

ESTUDO DE CASO

A Controladoria no BSC, Beyond Budgeting e Gestão de Riscos

Tema:

A atuação da Controladoria no *Balanced Scorecard* (BSC), Beyond Budgeting e Gestão de Riscos nas empresas brasileiras.

ESTUDO DE CASO

A empresa Gamma Logística e Distribuição S.A. atua no setor de transporte e distribuição em diversas regiões do Brasil. Com o crescimento das operações e aumento da competitividade, a organização passou a enfrentar dificuldades relacionadas ao controle estratégico, previsibilidade orçamentária e gerenciamento de riscos corporativos.

Nos últimos anos, a empresa identificou:

- Falta de alinhamento entre metas e estratégias;
- Baixa eficiência nos indicadores de desempenho;
- Rigidez excessiva do orçamento anual;
- Riscos financeiros e operacionais elevados;
- Problemas na comunicação entre departamentos;
- Dificuldade na adaptação às mudanças do mercado.

Diante desse cenário, o Conselho Administrativo decidiu fortalecer a área de Controladoria para modernizar o modelo de gestão empresarial.

O novo *Controller* propôs a implantação integrada de três modelos gerenciais:

1. *Balanced Scorecard* (BSC)

A empresa implantou o BSC para traduzir o planejamento estratégico em indicadores de desempenho organizacional.

Foram criadas metas relacionadas às quatro perspectivas do BSC:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos;
- Aprendizado e crescimento.

A Controladoria passou a monitorar indicadores estratégicos e relatórios gerenciais periódicos.

2. *Beyond Budgeting*

A diretoria concluiu que o orçamento tradicional era excessivamente rígido e pouco adaptável às mudanças econômicas.

Assim, adotou práticas de *Beyond Budgeting*, com:

- Gestão descentralizada;
- Metas flexíveis;
- Avaliação contínua de desempenho;
- Maior autonomia gerencial;
- Planejamento dinâmico.

A Controladoria passou a atuar com projeções contínuas e análise em tempo real.

3. Gestão de Riscos

Após episódios de perdas operacionais e problemas tributários, foi implantado um sistema de Gestão de Riscos Corporativos.

A área de Controladoria passou a:

- Mapear riscos financeiros e operacionais;
- Desenvolver controles internos;
- Monitorar conformidade legal;
- Auxiliar no compliance empresarial;
- Elaborar planos preventivos.

Com a integração desses modelos, a empresa aumentou sua eficiência operacional, reduziu riscos e fortaleceu sua governança corporativa.

QUESTÕES OBJETIVAS

1. O *Balanced Scorecard* (BSC) tem como principal finalidade:

- A) Eliminar controles financeiros.
- B) Traduzir a estratégia em indicadores de desempenho.
- C) Substituir auditorias externas.
- D) Reduzir planejamento estratégico.
- E) Eliminar metas empresariais.

2. As quatro perspectivas clássicas do BSC são:

- A) Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado.
- B) Jurídica, Fiscal, Tributária e Operacional.
- C) Financeira, Médica, Industrial e Comercial.
- D) Patrimonial, Econômica, Fiscal e Trabalhista.
- E) Operacional, Técnica, Jurídica e Social.

3. O modelo *Beyond Budgeting* caracteriza-se por:

- A) Planejamento rígido e centralizado.
- B) Extinção da Controladoria.
- C) Gestão flexível e descentralizada.
- D) Ausência de metas empresariais.
- E) Eliminação do controle gerencial.

4. A Gestão de Riscos corporativos busca:

- A) Aumentar vulnerabilidades empresariais.
- B) Ignorar ameaças organizacionais.
- C) Identificar, avaliar e controlar riscos.
- D) Eliminar planejamento estratégico.
- E) Reduzir informações gerenciais.

5. No BSC, os indicadores financeiros geralmente avaliam:

- A) Satisfação pessoal dos colaboradores.
- B) Resultados econômicos e financeiros da empresa.
- C) Exclusivamente marketing empresarial.
- D) Questões ambientais externas.
- E) Apenas produtividade operacional.

6. A principal contribuição da Controladoria no *Beyond Budgeting* é:

- A) Aumentar burocracias desnecessárias.
- B) Fornecer informações contínuas para decisões flexíveis.
- C) Eliminar relatórios gerenciais.
- D) Impedir autonomia gerencial.
- E) Encerrar planejamento organizacional.

7. Entre os riscos corporativos que podem ser monitorados pela Controladoria estão:

- A) Financeiros, operacionais e tributários.
- B) Apenas climáticos.
- C) Exclusivamente esportivos.
- D) Somente políticos internacionais.
- E) Apenas acadêmicos.

8. A Gestão de Riscos está diretamente relacionada:

- A) À ausência de controles internos.
- B) Ao fortalecimento da governança corporativa.
- C) À eliminação da transparência.
- D) À redução da conformidade legal.
- E) Ao encerramento da auditoria.

9. No *Beyond Budgeting*, a tomada de decisão tende a ser:

- A) Exclusivamente centralizada.
- B) Lenta e burocrática.
- C) Mais ágil e descentralizada.
- D) Limitada ao setor financeiro.
- E) Sem indicadores gerenciais.

10. A atuação estratégica da Controladoria contribui para:

- A) Melhorar desempenho organizacional e controle empresarial.
- B) Reduzir competitividade.
- C) Eliminar governança corporativa.
- D) Aumentar riscos operacionais.
- E) Encerrar análise de desempenho.

QUESTÕES DISCURSIVAS

1. Explique o conceito de Balanced Scorecard (BSC).

2. Quais são as quatro perspectivas clássicas do BSC?

3. Qual o papel da Controladoria no BSC?

4. Conceitue Beyond Budgeting.

5. Como a Controladoria atua no Beyond Budgeting?
6. Explique o conceito de Gestão de Riscos corporativos.
7. Qual a importância dos controles internos na Gestão de Riscos?
8. Como a Gestão de Riscos contribui para a governança corporativa?
9. Explique a importância da flexibilidade gerencial no Beyond Budgeting.
10. Cite benefícios da integração entre BSC, Beyond Budgeting e Gestão de Riscos.

Fundamentação Legal e Normativa Brasileira

- Constituição Federal de 1988;
- Lei nº 6.404/1976 – Lei das Sociedades por Ações;
- Lei nº 11.638/2007;
- Código Civil Brasileiro;
- Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs);
- Pronunciamentos do CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis;
- Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção;
- Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Lei nº 13.709/2018).

Sugestões para Debate Empresarial e Acadêmico

1. O orçamento tradicional ainda é eficiente nas empresas modernas?
2. Como o BSC melhora a execução da estratégia organizacional?
3. A Gestão de Riscos deve envolver todos os setores da empresa?
4. Quais os desafios da implantação do Beyond Budgeting no Brasil?