

## USO DE INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS NA TOMADA DE DECISÕES GERENCIAIS

*Dorival Paula Trindade*

*E-mail: [dorival@unibr.edu.br](mailto:dorival@unibr.edu.br)*

*Jose Alberto Carvalho dos Santos Claro*

*E-mail: [albertoclaro@albertoclaro.pro.br](mailto:albertoclaro@albertoclaro.pro.br)*

*João Eduardo Prudêncio Tinoco*

*E-mail: [tinocojoao@uol.com.br](mailto:tinocojoao@uol.com.br)*

*Patrícia Schneider Severo*

*E-mail: [patricia\\_severo@sicredi.com.br](mailto:patricia_severo@sicredi.com.br)*

### RESUMO

Este artigo analisa como a administração contábil e financeira pode contribuir com as empresas, gerando informações para tomada de decisões que levarão a melhoria da *performance* da organização, que se reflete na rentabilidade e na geração de valor. Por intermédio de ensaio teórico e exploratório são analisados os mecanismos de gestão financeira e contábil que possibilitam interferir na organização, planejamento, e controles das empresas, sendo apontados, ao final, aqueles que são de aplicação corrente entre gestores.

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

### ABSTRACT

This article examines how the accounting and financial management can contribute to businesses, generating information for decision-making that will lead to improved performance of the organization, which is reflected in the profitability and value creation. Through theoretical essay and exploratory analyzes the mechanisms of financial management and accounting that enable to interfere in the organization, planning, and control of companies, being pointed at the end, those that are currently applicable and use by managers.

**KEYWORDS:** Financial administration. Accounting. Decisions. Indicators.

## 1-INTRODUÇÃO

As empresas que se dispõem a planejar negócios encontram à disposição modelos e ferramentas de planejamento e controle vindos da administração gerencial implementados de forma isolada ou combinados. Neste estudo, delimitou-se o foco de análise nos modelos de indicadores utilizados pelas empresas para acompanhar sua *performance* e corrigir os desvios de planejamento e gestão, quer sejam indicadores financeiros ou não financeiros, pré-determinados como indicadores de metas, perseguidos em determinado período.. Toda organização deverá ter *performance* positiva, no tempo. O desempenho de 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 do resultado positivo, deverá ter capacidade de gerar fluxo de caixa positivo em condições de cumprir compromissos, visando eliminar riscos de concordata e falência.

O sistema capitalista mantém a economia viva, gerando, através da produção, emprego e renda para a sociedade, maximizando retorno para os *shareholders*. O sistema demanda constantes investimentos e, como consequência, o retorno ou a remuneração do capital investido pelos acionistas.

[...] 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 sistemas tradicionais como registros contábeis, demonstração de resultados, e orçamentos contábeis. Para melhor entendimento, a revisão utilizada como método de pesquisa desse estudo, focou-se então nas empresas privadas e os seus resultados pretendem contribuir para o entendimento de futuros gestores sobre as ferramentas à sua disposição.

As empresas produzem 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 (GUTTMANN, 2008). O objetivo geral do artigo é analisar quais desses dados gerados transformam-se em informações para tomadas de decisões, usadas no planejamento estratégico gerando vantagens competitivas, 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 em 1977 quando surge o modelo de gestão sem orçamento, justificando que alguns planos mais atrapalham a organização do que produzem resultados. 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 (HOPE; FRASER, 2007).

Após implantação o planejamento deve ser controlado para garantir sua eficácia e a satisfação dos investidores. Com esse enfoque a partir de 1997, as empresas começaram a adotar sistemas de indicadores de desempenho aliados aos modelos tradicionais de gestão e controles financeiros. O Economic Value Added (EVA - valor econômico adicionado- e Balanced Scorecard (BSC - indicadores de desempenho balanceados) passaram a ser amplamente discutidos e implantados nas empresas (HOPE; FRASER, 2000). Em especial com o uso de sofisticados programas computacionais que integram todas as bases de dados, levantam dados produzidos nas operações diárias das organizações em tempo real. Por intermédio de indicadores de desempenho, transformam toda a gestão e controle em números, facilitando o entendimento e o envolvimento de todos os colaboradores, em todos os níveis da empresa, em qualquer localização geográfica mundial, com foco em resultado (SUMMER, 2007).

## **2- PLANEJAMENTO, ADMINISTRAÇÃO, CONTROLE E DECISÕES POR INDICADORES**

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. 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.

Mesmo com críticas aos processos de planejamento Neves (2009, p. 78) destaca que rápidas mudanças nos ambientes: mercado, econômicos, de tecnologia, falta de realismo, e inflexibilidades, nos quais é fundamental, explicita que grande parte das falências e problemas de empresas vêm dessa falta de atividade gerencial. É não deixar que o planejamento seja apenas um relatório engessado, com acesso restrito a poucos gestores; deve ser flexível e dinâmico atendendo às demandas dos ambientes internos e externos. Deve ser um instrumento de diagnóstico e não só de futurologia. Todos os colaboradores e gestores devem participar na sua elaboração, considerando os níveis de competência de cada um (KAPLAN; NORTON, 2006). Gestão de empresas supõe a existência de uma organização a ser 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.

## 2.1 Contabilidade

Desde que a contabilidade surgiu há cerca de 8.000 anos a.c., sempre teve por objetivo atender às necessidades dos gestores do patrimônio das entidades, geralmente proprietários, preocupados em ter um instrumento de controle de seus ativos, passivos, patrimônio líquido, receitas, despesas e lucros, conhecer seus resultados indicados através de demonstrativos contábeis/financeiros como: Balanços, Demonstração de Resultados (DRE) onde, a principal informação era, e ainda é, se a operação é lucrativa ou não, se gera valor e liquidez. Isso se dá pelo modelo estático e focado em registros de operações passadas. Assaf Neto (1997) foi além e ampliou a necessidade do uso de indicadores financeiros:

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).

Com o tempo, os instrumentos contábeis e financeiros passaram a dar suporte às tomadas de decisões, tanto para os gestores, 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.

## **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 de recursos financeiros substanciais e sem justificativas fora do que foram orçados. Como bem evidencia Maximiliano (2011, p.268) “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”.

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), o gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações 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.

### 2.3 Orçamento – *Beyond budgeting*

Parte 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, 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, p.3096) aduzem que:

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.

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 (BOGSNES, 2009). 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* interno e externo, deixando esse instrumento sempre adaptável ou ajustável às novas condições do ambiente (ADAMS; BOURNE; NEELY, 2003).

### 2.4 Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa refere-se ao montante de entradas e saídas de dinheiro no caixa da empresa. Conforme Gimenes *et al* (2011. p.4), a análise do fluxo de caixa 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.

## 2.5 Indicadores econômicos e financeiros

A análise de uma empresa pelos seus indicadores é conhecida, segundo Silva (2001, p.280), com a chamada “análise de balanço”. Os indicadores se dividem em quatro grandes blocos conforme Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1** – Indicadores econômicos e financeiros

	INDICE	FÓRMULA	INDICA	INTERPRETAÇÃO
Análise de atividade e retorno	Giro de Ativo	$GA = VL/ATM$	Quanto a empresa vendeu no período comparado com seu ativo total	Quanto maior, melhor
	Retorno sobre vendas	$RSV = (LL/VL) \times 100$	Qual a % de LL em relação às vendas líquidas	Quanto maior, melhor
	Retorno sobre ativo	$RSA = (LO \text{ ajustado}/Atm) \times 100$	Qual a % de Operacional em relação ao ativo médio	Quanto maior, melhor
	Retorno sobre o patrimônio líquido	$RSPL = (LL/PLm) \times 100$	Qual a % de LL em relação aos recursos próprios	Quanto maior, melhor
Análise de atividade e prolação	Prazo médio de rotação dos estoques	$PMRE = (ESTm/CPV) \times DP$	Quantos dias a empresa demora em girar seus estoques	Quanto maior, pior
	Prazo médio de recebimento das vendas	$PMRV = (DRm/VL+IMP) \times DP$	Quantos dias a empresa leva receber de seus clientes	Quanto maior, pior
	Prazo médio de pagamento das compras	$PMPC = (FORNm/C) \times DP$	Quantos dias a empresa tem para pagar aos seus fornecedores	Quanto maior, melhor

Análise de estrutura e endividamento	Imobilização do patrimônio líquido	$IPL = (AP/PL) \times 100$	% dos recursos próprios comprometida com o ativo permanente	Quanto maior, pior
	Participação de capitais de terceiros	$PCT = [(PC+ELP)/PL] \times 100$	% de uso de recursos de terceiros em relação aos recursos próprios	Quanto maior, pior
	Composição do endividamento	$CE = [PC/(PC+ELP)] \times 100$	% da dívida total que vencerá em curto prazo	Quanto maior, pior
	Endividamento financeiro sobre o ativo total	$EFSAT = [(DD+IF+TLP+ONC)/AT] \times 100$	Qual a % de recursos financeiros em relação ao ativo total	Quanto maior, pior
	Nível de desconto de duplicatas	$NDD = (DD/DR) \times 100$	Quanto % das duplicatas a receber foi descontado	Quanto maior, pior
Índices de liquidez	Liquidez Geral	$LG = [(AC+RLP)/(PC+ELP)]$	Relação do disponível mais realizáveis (CP=LP) com a dívida total	Quanto maior, melhor
	Liquidez corrente	$LC = AC/PC$	Relação do disponível mais realizáveis em curto prazo com a dívida de curto prazo	
	Liquidez seca	$LS = [(DISP+AF+DRL) / PC$	Relação DEISP + AF + DRL com a dívida de curto prazo	
	Índice de Cobertura de Juros	$ICJ = [(LAIR+DF+VM+DEPR)/DF]$	Qual a capacidade de geração de recursos para cobrir os juros	Quanto maior, melhor
	Saldo de tesouraria sobre vendas	$STSV = [ST/(VL+IMP)] \times 100$	Quanto % das vendas anuais representa o saldo de tesouraria	Quanto maior, melhor

Legenda:

AC= Ativo circulante	FORNm=Fornecedores médios
AF=Aplicações Financeiras	IF=Instituições Financeiras
AP= Ativo permanente	IMP= Impostos Incidentes sobre vendas
AT = Ativo Total	LAIR=Lucro antes do imposto de renda
ATm=Ativo Total médio€	LL = Lucro líquido
C=Compras	ONC=Outros não cíclicos: como dividendos
CPV=Custo dos produtos vendidos	PC=Passivo circulante
DD=Duplicatas descontadas	PL= Patrimônio Líquido
DEPR=Depreciações, amortizações	PLm=Patrimônio Líquido médio
DF=Despesas financeiras	RLP= Realizável em longo prazo
DISP= Disponibilidades	ST=Saldo de Tesouraria
DP=Dias do período	TLP=Transferência de longo prazo para o PC
DR=Duplicatas a receber	VL=Vendas Líquidas
DRL=Duplicatas a receber líquidas	VM=Variações monetárias ou cambiais
DRm=Duplicatas a receber médias	
ELP=Exigível a longo prazo	
EESTm=Estoque médio	

Fonte: Adaptado de Silva (2001)



Os índices econômicos e 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. 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.

## 2.6 Valor Econômico Adicionado

Valor econômico adicionado ou simplesmente valor adicionado é uma noção que permite medir o valor criado pelas empresas.

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).

O EVA está inserido na Gestão Baseada no Valor que, como um sistema de gestão, orienta decisões baseadas no valor agregado e o emprega 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.

O EVA 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 o desempenho 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.

### **2.7 ABC (*Activit Based Costing*) – Custeio Baseado em Atividades**

ABC (Custeio Baseado em Atividades) surgiu com o objetivo principal de aprimorar a alocação dos custos indiretos fixos (*overhead*) 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 implantação do método requer uma cuidadosa análise do sistema de controle interno da empresa. Sem este procedimento, que contemple funções bem definidas e fluxo dos processos, torna-se inviável a aplicação do ABC de forma eficiente e eficaz.

### **2.8 Indicadores não financeiros - BSC (*Balanced Scorecard*)**

O conceito do *Balanced Scorecard* começou a ser desenvolvido na década de 80 por Norton e Kaplan que consideravam que havia um novo desafio para a pesquisa na área de contabilidade gerencial, onde Frezatti (2006, p. 23) esclarece que [...] “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 o futuro, desenvolveram um estudo de um ano entre empresas intitulado “Avaliação do Desempenho na Organização do Futuro”.

Elaboraram 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. Procuraram 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 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 Kaplan e Norton (2007).

Para eles 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:

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que traduz toda a estratégia corporativa em números perseguidos por todos os colaboradores da empresa. Esse fato induz a clarear o papel e responsabilidade de cada uma dentro plano empresarial. Fica fácil de medir através indicadores qual a distância um único colaborador ou a empresa como um todo estão de qualquer objetivo, qualquer que seja ele, proporcionando à autogestão.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa adotada é exploratória, sendo que os procedimentos de coleta de dados aplicados apoiaram-se em duas técnicas de estudo: bibliográfica e documental (VERGARA, 2005). A pesquisa documental foi realizada com base na coleta de dados em fontes primárias. Quanto à natureza, pode-se definir como uma pesquisa qualitativa com a construção de

análise mais profunda sobre aspectos do fenômeno estudado e identificação de características não observadas através da simples avaliação quantitativa obtida nos resultados.

O artigo utiliza como instrumental de referência uma pesquisa bibliográfica de trabalhos desenvolvidos por pesquisadores que têm apresentado contribuições efetivas do estudo do uso dos indicadores financeiros e não financeiros na tomada de decisões gerenciais

#### 4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS E CONCEITOS ENCONTRADOS

A análise que se apresenta a seguir compara os métodos, fórmulas e indicadores expostos. Foi desenvolvida com base na proposta deste estudo: o uso dos indicadores financeiros e não financeiros admitidos como ferramenta de planejamento e controle, como também sua contribuição na efetividade das tomadas de decisões, destacando a que pode ser a melhor metodologia e de maior eficácia. Os autores citados no Quadro 2, abaixo, corroboram com a determinação das qualidades valorizadas (grifos nosso) em uma ferramenta de gestão por controles.

**Quadro 2** – Qualidades valorizadas em uma ferramenta de controle

Citação	Autor
A análise das demonstrações financeiras visa fundamentalmente ao estudo do <b>desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado</b> , para diagnosticar, em consequência, sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para <b>previsão de tendências futuras</b> .	Assaf Neto (2003, p. 98)
<b>Demonstração de Resultado do Exercício</b> , um complementando o outro, atinge a finalidade de mostrar a situação patrimonial e econômico-financeira da empresa. Com os dois relatórios, qualquer pessoa interessada nos negócios da empresa tem condições de obter informações, <b>fazer análise, estimar variações, tirar conclusões</b> de ordem patrimonial e econômico-financeira e <b>traçar novos rumos para futuras transações</b> .	Iudícibus (1998, pp. 145-146)
O Balanço Patrimonial é um <b>demonstrativo contábil (exigência legal)</b> , que em dado momento, apresenta de forma sintética e ordenada, as contas patrimoniais agrupadas de acordo com a natureza dos bens, direitos ou obrigações que representam e tem finalidade apresentar a situação patrimonial <b>em dado momento</b> .	Crepaldi (2009, p. 81)

<p>A teoria da <b>criação de valor</b> implica uma racionalidade econômica ditada por uma perspectiva <b>de ganhos para o acionista</b> que prescreve a otimização da relação meio e fim, com cálculo utilitário das consequências.</p>	<p>Staub, Martins e Rodrigues (2002)</p>
<p>Criação de valor implica na adoção de: uma medida de desempenho que leve em consideração os custos das estruturas de capital e operacional; um sistema de <b>gestão focado em processos orientados para a criação de valor; mecanismos de motivação que induzam os gerentes a pensar, agir</b> e a serem remunerados como os donos do negócio; uma nova mentalidade organizacional baseada numa cultura, eleita como objetivo mais importante da empresa</p>	<p>Stewart (1999)</p>
<p>“[...] uma <b>boa análise</b> sempre deveria começar com a do Balanço Patrimonial da empresa, pois seria <b>extremamente desastroso</b> para um gerente financeiro <b>assumir</b> as finanças de uma empresa <b>que caminha para a insolvência</b>”.</p>	<p>Matarazzo (1998, p. 158)</p>
<p>É muito mais útil calcular certo número selecionado de índices e quocientes, de forma consistente, de período para período, e compará-los com padrões preestabelecidos e tentar, a partir daí, <b>tirar uma ideia de quais problemas merecem uma investigação maior</b>, do que apurar dezenas e dezenas de índices, sem correlação entre si, sem comparações e, ainda, pretender dar um enfoque e uma significação absolutos a tais índices e quocientes.</p>	<p>Iudícibus (1995, p. 67)</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

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.

Planejamento está intimamente ligado a controle:

[...] 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).

Qualidades valorizadas	Contabilidade	Orçamento	Beyond Budgeting	Fluxo de caixa	Índices Financeiros	E.V.A.	ABC	BSC
1- Obrigatório (legal)								
2- Indicador de ocorrência								
3- Indicador de tendência								
4- Decisões antecipadas								
5- Define responsabilidades								
6- Força auto-análise								
7- Permite ajustes								
8- Avaliação de progresso								
9- Agrega valor								

Legenda:

- 1- Obrigatório (legal): Refere-se aos aspectos de obrigatoriedade legal ou de governança corporativa a utilização desse método de controle da empresa.
- 2- Indicador de ocorrência: Registra dados já ocorridos - passado, fornece dados históricos.
- 3- Indicador de tendência: Pode levar a avaliações de futuros ou previsões baseada no desempenho das operações correntes.
- 4- Decisões antecipadas: Permite tempo para pensar e amadurecer uma decisão
- 5- Define responsabilidades: Permite atribuir responsabilidade para cobrar resultados por unidade de negócios
- 6- Força auto-análise: As carências podem ser percebidas e regularizadas. Prontas respostas para gestores através de relatórios em tempo real ou próximo.
- 7- Permite ajustes: Flexível. Ajustado pelo *benchmark* à dinâmica do mercado.
- 8- Avaliação de progresso: Comparação do resultado real com o planejado - foco na visão/alinhado a estratégia
- 9- Agrega valor: Agrega valor aos acionistas pela agregação de valor a empresa

**Quadro 3** - Comparativo de qualidades valorizadas no planejamento e controle empresarial

Fonte: Elaborado pelos autores.

O BSC mostrou-se ser o mais indicado para o uso, pelas razões a seguir mencionadas e refinadas por (FREZATTI, 2006, p. 25):

- Está relacionado com as consequências 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; e
- 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.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos investidores ainda se utilizam dos balanços contábeis para avaliarem se seus investimentos proporcionem resultados adequados, mas, para novas aplicações procuram por instrumentos que revelem tendências, como outras abordagens listadas no texto.

Por sua vez 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.

Assim, o estudo considera 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, ter-se-á uma ferramenta precisa para decisões de curto, médio e longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, C.; BOURNE, M.; NEELY, A. Better budgeting or beyond budgeting? **Measuring Business Excellence**, v.7, n.3, p.22-28, 2003.

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

ARAÚJO, A. M. P.; ASSAF NETO, A. A contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.14, n.33, 2003.

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

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico financeiro. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BOGSNES, B. **Implementing Beyond Budgeting**: Unlocking The performance potential. New Jersey, USA: Hoboken, 2009.

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.

CAMPOS, N. **Medição de avaliação de desempenho produtivo operacional para a indústria de manufatura**. Dissertação de Mestrado em Administração, UDESC. 2007

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

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural**: Uma Abordagem Decisória. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GIMENES, A. A.; FRANCISCO, D. F.; SILVA, E. T. G. **Fluxo de Caixa**. Anais do Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, 3, 2011.

GUTTMANN, R. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. **Novos estud.-CEBRAP**, 82, nov, 2008.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting**. Wie sich Manager aus der Jährlichen Budgetierusgasfalle befreie können. Das Summa Summarum des Management, Springer. Harvard Business School Press, EUA, 2007.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting**...Breaking through the Barrier to ‘the Third Wave’ Management, 2000.

Iudícibus, S. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Iudícibus, S. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: usando o balance scorecard para criar sinergias corporativas. Serra, A. C. C., Trad., Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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.

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. 2013

SANTOS, M. C. Contabilidade: custos ABC. **Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis**, out. 2008

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

STAUB, I. D.; MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n.3, p. 36-55. 2002.

STEWART, G. B. **The quest for value**. New York, EUA: Harper Collins, 1999.

SUMMER, M. **Enterprise resource planning**, 2a. ed. USA: Person, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.