

## **O USO DOS INDICADORES FINANCEIROS COMO FONTE DE TOMADA DE DECISÕES**

### **THE USE OF FINANCIAL INDICATORS AS A SOURCE OF DECISION-MAKING**

**PROF. ME. DORIVAL PAULA TRINDADE<sup>1</sup>**

**PROF<sup>a</sup> ME. REBECA REBOUÇAS PRISCO DE SOUZA<sup>2</sup>**

#### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar como a administração contábil e financeira pode contribuir com o planejamento estratégico das empresas, gerando informações suficientes para tomada de decisões que levarão a melhoria da performance da organização e, conseqüentemente, refletir na própria rentabilidade e lucro. O estudo questiona a contabilidade tradicional e parte do princípio de que as empresas produzem dados suficientes que, bem-organizados, podem produzir informações em formatos de indicadores de desempenho para uso em tempo real. Dentre todos os métodos disponíveis e utilizados nas grandes empresas observou-se que utilizam o *Balanced Scorecard* em suas diversas variações, e com o uso de tecnologia permitem não só ser um instrumento de gestão como também ser uma vantagem competitiva estratégica. O resultado da análise comparativa das principais ferramentas e seus formatos de registros de dados demonstra que é possível essa metodologia também ser utilizada desde nas micro e pequenas empresas até empresas de grande porte. Por intermédio de pesquisa bibliográfica são analisados todos os mecanismos de administração financeira e contábil que possibilitam interferir na organização, planejamento, gestão e controles das empresas, sendo apontado, ao final do artigo, o melhor dos métodos, considerando as qualidades mais valorizadas pelos analistas de investimentos e gestores.

**Palavras-chave:** Administração financeira; Decisões; Indicadores; Contabilidade.

#### **ABSTRACT**

This article aims to analyze how the accounting and financial management can contribute to corporate strategic planning, generating enough information to make decisions that will lead to improved performance of the organization and, consequently, reflect on their own income and profits. The study questions the traditional accounting and assumes that firms produce enough evidence, well organized, can produce information in formats for use performance indicators in real time. Of all the methods

---

<sup>1</sup> Pós-Graduado em Marketing (MBA-FGV), Mestrado em Gestão de Negócios –UNISANTOS – E-mail: dorival@unibr.edu.br

<sup>2</sup> Graduada em Arquitetura e Urbanismo – UNISANTOS, Mestranda em Gestão de Negócios – UNISANTOS

available and used in large companies found that using the Balanced Scorecard in its many variations, and allow the use of technology not only be a management tool as well as being a strategic competitive advantage. The result of comparative analysis of its key tools and formats of data records show that this methodology can also be used since the micro and small businesses to large companies. The other issue is raised when data alone provide sufficient information for making decisions, but are not always treated and are available to decision makers in a company. Through literature are analyzed all the mechanisms of financial management and accounting that enable interfere in the organization, planning, management and control companies, being appointed at the end of the article, the best method.

**Keywords:** Financial Management; Decisions; Indicators; Accounting.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas que se dispõem a planejar negócios encontram a disposição vários modelos e ferramentas de planejamento e controle. Esses diversos instrumentos de administração gerencial podem ser implementados de forma isolada ou combinados. As ferramentas formam modelos de gestão definidas pelas regras de negócio e devem ir ao encontro da visão estratégica dos investidores, em curto, médio e longo prazo.

Neste estudo, o desenvolvimento ocorre ao redor dos próprios dados produzidos pelas empresas durante suas operações e registros, quer sejam eles automatizados ou não, bem como, aqueles dados pré-determinados como indicadores a serem alcançados pelos gestores e executivos das empresas durante um determinado calendário ou cronograma.

A outra questão levantada no estudo diz respeito à oportunidade em que “dados” viram informações e colaboram na utilização e assertividade das tomadas de decisões. Lembrando sempre que toda organização, sempre ao fim e ao cabo, deverá ter *performance* positiva, gerando lucro ou sendo superavitária, conforme a personalidade jurídica. O desempenho de lucro ou superávit talvez seja o mais significativo, mas, dependendo da visão e objetivos de curto, médio e longo prazo, pode não ser o objetivo maior da organização. A organização, independente da demonstração de resultado positivo, deverá ter com certeza capacidade de gerar caixa, ou seja, ter no mínimo fluxo de caixa positivo em condições de honrar com todos os compromissos para não expor-se a riscos de concordata e falência. Independente de ser uma pequena, média ou uma grande empresa, lucros e caixa devem ser muito

bem controlados e geridos para sustentabilidade e perenidade da empresa. Partindo dessa premissa, pesquisaram-se as peças de planejamento que se apropriam de regras de administração financeira e orçamentária, bem como, aquelas que apóiam sua avaliação de resultados, e dos planos, baseadas em metas perseguidas pelos gestores.

O sistema capitalista mantém a economia viva, gerando, através da produção, emprego e renda para a sociedade, condições essenciais para a sobrevivência da população mundial. O sistema capitalista exige constantes investimentos e, como consequência, o retorno ou a remuneração do capital investido pelos capitalistas.

[...] o principal objetivo econômico da empresa é a otimização a longo prazo da taxa de retorno do capital próprio nela empregado. Para tanto, ela vai buscar a melhor taxa de retorno através de medidas de eficiência no processo de conversão de recursos, implantando um sistema de planejamento que levará em consideração os fatores capazes de influenciar a alocação dos recursos limitados da empresa entre as oportunidades que forem levantadas. (ANSOFF, 1991, p. 122)

Nesse sentido, iniciaram-se as análises pelos antigos sistemas tradicionais como registros contábeis; demonstração de resultados; e, orçamentos contábeis e, para melhor entendimento, os levantamentos e pesquisas bibliográficas utilizadas como método de pesquisa desse estudo, focou-se então nas empresas capitalistas. O sistema capitalista produz um volume significativo de dados, gerando indicadores econômicos e financeiros, muito apreciados pelos analistas de investimentos e analistas de riscos de crédito por ordem de instituições financeiras. A proposta é analisar quais desses dados gerados transformam-se em informações para emprego nas tomadas de decisões; bem como, podem funcionar como planejamento estratégico empresarial gerando vantagens competitivas no negócio que resultará, além da perenidade da empresa, em mais valor para os acionistas.

Os planos orçamentários utilizados pelas empresas como forma de planejamento estratégico para norteá-las em ações futuras e orientação dos componentes da organização foi questionado recentemente; em 1977, na Europa, um grupo de pesquisadores<sup>1</sup> reuniu-se para desenvolver um modelo de gestão sem orçamento, justificando que alguns planos mais atrapalham a organização do que produzem resultados, forçando a até seus executivos partirem para ações antiéticas a fim de cumprirem o orçamento. Dessa forma, traçou-se um paralelo de comparação com o sistema de gestão de empresas com orçamento e empresas sem orçamento

que ficou conhecido como *beyond budgeting* abrindo espaço para os gestores refletirem, então, qual o melhor modelo de administração financeira conforme os propósitos do negócio e da empresa.

Depois de implantado, todo planejamento deve ser controlado para garantir sua eficácia e a satisfação dos investidores. Com esse enfoque, também a partir de 1997, as empresas começaram a adotar sistemas de indicadores de desempenho aliados aos modelos tradicionais de gestão e controles financeiros. O E.V.A. – *Economic Value Added* (valor econômico adicionado) e BSC – *Balanced Scorecard* (indicadores de desempenho balanceados) passaram a ser amplamente discutido e implantado nas empresas. Em especial com o uso de sofisticados programas computacionais que integram todas as bases de dados, levantam dados produzidos nas operações diárias das organizações, que, dependendo do sistema, pode ser feito em tempo real, como no caso dos ERP<sup>3</sup>. Esses, por intermédio de indicadores de desempenho, transformam toda a administração e controle em números, facilitando em muito o entendimento e o envolvimento de todos os colaboradores em todos os níveis da empresa, em qualquer localização geográfica mundial, com foco em resultado.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

### **2.1 Administração, Planejamento e Gestão**

Administração, na visão de Maximiano (2006, p.44), é o processo de tomar decisões sobre os objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento; organização; liderança; execução; e, controle.

---

<sup>3</sup> **ERP** – Enterprise Resource Planning: Os ERPs em termos gerais, são uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações de negócios.

BBRT – Beyond Budgeting Round Table (Orçamento além da mesa redonda).

No aspecto tomar decisões, decidir antecipadamente significa planejar (FREZATTI, 2006, p.99). Decidir implica em optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, mas esta, como a mais sensata de todas. Nesse contexto, constitui-se em controlar seu próprio futuro, prever aquilo que todos podem considerar imprevisível. Isso faz a diferença em uma organização orientada para resultados – vantagem competitiva.

Capezio (2002, p.134) acrescenta que planejamento é definido como o ato ou processo de estabelecer ou manter metas, políticas e procedimentos para uma unidade de trabalho. Além da organização da gestão com olhar holístico, com o planejamento é possível prever o futuro e, ao perseguir pela execução, é possível fazê-lo acontecer. O planejamento ajuda a empresa a realizar suas operações de forma organizada, previsível e a poupar recursos que por vezes poderiam incorrer em custos desnecessários. É possível também, através do planejamento, estabelecer prioridades e traçar planos de contingências para evitar surpresas, dado a dinâmica dos mercados.

Drucker (1999 apud Maximiano, 2011, p. 62) aponta que a “finalidade do processo de planejamento é enfrentar a incerteza do futuro”. Planejar consiste em tomar três tipos de decisões:

- Definir o objetivo – qual a situação deverá ser alcançada;
- Definir um ou mais cursos de ação – Caminhos para atingir o objetivo; e,
- Definir meios de execução – previsão dos recursos necessários para realizar o objetivo.

Mesmo com todas as críticas que os processos de planejamento vêm sofrendo, as quais Neves (2009, p.78) aponta como rápidas mudanças nos ambientes de mercado; econômicos; de tecnologia; falta de realismo; e, inflexibilidades o planejamento é fundamental, visto que, grande parte das falências e problemas de empresas vêm dessa falta de atividade gerencial. Sabe-se das dificuldades encontradas em planejar, no entanto, experiências mostram que mesmo considerando as dificuldades ou transtornos do planejamento, sem ele a empresa fica muito mais vulnerável.

engessado, com acesso restrito a poucos gestores; deve ser um instrumento flexível e dinâmico na mesma velocidade que os ambientes internos e externos se movimentam. Deve ser um documento ou ferramenta de diagnóstico e não só de futurologia. Todos os colaboradores devem participar na sua elaboração, considerando os níveis de competência de cada um.

A figura dos gestores, qualquer que seja o nível dentro da organização, é fundamental importância; são eles que fazem as coisas acontecerem. Gestão de empresas supõe a existência de uma instituição a ser administrada ou gerida, ou seja, um agrupamento de pessoas que se relacionem num determinado ambiente, físico ou não, orientadas para um objetivo comum que é a empresa.

## **2.2 Administração Financeira**

Analisa-se, a seguir, as várias formas de administração financeira em uma organização, sob a ótica de especialistas e, ao final, produziu-se um quadro comparativo entre elas.

### **2.2.1 Contabilidade**

Registros dão conta que, desde que a contabilidade foi criada há 8.000 anos a.C., destacando-se os estudos dos sumérios, babilônios, egípcios, chineses e romanos, e sua evolução no século XVIII com as partidas dobradas, sempre foi utilizada como instrumentos de aplicação prática (PARADA, 2010, p.254). Na realidade, a contabilidade surgiu da necessidade dos gestores do patrimônio das entidades, geralmente proprietários, preocupados em ter um instrumento de controle de seus ativos, passivos, e patrimônio líquido, obterem informações sobre seus custos e serviços mais rentáveis, bem como, conhecer seus resultados indicados através de demonstrativos financeiros como, Balanços e Demonstração de Resultados (DRE), onde, ao fim e ao cabo, a principal informação era, e ainda, é em algumas análises rasas, se a operação é lucrativa/superavitária ou não. Isso se dá pelo modelo estático

e focado em registros de operações passadas.

Com o tempo, os instrumentos contábeis-financeiros passaram a dar suporte às tomadas de decisões, tanto para os donos do negócio, assim como, para futuros investidores; pouco a pouco foi percebida sua capacidade de auxílio no planejamento de projetos e ações futuras. A contabilidade desdobrou-se em ferramentas para esses fins. As principais mudanças surgiram com peças de orçamento mais analíticas e detalhadas, e planilhas de fluxo de caixa.

Assaf Neto (1997) foi muito mais além e amplia com a necessidade do uso de indicadores financeiros conforme justifica abaixo:

As decisões financeiras de empresas inseridas em economias em desenvolvimento requerem uma reflexão mais crítica de seus aspectos conflitantes, exigindo adaptação à realidade dos negócios. O processo de tomada de decisões reflete a essência do conceito de administração. Administrar é decidir e a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas pelos seus administradores, nos vários níveis organizacionais. Estas decisões, por sua vez, são tomadas com os dados e as informações viabilizadas pela contabilidade, levantadas pelo comportamento do mercado e desempenho interno das empresas através de indicadores. (ASSAF NETO, 1997, p.1)

## **2.2.2 Orçamento**

O orçamento empresarial é um instrumento imprescindível para previsão de receitas e despesas, sua importância está em prever e classificar os gastos para um determinado período e de onde poderão vir os recursos necessários para cobri-los. Outra função básica além do planejamento é o controle através da execução, para que não ocorram desvios substanciais e sem justificativas fora do que foram orçados e, levantados recursos caso necessários para dar vazão ao custeio da empresa. É também um instrumento fundamental na elaboração de projetos, por seu intermédio é possível verificar a viabilidade ou capacidade de execução.

O orçamento após executado é fonte de informações para orçamentos futuros. Como controlar significa obter informações que são a base do processo decisório, a administração da empresa deve focar tanto o planejamento como o controle orçamentário (MAXIMIANO, 2011, p.268).

Nesse sentido, o controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados ao que foi planejado para dado período ou projeto. Assim, nessa

abordagem, conforme Frezatti (2006, p.), o gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas.

### **2.2.3 Orçamento – *Beyond budgeting***

Em 1997, foi criado um grupo de pesquisadores na Europa para estudar uma nova proposta para os tradicionais orçamentos empresariais. Partem do princípio que os orçamentos tradicionais são planos estáticos e pouco dinâmicos e que, por vezes, podem até atrapalhar ou engessar o desenvolvimento das empresas. Entendem que o sistema tradicional é pouco flexível e centralizado, via de regra, na unidade da corporação que faz a contabilidade da empresa e com pouca ligação com o mercado e sua dinâmica.

Segundo Campos e Kron (2010), a gestão orçamentária é muito criticada por não estar adaptada as regras atuais de negócio e dinâmicas de mercado:

A gestão orçamentária é muito criticada por estimular comportamentos antiéticos dentro das empresas e também por estarmos num ambiente de mudanças contínuas e constantes. O mercado é imprevisível e altamente competitivo e o modelo desenhado na Era Industrial não atende mais o mercado dinâmico atual. Na era industrial, o mercado apresentava-se constante. Atualmente, nosso ambiente é muito disputado e instável e continuamos a gerenciar da mesma forma que na era industrial. (CAMPOS; KROM, 2010, p. 3096)

O *Beyond Budgeting* é um modelo de gestão que propõe a adoção de princípios que podem tornar uma empresa mais competitiva e adaptável às mudanças. Os princípios baseiam-se na descentralização de poder e flexibilização de processos. Os orçamentos devem ser planejados e instrumentalizados pelas diversas unidades de negócios, com autonomia e confiança dos executivos e acionistas da empresa. Os orçamentos servem de base para a aplicação de metas, gestão de recursos financeiros, avaliação do desempenho das equipes, entre outras funções, mas o *Beyond Budgeting* demonstra que há muitas ferramentas que permitem a substituição dessas funções com muito mais eficácia. A substituição dos orçamentos não é uma tarefa fácil de ser implementada, por isso é lenta e depende da mudança da cultura organizacional como um todo.



Talvez a maior vantagem no uso dessa metodologia é basear o planejamento, administração e principalmente o controle nos *benchmark*<sup>4</sup> interno e externo, deixando esse instrumento sempre adaptável ou ajustável às novas condições do ambiente.

### 2.3 Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa refere-se ao montante de entrada e saída de dinheiro no caixa da empresa. É uma poderosa ferramenta de gestão e tomada de decisão e por vezes, ligados a projetos estratégicos do negócio.

Além da capacidade de honrar compromissos e evitar despesas desnecessárias com pagamento de juros e multas, pode ser utilizado para alavancar receitas quando bem analisado os seus ciclos. É possível fazer dinheiro com o próprio dinheiro da empresa quando o saldo de caixa se apresentar positivo em períodos significativos e sem saídas previstas; é possível a aplicação no mercado financeiro do caixa excedente, ou até obter descontos para antecipação de pagamento de obrigações.

Em termos de decisões de investimentos podem-se destacar:

- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas;
- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em deverá ocorrer carência de recursos, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Desenvolver uso racional e eficiente do disponível;
- Fixar o nível de caixa para capital de giro; e
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

---

<sup>4</sup> **Benchmark** é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

O maior benefício do controle do fluxo de caixa é a verificação e atuação rápida dos níveis baixos e constantes, que poderão causar graves problemas financeiros para saldar seus compromissos, e quando essa prática vira rotina levará fatalmente a empresa à concordata e até seu pedido de falência, conforme cita (ZDANOWICZ, 1986, p. 48).

## 2.4 Indicadores financeiros

A análise de uma empresa pelos seus indicadores financeiros é a mais conhecida, chegando a ser confundida, para Silva (2001, p. 280), com a chamada “análise de balanço”.

Via de regra, os indicadores financeiros se dividem em quatro grandes blocos.

Os índices financeiros estabelecem relações entre as contas das demonstrações financeiras e aperfeiçoam as análises de forma direta e prática. A grande vantagem é que ao estabelecerem números relativos é possível transformar dados no balanço ou demonstrativos financeiros comparáveis com outras empresas ou *benchmark* no mercado.

É possível, também, comparar sua evolução histórica numa mesma empresa a partir das comparações ano a ano.

Cada empresa deve estabelecer a quantidade ideal de indicadores conforme o respectivo modelo de negócio e prioridades.

Existem várias fórmulas que poderão ser adotadas a critério dos usuários e seus fins. A opção por uma quantidade excessiva de indicadores pode ser custosa e vir a dificultar o trabalho de análise. Em contrapartida, uma quantidade muito pequena pode não ser suficiente para boas e precisas conclusões.

Apesar da contribuição fornecida pelos índices financeiros, é importante destacar que os mesmos referem-se, normalmente, ao passado, quando para o analista o mais importante é saber o presente e ter uma expectativa do futuro. (SILVA, 2001, p.47).

## 2.5 EVA (*Economic Value Added*) – Valor Econômico Adicionado

Valor econômico adicionado ou simplesmente valor adicionado ou, ainda, valor agregado é uma noção que permite medir o valor criado pelas empresas. É o valor adicional que adquirem os bens e serviços ao serem transformados durante o processo produtivo, que, neste caso, refletirão no valor das ações dos acionistas.

A informação econômica é mais adequada para o processo de tomada de decisão; várias empresas estão utilizando o EVA – *Economic Value Added*, marca registrada da Stern Stewart Co., com sede nos EUA, para medir o valor criado ou destruído para os acionistas e gerenciar ativos tangíveis e intangíveis numa visão de longo prazo. Dentre várias fórmulas a mais utilizada pelas empresas é:  $EVA = \text{Lucro Operacional após o Imposto de Renda} - (\text{Capital Investido} \times \text{Custo de Oportunidade})$ . (ROCHA, 2010, p.56)

Ainda nessa linha, vemos uma série de métodos dissidentes onde citam-se por exemplo: SVA (*Shareholder Value Added*), CVA (*Cash Value Added*), CFROI (*Cash Flow Return of Investment*), TSR (*Total Shareholder Return*), REVA (*Refined Economic Value Added*), e oAEVA (*Adjusted Economic Value Added*). Recomenda Ehrbal (1999 apud ROCHA, 2010, p.345) que esse sistema seja um medidor de desempenho para determinar a remuneração (parte variável) dos funcionários da organização, como forma de incentivo para cumprir as metas propostas; metas essas focadas em ações que gerem mais valor aos investidores, particularmente aos acionistas.

O EVA está inserido na Gestão Baseada no Valor que, como um sistema de gestão, orienta decisões baseadas no valor agregado e emprega o EVA visando a tornar tangíveis os resultados obtidos com as ações implementadas. Por sua vez, o EVA é apenas um indicador financeiro que revela, de maneira simples, em valor absoluto, o resultado dessa gestão. É um indicador de curto prazo, que não considera os fluxos futuros.

Conforme exposto, o EVA (*Economic Value Added*) tem a capacidade de propiciar uma forma de avaliar o desempenho da entidade, levando em consideração a estrutura de capital da empresa e respectivas taxas de remuneração. Com isso, pode ser considerado como um indicador adequado para evidenciar a performance dos gestores na utilização do capital disponibilizado pelos investidores e/ou captado junto às instituições bancárias. Além disso, é capaz de proporcionar uma visão abrangente sobre a pertinência dos recursos aplicados em ativos e sobre o impacto das taxas de captação das principais fontes de recursos.

## 2.6 ABC (*Activit Based Costing*) – Custo Baseado em Atividades

ABC (Custo Baseado em Atividades) surgiu com o objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos indiretos fixos (*overhead*<sup>5</sup>) aos produtos e serviços prestados pelas organizações (SANTOS, 2008, p.453).

Usar a gestão por processo como referência para atribuição de custos a objetos como base em atividades permite à organização mover-se nas duas direções, entre a obtenção de um cálculo exato do custo e a rentabilidade do produto, serviço e/ou procedimento e a identificação de oportunidades para a melhoria contínua da rentabilidade.

A importância que se dá à utilização do sistema de custeio ABC é em virtude do mesmo não ser apenas um sistema que dá valor aos estoques, mas também proporciona informações gerenciais que auxiliam os tomadores de decisão, como por exemplo, os custos das atividades, que proporcionam aos gestores atribuírem responsabilidades aos responsáveis pelas mesmas. Um diferencial do sistema de custeio ABC, é que a sua utilização, por exigir controles pormenorizados, proporciona o acompanhamento e correções devidas nos processos internos da empresa, ao mesmo tempo em que possibilita a implantação e/ou aperfeiçoamento dos controles internos da entidade. (ANDRADE, 2010, p. 7)

A implementação do ABC requer uma cuidadosa análise do sistema de controle interno da entidade. Sem este procedimento, que contemple funções bem definidas e fluxo dos processos, torna-se inviável a aplicação do ABC de forma eficiente e eficaz.

## 2.7 BSC (*Balanced Scorecard*) – Indicadores de Desempenho Balanceado

O conceito do *Balanced Scorecard* começou a ser desenvolvido na década de 80 por Norton e Kaplan<sup>6</sup> que consideravam que havia um novo desafio para a

---

<sup>5</sup> **Overhead** – o termo é utilizado para descrever os custos e despesas que não podem ser alocados diretamente aos produtos.

<sup>6</sup> David Norton- Executivo principal do Instituto Nolan Norton (unidade de pesquisa da KPMG – conceituada empresa de consultoria empresarial no mundo) foi o líder do estudo que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico (Harvard Business School), para desenvolvimento do conceito *Balanced Scorecard* motivados pela crença que os métodos tradicionais contábeis e financeiros como medidas de desempenho e colaborativo para tomada de decisão estavam obsoletos.

pesquisa na área de contabilidade gerencial, onde Frezatti (2006, p.23) esclarece muito bem como [...] “o novo desafio era estabelecer novas medidas de desempenho e, conseqüentemente, novos processos de produção.”

Norton e Kaplan (1997, p.342) entendendo que as tradicionais medidas contábeis e financeiras não mais traziam benefícios à gestão de valor para as empresas, tornando difícil a criação de valor econômico para futuro, desenvolveram um estudo de um ano entre empresas intitulado “Avaliação do Desempenho na Organização do Futuro”.

Assim, montaram uma matriz de indicadores financeiros e não financeiros, estabelecendo indicadores de tendência e indicadores de ocorrência sob o foco de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento) que abrangia o ambiente interno e externo da empresa. Entendem-se como indicadores de ocorrência os registros contábeis ou dados já processados das operações passadas e, como indicadores de tendências, aqueles que podem levar a avaliações de futuros ou previsões baseada no desempenho das operações correntes.

Procurou-se balancear os indicadores, por isso o nome de “*balanced scorecard*”. O balanceamento ocorria na medida em que os indicadores trabalhavam muito bem os aspectos de curto, médio e longo prazo, bem como, ambientes internos e externos, dados financeiros e não financeiros, alta, média e baixa gerência, enfim, permeava toda a organização e suas formas de planejamento e gestão. Esse conceito foi amplamente difundido e aplicado nas empresas a partir de 1997.

O modelo de *balanced scorecard* pressupõe que as medidas financeiras, como EVA, retorno sobre o patrimônio líquido ou mesmo residual, ditado como inovador para esses tempos, refletem as transações que já ocorreram, elas consistem um indicador de ocorrência. Em um ambiente competitivo e dinâmico com rápidas mudanças, pode por em risco ou comprometer as decisões, além de não medir se algumas ações estão gerando valor para o futuro. Para medir o futuro o ideal são indicadores de tendência. (FREZATTI, 2006, p.67)

O objetivo nunca foi de substituir os indicadores financeiros e desprezar a contabilidade como instrumento de gestão, mas sim complementá-las com um modelo mais apropriado e abrangente de gestão que se aproveita dos históricos (indicadores

de ocorrências) para geração de experiência e competência pelo aprendizado e a elas agrega com medidas operacionais que podem ser vistas como direcionadores da geração de valor no futuro.

Por intermédio do planejamento da visão, missão e valores da empresa são estabelecidos indicadores a serem perseguidos como metas pelos colaboradores, gestores e executivos das empresas. Isso faz com que todos participem do processo e possam acompanhar e contribuir no desempenho global.

As perspectivas, anteriormente citadas, relacionam-se às frentes de atuação que norteiam os indicadores chaves de sucesso empresarial. Vejamos:

- Perspectiva Financeira – em geral mede a lucratividade, rentabilidade e pelo incremento do valor para o acionista. Kaplan e Norton (1997, p.346) mencionam três estágios: crescimento rápido (vendas, novos mercados, novos consumidores, gastos no desenvolvimento de produtos e processos, etc.); sustentação (medidas financeiras tradicionais – retorno sob o capital investido, lucro operacional, margem bruta, EVA etc.); e, colheita (retorno do negócio).
- Perspectiva dos Clientes – participação no mercado, retenção, captação, satisfação dos clientes, lucratividade dos clientes, etc..
- Perspectivas dos Processos Internos – inovação, operação e pós-vendas em geral.
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento – gestão de pessoas: satisfação dos funcionários, treinamento, retenção, habilidades, etc.

Para Norton e Kaplan (1997) o balanced scorecard produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional devido ao alto grau de comprometimento proposto entre todos os colaboradores da empresa e complementa:

[...] Os altos executivos deverão estabelecer metas para objetivos do *scorecard*, com três a cinco anos de antecedência, que se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios. Se a unidade de negócios for uma empresa aberta, o preço das ações deverá, no mínimo, dobrar com o cumprimento das metas. [...] O Benchmark pode ser utilizado para incorporar as melhores práticas encontradas no mercado e verificar se as metas internas não aprisionam a unidade de negócios num nível inaceitável de desempenho estratégico. (NORTON; KAPLAN, 1997, p.14)

### 3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS E CONCEITOS

A análise que se apresenta a seguir, que compara os métodos expostos, foi desenvolvida com base na proposta deste estudo: verificar a administração contábil e financeira como ferramenta de planejamento e controle, bem como, sua efetividade nas tomadas de decisões.

Desenvolveu-se um quadro relacionando os métodos e conceitos mais utilizados, já citados através da revisão teórica no capítulo 2, deste estudo. Foram elencados parâmetros que permitiram realizar comparações com as qualidades mais valorizadas e que devem prevalecer em um instrumento que visa melhorar o desempenho de uma empresa e torná-la competitiva no mercado, além de gerar maior retorno do capital aplicado e satisfação dos investidores.

Não obstante dos controles financeiros sob o aspecto legal e de governança corporativa<sup>7</sup> foi considerado que esse estudo também tem condições de aplicabilidade nas pequenas e médias empresas.

Ficou evidenciado que as empresas decidem o que devem fazer antecipadamente, ou seja, antes de o fator requerer a decisão. Planejar o futuro é questão de sobrevivência nesse mercado dinâmico. Uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera como forma de controle o resultado previsível, ou ao menos, muito próximo a ele.

Para Frezatti (2006) planejamento está intimamente ligado a controle e conclui:

[...] Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos gestores decidindo o futuro, sem que possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado. (FREZATTI, 2006, p. 18)

O menor desempenho pode ser atribuído ao controle via índices financeiros

---

<sup>7</sup> **Governança corporativa** trata do conjunto de instrumentos de natureza pública e privada, que incluem leis, normativos expedidos por órgãos reguladores, regulamentos internos das companhias e práticas comerciais que organizam e comandam a relação, numa economia de mercado, entre os controladores e administradores de uma empresa, de um lado, e aqueles que nela investem recursos através da compra de valores mobiliários por ela emitidos como, entre outros, os acionistas minoritários e debenturistas.

seguidos pela contabilidade tradicional e sua peça orçamentária. Em outras palavras, quer seja por má utilização ou ausência de informações que agregam valor ao futuro da empresa, esses métodos demonstram serem menos apropriados para planejamento e controle das mesmas. Por outro lado, o BSC mostra-se ser o mais indicado para o uso, pelas razões a seguir mencionadas e refinadas por (FREZATTI, 2006, p. 25):

- Está relacionado com as conseqüências futuras das decisões;
- É um método que se inicia com a colocação dos objetivos organizacionais para em seguida, definirem-se as estratégias e políticas para alcançá-los e, por fim, desenvolver planos detalhados para garantir que as estratégias sejam implementadas.
- É uma atitude, ou seja, é mais do que um exercício intelectual.
- Gera a ligação entre planos estratégicos, programas de médio prazo, orçamentos de curto prazo e planos operacionais.
- Muda a cultura organizacional direcionando os colaboradores, através de compromissos, ao resultado efetivo.

A conexão entre o passado e futuro, o longo prazo e o curto prazo, associando às questões estratégicas e táticas, constituem elementos de extrema relevância para o bom desenvolvimento de um sistema de planejamento e controle de uma organização como um todo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A contabilidade é um instrumento que atravessou milhares de anos após sua criação, e pouco, ou quase nada, tem evoluído considerando-se seu tempo de vigência e as tecnologias disponíveis para sua incrementação. Suas vertentes como indicadores financeiros e orçamentos seguem a mesma linha pela geração de dados apurados pelos registros passados, e assim, pouco contribui para planejar o futuro da empresa e melhorar os resultados financeiros. Os investidores ainda se utilizam dos balanços contábeis oficiais para avaliarem se seus investimentos estão seguros, mas, para novas aplicações procuram por instrumentos que revelem tendências, e para



este fim esses instrumentos tornaram-se obsoletos.

No outro extremo, o BSC (*balanced scorecard*) produz uma ruptura nesse mecanismo, provando que é possível registrar o passado, controlar o presente e exercitar o futuro, gerando indicadores de desempenhos referenciados e balanceados. Mostrou-se mais completo. É um método que alinha o planejamento às estratégias da empresa, e melhor, seus indicadores conseguem obter o comprometimento de todos os colaboradores. É um sistema flexível, podendo ser ajustado às dinâmicas do mercado.

O BSC não dispensa os indicadores financeiros e nem pode substituir a contabilidade tradicional. Propõe sim um novo formato com o uso também de indicadores não-financeiros, deixando claro que tudo que é produzido de dados dentro de uma empresa deva ser aproveitado, fazendo parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da empresa. Cada empresa observando suas características de negócio, peculiaridades, objetivos e limitações optará quanto ao uso e parametrização dessa importante e atual ferramenta.

A maioria das empresas são incapazes de executar suas estratégias porque estão tentando administrar seus negócios na “Era do conhecimento” com instrumentos da “Era industrial”. Com o uso de tecnologia da informação e comunicação (TI&C) é possível congregiar todas as metodologias e conceitos, produzindo vantagens competitivas em tempo real nesse mercado extremamente concorrencial, através do correto planejamento, organização, direção e controles. (NORTON; KAPLAN, 1997, p.269)

Assim, os autores concluem que o uso de indicadores financeiros para tomada de decisões, quando estes forem indicadores de ocorrência, o mais indicado é que eles devam ser obrigatoriamente empregados juntamente com os indicadores de tendências e comparados com os *benchmarks*, e só assim, teremos uma ferramenta precisa para decisões de curto, médio e longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino; BATISTA, Daniel Gerhard; SOUSA, Cleber Batista. **Vantagens e desvantagens da utilização do sistema de custeio ABC**. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_37.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_37.pdf) Acesso em: 13 jan. 2011.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ASSAF NETO, A. A dinâmica das decisões financeiras. Cadernos de Estudos FEPECAFI, São Paulo v. 16, p. 9-25, ju./dez. 1997.

CAMPOS, Jonas Comins de; KROM, Vladomiro. Beyond Budgeting: uma alternativa de gestão financeira além dos orçamentos. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 10., 2010. São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos, 2010, p. 3094 – 3097.

CAPEZIO, P. **Poderosas habilidades de planejamento**: prevendo o futuro e fazendo-o acontecer. São Paulo: Amadio, 2002.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Person, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução industrial. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, M. F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

PARADA, Américo. **Introdução à contabilidade**. Disponível em: <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade00>. Acesso em 11 jan. 2011

ROCHA, J. S. Utilizando o indicador EVA – **Economic Value Added**: na gestão econômica de pequenas e médias empresas. Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <http://www.ppgcont.ufba.br/PAGINA%20JOSEILTON/ARTIGOS%20ESTRATEGICA/UTILIZANDO%20O%20EVA%20EM%20PEQ.EMPRESAS.pdf>. Acesso em 13 jan. 2011

SANTOS, Marcos Cesar dos. **Contabilidade**: custos ABC. Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis, out. 2008. Disponível em: <http://www.netlegis.com.br/index.jsp?arquivo=detalhesDestaques.jsp&cod=22913>. Acesso em 13 jan. 2011.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZDANOWICZ, J. E., **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controles financeiros. Porto Alegre: D.C.Luzzatto, 1986.