

## CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO APLICADA EM MICRO EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DE UMA MADEIREIRA SOB ÓTICA DO BSC<sup>1</sup>

***Bianca Corrêa Braga***

Graduanda do 8º período do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM.

E-mail: biancabraga@unipam.edu.br

***Laércio José Vida***

Orientador do trabalho. Professor do curso de Ciências Contábeis e Administração do UNIPAM.

E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Este estudo expõe uma análise das contribuições da controladoria no processo de gestão de uma micro empresa madeireira. Realizou-se um estudo na empresa Tizil Madeiras, onde se instituiu a controladoria com o auxílio do BSC. Foram coletadas informações sobre os controles internos, além de traduzidos os objetivos gerais e construídos fluxos de caixa na empresa. Identificou-se falhas na gestão, mas por meio de plano de ação, puderam ser sugeridas melhorias a fim de elevar a eficácia empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Balanced Scorecard. Controladoria. Fluxos de caixa.

**ABSTRACT:** This study exposes an analysis of the contributions of the controller in the process of managing a micro-logging company. A study was carried out at the company Tizil Madeiras, where control was instituted with the help of the BSC. Information was collected on the internal controls, in addition to translating the general objectives and built cash flows in the company. He identified management flaws, but through a plan of action, improvements could be suggested in order to increase business effectiveness.

**KEYWORDS:** Balanced Scorecard. Cash flows. Controllershship.

---

### 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no mercado tornaram o ambiente empresarial cada vez mais competitivo e complexo, prejudicando as micro e pequenas empresas a resistirem a enorme competitividade desse turbulento cenário.

Entre os motivos apontados para essa fragilidade, os autores Crepaldi e Crepaldi (2017) evidenciam que essa parcela de empresas, geralmente são administradas pelos próprios sócios, no qual possuem na maioria das vezes formação técnica ligada ao seu negócio, porém, nenhuma formação administrativa de gestão

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área Contábil - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 8 de novembro de 2018.

contribuindo para o elevado número de falências, recuperações judiciais e encerramento.

Para que a gestão administrativa seja eficiente, se torna necessário conceber e implantar um sistema eficaz de controle estratégico que permita acompanhar e avaliar permanentemente e de forma dinâmica as estratégias adotadas e implantadas. Após isso, é possível efetuar correções necessárias em todos os estágios da entidade (CASTOR, 2009).

Uma área de conhecimento muito difundida na gestão dos controles em instituições refere-se à controladoria. De acordo com Padoveze (2016), a controladoria constitui um campo de abrangência da contabilidade, englobando a ciência contábil em todos os seus aspectos em uma entidade. Tem como missão assegurar a eficácia organizacional dando suporte a gestão, fazendo com que a empresa atinja seus objetivos por meio da otimização de seus resultados e processos internos cumprindo assim a sua missão.

Esta pesquisa se justificou pela necessidade de implantação da controladoria em micro e pequenas empresas, visto a carência que essas instituições possuem de controles internos eficientes de gestão. Notou-se que devido a isso, esse grupo de empresas tem dificuldades tanto financeiras quanto de consolidação no mercado. Logo, a controladoria se faz importante, beneficiando a organização na otimização de seus resultados, promovendo crescimento sustentado ao longo do tempo e consequentemente prevenindo sua falência.

Para melhor abordar sobre o tema, foi feito um estudo de caso em uma microempresa madeireira. Os autores Cervo, Bervian e Sila (2002) definem estudo de caso como uma pesquisa sobre determinado indivíduo, grupo ou empresa para examinar aspectos diversos. Sobre o setor de madeiras, o Sebrae (2012) evidencia que o segmento segue em crescimento, com acentuada demanda em relação à oferta de madeira serrada.

Como o objeto de estudo da controladoria é bem amplo, outras metodologias são aliadas para que ela melhor difundida em empresas. Neste estudo, foram utilizados fluxos de caixa e orçamento, como também, se fez o uso do *Balanced Scorecard*.

Logo, o objetivo geral deste trabalho foi analisar as contribuições da controladoria no processo de gestão em uma microempresa do setor de madeiras com o uso do BSC. Como objetivos específicos, ele levantou sistemas de controle interno existentes na instituição, identificou falhas na gestão da empresa e propôs melhorias; fez a tradução da missão, visão e valores da empresa; instituiu fluxos de caixa com projeções nos meses de julho a setembro; criou um BSC para a empresa; e por fim projetou um plano de ação com a promoção de execuções priorizando ajustes organizacionais e analisou os benefícios obtidos na organização com a instituição de mecanismos de controles mais eficazes.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Empresa Tizil Madeiras atua na cidade de Guimarães há mais de 20 anos, foi fundada por Marcelo de Paula Braga. O objetivo da instituição é trabalhar fornecendo

madeiras e seus artefatos para construção civil, além de prestar serviços referentes à instalação dos seus produtos em toda região.

A organização é de natureza jurídica, tributada pelo regime do Simples Nacional. Apesar de ser uma empresa pequena, apresenta grande destaque no comércio local de madeiras por fornecer produtos e serviços de alta qualidade.

### **3 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1 CONTROLADORIA**

A controladoria para alguns autores é o processo evolutivo da contabilidade, na qual é usada para auxiliar a gestão das empresas.

Isso é afirmado por Padoveze (2012), para o autor a controladoria é a ciência contábil evoluída, sendo definida como o campo de abrangência da contabilidade. Assim pode ser denominada como unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da organização.

De acordo com Souza (2010), quando a empresa se utiliza da controladoria como ferramenta de auxílio da administração a lucratividade aumenta; os processos de controle de custos e despesas são melhorados, as receitas crescem juntamente com a ampliação de novos negócios.

Mas, para que isso aconteça a organização necessita de um profissional capacitado por acompanhar e controlar esse processo para que os benefícios sejam alcançados. Conhecido como *Controller*, esse é o profissional contábil responsável pela implementação da controladoria nas empresas. Por atuar na controladoria, o *controller* deve ser um profissional multifuncional, possuindo experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas para poder recomendar melhorias na empresa. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2015).

#### **3.2 CONTROLE INTERNO**

A função da contabilidade está ligada juntamente com as práticas de controle interno em empresas. Isso ocorre devido ao conjunto de normas e procedimentos que os controles internos formais estabelecem com o propósito de padronizar o comportamento administrativo em todos os seus níveis, proporcionando meios seguros para o acompanhamento das ações dos membros da organização. (NASCIMENTO, REGINATO; 2013).

O controle interno pode ser definido como o processo que tem por finalidade proporcionar à empresa razoável garantia de promover eficácia em suas operações garantindo a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresas (CREPALDI, CREPALDI; 2017).

Para Crepaldi (2016) toda empresa possui controles internos, só que em algumas eles são adequados e em outras não. A divergência entre um e outro pode ser feita ao analisar a eficiência dos binômios operações/informações × custos/benefícios.

Dessa maneira, o controle exerce uma função restritiva e coercitiva, coibindo ou restringindo desvios indesejáveis, sendo considerado como um sistema automático

de regulação no funcionamento de um sistema através do planejamento, organização e a direção. Através da função administrativa há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, com intuito de fazer com que a empresa tenha êxito nos seus planejamentos (CHIAVENATO, 2003)..

### 3.3 FLUXOS DE CAIXA

Quando instituída a controladoria em empresas, é importante que controles internos eficientes sejam inseridos a fim de atingir o que foi planejado pela gestão. Dentre as diversas formas de controles, destaca-se o fluxo de caixa por ser simples e de fácil utilização.

Conforme Silva (2018), o fluxo de caixa é o mecanismo responsável pelo registro das entradas e das saídas de recursos oriundos das atividades de uma organização. Através de sua elaboração, é possível detectar com antecedência o volume de recursos necessários para a atividade da empresa, possibilitando evitar escassez ou excedentes.

De acordo com Frezatti (2014), uma projeção de caixa bem sistematizada é um excelente mecanismo de percepção da saúde financeira, bem como, das tendências da entidade. Para tanto, aspectos como horizonte de projeção, metodologia e formato precisam ser debatidos e decididos a fim de prover a empresa com um sistema adequado para suas necessidades. Isso se concretiza quando as metas forem definidas junto com as responsabilidades e, ao final, na avaliação de desempenho, o resultado for avaliado, responsabilizado e recompensado.

### 3.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Basicamente, o planejamento orçamentário visa o conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pela empresa, como meio de auxílio da gestão dos recursos e da geração dos resultados de determinado período futuro. Além de ser um instrumento de planejamento, o orçamento é, também, um importante instrumento de controle (HOJI, 2017).

Com a elaboração do plano orçamentário, é fundamental durante sua utilização que haja monitoramento constante do orçamento. De acordo com Souza (2014), o plano orçamentário é realizado mediante avaliação mensal da receita realizada em comparação à receita orçada e avaliação mensal dos gastos realizados em comparação aos gastos previstos no orçamento. Por fim, deve ser realizada uma avaliação de como o resultado financeiro final foi afetado por eventuais variações.

Portanto, orçamento empresarial é um instrumento que oferece benefícios em longo prazo na empresa, além de ter a função de identificar desvios dos planos traçados.

### 3.5 *BALANCED SCORECARD*

Ao instalar uma área de controladoria nas empresas, faz-se necessário a utilização de alguma metodologia para avaliar o desempenho da organização.

Segundo Nascimento e Reginato (2013), dentre os sistemas de controle gerenciais existentes, destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC) que vincula indicadores financeiros e não financeiros aos objetivos das organizações, auxiliando os gestores na implantação e na avaliação de seu planejamento estratégico.

Sobre esse método de avaliação, Padoveze (2010) explica que foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, e por David P. e define-se como um sistema de informação para gerenciamento da estratégia organizacional, que tem a função de traduzir a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras servindo de pilar para um sistema de gestão estratégica.

Através da perspectiva financeira, o BSC permite analisar o negócio do ponto de vista financeiro, envolvendo os indicadores e as medidas financeiras e contábeis que permitem avaliar o comportamento da organização. Pela perspectiva dos clientes, é analisado o negócio do ponto de vista dos clientes atendidos pela organização. No que diz respeito à perspectiva dos processos internos, o BSC analisa o negócio internamente, incluindo indicadores que garantem a qualidade intrínseca dos produtos e processos. Quanto à perspectiva de aprendizagem e crescimento sua base é fundamentada nas pessoas em termos de competências, motivação, além da estrutura empresarial em termos de investimentos no seu futuro, garantindo a solidez e constituindo o valor fundamental para as entidades de futuro (CHIAVENATO, 2015).

Para medir os resultados das perspectivas apresentadas no BSC, indicadores de desempenho são inseridos para melhor aplicar a metodologia em instituições. Na perspectiva financeira, alguns indicadores são: a rentabilidade, o fluxo de caixa, a lucratividade, o aumento das receitas e redução dos custos. Na perspectiva de clientes, temos aquisição e retenção de clientes, nível de satisfação dos consumidores. Nos processos internos, o nível de qualidade e produtividade, a criação de produtos e serviços, suporte ao consumidor após as vendas. Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, alguns indicadores são o nível de satisfação e rotatividade, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento do pessoal. (CREPALDI, CREPALDI; 2017).

#### **4 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para realização deste trabalho foi a pesquisa aplicada, pois busca encontrar melhores soluções para os diversos problemas que a empresa enfrenta.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60) na pesquisa aplicada, “o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para melhor fazer um estudo do tema. Sobre pesquisa bibliográfica, Vergara (2011, p.43) a define como o “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Quanto à maneira como foi feita a verificação dos elementos, foi realizado um estudo de caso na empresa Tizil Madeiras. Os autores Cervo, Bervian e Silva (2002, p. 67) definem estudo de caso como uma pesquisa sobre “determinado indivíduo,

família, grupo, empresa ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados”.

Também foi usada a pesquisa descritiva e exploratória. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), a pesquisa descritiva, se baseia em dados que foram levantados e qualifica-se por propor hipóteses especulativas que não especificam relações de causalidade. Sobre a pesquisa exploratória, Gil (2008) diz que essas pesquisas têm como função básica promover maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais claro ou a construir hipóteses..

Para examinar os aspectos variados que envolvem a empresa foram abordadas pesquisas quantitativas. Sobre pesquisa qualitativa Gil (2008) descreve que este tipo de pesquisa se caracteriza pelo questionamento direto das pessoas para melhor compreensão do seu comportamento. Por meio da solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado são obtidas conclusões correspondentes aos dados coletados.

Essa pesquisa também se caracteriza como quantitativa. Pois a pesquisa quantitativa envolve tudo que pode ser quantificável. Ou seja, são traduzidos em números, às opiniões e informações para classificá-los e analisá-los através de técnicas estatísticas (LAKATOS, MARCONI; 2001).

Além disso, foi realizada uma pesquisa documental, no qual são analisados documentos com o intuito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características presentes na investigação. (CERVO, BERVIAN, SILVA; 2007).

## **5 ANÁLISE E DISCURSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS UTILIZADOS NA EMPRESA**

Inicialmente, foi feita uma observação dos controles internos existentes na instituição. A partir dessas análises feitas, verificou se que a empresa não possui em sua gestão uma cultura interna habituada em prestar contas e acompanhar seus resultados, o que prejudica a veracidade das informações para a tomada de decisão. Logo, isso precisa ser instituído para melhorar a eficiência da organização. Faz-se necessário que se estimule a criação de instrumentos para controlar com maior precisão as informações sobre os aspectos financeiros e não financeiros da Empresa Tizil Madeiras.

### **5.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO**

O fato da Tizil Madeiras não dispor de uma missão, visão e os valores claramente definidos, dificulta, mas não impede a implementação da controladoria nem do BSC, pois de maneira indireta estes estão presentes na cultura da empresa desde sua criação.

Assim, por meio de uma conversa realizada com seu gestor e através das análises da gestão, esses pontos puderam ser esclarecidos:

Missão: “Nossa missão é oferecer produtos e serviços de madeiramento para construção civil atendendo às necessidades de nossos clientes em Guimarães e região.”

Valores: “Acreditamos que por meio da qualidade de nossos produtos e serviços, da responsabilidade e do compromisso com nossos clientes, além da excelência no atendimento das suas necessidades, nossa missão e visão será atingida.”

Visão: “Queremos ser referência, como a melhor opção para clientes e para a comunidade, pela qualidade de nossos produtos e serviços oferecidos.”

Com a observação da missão, visão e valores da entidade em estudo, é possível direcionar melhor a atuação da empresa, na qual, prefere permanecer pequena se dedicando a manter o seu diferencial que é a qualidade dos seus produtos e serviços.

### 5.3 FLUXOS DE CAIXA

Com o intuito de sugerir um controle simples que se adequasse às características da gestão foi instituído fluxos de caixa com projeções nos meses de julho a setembro de 2018. Sua construção foi realizada por meio de planilhas eletrônicas do Microsoft Excel.

Assim, através da coleta de dados foi construída a planilha mensal dos fluxos de caixa. Nela, foi registrado o total de desembolsos e dos ingressos trazidos a partir da planilha de fluxos de caixa diários, somando os valores, para chegar aos semanais, para assim, após mais adições chegar ao valor do saldo final de cada mês. Ela é apresentada na tabela 1:

**Tabela 1-** Fluxos de caixa da empresa dos meses de julho, agosto e setembro de 2018.

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Previsão	Realizado	\$ Diferença	Variação %	Previsão	Realizado	\$ Diferença	Variação %	Previsão	Realizado	\$ Diferença	Variação %
	julho	julho	julho	julho	Agosto	Agosto	Agosto	Agosto	Setembro	Setembro	Setembro	Setembro
<b>ENTRADAS</b>												
Previsão de recebimento vendas												
Contas a receber-vendas realizadas	28.560,00	28.525,68	34,32	0,12%	19.150,00	13.236,91	5.913,09	44,67%	28.560,00	28.307,00	253,00	0,89%
Outros recebimentos												
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>28.560,00</b>	<b>28.525,68</b>	<b>34,32</b>	<b>0,12%</b>	<b>19.150,00</b>	<b>13.236,91</b>	<b>5.913,09</b>	<b>44,67%</b>	<b>28.560,00</b>	<b>28.307,00</b>	<b>253,00</b>	<b>0,89%</b>
<b>SAÍDAS</b>												
Fornecedores									5.000,00	5.000,00	0,00	0,00%
Frete	10.000,00	10.884,00	-884,00	-8,12%					4.000,00	4.000,00	0,00	0,00%
Folha de pagamento	1.430,00	1.430,00	0,00		1.430,00	1.430,00	0,00	0,00%	1.430,00	1.430,00	0,00	0,00%
DAE	2.050,00	2.101,82										
INSS a recolher	114,84	114,84			114,84	114,84	0,00	0,00%	114,84	114,84	0,00	0,00%
FGTS												
Retiradas sócios	4.700,15	5.794,29	-1.094,14	-18,88%	5.239,43	5.301,83	-62,40	-1,18%	4.922,25	5.103,95	-181,70	-3,56%
Impostos s/ vendas	796,84	796,84	0,00	0,00%	1.142,02	1.142,02	0,00	0,00%	482,63	482,63	0,00	0,00%
Aluguéis												
Energia elétrica	171,10	141,02	30,08	21,33%	155,00	182,90	-27,90	-15,25%	183,50	178,18	5,32	2,99%
Água	34,10	33,01	1,09	3,30%	33,80	36,48	-2,68	-7,35%	35,50	33,69	1,81	5,37%
Telefone	57,20	57,20	0,00	0,00%	57,20	57,20	0,00	0,00%	57,20	57,20	0,00	0,00%
Serviços contabilidade	320,00	320,00	0,00	0,00%	320,00	320,00	0,00		320,00	320,00	0,00	0,00%
Combustíveis									1.300,00	1.447,60	-147,60	-10,20%
Manut. de veículos										806,00	-806,00	-100,00%
Manutenção fábrica												
Despesas diversas												
Materiais e ferramentas	550,00	570,83	-20,83	-3,65%					232,80	232,80	0,00	0,00%
Férias												
13º salário												
Verbas para rescisão										1.184,23	-1.184,23	-100,00%
Empréstimos bancários												
Financiamentos equip.												
Despesas financeiras	30,10	42,07	-11,97	-28,45%	30,10	42,07	-11,97	-28,45%	30,10	35,60	-5,50	-15,45%
Pagamento novos empréstimos												
Outros pagamentos		54,00	-54,00	-100,00%						104,13	-104,13	-100,00%
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>20.254,33</b>	<b>22.339,92</b>	<b>-2.085,59</b>	<b>-9,34%</b>	<b>8.522,39</b>	<b>8.627,34</b>	<b>-104,95</b>	<b>-1,22%</b>	<b>18.108,82</b>	<b>20.530,85</b>	<b>-2.422,03</b>	<b>-11,80%</b>
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	<b>8.305,67</b>	<b>6.185,76</b>	<b>2.119,91</b>	<b>34,27%</b>	<b>10.627,61</b>	<b>4.609,57</b>	<b>6.018,04</b>	<b>130,56%</b>	<b>10.451,18</b>	<b>7.776,15</b>	<b>2.675,03</b>	<b>34,40%</b>
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.108,05</b>	<b>-108,05</b>	<b>-1,07%</b>	<b>18.305,67</b>	<b>16.293,81</b>	<b>2.011,86</b>	<b>12,35%</b>	<b>28.933,28</b>	<b>20.903,38</b>	<b>8.029,90</b>	<b>38,41%</b>
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	<b>18.305,67</b>	<b>16.293,81</b>	<b>2.011,86</b>	<b>12,35%</b>	<b>28.933,28</b>	<b>20.903,38</b>	<b>8.029,90</b>	<b>38,41%</b>	<b>39.384,46</b>	<b>28.679,53</b>	<b>10.704,93</b>	<b>37,33%</b>
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>												
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	<b>18.305,67</b>	<b>16.293,81</b>	<b>2.011,86</b>	<b>12,35%</b>	<b>28.933,28</b>	<b>20.903,38</b>	<b>8.029,90</b>	<b>38,41%</b>	<b>39.384,46</b>	<b>28.679,53</b>	<b>10.704,93</b>	<b>37,33%</b>

Fonte: elaborada pela autora (2018).

Na planilha de fluxos mensais, para melhor compreender o realizado e o orçado, foram feitas duas colunas extras, uma relativa à diferença do previsto menos o realizado, e outra com o cálculo da variação percentual do orçado, contra o previsto.

De acordo com a tabela, o mês de julho apresenta um saldo significativo de vendas realizadas, com uma diferença mínima entre previsões e realizações. Isso pode ser melhor visualizado ao verificar a subtração e variação percentual dos valores.

Em agosto, o que chama a atenção é a queda relativamente acentuada das vendas do mês. O motivo se deve a problemas na produção. O gestor da empresa é quem gerencia e comanda toda a preparação dos produtos, mas por problemas de saúde teve que se afastar, impossibilitando que a empresa atendesse a todos os pedidos de vendas. Pois sem o gestor, o auxiliar da produção não tinha treinamento suficiente para dar continuidade às atividades da empresa. O impacto foi previsto, entretanto, as vendas caíram mais que o esperado trazendo uma enorme diferença observada ao analisar o percentual de variação. Isso indica uma grave falha da empresa, que precisa ser sanada.



Ao analisar o mês de setembro, percebe-se que as vendas se restabeleceram e as previsões e realizações tiveram uma menor diferença de soma como de variação. O que não foi previsto foi um gasto extra com manutenção dos veículos. Nem a saída do funcionário, gerando outro gasto não previsto no orçamento com verbas de rescisão. Isso aponta ainda, problemas com a motivação do pessoal na empresa, que ocasionam na maior rotatividade dos funcionários.

De modo geral, a previsão do orçamento do trimestre foi afetada pelo mês de agosto, com a queda das vendas previstas. Reafirmando dificuldades na gestão da empresa que precisam da averiguação da controladoria. Essa falha, por sua vez, demonstra problemas com a falta de treinamento e motivação do pessoal, bem como, dos processos internos da empresa, que possivelmente prejudicaram a satisfação da clientela que estava acostumada a comprar da empresa e teve que buscar outro fornecedor concorrente, afetando conseqüentemente a formação do lucro no mês e no trimestre.

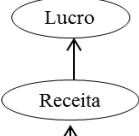
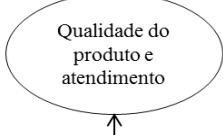

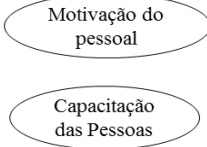
Esse instrumento representou um excelente mecanismo de controle, possibilitando identificar melhor as deficiências da empresa, além de servir como fonte de comparação dos resultados e para um melhor planejamento dos recursos financeiros.

#### 5.4 *BALANCED SCORECARD* NA EMPRESA

Nessa etapa, foi criado conforme as particularidades da organização uma proposta de modelo de BSC conforme o quadro 1:

### Quadro 1- BSC na empresa Tizil Madeiras

Missão: “Nossa missão é oferecer produtos e serviços de madeiramento para construção civil atendendo às necessidades de nossos clientes em Guimarães e região.”

Perspectiva	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	 <p>Diagrama mostrando Lucro e Receita conectados por uma seta apontando para cima.</p>	Melhorar o desempenho financeiro	Orçamento X Fluxo de Caixa	Diminuir para 15% a variação entre o orçado e o previsto em cada elemento no fluxo de caixa.	Analisar constantemente o orçamento da empresa. Avaliar como o resultado financeiro final foi afetado por eventuais variações.
Clientes	 <p>Diagrama mostrando Qualidade do produto e atendimento conectados por uma seta apontando para cima.</p>	Melhorar o atendimento aos clientes	% de satisfação do cliente	Aumento na satisfação dos clientes	Feedback pós venda ao cliente
Processos Internos	 <p>Diagrama mostrando Excelência na produção conectados por uma seta apontando para cima.</p>	Melhorar os processos internos	% de produtos fabricados sem defeito % de tempo gasto na produção	Melhoria na qualidade e do tempo de produção	Avaliar continuamente a eficiência da produção Redução do retrabalho
Inovação e Aprendizado	 <p>Diagrama mostrando Motivação do pessoal e Capacitação das Pessoas conectados por uma seta apontando para cima.</p>	Maior motivação do pessoal Treinar o pessoal	Produtividade do Pessoal Índice de Rotatividade do Pessoal	Aumento da produtividade Melhoria da satisfação do pessoal	Aumento do treinamento Instituir comissão por produção

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Assim, conforme as características da empresa e as dificuldades observadas, foi possível definir a estratégia e contruir um modelo de BSC para a empresa norteado pela missão da organização. Como observado, o processo inicia-se na área de inovação e aprendizado. Foi analisada certa carência motivacional do pessoal, índice de desligamento da empresa, como também a falta de treinamento suficiente na produção que interferiu drasticamente no número de vendas do mês de agosto. Esse empecilho deseja ser sanado com o aumento do treinamento da empresa, além da instituição de comissão por produção. O intuito é tanto em aumentar a produtividade do pessoal, quanto em diminuir o índice de rotatividade. Isso acaba por sua vez interferindo de forma indireta nos processos internos da empresa, que visam sua melhoria. Com o pessoal treinado e motivado, conseqüentemente o índice de produtos fabricados com defeito vai cair, e o tempo gasto na produção vai melhorar. Com isso, os clientes se sentirão mais satisfeitos. Para melhor avaliar esse grau de satisfação, pretende se realizar um contato pós venda ao cliente. Conseguindo informações sobre as críticas obtidas, elas serão analisadas para serem sanadas. Por fim, essas perspectivas contribuem para o desempenho financeiro da instituição. Com a instituição dessas medidas, ocorrerá a diminuição da variação do orçado e realizado no fluxo de caixa, um grave problema encontrado. A meta é de redução para 15%.

Como na empresa não existiam as demais medidas, faz-se necessário que elas sejam avaliadas para traçar metas consistentes assim como no financeiro.

Sugere-se a partir dos resultados alcançados, que novos controles sejam enraizados na cultura da empresa, como novos indicadores para melhor mensurar os resultados obtidos. A cultura da empresa não possuía essa atitude de prestar contas, por isso ela deve ser instituída de forma natural e não agressiva, de modo que permaneça na empresa e se aperfeiçoe no dia a dia.

## 5.5 PLANO DE AÇÃO

Elaborado o BSC, a função seguinte parte para a mobilização dos gestores para a mudança na organização envolvendo todas as pessoas. A partir das ações propostas, foi sugerido um plano de ação com as medidas importantes para serem realizadas a fim de atingir as metas traçadas. São ações que tem o intuito de verificar se medidas propostas estão sendo executadas adequadamente e quais os seus resultados.

A primeira sugestão do plano diz respeito à área de aprendizado e crescimento do BSC e consiste na verificação do cumprimento das medidas de treinamento do pessoal. Essa medida será avaliada na fábrica, semanalmente pelo *Controller* através de reuniões com os funcionários da produção. Isso se deve para analisar a média de horas de treinamento realizadas, a fim de capacitar melhor os colaboradores da empresa.

A segunda remete aos clientes a partir do controle pós-venda. O *Controller* com a ajuda do gestor, a cada venda deve realizar contato com o cliente para garantir a satisfação do atendimento e dos produtos. Essa ação é necessária para verificar a excelência dos produtos e serviços vendidos.

A terceira ação refere-se à fiscalização do fluxo de caixa, para fins do financeiro. O *Controller* periodicamente ou sempre que necessário deve verificar se o fluxo de caixa está sendo usado corretamente no Excel. Através de reuniões devem ser discutidos os resultados bem como suas previsões.

Por fim, é fundamental o controle dos resultados alcançados. Mensalmente ou trimestralmente, deve realizar a avaliação dos resultados alcançados pelos indicadores de desempenho. Na empresa não existia a atitude de prestar contas, por isso é necessário realizar a quantificação dos resultados esperados, além de auxiliar no ajuste e na revisão das estratégias praticadas. A partir disso, é possível analisar o que funcionou, bem como o que não surtiu efeito positivo na organização. Logo, as ações precisam ser moldadas com novas praticas e indicadores para efetivar a eficácia organizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como premissas as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas no mercado brasileiro. Baseado nisso, o estudo se fundamentou em analisar as contribuições da controladoria sob ótica do *Balanced Scorecard* no processo de gestão de uma micro empresa madeireira conhecida como Tizil Madeiras. Através da pesquisa, pôde se identificar falhas na organização. Mas, por meio da

criação do BSC com a instituição de indicadores de desempenho e um plano de ação foram sugeridas ações de melhorias visando a eficácia da organização.

Para isso, o primeiro objetivo específico consistiu em analisar os controles internos da organização. Esse ponto foi crucial para entender como era gerida a empresa. Com isso, se percebeu que a organização não tinha presente em seu modelo de gestão a atitude de prestar contas, pois seus controles internos eram extremamente limitados, o que prejudicava a veracidade das informações para tomada de decisão.

Em seguida, através da análise da atuação da organização e conversas com o administrador da Tizil Madeiras, foram definidos os objetivos gerais da organização, consistindo basicamente na tradução da missão, visão e valores empresariais. Esse foi o segundo objetivo específico do trabalho. Apesar de simples, esse aspecto se mostrou fundamental para direcionar a atuação da controladoria na empresa. Assim os objetivos do BSC puderam ser traçados baseados nessas premissas.

Como na empresa os controles internos eram pouco eficientes, foi realizado o terceiro objetivo específico do trabalho, que instituiu fluxos de caixa nos meses de Julho, Agosto e Setembro de 2018 com projeções de valores por meio do uso do Excel. Neles, foi registrada a movimentação de entradas e saídas de caixa e seu saldo estimado. A partir disso, tornou-se possível visualizar algumas falhas que prejudicaram a formação do caixa como também representaram uma enorme variação do saldo previsto no orçamento da organização. Essa situação indica para problemas na empresa como a falta de treinamento do pessoal, bem como dos processos internos e baixa na satisfação da clientela, falhas que precisam da averiguação da controladoria.

A partir disso, foi possível obter melhores informações para construir uma metodologia para avaliar o desempenho da entidade. Assim, o objetivo específico de criar o BSC na empresa pôde ser realizado com maior solidez. Por intermédio do BSC foram traçados metas e indicadores para serem inseridos na empresa com vistas à melhora dos problemas indicados, como também levar a empresa à eficácia organizacional.

Para isso foi elaborado um plano de ação, com medidas que serão avaliadas constantemente e que tem o intuito de verificar se as ações propostas estão sendo executadas adequadamente e quais os seus resultados. A partir disso, é possível analisar o que funcionou, bem como, o que não surtiu efeito positivo na organização, moldando para novas práticas e outros indicadores conforme a evolução da empresa.

Entre as recomendações, se sugere na empresa além da instituição dos fluxos de caixa e do BSC, a implantação de um sistema de informação que gere os dados decorrentes dos demais processos envolvidos nas atividades da empresa.

Através deste estudo, espera-se que tanto os empresários e profissionais da área contábil, quanto a sociedade compreendam os benefícios que a controladoria pode oferecer também às micro e pequenas empresas, despertando o interesse de seus leitores para a disseminação das práticas aqui realizadas em outras organizações.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

CASTOR, Belmiro Jobim. **Estratégias para a Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas 2009.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberta da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberta da. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido, CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégica e Tática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luís de, PEREZ Jr., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**, 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Básica**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2016.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e Operacional**: 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2012.

SEBRAE. **Ideias de negócios**: como montar uma serraria. 2012. 38 p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-serraria,beb87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 10 abr. 2018.

SILVA, Edson da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUZA, Acilon Batista de . **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. 2. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.