

FACULDADE DO VALE DO JURUENA - AJES
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MIRELIS KERBER DA SILVA

A CONTABILIDADE FINANCEIRA COMO FERRAMENTA PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Balanced Scorecard na visão financeira.

Juína-MT

2018

FACULDADE DO VALE DO JURUENA - AJES

MIRELIS KERBER DA SILVA

**A CONTABILIDADE FINANCEIRA COMO FERRAMENTA PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Balanced Scorecard na visão financeira.**

Trabalho de trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Faculdade do Vale do Juruena - AJES, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em m Ciências Contábeis, sob a orientação do Prof. Wilson Antunes de Amorim.

Juína-MT

2018

FACULDADE DO VALE DO JURUENA - AJES

BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Linha de Pesquisa: Planejamento estratégico.

SILVA, Mirelis Kerber da. **A contabilidade financeira como ferramenta para o planejamento estratégico: Balanceamento Scorecard na visão financeira.** Monografia (Trabalho de conclusão de Curso) – Faculdade do Vale do Juruena-AJES, Juína-MT, 2018.

Data de defesa: 14/11/2018

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientadora: Prof. Me. Wilson Antunes de Amorim

AJES.

Membro Titular: Prof. Esp. Michelle Freitas

AJES.

Membro Titular: Prof. Esp. Jaqueline da Silva Marques

AJES.

Local: Associação Juinense de Ensino Superior

AJES – Faculdade do Vale do Juruena

AJES – Unidade Sede, Juína-MT

DECLARAÇÃO DE AUTOR

*Eu, **MIRELIS KERBER DA SILVA**, portadora da Cédula de Identidade – RG nº 5.854.365, SSP/SC, e inscrito no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda – CPF sob nº 095.736.999-90, **DECLARO e AUTORIZO**, para fins de pesquisa acadêmica, didática ou técnico-científica, que este Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado **A CONTABILIDADE FINANCEIRA COMO FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: balanceamento Scorecard na visão financeira**, pode ser parcialmente utilizado, desde que se faça referência à fonte e ao autor.*

Autorizo, ainda, a sua publicação pela AJES, ou por quem dela receber a delegação, desde que também seja feita referência à fonte e ao autor.

Juína-MT, 14 de Novembro de 2018.

MIRELIS KERBER DA SILVA

DEDICATORIA

Dedico este trabalho à minha família por me apoiar nos momentos de dificuldade, às minhas amigas com as palavras de apoio, aos professores que contribuíram para o meu conhecimento, e principalmente à Deus, por ter me mantido de pé até aqui.

.

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado forças para conseguir começar e finalizar o curso, é graças à Ele, que consegui chegar até aqui, pois somente Deus sabe das nossas verdadeiras necessidades e do que precisamos.

Agradeço à minha família por todo o apoio que me deram, mas em especial à minha mãe Mara Elisabete Kerber e à minha filha Kálita Maria pela compreensão em momentos de ausência, momentos em que precisaram de mim e eu não podia estar lá, e mesmo assim continuaram ali me esperando e incentivando, e sem dúvidas nenhuma eu posso afirmar que foram elas a minha inspiração e motivação para concluir esse curso.

Também não posso deixar de agradecer a minha amiga Bruna Rosante, que mesmo estando na mesma situação que eu, nunca deixou de me incentivar e tentar sempre me mostrar o lado bom de cada fase ruim que passamos, sempre com um sorriso no rosto e ali pra me ouvir por mais difícil que tinha sido o seu dia. Às minhas queridas amigas Tatiany Hidalgo e Nailza da Cruz, que sempre me incentivaram nos momentos difíceis e de cansaço ao longo do curso, mas que também estavam ali para compartilhar as alegrias, as conquistas, e os momentos bons. Essas três pessoas não estão na minha família, mas levarei comigo pra sempre no meu coração, minhas amigas, mulheres guerreiras, que são exemplos de superação e dedicação.

Agradeço ao meu orientador, Wilson Antunes de Amorim, pela dedicação em me ajudar a elaborar esse trabalho, tirando sempre as minhas dúvidas e acrescentando para o meu conhecimento. Também à empresa Fazenda Santa Rita de Cassia, que abriu suas portas para que eu pudesse realizar o projeto do meu trabalho e implantar essas propostas para a melhoria da sua gestão.

Enfim, agradeço a todos que de uma forma direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração deste trabalho.

“Nossas conquistas são do tamanho dos nossos sonhos”

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar uma proposta de implantação da ferramenta BSC em um empreendimento rural, para isso busca-se responder a pergunta: Analisando a importância do *Balanced Scorecard* (BSC) para desenvolvimento do planejamento estratégico é possível melhorar o desempenho financeiro de uma propriedade rural e aumentar a sua rentabilidade com a implantação dessa ferramenta? Para responder a questão foi realizada uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, dedutiva e um estudo de caso realizado junto à empresa Fazenda Santa Rita de Cássia com o objetivo de ampliar os conhecimentos sobre as ações estratégicas da empresa na formulação do planejamento estratégico gerencial, facilitando, dessa forma, a elaboração da proposta de implantação do BSC. Com o avanço da tecnologia e o aumento da competitividade as empresas passam a buscar novas alternativas para se manterem fortes no mercado. Novas estratégias passam a ser a alternativa na busca do melhor desempenho da organização. O *Balanced Scorecard* passa a ser uma dessas alternativas, pois trabalha com indicadores de desempenho, Esses indicadores são utilizados para medir a performance da empresa por meio da utilização de ferramentas tecnológicas como os sistemas de informação e softwares como o ERP, para obter os indicativos de desempenho.

Palavras-chave: Contabilidade financeira, Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACTS

This paper intends to present a proposal for the implementation of the BSC tool in a rural enterprise, for which it seeks to answer the question, Analyzing the importance of the Balanced Scorecard (BSC) for the development of strategic planning is possible to improve the financial performance of a Rural and rural property increase your profitability with the implementation of this tool? To answer the question, a bibliographic, qualitative, and deductive research was carried out and a case study was carried out together with the company Fazenda Santa Rita de Cássia with the aim of expanding knowledge about the strategic actions of the company in the formulation of strategic planning managerial, facilitating, form, the elaboration of the proposal of implementation of the BSC. With the advancement of technology and the increase of competitiveness, companies are looking for new alternatives to stay strong in the market. New strategies become the alternative in the search for the best performance of the organization. The Balanced Scorecard becomes one of those alternatives, since it works with performance indicators. These indicators are used to measure the performance of the company through the use of technological tools such as information systems and softwares such as ERP, to obtain performance indicators performance.

Keywords: Financial accounting, Strategic Planning, Balanced Scorecard.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Características da Contabilidade Gerencial	29
Quadro 2 - Aspectos fundamentais do planejamento estratégico.....	31
Quadro 3 - Cadeia de Valor dos Processos Internos	36
Quadro 4 - Relação das Perspectivas com os Objetivos de Negócio	37
Quadro 5 - Definição da visão e missão da fazenda Santa Rita de Cássia.....	44
Quadro 6 - Proposta de Implantação do BSC na visão financeira	45

Lista de Abrevaturas

BP - Balanço Patrimonial

BSC - *Balanced Scorecard*

CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis

DFC - Demonstração do Fluxo de Caixa

DRE - Demonstração de Resultado do Exercício

ERP - Enterprise Resource Planning

PE - Planejamento Estratégico

PFC - Principios Fundamentais da Contabilidade

5W2H - What, Why, Where, When, Who, How, How Much

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
1.1 CONCEITOS DA CONTABILIDADE.....	15
1.2 USUÁRIOS DA CONTABILIDADE.....	16
1.3 RAMIFICAÇÕES DA CONTABILIDADE	17
1.3.1 Contabilidade Comercial	17
1.3.2 Contabilidade Industrial	18
1.3.3 Contabilidade Rural	18
1.3.4 Contabilidade Internacional	19
1.3.5 Contabilidade Financeira.....	20
1.4 CONTABILIDADE GERENCIAL	21
1.4.1 Objetivos da Contabilidade Gerencial.....	23
1.4.2 Usuários da Contabilidade Gerencial	24
1.4.3 Informações Geradas pela Contabilidade Gerencial.....	24
1.4.4 Relatórios Gerados pela Contabilidade Gerencial.....	24
1.4.5 Balanço Patrimonial (BP).....	25
1.4.6 Demonstrativo de Resultados de Exercícios (DRE)	26
1.4.7 Demonstrativos de Fluxo de Caixa (DFC)	26
1.5 DIFERENÇAS ENTRE A CONTABILIDADE FINANCEIRA E A CONTABILIDADE GERENCIAL	27
1.5.1 Planejamento Estratégico	30
1.5.2 Planejamento Operacional	32
1.5.3 Planejamento Tático	32
1.6 BALANCED SCORECARD	33
1.6.1 Perspectiva Financeira	34
1.6.2 Perspectiva dos Clientes	35
1.6.3 Perspectiva dos Processos Internos	35
1.6.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	36
2 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	38
2.1 QUANTO A ABORDAGEM:	38
2.1.1 Pesquisa Dedutiva	38
2.1.2 Pesquisa Qualitativa.....	38

2.2	QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	39
2.2.1	Pesquisa Bibliográfica.....	39
2.2.2	Estudo de Caso.....	40
2.3	QUANTO A NATUREZA DA PESQUISA	40
2.3.1	Pesquisa Aplicada	40
3	ESTUDO DE CASO	42
3.1	HISTÓRIA DA EMPRESA.....	42
3.2	IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA VISÃO FINANCEIRA.....	42
3.2.1	Visão e missão	43
3.3	ANÁLISES DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	44
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERENCIAS.....	47

INTRODUÇÃO

Desde o início da civilização, o homem já sentia necessidade de obter um controle contábil sobre os fatos ocorridos em seu dia-a-dia, de acordo com Marques (2010), como nas primeiras civilizações os desenhos nas paredes das cavernas, que registravam o que havia ocorrido em determinado momento.

O crescimento elevado e surgimento de novas empresas no mercado tornou-se um ambiente de forte competitividade. Isso faz com que os gestores das organizações busquem novas alternativas para manter o seu negócio. Uma destas alternativas passa a ser o foco em uma contabilidade realizada de forma impecável, garantindo economias e ampliando os rendimentos das empresas, pois a contabilidade também pode ser essencial para garantir maiores rendimentos. (MARIOTO, 1991).

Tendo em vista as diversas necessidades de informação que os gestores necessitam para a tomada de decisões e planejamento de suas ações busca-se responder o seguinte questionamento. Analisando a importância do *Balanced Scorecard* (BSC) para desenvolvimento do planejamento estratégico, surge o nosso problema de pesquisa que é: É possível melhorar o desempenho financeiro de uma propriedade rural e aumentar a sua rentabilidade com a implantação do *Balanced Scorecard* em sua visão Financeira?

A partir deste questionamento surge o objetivo principal deste trabalho que é elaborar uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* em sua visão financeira junto à empresa Fazenda Santa Rita de Cássia, buscando proporcionar aos gestores a formulação do planejamento estratégico visando melhorar a rentabilidade e o desempenho financeiro do empreendimento rural.

Contudo, para conseguir elaborar este trabalho de uma maneira correta e compreensível, é preciso que se atinja os seguintes objetivos específicos:

- pesquisar e descrever as teorias que versam sobre a contabilidade gerencial, contabilidade financeira e planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*;
- buscar entender com base nas teorias pesquisadas, como a contabilidade financeira pode auxiliar na formulação do planejamento estratégico *Scorecard*;
- elaborar um estudo de caso na empresa Fazenda Santa Rita de Cássia, com o objetivo de ampliar os conhecimentos sobre as ações estratégicas da empresa na formulação do

planejamento estratégico gerencial, facilitando dessa forma, a elaboração da proposta de implantação do BSC na visão financeira.

Este trabalho justifica-se por apresentar as modernas teorias como planejamento estratégico, e assim, proporcionar a empresa pesquisada subsídios para as tomadas de decisões e planejamento futuros para que os gestores possam tomar suas decisões com base em dados concretos. Além de proporcionar indicadores de desempenho para o alcance das metas do empreendimento, possibilitando também o aperfeiçoamento de sua estrutura nos âmbitos financeiro, da satisfação dos clientes, de aperfeiçoamento interno e de aprendizado.

O trabalho servirá de apoio para gestores de diversas atuações empresariais, pois o controle e acompanhamento do desempenho das atividades da organização proporcionam a visão estratégica das ações que necessitam ser tomadas de imediato para melhorar a lucratividade. Servindo de dados para pesquisas de outros acadêmicos, pois acredita-se que o conteúdo abordado seja de grande valia para aqueles que buscam aprimorar seus conhecimentos na área.

Com o desenvolvimento da pesquisa consegue-se relacionar a abordagem estudada durante o curso com atividades práticas e rotineiras que são vivenciados na carreira profissional. O estudo permitiu o aprimoramento de conhecimentos nesta área, adquirindo informação aprofundada sobre o assunto para a aplicação prática. O estudo visa apenas a análise e elaboração de uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* em sua visão financeira junto a empresa foco da pesquisa, não abrange a implantação e acompanhamento do desempenho no empreendimento.

Para que este trabalho, seja elaborado de forma consistente, está dividido conforme descrito a seguir:

- a) Introdução – Destinado à apresentação da parte introdutória, objetivos, problema de pesquisa e justificativa;
- b) Capítulo I – Este capítulo foi destinado à fundamentação teórica;
- c) Capítulo II – Este capítulo apresenta a metodologia que foi utilizada para a confecção deste trabalho;
- d) Capítulo III – Destinado à apresentação do estudo de caso na empresa Fazenda Santa Rira de Cássia e discussão de resultados;
- e) Finalmente, será apresentada as conclusões a respeito do estudo realizado na empresa Fazenda Santa Rita de Cássia.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho busca realizar um estudo e proposta para utilização de uma ferramenta para o auxílio no planejamento da empresa. Este tópico visa abordar alguns benefícios que podem ser conquistados com a utilização da contabilidade. Além de conceituar e formar o embasamento para chegar aos objetivos propostos para pesquisa.

1.1 CONCEITOS DA CONTABILIDADE

Segundo Basso (2005), a contabilidade é uma ciência que, por meio de suas técnicas permite que se mantenha de forma permanente o controle do patrimônio de uma empresa por meio de registros e demonstração desses fatos a fim de geração de informação sobre a composição do patrimônio. A contabilidade tem o objetivo de permitir o estudo e o controle dos fatos decorrentes da administração do patrimônio de instituições empresariais.

Ao revisar obras de autores como Iudícibus e Marion (1999) constatamos que a contabilidade existe desde o início da civilização. Os autores descrevem que por volta de 4000 a.c. os pastores já se utilizavam de um sistema contábil para controlarem seus rebanhos. Com a evolução de todas as civilizações a contabilidade também foi se modificando e se adaptando as novas realidades da humanidade e organizações.

Segundo Hendriksen e Van Breda (2009), sem se atentar para data exata de quando foram desvendados os primeiros fatos ou registro contábeis, constata-se que desde a antiguidade o homem passa a buscar pelo conhecimento que o ajude atender as suas necessidades da época como, por exemplo, os tributos pagos por agricultores egípcios aos responsáveis pela arrecadação dos tributos do Egito que ocorria as margens do Rio Nilo por meio de produtos como linhaça e cereais permitindo-lhes o direito de usar as águas do Rio visando o controle de bens, formas adotadas para contar os rebanhos, metais, escravos, etc., técnica semelhante ao inventário conhecido atualmente.

Com o crescimento do mercado, o surgimento de novas organizações e, o aumento das negociações, a necessidade de novos modelos de controle e aprimoramento da contabilidade passa a ser fundamental. Começaram então a surgir as instituições nas quais a contabilidade passa a ter grande importância, necessitando de maior evolução para acompanhar o crescimento destas e atender a necessidade de informação que precisavam, a contabilidade

desempenha relevante papel ao mostrar toda a atividade da entidade por meio de seus registros.

Ribeiro (2005, p. 2), afirma que:

A contabilidade, portanto, é uma ciência social que tem por objeto o patrimônio das entidades econômico-administrativas. Seu objetivo principal é controlar o patrimônio das entidades em decorrência de suas variações [...]. (RIBEIRO, 2005, p. 2).

De acordo com Padoveze (1997), a contabilidade é o procedimento de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar os dados financeiros que a administração utiliza para preparar seu planejamento, avaliar e controlar as ações dentro de uma empresa, também para garantir o uso de seus recursos de forma apropriada.

Para Iudícibus (1994), a contabilidade tem o objetivo de fornecer informações econômicas relevante para que seus usuários possam tomar suas decisões e realizar suas avaliações de forma segura. Isso para que os usuários das informações contábeis possam aplicar com segurança as decisões tomadas mediante utilização da informação.

Em relação à Contabilidade, Marion (1995, p. 20) relata que:

A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas. (MARION, 1995, p. 20).

Entende-se, portanto, que a contabilidade é uma ciência social que, além de gerar informações para os gestores das organizações, também tem como finalidade registrar as movimentações das empresas, movimentações essas que servirão como base para a tomada de muitas decisões. (RIBEIRO, 2005).

1.2 USUÁRIOS DA CONTABILIDADE

De acordo com Santos *et al* (2006, p. 29):

Considera-se usuário da informação contábil toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja ela empresa, com fins lucrativos ou não, ou mesmo patrimônio familiar. Os usuários podem ser separados em dois grupos: usuários internos e usuários externos. Os usuários internos são aqueles que atuam dentro da empresa, tais como funcionários, administradores, gerentes etc. (SANTOS *et al*, 2006, p. 29).

A contabilidade tem por objetivo fornecer informações para que se possa tomar as melhores decisões. Sendo essas tomadas tanto pelos usuários internos como pelos usuários

externos das organizações. Assim pode-se dizer que os usuários da contabilidade são pessoas físicas ou jurídicas que buscam uma avaliação da situação de uma determinada organização. (SANTOS *et al*, 2006).

1.3 RAMIFICAÇÕES DA CONTABILIDADE

De acordo com Ribeiro (2005), a contabilidade é atualmente uma ferramenta importante para qualquer organização. Com o constante crescimento do mercado, a contabilidade dividiu-se em várias ramificações: para fins profissionais, fins acadêmicos e fins didáticos. Dentre essas ramificações temos: Contabilidade Comercial, Contabilidade Pública, Contabilidade Industrial, Contabilidade Rural, Contabilidade Internacional, Contabilidade Bancária, Contabilidade Financeira, entre outras.

1.3.1 Contabilidade Comercial

Segundo Ribeiro (2011, p. 17), “O campo de aplicação da Contabilidade Comercial abrange, evidentemente, todas as empresas comerciais.” O autor complementa que as empresas comerciais são aquelas que tem relação direta com o consumidor, que trata basicamente de operações de compra e venda de Mercadorias.

Conforme Araujo (2007, p. 16):

O aperfeiçoamento da Contabilidade ocorreu com o desenvolvimento das atividades comerciais, quando se tornou necessária alguma forma de registro e acompanhamento dos eventos ocorridos nas empresas. Com o aumento das operações desenvolvidas pela comercialização de produtos - aspectos inseparavelmente ligados às empresas comerciais - exigiu-se cada vez mais da Contabilidade Comercial. (ARAÚJO, 2007, p. 16).

Para Franco (1990), as atividades que são exercidas por empresas que compram e vendem mercadorias, sem que ocorra transformações e com fins de lucros obtendo diferenças nos preços de compra e venda, são consideradas atividades mercantis, e nesse tipo de atividades a Contabilidade têm como finalidade mostrar as variações verificadas no patrimônio. Sendo que, quanto mais detalhada for a demonstração elaborada, mais fácil será para a administração saber o custo e o lucro obtido por cada unidade.

A Contabilidade Comercial é o campo de atuação da Contabilidade que regula o patrimônio de empresas comerciais, ou seja, o conjunto dos bens, direitos e obrigações dos comerciantes, onde são trabalhadas as questões relacionadas às empresas comerciais,

empresas que tem sua economia baseada na compra e venda de mercadorias para o consumidor final. (RIBEIRO, 2011).

1.3.2 Contabilidade Industrial

Segundo Ribeiro (1999), a Contabilidade Industrial é a área da contabilidade que trata do estudo dos fenômenos patrimoniais voltados para o ramo empresarial industrial. Sendo assim, a Contabilidade Industrial é a área contábil que se aplica as empresas industriais.

Conforme afirmam Slack *et al* (2002), um dos maiores objetivos da contabilidade Industrial é aperfeiçoar seus processos de manufaturamento, devido à grande competitividade na produção industrial, de uma maneira que sejam usados todos os recursos disponíveis para produção dos bens e serviços, contendo menor custo possível. Isso para que, a indústria consiga se manter por um período longo, mas sem deixar de satisfazer seus clientes com a qualidade e a inovação em sua produção, garantindo assim mais vantagem sobre a competitividade aos seus concorrentes.

Para Rosa (2010, p. 23):

Uma organização conseguirá se estabelecer e se manter-se competitiva no mercado se tiver gestores habilidosos, atualizados e detentores de informações contábeis, sendo que para tal, a existência da contabilidade de custos é condição *sinequa non*. (ROSA, 2010, p. 23).

Compreende-se então, que a Contabilidade Industrial é aquela que é voltada para o ramo das indústrias, e caracteriza sua importância nos custos de produção, pois a competitividade aumenta a cada dia mais, e a indústria que inovar e ao mesmo tempo ter o controle dos custos de sua produção, terá mais vantagens sobre seus concorrentes. Enfatizando assim, a parte importante de se ter uma contabilidade voltada para os interesses em lucros e para a satisfação dos consumidores. (RIBEIRO, 1999).

1.3.3 Contabilidade Rural

Para Crepaldi (2012), a Contabilidade Rural é a área de atuação da contabilidade que se aplica aos empreendimentos rurais. A Contabilidade Rural é uma necessidade no Brasil, porém ainda tem pouca utilização por parte do empresariado e também dos contadores.

Na mesma linha de pensamento segundo Marion (2007), a Contabilidade Rural é o ramo da contabilidade que se aplica às empresas rurais. Sendo aquelas que exercem atividades

exploratórias sobre a capacidade produtiva do solo e que determinam-se através da produção vegetal que é o cultivo da terra denominado atividade agrícola, produção animal que é a criação de animais denominada atividade zootécnica e indústrias rurais que vem da transformação de produtos agrícolas denominada atividade agroindustrial.

Nessa área da contabilidade podemos verificar várias formações de empreendimentos como: de pessoas físicas, jurídicas, públicas ou privadas que buscam a exploração econômica em áreas rurais. No Estatuto da Terra podemos encontrar a definição de empreendimentos rurais, (Lei nº 4.504/1964), artigo 4º, inciso VI, conforme descrito a seguir:

VI - "Empresa Rural" é o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro de condição de rendimento econômico ...Vetado... da região em que se situe e que explore área mínima agricultável do imóvel segundo padrões fixados, pública e previamente, pelo Poder Executivo. Para esse fim, equiparam-se às áreas cultivadas, as pastagens, as matas naturais e artificiais e as áreas ocupadas com benfeitorias; (LEI nº 4.504/1964, ARTIGO 4º, INCISO VI).

Conforme afirma Marion (2007), no Brasil ainda predominam os empreendimentos de pessoas físicas, principalmente por ser menos exigente em relação às normas fiscais do que para as pessoas jurídicas. Porém, as pessoas físicas classificadas como pequeno e médio produtor, não necessitam de fazer escrituração em livros contábeis podem apenas usar um livro-caixa e elaborar uma escrituração simplificada para fins de imposto de renda. Já as pessoas físicas que são classificadas como grande produtor rural, devem ser igualadas às pessoas jurídicas, elaborando sua escrituração em livros contábeis, realizados por um profissional de contabilidade especializado para exercer a função. Essa classificação é feita de acordo com a Receita Bruta do produtor rural, onde o montante é determinado pelo Regulamento do Imposto de Renda.

A Contabilidade Rural é destinada à atender as empresas rurais, que podem ser formadas tanto por pessoas físicas quanto por jurídicas, sendo que para cada uma delas (físicas e jurídicas) existem leis e normas diferentes. No Brasil esse ramo da contabilidade ainda não está sendo utilizado por todos que deveriam, apesar de ser praticamente indispensável para esse tipo de atividade exercida. (CREPALDI, 2012).

1.3.4 Contabilidade Internacional

De acordo com Niyama (2010), a contabilidade é considerada a principal linguagem dos negócios, mas o processo de comunicação é fortemente dificultado pelas diferenças

internacionais existentes. Isso ocorre pelo motivo de ser uma ciência social aplicada e ser fortemente influenciada por diferentes aspectos que a ela se relacionam, podendo ser a estrutura política, situação econômica, social e cultural de um país.

Para Niyama (2008) a Contabilidade Internacional refere-se às normas contábeis que são aplicadas à Contabilidade Geral, que são vigentes em alguns países como no Brasil, Estados Unidos, a União Europeia, dentre outros.

A linguagem não é uniforme porque cada país tem critérios próprios e diferentes para reconhecer e mensurar cada transação. A busca por critérios consentâneos é o processo de harmonização contábil internacional, visando proporcionar uma compreensão dessa linguagem e a sua comparabilidade.” (NIYAMA, 2008, p. 15)

Segundo Schmidt *et al* (2006, p. 12):

Os principais fatores que originaram esta variedade de padrões contábeis foram: a natureza da atividade econômica; o grau de sofisticação da sociedade e dos negócios; o estágio de desenvolvimento econômico; o padrão e a velocidade do crescimento econômico; o histórico da estabilização de preços ou experiência inflacionária do país; e, principalmente, a natureza do sistema legal do país que impacta a abordagem contábil utilizada, bem como os relatórios elaborados pela contabilidade. (SCHMIDT, *et al*, 2006, p.12)

Um dos maiores problemas que as empresas e as pessoas encontram em investir fora do seu país, é a compreensão dos dados fornecidos por cada país, pois o que para um pode ser uma operação de lucros, em outro país a mesma operação pode significar prejuízo, pois as normas contábeis podem ser diferentes. Pensando nessa necessidade de comunicação e interpretação, no Brasil houve a Convergência das normas contábeis brasileiras às normas contábeis internacionais, com o surgimento da Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007, alterando e revogando dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

1.3.5 Contabilidade Financeira

A Contabilidade, conforme afirma Marion (2007), pode ser estudada de duas formas, que no modo Geral é aplicada à todas as empresas, denominada de Contabilidade Geral ou Contabilidade Financeira. E de modo particular, é aplicada a um ramo específico que é denominado de acordo com o tipo de atividade exercida.

De acordo com Iudícibus (2010), as informações geradas pela contabilidade Financeira, são exclusivamente voltadas para os usuários externos, pois o objetivo e o interesse dessas informações geradas, são para quem espera obter retornos. Como exemplo cita-se um acionista, que vai depender dessas informações para decidir se irá manter as ações

ou comprar novas ações naquela organização, ou fornecedores de crédito que podem querer olhar essas informações financeiras demonstradas para analisar se podem ou não ceder o crédito à essa instituição.

Conforme afirma Warren (2003, p. 3):

As informações da contabilidade financeira são relatadas em demonstrativos financeiros úteis para pessoas ou instituições “de fora” ou externas à empresa. Exemplos de tais usuários incluem acionistas, credores, instituições governamentais e público em geral. Na medida em que a administração usa esses demonstrativos financeiros para dirigir operações atuais e planejar operações futuras, a administração frequentemente começa por avaliar os resultados já contidos nas demonstrações financeiras. A demonstração financeira, objetiva e periodicamente, relata os resultados das operações e a condição financeira da empresa de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade (PFCs). (WARREN, 2003, p. 3).

A Contabilidade Financeira é voltada ao público externo de uma organização. A preocupação nesse modelo de contabilidade está voltada a elaboração de demonstrações financeiras para terceiros, como por exemplo os credores, os acionistas, os investidores, os fornecedores, os sócios e proprietários de quotas. É por meio da contabilidade financeira que agentes externos à organização se beneficiam para tomadas de decisões voltadas ao seu interesse de empreendimento e planejamento. (WARREN, 2003).

Segundo Iudícibus (2010), na contabilidade financeira, temos as demonstrações contábeis, onde se encontram os dados que apresentam o desempenho econômico e financeiro da empresa, esses dados estão divididos entre três tipos principais de relatórios que chamamos de Balanço Patrimonial, demonstração de Resultados e a Demonstração do Fluxo de Caixa.

O Balanço Patrimonial é uma das mais importantes demonstrações contábeis, por meio do qual podemos apurar a situação patrimonial e financeira de uma entidade em determinado momento, dentro de certas regras (IUDÍCIBUS, *et al*, 2010, p. 17).

Portanto, pode-se dizer que a Contabilidade Financeira é objetiva, trabalha com informações e dados atualizados da organização, elaborando frequentemente as suas demonstrações contábeis, servindo de base de informação sobre a saúde da empresa, e aos interessados em planejamentos e investimentos futuros, pois essas análises realizadas também tem como função de ajudar na tomada de decisões. (WARREN, 2003).

1.4 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial conforme cita Iudícibus (1998), baseia-se em alguns procedimentos contábeis utilizados, como: Contabilidade Financeira, Contabilidade de

Custos, análise financeira de balanços, dentre outros procedimentos. Porém é caracterizada por ser analítica e ser apresentada de uma forma que vai auxiliar os gestores de uma entidade, em determinada tomada de decisões e também para avaliar a tendência da entidade.

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21).

Segundo Mahl (2005), a Contabilidade Gerencial é definida como um instrumento para a gestão da empresa, que é de extrema necessidade para auxiliar na realização das atividades da organização, contribuindo nas decisões dos gestores. Essas atividades devem ser relevantes e livres de erros, pois são parte essencial para um planejamento estratégico operacionais e organizacionais da gestão.

A Contabilidade Gerencial analisa e mensura esses dados para que os gestores tenham o melhor entendimento e consigam chegar a uma decisão sobre algo que venha a ter que ser feito na empresa, e também a algo que não está indo bem na organização, evitando assim ter prejuízos em alguns aspectos, e facilitando poder obter lucro em algo que não estava sendo utilizado da maneira correta, isso tudo ocorrerá depois de uma análise da contabilidade Scorecard sobre os dados fornecidos pelos relatórios gerenciais. (IUDÍCIBUS, 1998)

Os gestores necessitem de um sistema que possibilite extrair informações que os ajudem a formular o planejamento adequado para a realização das atividades e operações da empresa. Esse processo é possível com a contabilidade Gerencial que é uma ferramenta que auxilia os gestores, já que fornece informações que possibilitam a interpretação dos dados apresentados. (MAHL, 2005).

Para Iudicibus (1986, p. 15):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 1986, p.15).

A utilização da contabilidade Gerencial está voltada para gestão da empresa. Por meio das informações geradas por esse modelo de contabilidade, os administradores se baseiam para melhorar sua gestão e tomar as decisões que são melhores para o empreendimento. (IUDÍCIBUS, 1986).

1.4.1 Objetivos da Contabilidade Gerencial

Para Padoveze (2000), a Contabilidade Gerencial tem a finalidade de suprir, por meio do sistema de informação contábil e gerencial, todos os setores da organização. Verificar como cada setor administrativo dentro da empresa utiliza as informações contábeis de maneira diferente, cada qual com um nível de agregação diversa, o sistema de informação contábil gerencial tem a finalidade de fazer com que a informação contábil seja apresentada de forma específica para cada órgão da hierarquia da empresa.

Segundo Jiambalvo (2002, p. 2):

A meta da contabilidade gerencial é viabilizar as informações de que necessitam para o planejamento, a direção e a tomada de decisão. Se o objetivo é ser um administrador eficaz, é substancial um conhecimento profundo de contabilidade gerencial. O controle das empresas é logrado pela avaliação do desempenho dos gestores e das tramitações pelas quais eles são responsáveis. Os gerentes são examinados para determinar como seu desempenho deve ser retribuído ou penalizado motivando-os a ter resultados de auto nível. (JIAMBALVO, 2002, p.2).

De acordo com Crepaldi, (1998), o objetivo da contabilidade Gerencial é fornecer ferramentas para que os administradores das empresas tenham auxílio nas suas funções gerenciais. Tem a finalidade de promover a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, por meio de um controle dos insumos adequado e efetuado por um sistema de informação gerencial.

Em acordo ao que descreve Crepaldi (1998), Santos *et al* (2002, p. 05) nos relata que:

Auxiliar a gerência na tomada de decisões é o objetivo precípua da contabilidade gerencial, a identificação dos fatos contábeis e sua quantificação para estabelecer as diretrizes a serem adotadas pelos administradores devem acompanhar passo a passo o cotidiano empresarial. Neste particular compete ao contador Gerencial evidenciar aquilo que é relevante ou irrelevante para ser objeto de análise, aliás, a simples aglomeração de dados é algo extremamente simples de se obter através dos atuais sistemas de informações computacionais, a relevância da contabilidade Gerencial reside na identificação daquilo que realmente vai fazer a diferença na decisão de fabricar um bem ou adquirir de terceiros, deixar de produzir uma linha de produtos, terceirizar, enfim, cabe ao contador atuar para subsidiar o modelo para decisão entre diferentes linhas de ação. (SANTOS et al, 2002, p.05).

Diante do exposto pelos autores é possível entender que o objetivo da contabilidade gerencial está voltado a proporcionar relatórios com informações úteis aos administradores das organizações. Por meio das informações desses relatórios, os gestores terão base para melhorar a aplicação e controle dos recursos da empresa.

1.4.2 Usuários da Contabilidade Gerencial

A contabilidade Gerencial é voltada aos gestores e administradores das empresas. Conforme apresentado pelo Jornal Contábil (2017), “A Contabilidade Gerencial é também chamada de Contabilidade de Gestão (do inglês Management Accounting). Ao analisarmos o termo, conseguimos matar a charada logo no início: é o tipo de contabilidade que serve aos gestores e administradores da empresa.”

Para Padoveze (2012), o foco da contabilidade Gerencial parte dos processos de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, os relatórios gerados atendem todo o público que está dentro da organização, envolve todos os níveis hierárquicos da empresa que precisam de informações contábeis para tomada de decisões em seus respectivos setores.

Compreende-se então que os usuários das informações da contabilidade Gerencial são todas as pessoas que atuam dentro da organização e precisam de informações do setor contábil para tomada de decisões envolvendo sua área de atuação. Sendo que, todos os níveis hierárquicos que necessitam das informações são envolvidos no processo de atuação da contabilidade gerencial. (PADOVEZE, 2012).

1.4.3 Informações Geradas pela Contabilidade Gerencial

Para Stair e Reynolds (2011), nos relatórios fornecidos pela Contabilidade Gerencial os gerentes encontram dados que os permitem avaliar a lucratividade de determinada linha de produto ou de um produto específico, identifiquem baixo desempenho de vendas em certas regiões, formem orçamentos, formulam previsões de lucros e proporcionem o conhecimento da eficácia de campanhas publicitárias.

As informações geradas pela Contabilidade Gerencial são emitidas através dos relatórios gerenciais, e neles estão contidas todas as informações necessárias para que o gestor utilize como base numa tomada de decisões. Essas informações não são apenas as contábeis, elas são de acordo com a necessidade de quem elas serão destinadas, como a saúde financeira da empresa, os lucros, prejuízos, as demonstrações de fluxo de caixa e os balanços patrimoniais. (STAIR e REYNOLDS, 2011).

1.4.4 Relatórios Gerados pela Contabilidade Gerencial

Segundo Padoveze (2012), a formulação dos relatórios da Contabilidade Gerencial

surge a partir da análise das informações existentes na contabilidade financeira e faz os ajustes necessários para que os gestores possam usá-los, mas não existe um modelo específico de relatórios. A apresentação das informações contábeis gerenciais deve ser em relatórios elaborados para toda tomada de decisão específica e ajustados para o perfil do usuário do relatório.

Padoveze (2015), menciona ainda, que os relatórios gerenciais são ferramentas utilizadas pelo gestor que tornam-se a base para uma importante tomada de decisões e que estes devem ser elaborados de acordo com a estrutura do plano de contas utilizado pela organização.

1.4.5 Balanço Patrimonial (BP)

De acordo com Marion (2007), o Balanço Patrimonial ajuda a entender como a organização empresarial está, e mantém o controle de custos além de possibilitar o acompanhamento do patrimônio acumulado da empresa. É um demonstrativo de bens e direitos e de dívidas e deveres da empresa. Em resumo o Balanço patrimonial é uma demonstração de como está a saúde econômica, financeira e patrimonial da empresa.

Segundo Marion (2007), o Balanço Patrimonial tem a finalidade de mostrar a conjuntura financeira e patrimonial de uma empresa em certo período específico. Nele são exibidos os ativos (representado pelos bens e direitos) e passivos (que são as obrigações), além do Patrimônio Líquido, que é identificado com a diferença entre o total de ativos e passivos. O capital próprio da organização está representado no PL.

De acordo com o CPC 00 (2013, p. 37), “os elementos diretamente relacionados à mensuração da posição patrimonial e financeira no balanço patrimonial são os ativos, os passivos e o patrimônio líquido.” A apresentação dos elementos no Balanço Patrimonial segue um processo de subclassificação. Cita-se como exemplo a classificação dos ativos e passivos que podem por sua natureza ou função nos negócios da entidade, mostrando assim, as informações de forma mais apropriada para os usuários objetivando a tomada de decisões econômicas. (CPC 00, 2013).

1.4.6 Demonstrativo de Resultados de Exercícios (DRE)

Segundo Padoveze (2012), o demonstrativo de Resultados de Exercícios apoia os gestores da tomada de decisão já que é um relatório demonstrativo da situação econômica completa das atividades operacionais e não operacionais da empresa em um período de tempo específico, ele demonstra os lucros ou os prejuízos.

Na abordagem de Padoveze (2012), a Demonstração de Resultados do exercício tem a finalidade de apresentar como o resultado líquido do exercício foi composto. Esse levantamento é obtido por meio do confronto das receitas, custos e despesas. A DRE proporciona um resumo de todos os resultados operacionais em um certo período e pode ser utilizado como um indicador para auxiliar nas decisões da companhia no âmbito financeiro.

De acordo com o CPC 00 (2013), a demonstração de resultado do exercício é composta pelas contas de receitas e despesas. Sendo que as mesmas podem ser apresentadas na DRE de maneiras diversas, gerando dessa forma, informações úteis que auxiliem na tomada de decisão econômica. A distinção entre elementos de receitas e despesas e seu ajuste sob diversas maneiras, permitem que se tenha formas variadas de medir o desempenho da entidade. Conforme CPC 00 (2013, p. 40), “(...) a demonstração do resultado pode apresentar a margem bruta, o lucro ou o prejuízo das atividades usuais antes dos tributos sobre o resultado, o lucro ou o prejuízo das atividades usuais depois desses tributos e o lucro ou prejuízo líquido.”

1.4.7 Demonstrativos de Fluxo de Caixa (DFC)

De acordo com Santos (2006), o DFC é um mecanismo utilizado para demonstrar a entrada e o caixa de dinheiro da empresa em um determinado período de tempo. Demonstram as contas pagas, as contas recebidas, as aplicações financeiras e a liquidez imediata da empresa. Esta possibilita analisar e avaliar a situação financeira da empresa, possibilitando ainda um planejamento financeiro adequado.

Segundo Santos (2006), a Demonstração dos Fluxos de Caixa é uma classificação cuja finalidade é mostrar de que modo aconteceram as movimentações dos recursos disponíveis e como se comportou o Fluxo de Caixa no período em observado. O principal objetivo da DFC é proporcionar subsídios para que na empresa possa ser feita aferição de sua capacidade de gerar fluxos de caixa líquidos positivos.

Diante da abordagem de Warren (2003) e Iudícibus (1998), observar-se que ambas (Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial), são importantes para a tomada de decisão e o planejamento empresarial. Enquanto uma é externa, se preocupando com demonstrações financeiras a terceiros como os credores, os clientes, entre outros; a outra é de cunho organizacional e dirigido aos agentes internos da organização empresarial.

Além disso, enquanto a contabilidade financeira acompanha informações financeiras, ou seja, monetárias da empresa e a Contabilidade Gerencial registra e relata informações gerais da empresa incluindo organização, gerência e finanças, número de funcionários, quantidade de matéria prima vendida. A contabilidade financeira baseia-se em dados históricos, como o passado da empresa, enquanto a Contabilidade Gerencial apoia na tomada de decisão futura. A Contabilidade Financeira deve respeitar os procedimentos legais para desenvolver os relatórios e a Contabilidade Gerencial não possui normatização específica. (WARREN, 2003).

O que se pode concluir é que ambas são indispensáveis para o bom desenvolvimento da empresa. Enquanto uma analisa o desempenho organizacional da empresa, de forma que ajuda na elaboração de estratégias e na tomada de decisão, a outra ajuda no conhecimento monetário da empresa mantendo a saúde financeira da mesma.

Para Charbel (2007) os relatórios gerenciais são documentos feitos por escrito, que fornecem informações baseadas em fatos já ocorridos e que são relevantes para tomadas de decisões.

No entanto, Silva (2013) relata que os relatórios gerenciais por terem o objetivo de auxiliar no processo de decisões, disponibilizando informações precisas sobre seus registros, não são obrigatórias perante o fisco.

1.5 DIFERENÇAS ENTRE A CONTABILIDADE FINANCEIRA E A CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Camargo (2017) a contabilidade é responsável por estudar as variações qualitativas e quantitativas ocorridas no patrimônio da empresa e busca informações com intuito de controlar, facilitar o planejamento estratégico e dar embasamento na tomada de decisão dentro de uma empresa.

Não obstante, Chiavenato e Sapiro (2009), abordam que a contabilidade é ainda

responsável por controlar as operações que movimentam o patrimônio a exemplo dessas operações podemos citar: entradas, saídas e o fluxo de caixa que são registradas por meio de relatórios.

A Lei nº 6.404/76 marcou uma nova fase da Contabilidade brasileira, pois institucionalizou as normas contábeis, provocando inovações na forma de elaborar demonstrações e no seu conteúdo e nos princípios contábeis. Essa lei aumentou o número de informações obrigatórias que as sociedades deveriam publicar e a regulamentação dos princípios geralmente aceitos, com isso buscava mais qualidade e confiabilidade e uma representação real das informações contábeis destinadas aos usuários da informação, tanto internos quanto externos. (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 1978, p. 35).

Conforme abordado por Iudícibus, Martins e Gelbcke (1978), de acordo com a Lei 6.404/76, a contabilidade é obrigatória para as pessoas jurídicas e indispensáveis para o bom funcionamento do negócio que utiliza a mesma para reavaliar o desempenho passado da empresa, para possivelmente melhorar alguns aspectos; averiguar as atuais funções e planejar futuras operações. Assim, os relatórios trazidos pela contabilidade têm propósitos internos e externos, sendo possível ramificar a Contabilidade em Financeira e Gerencial ou também chamada de Contabilidade de Gestão.

A contabilidade Gerencial ou de Gestão é classificada por alguns estudiosos como uma continuação da Financeira, assim como há estudiosos que definem as duas como situações diferentes de uma empresa, tendo cada uma as suas particularidades. Neste trabalho trataremos as duas como situações particulares que utilizam as informações contábeis para tomadas de decisões dentro da empresa.

Para Camargo (2017), devemos levar em consideração que a Contabilidade Gerencial ou de Gestão, é utilizada nas operações de organização empresarial e nas tomadas de decisão do Gerente. Ela está presente sempre que o Gerente empresarial precisa tomar uma decisão, já que costumeiramente, essas decisões devem ser tomadas imediatamente, sem que haja tempo para um planejamento aprofundado. Assim um gerente deve estar apto a lidar com esse tipo de situação e integrado as constantes mudanças, sendo que a Contabilidade Gerencial depende da previsão dos mercados e tendências.

Mattos (1993), considera que o *controller* que tem um papel fundamental na atuação e interpretação das informações da Contabilidade Gerencial ou de Gestão. O *controller* é o profissional da controladoria, ele é responsável pela gestão financeira e pela gestão orçamentaria da empresa. É o profissional responsável por extrair e consolidar informações relacionadas ao orçamento de todas as áreas da empresa gerando relatórios para auxiliar na

tomada de decisões. O *controller* fornece informações relevantes aos líderes para que empresa seja operada de forma mais eficaz.

Ainda para Rodrigues e Teixeira (2015) a Contabilidade Gerencial não se prende aos requisitos legais, se importando mais com a análise das decisões que precisam ser tomadas para o bem na empresa. Assim, os procedimentos podem ser feitos de acordo com a exigência da administração e não se prende a um formato, variando de empresa para empresa.

Camargo (2017, p. 3), descreve as características da Contabilidade Gerencial conforme o quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Características da Contabilidade Gerencial

Características	Descrição
Natureza seletiva	A Contabilidade Gerencial seleciona as informações de forma que irá utilizar somente as que forem realmente úteis para a empresa
Ênfase no futuro	A Contabilidade Gerencial se apoia e se preocupa decisões de forma a vislumbrar o futuro
Fornecer informações e não decisões	Os dados provenientes de análises de contabilidade Gerencial funcionam como demonstrativos de resultados e sem as análises do controller não produzem resultados. O controller deve analisar e repassar aos gestores para que se faça uma interpretação mais clara facilitando o plano estratégico futuro
Não se limita as regras da contabilidade financeira	A Contabilidade Gerencial não se prende a regras, ela se preocupa com as informações que são uteis para fins de tomada de decisão
Não possui regras e convenções específicas	Diferentemente da Contabilidade Financeira a Contabilidade Gerencial não possui regras e convenções específicas. Além disso, as ferramentas técnicas aplicadas pela administração variam de acordo com o objetivo e com o período
Melhora a eficiência interna	A contabilidade Gerencial permite que os gestores consigam analisar o desempenho real de cada área sobre o orçamento esse procedimento melhora a eficiência da organização empresarial

Fonte: Adaptado de Camargo (2017, p. 3)

Já a Contabilidade Financeira, para Ansoff (1991), está relacionada a informações a agentes de fora da empresa e não a organização empresarial. Ela é utilizada para demonstrar a terceiros a saúde financeira da empresa. Sendo assim, se diferencia da Contabilidade Gerencial que é interna e diz respeito a organização da empresa. Pode-se dizer que a contabilidade financeira preocupa-se com demonstrações financeiras para terceiros e não com a forma de gerenciamento da empresa.

Enquanto a Contabilidade Gerencial se preocupa com o futuro da empresa, para Camargo (2017) a Contabilidade Financeira demonstra relatórios financeiros de um período

de tempo específico já passado. A contabilidade financeira está sujeita aos requisitos fiscais e as imposições legais.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), para que uma estratégia seja executada, faz-se necessário que todas as pessoas integrantes da organização estejam comprometidas, iniciando-se do diretor até a escala inferior da estrutura organizacional, fazendo com que haja intensa aplicação, consenso, conhecimentos, informação. A motivação, compromisso e liderança torna-se fundamental por parte de toda a cúpula da empresa.

Conforme abordagem de Ansoff (1991), a principal vantagem da Contabilidade financeira é que ela permite que os agentes internos da empresa possam comparar a sua posição financeira atual com a passada, permitindo assim um controle financeiro, de forma a possibilitar que a gestão faça previsões e planejamentos para a tomada de decisão.

Para que haja uma visão correta da situação financeira da empresa a Contabilidade Financeira se baseia em três relatórios obrigatórios: Planejamento Estratégico, Operacional e Tático.

1.5.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico surgiu em 1970, nas décadas de 1950 e 1960 os gestores utilizavam o planejamento operacional, pois a demanda da época era controlada e não exigia um planejamento mais elaborado. Contudo, a década de 1970 foi turbulenta e trouxe com ela aumento no petróleo, inflação, recessão econômica e altos índices de desemprego, obrigando assim que se começasse a planejar os passos futuros das empresas. (BARBOSA E BRONDONI, 2005).

De acordo com Ghermandi (2014) planejamento estratégico é uma competência de gestão que auxilia no planejamento futuro da empresa, em longo prazo. O Planejamento estratégico está vinculado a alguns itens indispensáveis e são eles: visão, missão, objetivos, metas, criação de planos e seu acompanhamento. A seguir abordaremos o conceito e cada item indispensável citado anteriormente.

Cezarino e Campomar (2007, p. 4), ainda expõe:

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais. (CEZARINO E CAMPOMAR, 2007, p.4).

O Planejamento estratégico (PE) significa pensar e fazer de maneira estratégica, traçando metas e indicações de ações para alcançá-las. O PE visa facilitar a gestão de uma empresa e auxilia na definição de metas e estratégias para obter resultados de forma a utilizar dos recursos disponíveis de forma eficaz para aumentar a produtividade empresarial. (MATTOS, 1999).

Há muitas conceituações para planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992, p. 63):

O planejamento estratégico é definido como o processo Scorecard de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimentos e crescimentos satisfatórios. (KOTLER, 1992, p. 63).

Segundo Kotler (1992, P. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo Scorecard de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Assim, é possível aduzir que o intuito do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos de uma empresa de modo que se obtenha crescimento e lucro almejado.

De acordo com Matos e Chiavenato (1999, p. 30) o planejamento estratégico para ser eficaz deve apresentar cinco aspectos fundamentais, conforme o quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Aspectos fundamentais do planejamento estratégico

Características	Descrição
Adaptação da organização de um ambiente mutável	Uma empresa é sujeita a incertezas, assim as decisões devem ser baseadas em julgamentos e não em dados concretos
Orientação para o futuro	O planejamento estratégico é voltado para o futuro e em longo prazo, analisa os problemas atuais para que se resolva e alcance o lugar almejado no futuro
O Planejamento Estratégico é compreensivo	O PE envolve a empresa como uma totalidade e abrange todos os seus recursos, toda sua capacidade de organização de forma compreensiva e sistêmica
É um processo de construção de consenso	É normal que haja diversidade de interesses entre os parceiros envolvidos, desta forma, o planejamento deve ser consensual e deve encontrar um meio para satisfazer a todos de forma que convenha para organização realizar seus objetivos
É uma forma de aprendizagem organizacional	O planejamento constitui uma tentativa continua de aprendizagem e adaptação ao ambiente complexo de uma empresa que está suscetível a constantes mudanças

Fonte: Adaptado de Matos e Chiavenato (1999, p. 30)

O planejamento estratégico, para Ghermandi (2014) ainda possui quatro etapas indispensáveis: Etapa 1 – Posicionamento e Propósito; Etapa 2 – Objetivos Metas e

Indicadores; Etapa 3 – Apresentação e compartilhamento; Etapa 4 – Execução e acompanhamento.

1.5.2 Planejamento Operacional

De acordo com Marcondes (2016), o planejamento operacional é a projeção dos objetivos e das metas para obter resultados em curto prazo, desta forma proporciona maior desenvoltura aos processos práticos. Nele se discute prazos, ferramentais, recursos, custos e estratégias alternativas, além de o que fazer e como fazer as atividades da empresa de forma assertiva e dinâmica.

O planejamento operacional depende de uma série de procedimentos considerados simples para que funcione, sendo constituído de: definição de procedimentos, que irá definir as tarefas e sua sequência; as estruturas físicas, é preciso que se conheçam as estruturas físicas que serão utilizadas; recursos humanos, é necessário também conhecer todos os envolvidos no projeto; orçamento, definir o valor a ser gasto em um período de tempo específico; programas, relacionar as atividades que serão desenvolvidas com o tempo; regras, determinar o comportamento desejado para todas as pessoas envolvidas. (FISCHMANN, 1987).

Com o Planejamento operacional é possível aperfeiçoar os resultados e proporcionar foco direcionado nas atividades empresariais. É importante ainda porque proporciona maior segurança ao acontecimento de imprevistos levando em consideração que os riscos e soluções, quando se tem um planejamento operacional, são previsíveis na maioria das vezes.

A organização e a disciplina são dois requisitos para o bom funcionamento e desenvolvimento de uma empresa, principalmente de grandes empresas que já possuem processos mais complexos. Para que ocorra essa organização é preciso ter um planejamento operacional, pois com ele obterá resultados em curto prazo.

1.5.3 Planejamento Tático

O planejamento tático, assim como o planejamento operacional é um desdobramento do planejamento estratégico. Nele são criadas novas metas e condições para se alcançar as ações definidas durante o planejamento estratégico. Este é voltado para departamento específicos da empresa e possui processos predefinidos. Desta forma, as decisões podem ser

tomadas pelos próprios colaboradores que ocupam os cargos entre o operacional e a alta gestão. (MARQUES, 2017).

A forma mais eficaz utilizada para implantar o planejamento tático tem sido o 5W2H. Esta é utilizada para controlar e mensurar as ações atreladas ao planejamento. O 5W2H é uma abreviatura para: **What**: o que será feito; **Why**: por que será feito; **Where**: onde será feito; **Who**: por quem será feito; **How**: como será feito; **How much**: quanto custará.

De acordo com Marques (2017), a metodologia 5W2H apresenta respostas conexas e que colaboram muito para o sucesso do planejamento. São perguntas que permitem a clareza das responsabilidades de cada membro e como a ação será executada por todos. O 5W2H também é um instrumento eficaz na diminuição de custos e na economia de tempo. Além disso o 5W2H proporciona benefícios como a sinergia que a equipe desenvolve, já que todos estão no mesmo estado de envolvimento com a ação.

De acordo com Chiavenato (2014) o planejamento Tático se refere a parte organizacional da empresa. Desta forma, o planejamento tático é voltado a setores específicos da empresa. Sua importância se dá, pelo envolvimento direto com as atitudes ou decisões a serem tomadas pelos gerentes e supervisores. É importante que exista esse planejamento para que as atividades da empresa sejam desenvolvidas de forma mais produtiva.

1.6 BALANCED SCORECARD

De acordo com Silva e Dias (2011), o *Balanced Scorecard* foi idealizado por Kaplan e Norton na década de 1990, por meio de um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton e realizado em diversas empresas. O estudo teve a denominação de *Measuring Performance in the Organization of the Future (medindo o desempenho na organização do futuro)*, com o objetivo de melhorar as técnicas de medição de desempenho empresarial, pois na visão dos responsáveis pelo estudo as técnicas de utilização de indicadores contábeis e financeiros tornavam-se insuficientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 8):

Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal do Nolan Norton, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico. Representantes de dezenas de empresas - de manufatura e serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia - se reuniram a cada dois meses

durante o ano de 1990 com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

De acordo com Oliver (2010, p. 185), “o BSC (*Balanced Scorecard*) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica”.

Balanced Scorecard é constituído pelos indicadores de Desempenho e essa é sua tradução para o português. Esse indicador é utilizado para medir o desempenho da empresa. Para isso são utilizadas ferramentas como Tecnologia de informação e softwares como o ERP, para obter as indicações de desempenho. (MARQUES, 2017).

De acordo com Oliver (2010), o *Balanced Scorecard* se baseia em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros. Assim, possui quatro perspectivas que refletem a visão estratégica da empresa sendo elas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e crescimento.

1.6.1 Perspectiva Financeira

O *Balanced Scorecard* conta a história estratégica da empresa, assim, se relaciona inicialmente com os objetivos financeiros a longo prazo, analisando as ações que devem ser tomadas. Dessa forma, por meio do financeiro e das análises a longo prazo se decide sobre as outras perspectivas baseando-se na condição financeira que apresenta a empresa. É preciso ainda que a empresa se preocupe com a visão do cliente e identifique as necessidades e anseios dos mesmos, para que se conquiste sua fidelidade. Com isso, a perspectiva financeira prevê que o principal objetivo da empresa é obter retorno do capital que foi investido. (JORDAN, 2008).

De acordo com Rocha (2006), no BSC a visão financeira está presente, constituindo os indicadores financeiros como basilares para concluir sobre as implicações essenciais sobre as ações finalizadas pela empresa. A preparação do BSC precisará funcionar como um estímulo para que diferentes integrações de negócio da empresa constituam objetivos financeiros, sempre visando a estratégia plena da organização. A finalidade e os indicadores da perspectiva financeira do BSC precisam ser definidos levando em conta a etapa em que a empresa se encontra com suas unidades de negócios. Perspectiva que também poderá ser atribuída o nome de perspectiva do acionista, pois são de interesse deles na empresa, com o

objetivo de vislumbrar a melhor rentabilidade para o capital investido, sendo assim atribuindo grande importância para as questões financeiras.

Neste contexto, os objetivos financeiros podem diferenciar as fases de um negócio, já que o mesmo costuma ter os mesmos objetivos financeiros, o BSC vem para promover essa diferenciação. (ROCHA, 2006).

1.6.2 Perspectiva dos Clientes

De acordo com Jordan (2008), a perspectiva dos clientes tem como foco a missão e a estratégia da empresa com objetivos específicos, permitindo a identificação e avaliação das propostas voltadas para geração de valor. Nessa perspectiva, o objetivo é conquistar a fidelidade dos clientes, de forma que, por meio da oferta de um mix de produtos atrativos aos seus compradores, a empresa obtenha maior rentabilidade.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o conjunto de valor ofertado deve ser exclusivo e conveniente de cada empresa. Contudo, é necessário que tenha fatores-chave, que definem a satisfação dos clientes, de maneira especial o prazo de entrega, a qualidade do produto e o preço. As empresas procuram cada vez mais proporcionar aos seus clientes um mix de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem, buscando de ir ao encontro das necessidades que o ele busca e objetivando a sua fidelização.

Por meio da Perspectiva do Cliente as empresas (com o auxílio do BSC) identificam os clientes e os segmentos disponíveis no mercado onde desejam competir. Com isso, a perspectiva dos clientes permite que a empresa conheça melhor seu público alvo e alinhe suas estratégias visando o aumento da fidelização, retenção, satisfação dos clientes e a rentabilidade. (KAPLAN e NORTON, 1997).

1.6.3 Perspectiva dos Processos Internos

Essa Perspectiva se constitui na análise dos processos internos da organização, bem como identificação dos recursos e da capacidade para elevar o nível da qualidade da empresa, assim os processos internos incluem a inovação de operações e de pós-venda. Com isso, nota-se que a perspectiva dos processos internos refere as ações desenvolvidas no interior da empresa.

De acordo com Oliver (2010, p. 194), [...] “embora cada empresa tenha um conjunto de actividades específico que leva à criação de valor. Este modelo de cadeia de valor inclui três processos internos principais: processo de inovação, o processo operacional e o processo de serviço pós-venda.” Conforme detalhado no quadro 2 a seguir.

Quadro 3 - Cadeia de Valor dos Processos Internos

Processos	Descrição
O processo de inovação	É um processo de pesquisa das necessidades dos clientes e de criação de produtos/serviços para os satisfazer
O processo operacional	Está relacionado com a produção de produtos/serviços que existem na empresa e a consequente entrega aos clientes
O processo de serviço pós-venda	Consiste no serviço que é prestado ao cliente após a venda do produto

Fonte: Adaptado de Oliver (2010, p. 194)

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC precisa expor a história da estratégia, isso, iniciando com os objetivos financeiros de longo prazo e alinhando-os com o conjunto de ações que devem ser tomadas em relação aos procedimentos financeiros, dos clientes, dos processos internos e também, dos funcionários e sistemas, com a finalidade de, a longo prazo, conquistar o desempenho econômico desejado

1.6.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta tem como objetivo oferecer a infraestrutura e disponibilizar cursos para o crescimento da empresa e do pessoal. Se preocupa ainda com a capacidade dos funcionários e em inovar de forma a apresentar novas tecnologias e formas de trabalho para os mesmos. (ROCHA, 2006).

De acordo com Oliver (2010), a perspectiva do aprendizado e crescimento tem a finalidade de oferecer a infraestrutura que permite a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. O valor de uma empresa está diretamente relacionado com sua habilidade de melhorar e aprender. Sendo a perspectiva do aprendizado e crescimento o fator chave para essa questão.

Quadro 4 - Relação das Perspectivas com os Objetivos de Negócio

Perspectivas	Objetivos de Negócio	
<i>Perspectiva Financeira</i>	1	Prover um retorno de investimento adequado para os negócios.
	2	Gerenciar os riscos de negócios.
	3	Aprimorar governança corporativa e transparência.
<i>Perspectiva do Cliente</i>	4	Aprimorar orientação para clientes e serviços.
	5	Oferecer produtos e serviços competitivos.
	6	Estabelecer a continuidade e disponibilidade de serviços.
	7	Criar agilidade em responder a requerimentos de negócios que mudam continuamente.
	8	Atingir otimização dos custos para entrega de serviços.
	9	Obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas.
<i>Perspectiva Interna</i>	10	Aprimorar e manter a funcionalidade dos processos de negócios.
	11	Reduzir custos de processos.
	12	Conformidade com leis externas, regulamentos e contratos.
	13	Conformidade com políticas internas.
	14	Gerenciar mudanças de negócios.
	15	Aprimorar e manter a operação e produtividade do pessoal.
<i>Perspectiva de Aprendizagem</i>	16	Gerenciar a inovação de produtos e negócios.
	17	Contratar e manter pessoas habilitadas e motivadas.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Portanto, de acordo com Oliver (2010, p. 194), “o contributo do *Balanced Scorecard* (BSC) para os gestores funciona como um sistema de medida multidimensional que os vai auxiliar nas tomadas de decisão da forma mais racional possível, aumentando a transparência e a partilha da informação dentro das organizações.” Com o BSC os administradores terão a capacidade de avaliar os resultados passados e as perspectivas de resultados futuros a alcançar, além de agrupar os aspectos internos e externos d empreendimento.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia que direciona este trabalho está pautada no levantamento bibliográfico e estudo de caso de uma propriedade rural do município de Juína MT. Para facilitar o entendimento sobre o tipo de pesquisa, foi feito uma breve abordagem das formas e metodologias de pesquisa a seguir.

2.1 QUANTO A ABORDAGEM:

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi o método dedutivo na forma de procedimentos, conhecimentos teóricos e empíricos conexos para nortear o leitor do presente trabalho, o método dedutivo é caracterizado como:

2.1.1 Pesquisa Dedutiva

Apesar do método de pesquisa utilizada ter sido o bibliográfico, há também empregado neste trabalho o método dedutivo, onde se faz a análise da bibliografia utilizada e se obtém por meio de raciocínio lógico e dedução uma conclusão sobre o assunto.

O método dedutivo, de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica. E o método proposto pelos racionalistas (Descartes, Spinoza, Leibniz), segundo os quais só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro, que decorre de princípios a priori evidentes e irrecusáveis. (GIL, 2008, p. 9).

A pesquisa dedutiva analisa a informação e utiliza o raciocínio lógico e a dedução para conceituar e concluir um assunto. Assim, neste trabalho exploramos diversos conceitos de forma a apresentar o assunto trabalhado da forma mais clara.

2.1.2 Pesquisa Qualitativa

Neste trabalho foi utilizada ainda a pesquisa qualitativa que se caracteriza como um método de investigação de caráter subjetivo em relação ao objeto analisado, estudando suas particularidades e características.

De acordo com Arango (2011), a pesquisa qualitativa é um método de verificação científica que tem como foco o caráter subjetivo do artefato analisado, examinando as suas características e experiências particulares, por exemplo. Com esse método de pesquisa, os

investigadores possuem maior liberdade para expor os seus pontos de vista sobre determinadas questões que encontram-se relacionados com o objeto de estudo. As respostas das perguntas da pesquisa não são objetivas, e o objetivo não é ter quantidades como resultado, mas sim conseguir compreender o procedimento de determinado objeto que se está analisando.

Portanto, a pesquisa qualitativa é um procedimento de investigação científica que tem como foco o modo subjetivo do elemento analisado, analisando as suas características e experiências individuais. Esse método de pesquisa, proporciona aos entrevistados a liberdade para expor seus pontos de vista sobre aspectos e assuntos que encontrar-se relacionados com o objeto de estudo.

2.2 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

A presente pesquisa tem por procedimentos a pesquisa bibliográfica:

2.2.1 Pesquisa Bibliográfica

O método de pesquisa utilizado neste trabalho teve como base a pesquisa bibliográfica que procura ressaltar a importância na edificação de uma pesquisa colocando-a em contato direto com o assunto por meio do que se foi escrito pelos autores. A Pesquisa Bibliográfica pode, portanto, ser considerada como o primeiro passo de toda pesquisa científica (LAKATOS, 1992).

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. (GIL, 2008, p. 50).

Nesta pesquisa foram utilizados diversos autores entre eles: Wagner Luiz Marques, Clóvis Luis Padoveze, Jose Carlos Marion, Osni Moura Ribeiro, dentre outros autores renomados da doutrina contábil. Além de levantamentos feitos na internet em sites de busca de importância na área contábil e de gestão e que tenham reconhecimento (exemplo Rede Jornal Contábil). Buscou-se também, extrair informações importantes de artigos publicados que abrangem conhecimentos da área da pesquisa, artigos publicados em revistas com ISSN, etc.

2.2.2 Estudo de Caso

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 33).

Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Já Yin (2001, p.28) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

O estudo de caso dessa pesquisa foi realizado por meio de entrevistas com os administradores do empreendimento, visando entender as necessidades que estão sendo enfrentadas. Isso permitiu visualizar a empresa como um todo, levando em consideração os pontos favoráveis e desfavoráveis para conseguir formular a proposta de ação.

2.3 QUANTO A NATUREZA DA PESQUISA

O método de pesquisa aplicada neste trabalho é Pesquisa Qualitativa através da pesquisa bibliográfica.

2.3.1 Pesquisa Aplicada

A Pesquisa Aplicada ou Prática tem uma ênfase prática na solução de problemas. Neste trabalho a pesquisa aplicada é a qualitativa.

A pesquisa aplicada [...] tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial. De modo geral é este o tipo de pesquisa a que mais se dedicam os psicólogos, sociólogos, economistas, assistentes sociais e outros pesquisadores social. (Gil, 2008, p. 27).

De acordo com Richardson (2015), o método qualitativo não se baseia em um método estatístico para o seu processo de análise de um problema. Nesse sentido torna-se o método adequado para entender a natureza de um fenômeno social. Sendo que, em certos casos o

investigador pode utilizar o método quantitativo e em outros em que se utiliza diferentes enfoques e, conseqüentemente a metodologia qualitativa.

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador. (GIL, 2008, p. 175).

A partir da dos dados apresentados pelos autores consegue-se definir o método de pesquisa utilizado neste trabalho definido como pesquisa qualitativa, pois não se utilizou de métodos estatísticos para apurar as informações utilizadas como base para chegar ao resultado do estudo.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A fazenda Santa Rita de Cássia está localizada no estado de Mato Grosso, na região Noroeste, no município de Juína, na linha J da cidade. A fazenda conta com uma área de 30 mil hectares. A propriedade foi adquirida pelo senhor Joraci Leonel Leme atual proprietário, através de uma parte por recebimento de herança de seu pai Nelson Leme, comprando o restante da parte dos seus irmãos, e assim tomando posse de toda a propriedade.

Anteriormente a fazenda Santa Rita de Cassia pertencia ao senhor Nelson Leme, tendo a mesma denominação que atualmente. A atividade exercida na propriedade era a pecuária, com criação de gado de corte destinadas para abate em frigoríficos, ou revendas em leilões, atividade essa que é mantida até hoje. O rebanho atual é de aproximadamente 5500 cabeças de gado.

O proprietário atual possui a intenção de melhorar a parte administrativa da fazenda, principalmente no que tange as questões financeiras, para que seja possível uma administração baseada em planejamento de curto e longo prazo, e a formação de uma administração sustentável que venha a concretizar o crescimento de produção, dos lucros e lucratividade.

Assim, diante do desejo do senhor Joraci, proprietário da fazenda Santa Rita de Cassia, surge a oportunidade de elaborar e implantar um planejamento estratégico, utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard*, inicialmente somente com a sua visão financeira.

3.2 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA VISÃO FINANCEIRA

O mercado vem se tornando exigente graças as necessidades da busca de produtos inovadores advindas dos clientes que obrigam as empresas a se destacarem perante a seus concorrentes, para assim, intensificar e manter a saúde financeira da empresa, além de gerar retornos adicionais para novos investimentos. (GALLAS, 2004).

O mercado competitivo exige que todos os lucros e prejuízos, bem como todo o fluxo de caixa, seja devidamente mensurado, uma vez que isso definirá as metas e o futuro estratégico da empresa, é aqui que entra em ação o *Balanced Scorecard* já definido no decorrer do trabalho. (HERRERO FILHO, 2005).

A demanda se mostra em crescimento em todos os setores, com isso, os clientes têm mostrado exigências e necessidades cada vez mais diferentes. Dessa forma, percebe-se que tratar a empresa somente como fonte de lucro não é mais uma boa estratégia empresarial, é notável que é necessário de fato conquistar e fidelizar a clientela. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Assim, a utilização correta do *Balanced Scorecard* proporciona essa segurança financeira e organizacional que acarreta na satisfação do cliente, fazendo com que o mesmo se sinta à vontade com a empresa e passando a fidelizar-se com ela. (IDEM, 2004).

Dessa forma, buscando atingir o objetivo proposto deste trabalho, elaborou-se a proposta para a implantação do *Balanced Scorecard*, na perspectiva financeira para a Fazenda Santa Rita de Cássia conforme descrito a seguir.

3.2.1 Visão e missão

De acordo com Daychouw (2007, p. 35) “a missão, a visão e os valores são as bases para se estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas para se tornarem realidade têm que traduzir em objetivos e orientações estratégicas.” A missão é o motivo de existência da organização e sobre a tarefa e função fundamental que dela se espera. A visão é a orientação que a empresa tem do futuro, qual o patamar que a empresa quer alcançar. Os valores são os compromissos assumidos pela organização para basear sua conduta.

Segundo Mansur (2007, p. 13), “a definição, comunicação e entendimento da missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, estratégia, objetivos, serviços, patrocinador, clientes e usuários, "stakeholders" etc. habilitará o primeiro passo na direção da constância de propósitos.” A definição desses componentes lógicos é importante, pois definem os fundamentos básicos para as equipes desenvolverem suas atividades.

A empresa tem uma estrutura administrativa familiar, mas não possui definido sua missão, visão e valores, estes se confundem com os objetivos da família. Assim, após estudos, reuniões com os gestores da propriedade e, diante do que a empresa deseja para o futuro, propôs-se uma definição para a missão e a visão da empresa, com o intuito de permitir a realização do trabalho a partir desses conceitos, tendo em vista que eles são essenciais para consecução da pesquisa, conforme o que se apresenta no quadro a seguir:

Quadro 5 - Definição da visão e missão da fazenda Santa Rita de Cássia

Tema	Definição
Missão	Produzir animais de qualidade, garantindo bem-estar da família proprietária e dos colaboradores, a conservação ambiental e a sustentabilidade do negócio para as próximas gerações.
Visão	Prosperar continuamente, elevando a produção, a produtividade e a lucratividade até alcançar retornos mínimos sobre o investimento de 10% a.a. em 10 anos.
Valores	Comprometimento com: a ética; com a responsabilidade social e, com a preservação ambiental.

Fonte: Dados da pesquisa

3.3 ANÁLISES DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Embora as propriedades pecuárias, como a fazenda Santa Rita de Cássia, possam estabelecer estratégias de comercialização para tentar auferir preços mais atraentes, em regra geral, estas estratégias são mais voltadas as questões de custos, ou seja, frente à rigidez de preços, a estratégia deve se reduzir custos e elevar a produtividade para manter as margens.

Nesse tipo de negócio, a estratégia competitiva genérica é a de custo baixo e, enquanto os preços estiverem proporcionando margens atrativas, os pecuaristas irão expandir a produção e a oferta de produtos. Quando os preços estiverem abaixo do custo médio de produção do segmento, os pecuaristas irão deixar de investir ou trocar de atividade, o que reduzirá a oferta agregada e, posteriormente, desencadeará nova elevação dos preços pagos aos produtores.

Portanto, uma estratégia eficiente para os pecuaristas é ter sempre custos de produção inferiores aos médios do segmento. Ter metas de custos de 10% ou 20% abaixo da média do segmento é, portanto, uma estratégia que garante a sobrevivência da empresa, em ciclos de preços baixos, e o seu crescimento, em ciclos de alta nos preços do boi gordo.

Diante disto, no quadro a seguir apresentamos a proposta para a implantação do BSC em sua visão financeira para a Fazenda foco deste trabalho.

As propriedades rurais não são vistas apenas como uma fonte de lucro e sustento. Também insere-se às questões de cultura, tradição, contato com o meio ambiente, sustentabilidade e estilo de vida, que dentro de uma visão geral, são itens muito importantes. Assim, diante da visão de futuro dos gestores, propomos a proposta para a implantação do BSC, colocando-se como perspectiva inicial, a preocupação com a sustentabilidade do sistema produtivo da propriedade e a permanência da família na atividade, conforme o que é exposto no quadro a seguir:

Quadro 6 - Proposta de Implantação do BSC na visão financeira

Objetivo	Ser vista como uma empresa com lucratividade suficiente para remunerar o capital dos acionistas
Metas	Obter uma taxa de retorno superior à média do mercado planejada para 10% a.a., buscando atender as expectativas do proprietário, família e outros acionistas
Ações	Obtenção de custo de produção inferior à média obtida pelas demais empresas do segmento; Melhora do rebanho, utilizando métodos de confinamento o que geraria ganho de peso e menor tempo de engorda; Melhora da qualidade da mão de obra através de cursos técnicos; Aumento do rebanho e consequentemente aumento das receitas; Buscar diminuição de custos tributários, através de isenções de tributos e de incentivos fiscais
Mensuração	Para medir o desempenho da propriedade será necessário: a) Implantar um sistema de Planejamento Orçamentário de Produção; b) Implantar o Fluxo de caixa; c) Utilização da Análise Financeira Horizontal e Vertical, para o acompanhamento dos aumentos/diminuição das receitas e despesas; d) Análise de Rentabilidade, Lucratividade, Endividamento e Retorno do Patrimônio Líquido; e) Melhoria na contabilidade da empresa, melhorando as informações qualitativas e quantitativas das demonstrações contábeis

Fonte: Dados da pesquisa

A teoria sobre o BSC, descrevem outras três dimensões. É claro que este tipo de planejamento não poderá ser utilizado de forma isolada, mas a implantação das outras três dimensões: Clientes, Produção e Interna, será proposta em outra oportunidade, quando a perspectiva estiver totalmente implantada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* é uma valiosa ferramenta quando utilizada corretamente, principalmente, se for revisada regularmente, como parte do processo de planejamento da empresa. A implementação do BSC deve ser encarada como um processo dinâmico e contínuo de avaliação de performance, atualização de metas e objetivos, identificação de novos planos de ação e acompanhamento dos resultados.

Assim como a empresa precisa focar todas as perspectivas do BSC, a implementação e a operacionalização do *Balanced Scorecard* requerem também aprimoramentos e ajustes, pois ele não é um fim em si para garantir o sucesso da empresa, mas um meio que também demandará aperfeiçoamento.

Nesse sentido, se as melhorias no desempenho não se manifestarem como o esperado nos resultados financeiros, será preciso reexaminar os pressupostos básicos tanto da estratégia como das conexões entre os indicadores de cada perspectiva. Ao combinar essas perspectivas e buscar as interconexões entre os indicadores, o BSC ajudará os administradores da fazenda a compreenderem os relacionamentos e influências das suas ações nos resultados da empresa, contribuindo para a quebra de paradigmas e para o estabelecimento de um melhor processo decisório, voltado ao futuro e a consecução de estratégias.

Com base no exposto, apresentamos a proposta de implantação de Planejamento Estratégico pelo BSC e um conjunto de indicadores, com metas e iniciativas, para a perspectiva financeira para fazenda Santa Rita de Cassia. Com isso, o presente estudo atingiu seu objetivo geral, reconhecendo-se que a proposta inicial deverá em todo o seu processo de implantação e aplicação, ser aperfeiçoada para que seja utilizado em toda sua plenitude.

A etapa seguinte dessa proposição é justamente a validação, onde se detectará as melhorias possíveis que ensejarão a readequação do modelo proposto. Conclui-se que é viável a aplicação do *Balanced Scorecard* a uma propriedade dedicada a pecuária de corte. Tendo em vista, que é possível melhorar o desempenho e aumentar a rentabilidade e o desempenho financeiro da propriedade rural com a implantação da ferramenta *Balanced Scorecard* que, no caso deste trabalho ficou limitado à visão financeira.

REFERENCIAS

- ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANGÉLICO, João. **Contabilidade pública**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. SP: Atlas, 1991. p.99.
- ANSOFF, H. I; MCDONNEL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. SP: Atlas, 2ª Edição, 1993. p.75.
- ARANGO, A. **Análise de Dados Qualitativos**. Medellín, Colômbia, 2011.
- ARAUJO, Rogéria Rodrigues Machado. **Contabilidade comercial I**. – Palhoça RS. UnisulVirtual, 2007. 158 p.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Vol. 1 nº 2. Santa Maria, 2005.
- BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade Geral Básica**. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005.
- BRASIL. **Lei nº. 4.504, de 30 de nov. de 1964. Estatuto da Terra**. Brasília, 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4504.htm>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- _____. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm>. Acesso em 04 out. 2018.
- _____. **Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm>. Acesso em 04 out. 2018.
- CAMARGO, J.A, **Contabilidade Scorecardcontabilidade financeira**. QLuz. São Paulo. 2017.
- CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. **Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.
- CHARBEL, A. A. **Relatório Scorecard– como fazer, exemplo. Operando Bien**. 2007.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009. P.30- 1, 252-8.

CPC. COMITE DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamentos técnicos contábeis 2012**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2013. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Publicacoes-CPC>>. Acesso em: 04 out. 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisória**, 7ª ed. – São Paulo, Atlas, 2012.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Brasport, 2007

DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo, FEA –USP, 1987.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Comercial**. 13ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 1990.

GALAS, Eduardo Santos e PONTE, Vera M. Rodrigues. **O Equilíbrio dos Indicadores do BSC: Um estudo em empresas ceramense**. XXVIII congresso EnANPAD, Curitiba, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBALSEG EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.globalsegmg.com.br/planejamento-operacional-o-que-e-e-qual-sua-importancia/>>. Acesso em: 23 maio 2018.

GUERMANDI, Fillippo. **Planejamento estratégico: o que é e como fazer?**. Luz, Planilhas empresariais. São Paulo, 2014.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. 5ª Edição - São Paulo: Atlas, 2009.

HERRERO FILHO, Emílio. **BSC e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Contabilidade Introdutória**. São Paulo: Atlas, 11.ed 2010.

IUDICIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo. Atlas, 1999.

JORDAN, Hugues, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. O Controlo da Gestão - **Ao serviço da estratégia e dos gestores**, 8ª edição, Áreas Editora, Lisboa, 2008.

KAPLAN, Robert S; NORTON Davi P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, Davi P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 3ª edição. São Paulo: Campus, 2004.

LIMA, Diana vaz de; CASTRO, Róbison Gonçalves de. **Contabilidade Pública: integrando União, Estados e Municípios (Siafi e Siafem)**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MAHL, E. M. **Relatórios Gerenciais como Ferramenta na tomada de decisões em um empreendimento hoteleiro**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Sócio – Econômico, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade de Santa Catarina, 2005.

MANSUR, Ricardo. **Implementando um escritório de projetos**. Rio de Janeiro, Brasport, 2007.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda – pessoa jurídica**. 8ª Edição. São Paulo: atlas, 2007.

MARIOTTO, Fábio L. **O conceito de competência da empresa: uma análise crítica**. Rev. adm. empres. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 37-52, junho de 1991. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 abr. 2018.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Geral I**. Gráfica Vera Cruz. Paraná, 2010.

_____. **Contabilidade Pública e Orçamento**. 1ª Edição, Clube de Autores, 2008.

MARQUES, José Roberto. **O Que É Planejamento Tático E Como Aplicá-Lo**. Portal IBC. São Paulo. 2017.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NYIAMA, Jorge Katsumi. **Contabilidade Internacional**. 2ª. Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

_____. **Contabilidade Internacional**. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18ª edição. SP; ATLAS, 2002. p.53-5.

OLIVER, Paulo De Roberto Costa. **Projetos de ECM/BPM - os segredos da construção**. São Paulo: 1ª ed. Biblioteca 24horas, 2010.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

_____. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análises.** 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Contabilidade Scorecard-Um enfoque em sistema de informação Contábil.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

REDE JORNAL CONTÁBIL. (Minas Gerais). **Quais são as diferenças entre Contabilidade Scorecard Contabilidade Financeira?**. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/quais-sao-as-diferencas-entre-contabilidade-gerencial-e-contabilidade-financeira/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica.** São Paulo, Saraiva, 2005.

_____. **Contabilidade Comercial Facil.** 17ª ed. - São Paulo, Saraiva, 2011.

_____. **Contabilidade de custos fácil.** 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROCHA, L. O. L. da. **Organização e métodos: uma abordagem prática.** 6. Ed. SP: Atlas, 1987. p.136.

ROCHA, Henrique Martins; OLIVEIRA, Uálison Rébula de. **Balanced Scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica.** In: Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectiva, 12, 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: SIMPEP, 2006.

RODRIGUES, D. ; TEIXEIRA, R. (2015). **As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias.** Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE. vol.14 no.1. Janeiro/Março. 2015 Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2050>>. Acessado em: 22 maio 2018.

ROSA, Fernanda Flores. **A Contabilidade de Custos e sua Relevância para a Gestão.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

S. Kaplan, P. Norton, Robert, David (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* 1 ed. [S.l.]: President and Fellows of Harvard College. p. 47-48. ISBN 9780875846514

SANTOS, L. A. A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5ª Edição. SP. Atlas, 1992. p. . p.13-4, 50.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. & FERNANDES, L. A. **Fundamentos de Contabilidade Internacional**. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

SIVA, E. C. **Como administrar o Fluxo de Caixa das Empresas- Guia de Sobrevivência Empresarial**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Silva, Elvis Magno Da; Dias, Louise Maria Aninceto. **O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard**. 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2011.php?pag=113>> Acesso em: 04 out. 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. Tradução: Harue Avritscher. 9ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

WARREN, Carl S. **Contabilidade Gerencial**. 1ª Ed. São Paulo, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.