Ativo Circulante	1.028.245,26	
Caixa		321.830,85
Estoques		676.204,04
RLP		-
Ativo Não circulante	30.967,13	
Imobilizado		27.945,20
Intangível		3.021,93
PASSIVO	1.059.212,39	

Passivo circulante	662.770,78	
Fornecedores		344.906,34
Empréstimos		238.785,38
PATRIMONIO LIQUIDO	396.441,61	
Capital		10.000,00
Lucros Acumulados		344.302,65

DRE 2008		
Água/Energia	13.702,64	0,83%
Desp. Dvs	1.747,87	0,11%
Financ.	5.637,53	0,34%
Fretes	8.888,05	0,54%
Manutenção	830,40	0,05%
Matéria Prima	1.168.509,49	70,51%
Despesas com Pessoal	91.281,12	5,51%
Pro Labore	16.800,00	1,01%
Publicidade	8.902,00	0,54%
Seguros	1.779,62	0,11%
Telefonia	40.066,94	2,42%
Serviços de Terceiros	12.489,05	0,75%
Tributos	168.479,75	10,17%
Emprést./Desp. Financeiras	101.924,87	6,15%
DESPESAS	1.641.039,33	
RECEITAS	1.657.140,67	
Lucro Líquido	16.101,34	0,97%
		100,00%

Quadro 5 – Balanço Patrimonial e Demonstrativo de resultado 2008
Fonte: Empresa ABC Ltda.

Os resultados apurados no exercício 2008 já evidenciam baixa rentabilidade (0,97%) e expressiva dependência de capital de terceiros, deixando evidente que a gestão financeira necessita de melhor análise e controle, pois não atende os objetivos da empresa.

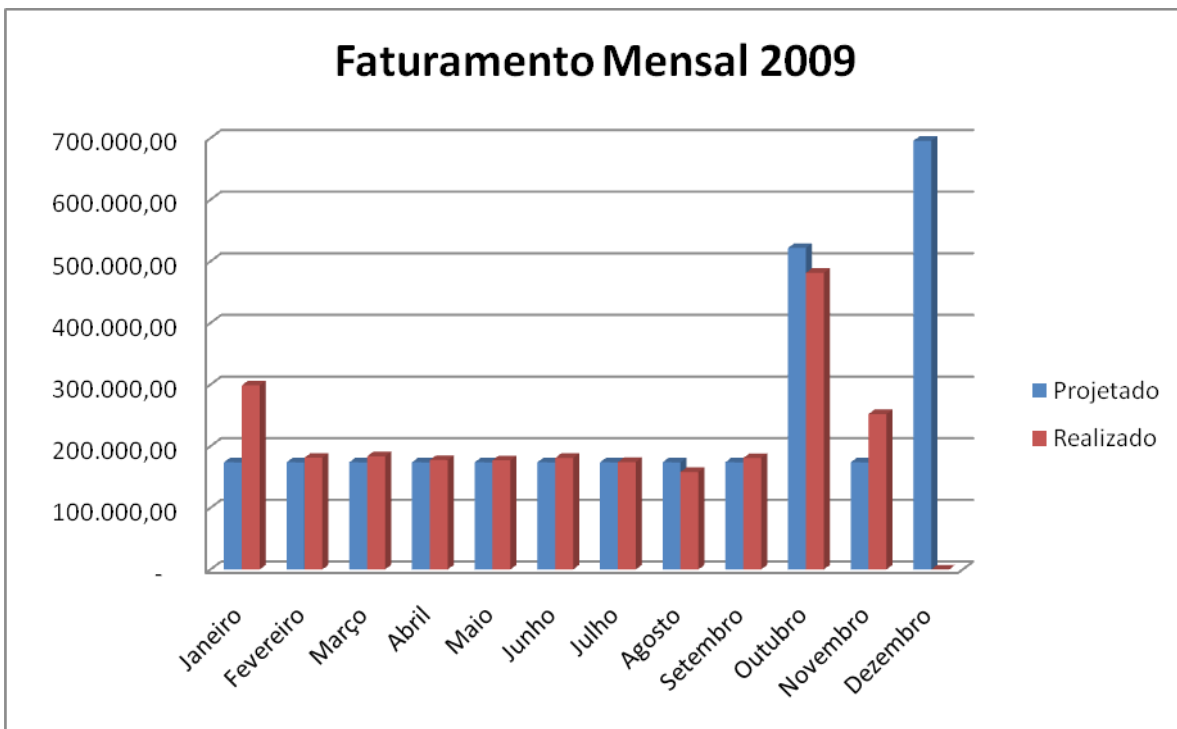
Neste contexto sugere-se a implantação de planilhas de controle mensais, divididas entre os principais grupos de contas, favorecendo uma análise imediata do comportamento global da empresa e permitindo ações corretivas a curto prazo. No presente caso utilizou-se o quadro abaixo:

GRUPO	DESPESA
Água/Energia	DAE; CPFL
Despesas Diversas	Material de Escritório, Gratificações, Festas e Comemorações, Assinatura TV, Viagens, Decoração
Despesas Pessoal	Salários/Comissões, Uniformes, INSS, FGTS, Vale Transporte, Refeições
Financeiras	Empréstimos, Juros sobre duplicatas, Despesas de Cartórios, Juros conta corrente
Fretes	Fretes, Carretos, Correios
Manutenção	Manutenção de Equipamentos, Manutenção Peças, Reformas e melhorias
Matéria Prima	Mercadorias, Embalagens, Fitas, Etiquetas
Pró Labore	Pró Labore
Propaganda/Publicidade	Propaganda Rua, Promoções Propaganda, Marcas e Patentes
Seguros	Seguros em Geral
Serviços de Terceiros	Segurança em Geral, Limpeza, Escritório Contabilidade, M.O. Temporária, Assessoria e manutenção site
Telefonia	Telefone fixo e celulares
Tributos	ICMS, Simples, IOF, Taxas diversas
Receitas	Recebimentos em dinheiro, Cartões de crédito e débito, boletos bancários, antecipações de receita, Vendas via internet

Quadro 6 – Grupos de contas de despesas

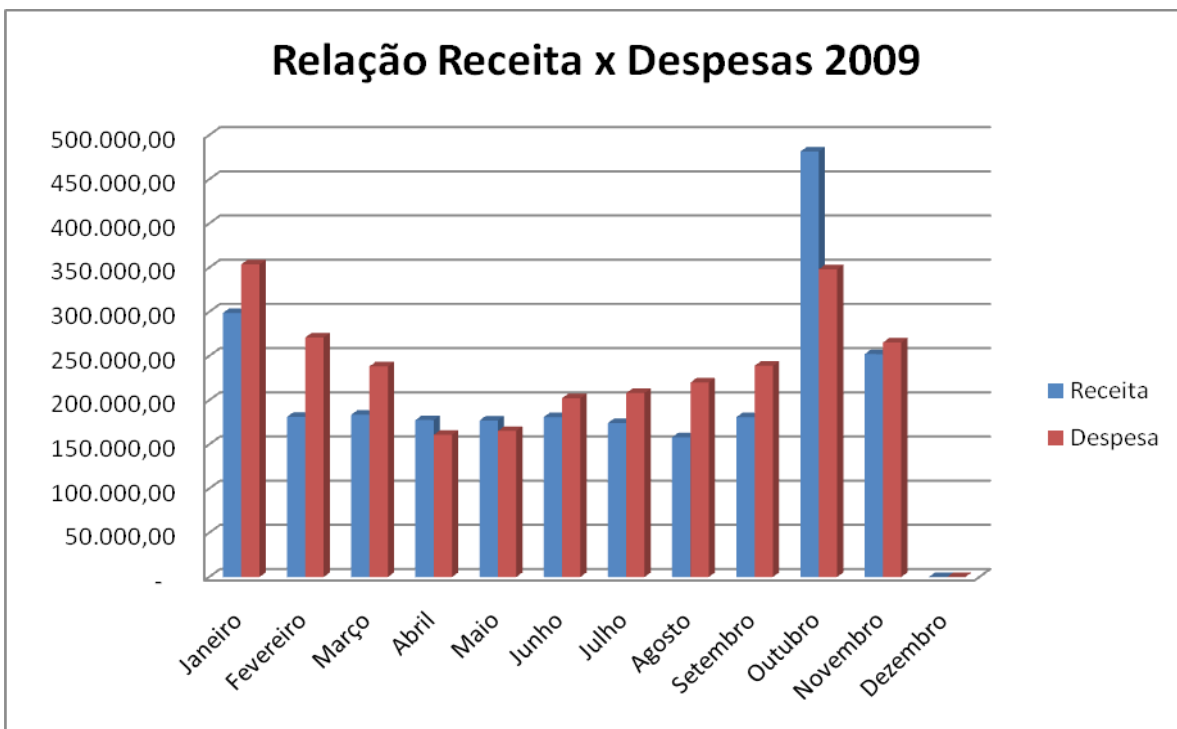
Fonte: Crédito dos autores

Após o lançamento dos dados pode-se analisar os resultados graficamente:



Quadro 7 – Faturamento Mensal 2009
 Fonte: Crédito dos autores

Os resultados demonstram que a receita mensal apresentou comportamento sazonal, dentro dos parâmetros históricos, sem expressivas variações.



Quadro 8 – Comparativo Mensal Receita x Despesa 2009
 Fonte: Crédito dos autores

Ao se comparar os demonstrativos mensais entre as receitas e despesas no ano 2009, observa-se que em geral as despesas superam as receitas em 8 meses, indicando que há uma eminente necessidade de estudo mais aprofundado sobre tais despesas que dificultam seriamente o gerenciamento do negócio.

Quadro 9 – Evolução do Resultado Financeiro 2009

Fonte: Crédito dos autores

O comportamento do resultado financeiro acumulado 2009 confirma as dificuldades de gerenciamento do negócio, acumulando perdas expressivas mensais com sensível redução no último trimestre, devido à sazonalidade do ramo. Este comportamento exige reservas de capital de giro ou obriga a busca de recursos no mercado financeiro.

A Empresa ABC não dispõe de tais recursos e optou pela tomada de empréstimos mensais; tal ação comprometeu sensivelmente o resultado financeiro anual visto que o montante acumulado no pagamento de juros e empréstimos em 11 (onze) meses de atividade é próximo a R\$350.000,00 (trezentos e cinquenta mil reais)

Quadro 10 – Custo financeiro 2009

Fonte: Crédito dos autores

Visando auxiliar a gestão financeira, foram elaborados mapas mensais e acumulado anual, onde são apurados os resultados de cada Grupo de Despesas, e quando comparadas aos valores históricos, sugerem ao gestor quais as despesas que necessitam de melhor estudo, sem, contudo apresentar solução dado o respeito às singularidades e quantidade de variáveis existentes no negócio.

Paralelamente visando facilitar a interpretação dos dados e resultados, considerando que o gestor não apresenta formação técnica contábil, foram

convertidos os nomes técnicos de alguns indicadores para uma linguagem mais prática:

- Índice de Liquidez Geral sugerido Viabilidade do Negócio visto que indica a capacidade de manutenção do negócio.
- Índice de Liquidez Seca (ILS) sugerido Capacidade de Pagamento a Curto Prazo.
- Índice de Liquidez Imediata (ILI) sugerido Capacidade de pagamento Imediato
- Quantidade da dívida (QtD) sugerido Dependência de Capital de Terceiros
- _Necessidade de Capital de Giro (NCG) sugerido Necessidade de Empréstimo

Tais indicadores foram apurados através do Balanço Patrimonial e Demonstração dos Resultados (DRE2009) e servem como base para analisar o comportamento do exercício seguinte.

Índices de Avaliação do Negócio	Base 2008	
Viabilidade do Negócio	,55	1
Capacidade Pagt. Curto Prazo	,53	0
Capacidade Pagamento Imediato	,49	0
Dependência Capital Terceiros	,63	0
Margem Líquida	1,0%	
Necessidade de Empréstimo	573.292	R\$

Quadro 11 – Índices de Avaliação do Negócio 2008
Fonte: Crédito dos autores

Quando comparados tanto as planilhas financeiras mensais quanto a acumulada, fica evidenciado a necessidade urgente de um melhor controle das despesas e principalmente da injeção de recursos financeiros para capital giro da empresa, que pode ser efetuado por recursos próprios do gestor ou pela abertura de

capital a novos sócios. A dependência de capital e principalmente a busca destes recursos no mercado financeiro, principalmente por meio de empréstimos bancários, é danosa e afeta sensivelmente os resultados finais, visto que na atual economia brasileira as taxas praticadas pelo mercado financeiro são muito altas quando comparadas à rentabilidade média de qualquer investimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a intensa concorrência e com o mercado em constante mutação, o empresário não pode mais tomar suas decisões baseando-se somente na experiência que julga ter.

É necessário aliar as novas tecnologias, assim como os conceitos contábeis básicos, às mudanças impostas pela sociedade a fim de acompanhar as necessidades colocadas a cada dia. A contabilidade, em especial a controladoria está mais presente do que nunca nas decisões e no cotidiano das empresas.

Em paralelo os novos tempos exigem por parte do contador sua adequação às mudanças ou ficará defasado e correrá o risco de ficar fora do mercado.

A contabilidade, por si só, tem atendido os princípios legais de sua função, porém, seus registros contêm informações de grande valia para o administrador. Ocorre, no entanto que tais dados têm sido inócuos principalmente para a gestão das Micro e Pequenas Empresas exatamente pela falta de conhecimento e despreparo técnico de seus gestores, que necessitam de apoio para converter as informações contábeis em indicadores que possibilitem uma melhor administração de seu negócio.

Neste contexto fica evidente que a função da controladoria, dado seu potencial em fornecer informações e possibilitar o controle efetivo sobre os custos empresariais, pode e deve ser melhor explorada principalmente pelo pequeno empresário.

Através do estudo de caso da empresa ABC, constatou-se a necessidade de um efetivo e detalhado controle de despesas para sua gestão financeira, que se apresentou crítica, sendo evidente que sua forma atual de gerenciamento dificilmente permitirá a identificação dos principais focos para ação, bem como a avaliação da viabilidade do negócio. O BSC apresentou um diagnóstico confiável e objetivo, permitindo que o atual gestor reformule as estratégias administrativas buscando o crescimento da empresa e a manutenção de sua capacidade financeira.

Existem sugestões simples e de baixo custo que se mostram eficientes no auxílio à gestão; a implantação do *Balanced Scorecard* comprova tal fato pois quando aplicado à controladoria, fornece sólidos indicadores para auxílio na gestão, porém não pode ser entendido como ferramenta decisória e sim de apoio, sendo que a análise final e o planejamento de ações serão sempre responsabilidades do gestor.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélcio. **Sistemas de Gestão Empresarial – Conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2.ed, São Paulo: Atlas, 1998.

ARAÚJO, M.F. **Impacto de treinamento e desenvolvimento**: uma análise integrada quantitativa e qualitativa. 2005. 250f. Tese Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRASIL ESCOLA. Disponível em

<<http://www.monografias.br/brasilecola.com/administracao-financas/definicoes-contabilidade.htm>>. Acesso em 22/08/2009

CARVALHO Junior, Cesar Valentim de Oliveira, **Controladoria no Brasil: Um estudo a partir da perspectiva dos pesquisadores brasileiros**. VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2008,

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração: teoria, processo e prática**, 3ª. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DOMINGUES, Carlos Roberto; BUENO, Janaina Maria. **Impacto da resistência à mudança na implantação do Balanced Scorecard**. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_21.pdf>. Acesso em 07.11.2009.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar. **Contabilidade e a Gestão Empresarial – A Controladoria**. Revista Brasileira de Contabilidade. n.93. maio/jun.1995.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GROPPELLI, A. A., NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**, 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa, 2008**. Monografia (curso de Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria) Universidade de Taubaté. Taubaté: 2008.

HERRERA, Wagner. Disponível em:

<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/fatores-criticos-de-sucesso-1387/artigo/>. Publicado em 19.03.2007. Acesso em 23.12.2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Orleans Silva, **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria**, 19.jan.2007. Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br>>, acesso em 23.12.2009.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993

NEGRI, Suzete F. Pollo. **O papel da controladoria e do controller no processo de tomada de decisão, 2003.** Monografia (graduação em Ciências Contábeis) UNIMEP, Piracicaba: 2003

NOGUEIRA, Antonio Adias. HB Recursos Humanos – aula 05. Disponível em <http://www.novosolhos.com.br/site/arq_material/9586_10432.pdf>2008, Acesso em 24.01.2010

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo, PRADO, Jonas, SILVA, Edilson Aurélio da, **Gestão de Negócios.** São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, Jose Hernandez; Silva, Carlos Alberto dos Santos, **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002

PADOVEZE, Clovis Luis, **Sistemas de informações contábeis.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVESE, Clovis Luis, **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação.** São Paulo: Thomson Learning, 2007

SANTOS, André Ricardo Ponde, PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contribuição à estrutura de sistemas de informações de controladoria estratégica.** Disponível em <<http://www.etecnico.com.br/paginas/mef8675.htm>>. Acesso em 23.12.2009.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa, **Controladoria como instrumento de gestão.** Curitiba: Juruá, 2004

SEBRAE SP. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em 30/11/2009.

SENAI SP. Disponível em <<http://www.pr.senai.br/consultoria/gestaoempresarial>>. Acesso 26.11.2009

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES