

BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CONTROLADORIA

Vanilse Paula da Silva¹, Michele Rodrigues²

Resumo: *O presente estudo teve como objetivo demonstrar como o Balanced Scorecard pode contribuir juntamente com a Controladoria para que a organização alcance seus objetivos. Para isso, foi necessário um estudo sobre o modelo que Kaplan e Norton criaram, além de procurar uma abordagem sobre as estratégias voltada para os indicadores financeiros e não financeiros que envolvem a competitividade das organizações, além de fazer uma pesquisa sobre como a Controladoria pode ajudar nesse processo. Desenvolveu uma pesquisa bibliográfica focando o BSC e a Controladoria. Com esse trabalho chegou as seguintes conclusões: para que o BSC seja implantado com sucesso na organização, primeiramente deve-se ter uma estratégia bem definida e compartilhada com todos os níveis da organização, fazendo que as quatro perspectivas do BSC produza um feedback para a organização. E a Controladoria quando bem desenvolvida contribui na tomada de decisões fornecendo informações aos gestores para suprir as necessidades, formando uma condição necessária para o atual contexto organizacional, dando continuidade aos negócios da organização e alcançando os objetivos por ela estipulados. Chegando a conclusão, que o BSC como ferramenta para auxiliar a Controladoria é útil, pois ajuda no processo de tomada de decisões da organização ajudando a alcançar a eficácia organizacional.*

Palavras-chave: *BSC, Estratégia, Indicadores de Desempenho.*

Introdução

A concorrência no âmbito da economia faz-se necessário para que as organizações tenha uma estratégia para que se possa competir com seus concorrentes.

¹Graduanda em Ciências Contábeis - Esuv. Email: yanniise@gmail.com

²Professora do Curso de Ciências Contábeis - Esuv. Email: michele_ufv@yahoo.com.br

Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta chamada Balanced Scorecard, onde o que é levado em consideração são as necessidades da empresa, atendendo um conjunto de interesses e expectativas acima do econômico e financeiro.

A Controladoria tem como objetivo os meios que levem os gestores a encontrar a eficácia da organização. Através deste trabalho pretendeu-se discutir como o BSC pode auxiliar a Controladoria, atuando como uma ferramenta de planejamento estratégico para que se possa alcançar a eficácia da organização.

O estudo foi muito relevante e importante, pois se trata de uma abordagem voltada para a atualidade que se vivencia, a oportunidade de adquirir novos conhecimentos, podendo levar as novas pesquisas sobre o tema discutido.

O objetivo deste trabalho foi analisar o auxílio do BSC para Controladoria nas organizações.

Material e Métodos

A pesquisa realizada foi teórica, já que foi precedida de estudos já existentes na bibliografia sobre o assunto, efetuando uma comparação posterior da literatura. Consistiu também em uma pesquisa bibliográfica que foi feita através de leitura em livros, artigos sobre BSC, Controladoria. Foram efetuadas buscas nos sites dos principais periódicos da área em todo o país como: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, além do Google Acadêmico e Biblioteca Eletrônica SCIELO. As palavras-chaves que foram procuradas são: BSC, estratégia, indicadores de desempenhos, sistemas de informações gerenciais. Através dos resultados apresentados, foram sendo analisados os artigos que mais se aproximaram do objetivo principal da pesquisa.

A pesquisa também se caracterizou como pesquisa qualitativa, pois foram feitas análises mais profundas em relação ao BSC e a Controladoria. Essas análises aconteceram no período de janeiro de 2012 a maio de 2013.

Resultados e Discussão

Conforme já mencionado, o presente trabalho teve como objetivo de analisar como o BSC pode ajudar a Controladoria na organização. Tal análise nos levou à identificação dos fatores que tendem induzir ao uso do referido sistema.

O BSC é uma ferramenta de planejamento estratégico que visa à integração de todos os indicadores de desempenhos que existe dentro de uma empresa desde financeiro até os relativos aos processos internos da empresa.

Para que o BSC seja implantado com sucesso, primeiramente deve se ter uma estratégia bem definida para que seu negócio seja bem sucedido.

Logo em seguida, essas estratégias devem ser comunicadas para os vários níveis da organização, seguindo com o objetivo do Balanced Scorecard que prevê o envolvimento de todos os setores e níveis organizacionais. Para que as metas possam ser concretizadas, é importante ter um sistema de indicadores de desempenho sob várias perspectivas, onde serão determinados de acordo com as metas a serem atingidas.

As empresas devem exercer uma atividade de controle estratégico, fazendo uso de um sistema de medição de desempenho. A utilização de indicadores financeiros e não financeiros é a essência do Balanced Scorecard. Os gestores em relação os indicadores não financeiros estão mais focados em indicadores de longo prazo do que em curto prazo.

Um aspecto também relevante é a relação de causa e efeito. Na visão do Balanced Scorecard, a relação de causa e efeito deve juntar todas as quatro perspectivas, comunicando a estratégia para toda a organização, produzindo um feedback na medida em que as relações de causa e efeito localizam pontos que estão comprometendo ou favorecendo a obtenção das metas da organização.

A Controladoria quando bem desenvolvida tem um papel muito importante, pois ela contribui na tomada de decisões fornecendo informações aos gestores para suprir as necessidades, formando uma condição necessária par ao atual contexto organizacional, dando continuidade aos negócios da organização e alcançando os objetivos por ela estipulados.

Conforme os autores citados, a Controladoria auxilia na condução dos

processos decisórios da organização, dando suporte financeiro e operacional, fazendo que sejam cumpridas as metas, os planos e as regras da organização.

A Controladoria como suporte administrativo, auxilia nas atividades e nos processos da organização e como suporte financeiro auxilia na elaboração dos demonstrativos contábeis. Portanto, a Controladoria é multidisciplinar, que podem ser muito bem aproveitado de acordo com os objetivos da organização.

Conclusões

O Balanced Scorecard não deve ser visto apenas como conjuntos financeiros e não financeiros organizados em quatro perspectivas. Ele reflete a estratégia da organização.

A ferramenta torna-se um sistema de feedback e aprendizado estratégico a partir do momento que seus indicadores sejam avaliados constantemente e os resultados encontrados sejam usados para a definição de novos objetivos.

O que se pode concluir com esse trabalho, que o Balanced Scorecard como uma ferramenta para ajudar na Controladoria, auxilia no processo de tomada de decisão, pois abrange tantos fatores internos e externos, mapeia e integra todas as áreas da organização, permitindo que as estratégias de curto e longo prazo sejam alteradas, já que as quatro perspectivas do Balanced Scorecard trabalham em conjuntos.

Em relação à Controladoria, ela tem um papel fundamental, pois possui mecanismos baseados em indicadores, para que os gestores tomem sua decisão, permitindo mudanças no processo de mudanças de gestão, para que se possa alcançar a eficácia organizacional.

Neste trabalho, procurou-se apresentar o Balanced Scorecard como uma ferramenta para auxiliar no processo de gestão estratégica e mostrar a Controladoria como uma área importante na geração de informações para as decisões organizacionais.

Este trabalho pode servir de apoio a pesquisas futuras as pessoas que tenham interesses em estudar o tema, procurando estudar uma das perspectivas como, por exemplo, as perspectiva de aprendizado e crescimento nas micros e pequenas empresas que adotam a ferramenta, focalizando a satisfação dos funcionários.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

CERTO, Samuel C. PETER, J.P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

