

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

JORGE LUIZ COSTA

A FUNÇÃO CONTROLADORIA:
Projeto para implantação na Metalúrgica Martinazzo Ltda.

Bento Gonçalves
2015

Jorge Luiz Costa

A FUNÇÃO CONTROLADORIA:

Projeto para implantação na Metalúrgica Martinazzo Ltda.

Artigo apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Especialista no
MBA em Controladoria e Finanças da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms.Humberto Girardi

Bento Gonçalves

2015

A FUNÇÃO CONTROLADORIA: projeto para implantação na Metalúrgica Martinazzo Ltda.

Jorge Luiz Costa *

Humberto Girardi **

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a controladoria, tendo como objetivo definir um projeto para implantação da área de controladoria na Metalúrgica Martinazzo Ltda., a fim de demonstrar sua importância para uma melhor gestão dos negócios, otimizar seu desempenho e perpetuar sua existência. O trabalho demonstra que para atingir este nível de competitividade as organizações necessitam que a área de controladoria atue de forma estratégica procurando introduzir indicadores de acompanhamento dos resultados e verificando suas aderências ao plano estratégico de longo prazo, compartilhando informações aos colaboradores e contribuindo para que haja sinergia na conquista dos objetivos. Esta pesquisa é de natureza bibliográfica, com levantamento de dados e estudo de caso. A obtenção de dados foi realizada com entrevistas com dois diretores e oito gestores. A técnica utilizada foi de entrevista em profundidade guiada com um questionário estruturado. No desenvolvimento do trabalho são apresentados conceitos de controladoria, as funções do *controller*, a estruturação da área de controladoria e do sistema de informações, a forma de atuação da controladoria no estratégico, na execução e no controle. O estudo traça um diagnóstico do processo de gestão da organização, explicitando seus pontos fortes e pontos a desenvolver. Posteriormente sugere a implantação da área de controladoria através da aplicação de um fluxograma de atividades. Após a implantação novos estudos poderão ser efetuados para avaliar as vantagens e desvantagens, bem como implementar melhorias.

Palavras-chave: Controladoria. Planejamento. Indicadores de desempenho.

* Candidato a especialista pelo MBA em Controladoria e Finanças da Unisinos.

** Doutorando PPG Ciências Contábeis Unisinos, Mestre em Administração PUC-Rio, Bacharel em Ciências Contábeis UFRGS, Professor da Unisinos.

1 INTRODUÇÃO

O setor industrial brasileiro passa por um período de grandes desafios e transformações. As condições macroeconômicas brasileiras não são favoráveis pois o segmento produtivo enfrenta alta carga tributária, deficiências de infraestrutura, forte oscilação nas taxas cambiais, pressão de aumentos nos custos de produção, além de dificuldades específicas de cada nicho de mercado.

Nas últimas décadas o Brasil focou sua política comercial na exportação de matérias-primas, como soja e minério de ferro, com contrapartida na importação de bens manufaturados e tecnologias. Isso gerou uma dependência de países como China e Estados Unidos, enfraquecendo o poder de competitividade da indústria nacional.

Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia, os níveis preocupantes de corrupção em algumas nações, os aspectos sociais, entre outros, exigem gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Para poder contribuir com sucesso nessa missão, a controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades, por meio de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Nesse contexto, a questão básica deste trabalho busca apresentar um projeto para implantação da área de controladoria em uma empresa de médio porte, visando otimizar a gestão dos negócios e os resultados da empresa. Os administradores das organizações buscam sua perpetuação e uma área de controladoria bem estruturada e cumprindo com suas atribuições é fundamental nesse processo.

A empresa objeto do estudo é a Metalúrgica Martinazzo Ltda., fundada em 1987 e sediada em Garibaldi/RS. Seu foco de atuação é na fabricação de cutelaria e utensílios para cozinha, atuando em um mercado com a presença de diversos fabricantes nacionais e também com a concorrência de produtos importados.

A visão de futuro da Martinazzo é *“Consolidar-se como marca conceituada no mercado de utilidades para casa e gastronomia, atuando com excelência e agregando valor em produtos de bom gosto e estilo”*. Para que esta visão seja alcançada é fundamental ter uma gestão eficiente dos processos, análise do

desempenho e sinergia na busca do melhor desempenho e cumprimento dos objetivos da empresa. Para tanto, a implantação da área de controladoria contribuirá para a melhoria da competitividade e solidificação da Martinazzo no mercado.

Este estudo justifica-se pela necessidade de aperfeiçoamento de processos internos da empresa, desde o nível de planejamento dos objetivos, o controle e ações corretivas, as informações que serão utilizadas para a tomada de decisão e a valorização dos profissionais que desempenharão as atividades.

Assim, esta pesquisa está estruturada em cinco seções, começando pela introdução. Na seção 2 tem-se o referencial teórico, na seção 3 a metodologia utilizada, na seção 4 as análises dos dados e os resultados, e por fim, na seção 5 as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos

A controladoria pode ser definida, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa. Como a ciência contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais, passado, presente, futuro, e como a ciência social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da ciência contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades. A controladoria é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude (PADOVEZE, 2003)

Entende-se a controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Geralmente a controladoria figura como um departamento de assessoria à alta administração. Surgiu devido a uma necessidade que as empresas apresentavam por informações gerenciais mais complexas (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Controladoria, um departamento criado no exterior e trazido pelas multinacionais para o Brasil, é reconhecidamente um órgão de importância capital para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas (MORANTE; JORGE, 2008).

A característica fundamental da contabilidade é a mensuração econômica das transações. O processo contábil faz com que sejam atribuídos valores a todos os eventos que acontecem na organização e tem significado patrimonial. Todos os seus dados são traduzidos em expressão monetária, tornando-se assim um grande sistema de informações econômico/financeiras (PADOVEZE, 2003).

A controladoria é a ciência e, na realidade, é o atual estágio evolutivo da ciência contábil. A contabilidade saiu nas últimas décadas, da teoria do lucro (mensuração, comunicação da informação), para a teoria da decisão (modelos de decisão e produtividade). Com isso, unindo esses conceitos, pode-se entendê-la como ciência e como a forma de acontecer a verdadeira função contábil (PADOVEZE, 2003).

O aumento na complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamento das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios, e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, tem sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado dentro do processo de condução dos negócios (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

A controladoria apoia a gestão de uma empresa, entendendo as causas e as consequências da forma como as empresas são administradas, suas estruturas física, financeira, operacional e humana. Essa interação a alimenta de informação e recursos para atuar como área administrativa de uma empresa (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A controladoria surgiu atuando no suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias, deixando de ser um compilado de dados, para se tornar um gestor de informações

responsável pelo alinhamento estratégico das empresas (CARVALHO; SOUZA; LUNKES, 2013).

Quanto mais vasto for o conhecimento adquirido, mais recursos essa área terá para exercer as suas funções de monitorar o sistema empresa, veicular informações necessárias aos gestores para a respectiva tomada de decisões, participar da elaboração de planos, indicar possíveis correções quando houver desvios entre esses planos e suas execuções, entre outras funções administrativas atribuídas à área que se encarrega de orquestrar este sistema (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Assim, a controladoria atua no assessoramento às diversas gestões da empresa, fornecendo informações relevantes aos negócios e, por meio da interação com as diferentes áreas, integrando informações e reportando-as para facilitar o processo decisório. Com isso, a controladoria exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham a eficácia nas suas áreas de atuação e na empresa como um todo (PADOVEZE, 2003).

2.2 A Controladoria e as funções do controller

De acordo com Morante e Jorge (2008, p. 3),

Para ser exercida em toda sua plenitude, a Controladoria precisa ser conduzida por profissional experiente, com larga vivência em finanças empresariais e uma particular habilidade no relacionamento com os responsáveis pela gestão das diversas áreas funcionais da organização. Este profissional é, por vezes, identificado pela designação controller, ou seja, controlador. Não cabe aqui nenhuma referência pejorativa e tampouco juízo de valor sobre a natureza do controle exercido. O fato é que se trata de um profissional que, além de processar uma considerável quantidade de informações sobre o desempenho das diversas áreas da organização, tem por incumbência maior a análise, diagnóstico e proposição de medidas corretivas, com vistas ao cumprimento dos objetivos e metas traçados para a organização como um todo.

No contexto da administração financeira, a controladoria serve como órgão de observação e controla da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento

presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Destarte a função da controladoria nas atividades organizacionais, compete ao *controller* a harmonização do sistema de objetivos e metas da organização, por meio da distribuição das tarefas do planejamento, que tem relação com os sistemas de gestão (CARVALHO; SOUZA; LUNKES, 2013).

Enquanto a função do contador financeiro-fiscal se preenche e se esgota com a produção dos demonstrativos contábeis-financeiros, a função do *controller* é muito mais abrangente e complexa, pois cabe a ele identificar, prever, mensurar e avaliar o impacto das forças críticas ambientais sobre os resultados da empresa (MARTIN, 2001).

Conforme Morante e Jorge (2008), dentre as funções do controller destacam-se:

- A implantação e a atualização do Plano de Contas da Organização;
- A preparação e a interpretação dos relatórios financeiros da organização;
- A verificação sistemática e permanente dos objetivos e metas;
- A compilação dos custos de produção e vendas;
- O dimensionamento do Ativo Circulante da organização;
- A preparação e acompanhamento das responsabilidades fiscais da organização;
- A elaboração e análise de informações gerenciais;
- A elaboração do planejamento orçamentário da organização;
- A análise e dimensionamento dos riscos físicos presentes na organização;
- O estabelecimento de métodos e sistemas de trabalho;
- O acompanhamento e implementação dos ativos fixos da organização;
- Atuação na gestão financeira da organização;
- Análise e acompanhamento dos contratos da organização;
- Aprovação de pagamentos;
- Aplicação dos regulamentos e normas internas da organização.

Considerando a dinâmica empresarial atual, o controller deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis,

financeiras e administrativas. Passou a ser uma necessidade para as empresas a elaboração do planejamento estratégico e controle orçamentário, pois a gestão eficiente dos processos e acompanhamento dos valores orçados e realizados pode determinar as correções de rumo necessárias a perpetuação da organização (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

2.3 Estruturação da Controladoria

A controladoria deve estar estruturada para tanto atender as necessidades de controle sobre as atividades rotineiras como servir de ferramenta para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa. Sendo assim, a estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias à gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Kanitz (1976) relatou que os primeiros *controllers* eram profissionais da área contábil ou financeira, por serem relacionarem diretamente com a presidência e estarem familiarizados com números e controles. Assim, a função da controladoria é subordinada à presidência da empresa. No contexto organizacional, a controladoria pode estar inserida como órgão de linha ou de *staff* (MULLER; BEUREN, 2010).

A controladoria basicamente é responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado da companhia. Para tanto, ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento (PADOVEZE, 2003).

A moderna controladoria deve estar estruturada para tanto atender a necessidade de controles sobre as atividades rotineiras como servir de ferramenta para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Conforme PADOVEZE (2003), podemos, primariamente, estruturar a controladoria em duas grandes áreas:

- A área contábil e fiscal: que é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, tais como: demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários, etc.

- A área de planejamento e controle: que incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos, e a contabilidade por responsabilidade. Dentro da controladoria, é imprescindível um setor que se responsabilize pelo que denominamos de acompanhamento do negócio. Este setor é responsável pelos dados estatísticos para análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários, elaboração e acompanhamento de projetos, análise de investimentos, etc. Utiliza-se pesadamente dos sistemas de informações de apoio às operações e é o setor que possibilita sua efetiva participação no processo de planejamento estratégico.

Assim, a controladoria deve ser estruturada de forma que contemple dois grandes pilares. As necessidades formais da empresa, como a escrituração contábil e fiscal que atenda as exigências do fisco e dos demais órgãos reguladores e fiscalizadores. As necessidades estratégicas que determinam uma atuação voltada ao controle do negócio, evolução de resultados e direcionamento estratégico (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

2.4 Controladoria Estratégica

Considerando os grandes desafios que as organizações têm num ambiente altamente competitivo, desafiador e em constante mudança, é fundamental que sejam definidos seus objetivos básicos, diretrizes fundamentais e plano de atuação para atingir estes objetivos. A estratégia que a empresa vai adotar é que determinará sua forma de atuação para percorrer o caminho de onde está até onde pretende chegar (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A estratégia é uma forma de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo decisório das organizações e que envolve o profundo conhecimento do negócio e a verificação sistemática de tendências (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Conforme Padoveze (2003, p. 94),

Podemos definir então Controladoria Estratégica como a atividade de Controladoria que, através do Sistema de Informação Contábil, abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da

companhia com informações tanto financeiras quanto não-financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional.

A mudança programática da contabilidade gerencial para fazê-la servir as empresas num mundo em contínua mudança envolve um novo quadro de representação da realidade, que tem cinco novas óticas, perspectivas, vertentes ou eixos de transformação, que mutuamente se influenciam e se completam. O primeiro eixo, o do valor, diz respeito à busca de um novo entendimento das organizações empresariais e seus objetivos. O segundo eixo, o estratégico, busca visualizar e modelar os resultados atuais e futuros de cada empresa a partir das forças ambientais. Estes dois primeiros eixos visam dar à contabilidade gerencial a capacidade de diagnóstico das condições externas que são cruciais para cada negócio. O terceiro eixo, o dos processos, procura constituir uma representação mais realística da forma pela qual são articulados os recursos na formação do valor e gerados os custos. O quarto eixo, o dos insumos, se volta à avaliação da mobilização de recursos feita em cada companhia e busca determinar a sua importância relativa. Estes dois últimos eixos visam dar à contabilidade gerencial a capacidade de reconhecer os pontos-chave de sua produção interna de valor e de seu vital ajustamento às condições ambientais externas. O último eixo, o de mensuração e comunicação, diz respeito à constituição propriamente dita do quadro geral do desempenho empresarial. Este deve incorporar e integrar os levantamentos e medidas de diferentes naturezas, financeiras e não-financeiras, que são obtidas com a operação dos outros eixos, e apresentar os resultados através de análises, propostas e relatórios que sejam consistentes com as condições ambientais, o quadro interno de processos e recursos e a natureza das decisões a serem tomadas (MARTIN, 2001).

A perpetuação da organização muito depende de sua visão de longo prazo e ter suas ações voltadas para o atingimento destes objetivos. A controladoria tem papel preponderante na estratégia global da organização, através do apoio e fornecimento de subsídios aos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas e tributárias, por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Ao implantar-se a controladoria como órgão ou setor, são definidos sua missão e seus objetivos, e estes deverão estar de acordo com o desejo e a necessidade da empresa. Figueiredo e Caggiano (2004: 24-26) enfatizaram que a missão da empresa “significa finalidade, objetivo ou propósito básico permanente da existência da empresa”, enquanto que “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global” (MULER; BEUREN, 2010).

Como a continuidade da empresa é decorrente do acerto das decisões estratégicas, a controladoria estratégica busca uma gestão administrativa que contemple um processo interativo de análise, planejamento e controle. Também pressupõe que o processo de tomada de decisão estratégica requer o suporte de uma grande quantidade de informações variadas (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Ter uma gestão estratégica significa fazer as melhores escolhas de posicionamento competitivo. A essência da estratégica envolve prever, analisar e decidir quais as decisões a tomar. O seu sucesso depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e saber integrá-las. Se não houver interligação entre as atividades, não há estratégia de qualidade e não se sustentará por muito tempo. É essa eficiência operacional que vai proporcionar melhores resultados para a empresa (BRUNI; GOMES, 2010).

Para atender às necessidades de gestão moderna, a controladoria precisa ser contínua e intrinsecamente estratégica, o que ela deve realizar sem perder jamais seu caráter de apoio operacional. Para conseguir essa conexão estratégico-operacional é necessária uma postura muito mais profunda, com mudanças inclusive de caráter epistemológico. A primeira diz respeito à compreensão da própria natureza da empresa e de seus objetivos acima discutida. A segunda, ao entendimento de que qualquer empresa sempre está imersa num ambiente volátil e competitivo com o qual interage profundamente (MARTIN, 2001).

2.5 Sistema de Informação de Controladoria

Sistema de informação é um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto,

permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais (PADOVEZE, 2003).

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p.18),

O modelo de informação tem como objetivo principal a adequação do sistema de informação ao processo decisório, fornecendo informações cujas tendências sejam levar as decisões ótimas com relação ao resultado econômico, fazendo com que os gestores, entre as várias alternativas, selecionem aquela que otimizará o resultado: reduzindo custos, aumentando receitas, aumentando lucro, aumentando eficiência, aumentando a eficácia.

Os sistemas de informações de apoio às operações são aqueles que nascem em decorrência de uma necessidade de administração operacional. Estão ligados diretamente ao dia a dia da empresa e sua atividade operacional. Estes sistemas têm como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executar suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, contas a receber, contas a pagar, manutenção, planejamento e controle de produção) (PADOVEZE, 2003).

Os sistemas de apoio à gestão estão ligados à evolução econômico-financeira da empresa e às necessidades de avaliação de desempenho dos gestores. Estes sistemas são utilizados principalmente pelas áreas administrativa e financeira da empresa e pela alta administração, com a finalidade de planejamento e controle financeiro e avaliação de desempenho dos negócios. Podemos citar como exemplos de sistemas de apoio à gestão o sistema de informação contábil, o sistema de custos, de orçamento, de planejamento de caixa, planejamento de resultados (PADOVEZE, 2003).

Estes dois sistemas de informação não trabalham de forma estanque e precisam estar integrados para que o sistema global de informações empresariais funcione adequadamente e reflita os reais resultados da organização a um custo aceitável (PADOVEZE, 2003).

A evolução da tecnologia e a necessidade de informações atualizadas e confiáveis ocasionou o desenvolvimento dos sistemas de gestão empresarial. Estes sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, de forma que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados nos diversos níveis da empresa e

que as informações sejam integradas e disseminadas (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A controladoria utiliza os sistemas de informações gerenciais para assessorar os diversos gestores no processo de tomada de decisões por meio de informações extraídas dos sistemas operacionais e de apoio à gestão (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

As informações estratégicas tratam-se das informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosa em novos mercados e indústrias, em um tempo futuro (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A utilização da informação estratégica como vantagem competitiva necessita prioritariamente do aperfeiçoamento das capacidades dos administradores e dos trabalhadores de uma empresa para captar e entender as mudanças no ambiente da empresa ou do setor industrial (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

O desenvolvimento de um processo de levantamento e discussão de informações estratégicas, compartilhamento destas informações, análise pelos gestores e construção de cenários, faz com que as organizações possam antecipar-se as mudanças impostas por novas situações de mercados e adequem-se a estas situações sem prejudicar seus resultados e perpetuando sua existência (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

2.6 Sistema de Controles Internos

O controle permanente é uma função gerencial de relevância fundamental para o sucesso de qualquer organização. Não há como conceber uma administração eficiente sem que haja acompanhamento do desempenho, de como estão sendo consumidos os recursos, de como são operacionalizados os processos, se a organização está no rumo que foi determinado, enfim, sem saber e acompanhar se o propósito da empresa está sendo alcançado (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

No ambiente organizacional, controlar envolve um contexto composto por consumo de recursos financeiros, físicos, humanos e outros, bem como a utilização destes com o propósito de geração de receitas e sua posterior conversão naquilo

que melhor representa para quotistas ou acionistas o motivo para continuidade de um negócio, que é a maximização da riqueza individual. Controlar, portanto, significa manter pleno domínio sobre os detalhes desse processo (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Controles internos podem ser definidos como todo o conjunto de normas e procedimentos existentes na empresa, que visam tornar os seus processos administrativos rastreáveis, de forma que haja confiança nas informações e possibilite a tomada de decisões seguras, bem como a proteção dos bens e direitos da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Para a controladoria, é fundamental conhecer a qualidade e o grau de confiabilidade dos sistemas contábeis e de controles internos desde a fase de planejamento de seus trabalhos, para auxiliar na adequada identificação das áreas de risco. Também é função do controller recomendar melhorias nos procedimentos operacionais e de controle interno (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

De acordo com o porte da empresa e a complexidade das suas operações, são elas gerenciadas de forma segmentada. Normalmente um gestor é responsável por determinada área como vendas, gestão de pessoas, produção, financeiro, suprimentos. O controle efetivo sobre cada uma dessas áreas e funções propiciará à organização um acompanhamento dos resultados segmentado e que contribua para que o resultado global seja atingido (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Por outro lado, quando o sistema de controles internos não é bem estruturado afeta o acompanhamento dos resultados e prejudica a gestão dos negócios, pois quando as informações não são confiáveis levam a um maior risco na tomada de decisões (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Um princípio muito importante dentro do sistema de controles internos é o da segregação de funções, cuja regra básica é quem executa uma atividade não deve controlar, isoladamente, os resultados dela decorrentes e que controlar esses resultados não deve ser o responsável pela atividade que o gera. Logo, como a controladoria tem a missão de controlar os resultados das áreas e da empresa como um todo, não deveria ser a responsável pela execução de estratégias (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Implantar ou revisar um sistema de controles internos requer da organização alguns cuidados específicos por parte da administração da empresa e dos responsáveis pela implementação. Deve ser considerado que cada empresa tem sua

cultura e deverá desenvolver seu próprio sistema de controles. Os controles internos por si só não garantem eficiência nas operações, mas dependem da implementação das ações estratégicas pelos gestores. Também considerar que os controles internos devem acompanhar os processos e resultados da empresa, porém não podem ser excessivamente complexos pois o custo de manutenção do sistema prejudicará a relação custo/benefício (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

O sistema de controles internos está diretamente ligado ao modelo de gestão da empresa, ou seja, a forma como a empresa é administrada constitui o elemento determinante para a disseminação de boas ou más pratica (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Modelos de gestão que refletem a crença de proprietários e líderes principais, segundo a qual uma empresa deve privilegiar a confiança nos funcionários em detrimento da sua competência, tendem a levar a organização a um grau de informalidade que é incompatível com um sistema de controles internos voltado para a prevenção de erros, intencionais ou não, de fraudes e para a detecção de ambos. Modelos desse tipo são mais comuns em empresas familiares, as quais são dirigidas pessoalmente por seus donos (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

De forma oposta, quanto mais o modelo de gestão clarificar os papéis dos gestores, o que se espera deles, sua autoridade, definir sistemas de recompensas e punições, adotar um estilo formalizado de instrução aos funcionários da empresa e estiver explícito que um dos principais recursos consumidos pela organização é a informação, mais robusto será o sistema de controles internos, bem como mais coesos serão todos aqueles controles inerentes a cada ciclo operacional (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

2.7 Indicadores de Desempenho

Na atual era do conhecimento, as medidas utilizadas nas organizações para controle das atividades e avaliação de desempenho afetam de maneira significativa o comportamento de todos os envolvidos nos diversos processos nos quais as empresas estão inseridas. Envolvem desde a alta direção, gerentes e supervisores, demais funcionários, bem como prestadores de serviços, fornecedores (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Considerando que a controladoria deve estar voltada para uma gestão estratégica dos negócios, as medidas e os indicadores de desempenho e resultados devem ser obtidos e analisados num conceito mais amplo, considerando os objetivos estratégicos da organização e seus resultados a longo prazo (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A partir do modelo contábil-financeiro, que já é um modelo de síntese, é possível elaborar modelos de representação da realidade empresarial muito mais complexos, gerais, integrados, fundamentados e voltados para o futuro e com eles quadros mais completos de desempenho (MARTIN, 2001).

Um compromisso muito forte na contabilidade estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identifica-los, medidas de desempenho para verificar as aderências da empresa com relação a seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações além das monetárias, físicas, de produtividade, amplamente subjetivas (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Um dos principais papéis do *controller* é apoiar os gestores com informações que facilitem o atingimento dos resultados esperados. Para o acompanhamento deste desempenho e eventuais correções de rumo, deve o controller e gestores estarem apoiados em indicadores de desempenho que espelhem a evolução dos processos (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Além disso, é preciso uma sistemática de comparação entre o nível desejado (orçado) para cada indicador e o efetivamente obtido. Uma empresa transforma-se naquilo que consegue ser medido. O que não é medido fica sem controle, ou seja, sem gestão e acompanhamento (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A disseminação do desempenho de cada departamento ou unidade de negócios para todos as pessoas envolvidas contribui para um maior comprometimento com os objetivos e com a busca de alternativas para melhoria de resultados. A análise comparativa do resultado alcançado com o resultado orçado possibilita a implementação de melhorias e eventuais correções de estratégias (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Em todo processo de avaliação, além dos fatos, eventos e itens mensurados, é usual atribuir-se um valor específico a cada item avaliado introduzindo uma quantificação pelo avaliador segundo uma escala de sua preferência. Assim, os indicadores de eficiência, eficácia, efetividade, qualidade e produtividade podem ser

avaliados tomando como base apenas a quantidade de itens em cada conjunto, ou eventualmente, ponderados por taxas de valoração que associem pesos relativos a cada evento, tais como produção, custo, recursos utilizados, receitas e lucros (SIQUEIRA, 2010).

Além dos indicadores tradicionais, que se baseavam quase exclusivamente em relatório quantitativos e financeiros para avaliação dos gestores e das unidades de negócios, são também necessários relatórios que enfoquem o atingimento dos objetivos estratégicos. Neste contexto, tornaram-se relevantes os indicadores não financeiros, medidas estas que se baseiam na estratégia da empresa e seus objetivos de longo prazo (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A avaliação de indicadores é necessária para identificar as fragilidades e oportunidades de melhorias nos processos e como forma de monitorar o desempenho empresarial. A padronização de indicadores, além de facilitar sua avaliação e interpretação, possibilita a realização de *benchmarking* entre processos, empresas, setores industriais e até países (SIQUEIRA, 2010).

A simples implantação de um processo de medição e avaliação de indicadores é suficiente para motivar e provocar mudanças na eficiência e na eficácia do sistema de planejamento avaliado. Isto reflete o processo de aprendizagem inerente ao ato de medir, ensejando melhorias imediatas evidenciadas pelos indicadores (SIQUEIRA, 2010).

2.8 Controladoria e a Gestão Orçamentária

A base da controladoria operacional é o processo de planejamento e controle orçamentário. O orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa pois envolve todos os setores da organização (PADOVEZE, 2003).

O orçamento é a expressão quantitativa dos objetivos traçados no planejamento estratégico. Enquanto na fase de planejamento temos a definição de um futuro desejado e dos meios para atingi-lo, já no orçamento temos um compromisso de realização pois trata-se da expressão monetária de um plano operacional. Através do orçamento podemos acompanhar, controlar e avaliar o desempenho das atividades dos setores e unidades de negócios (FREZATTI, 2009).

Conforme Frezatti (2009, p. 47).

O orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico. Dessa forma, quando as decisões não forem tomadas no plano estratégico, e muitas vezes isso vai acontecer, algum impacto no gerenciamento dos elementos internos da empresa deve ocorrer. Nesse sentido, uma vez tendo feito um adequado trabalho na montagem do plano estratégico, o orçamento tem muita chance de ser elaborado com coerência e consistência.

As vantagens do desenvolvimento de um planejamento orçamentário estão situadas, principalmente, no estabelecimento de metas claras a serem atingidas, e na definição de responsabilidade aos diversos departamentos. Essa ferramenta gerencial obriga os envolvidos a trabalharem em sintonia, pois todos devem estar comprometidos com o resultado global, e não somente com resultados individuais (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Através do orçamento a empresa consegue projetar de forma integrada e estruturada o resultado econômico-financeiro de um processo de planejamento, além de controlar o desempenho considerando os objetivos e metas definidas (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Para que o controle orçamentário seja elaborado e a empresa tenha sucesso na sua implementação e controle é necessário o atendimento a alguns requisitos fundamentais, como o envolvimento da alta direção e dos demais executivos e funcionários, a clara definição dos objetivos e padrões de desempenho, a definição de expectativas realistas, o reconhecimento do esforço individual e do grupo e o acompanhamento do desempenho (FREZATTI, 2009).

Outro fator importante para o sucesso do sistema de orçamento é a criação de uma cultura orçamentária, dentro da cultura maior da empresa. Nas empresas onde é necessário implantar o sistema orçamentário o sucesso dependerá da condução do processo, bem como do tempo transcorrido e da prática orçamentária. É natural que no primeiro ano surjam problemas tanto de ordem técnica de valores como de ordem de motivação e desempenho dos gestores. Estes problemas devem ser analisados, para que sejam eliminados ou minimizados para o próximo exercício. Consequentemente, para o próximo ano, o grau de dificuldades e problemas será menor. Assim, com o passar dos anos as questões que envolvem o orçamento estarão sob controle, consolidando a cultura orçamentária e tornando o sistema de orçamento um dos grandes instrumentos de gestão empresarial (FREZATTI, 2009).

A elaboração do plano de resultados pode ser dividida em três grandes grupos, com características distintas, porém interdependentes. São eles o planejamento econômico, o planejamento financeiro e o planejamento de capital (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

O planejamento econômico consiste na fixação de metas para os itens que compõem a demonstração de resultados (receitas e despesas). Para tanto, devem ser elaborados uma série de suborçamentos que compõem o planejamento econômico como um todo. Assim, para definir o planejamento econômico devem ser elaborados o orçamento de vendas, orçamento de produção, de matéria-prima, de mão-de-obra direta, dos custos indiretos de fabricação, de despesas administrativas, de despesas comerciais, de despesas financeiras (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

O planejamento financeiro consiste na análise das atividades que influenciam o fluxo de caixa. O planejamento financeiro possibilita à empresa obter as informações antecipadas quanto à necessidade ou disponibilidade de recursos financeiros, o que facilita a tomada de decisões sobre os fatores que envolvem o gerenciamento de caixa (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

O planejamento de capital consiste na elaboração das estimativas de investimentos, principalmente em ativo imobilizado, que serão utilizados para geração de receitas futuras. O planejamento de capital exerce grande influência sobre o planejamento financeiro, pois os investimentos em imobilizado normalmente são relevantes e causam grande desembolso de caixa para a empresa (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Para elaboração do planejamento financeiro devem ser elaborados o orçamento de contas a pagar, orçamento de contas a receber, de aplicações, de empréstimos, de caixa (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Após a construção do plano orçamentário, ocorre a projeção dos demonstrativos contábeis. Parte do balanço patrimonial inicial incorpora o orçamento operacional e o orçamento de investimentos e financiamentos, projeta as demais contas e conclui com um balanço patrimonial final (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

2.9 A Controladoria no processo de gestão

O órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Conforme Figueiredo e Caggiano (2008), embora o delineamento da função, do órgão e da posição do executivo possa variar de uma empresa para outra, existe um conceito que é comumente observado quanto ao executivo: o *controller* é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

A controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional. Para alcançá-la é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

O modelo de gestão é, em sua essência, formado por crenças, valores, aspirações, desejos, de pessoas que se propõem a iniciar um empreendimento e que dispõem tais elementos para formação do negócio. Podem ser várias as razões que guiam um indivíduo a empreender um negócio, mesmo face aos riscos que o meio ambiente expõe, exigindo de sua administração desenvoltura para mantê-lo na rota dos seus objetivos (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

O modelo de gestão é a matriz do subsistema de gestão, o que é traduzido na empresa dentro de um processo orientado que permita a ordenação de sua administração para o fluxo do processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, denominado de processo de gestão. O processo de gestão não se limita ao planejamento, inicia-se a partir dele e incorpora todas as etapas de execução das atividades, bem como do controle da execução das

atividades. O controle, por sua vez, não se limita a eventos passados, mas deve permitir controles antecedentes e posteriores aos eventos realizados (PADOVEZE, 2003).

O processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria por meio das informações de planejamento e controle. As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informação que suportem essas decisões. A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no sistema de gestão (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

O papel da controladoria é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reporta-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o controller exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

No planejamento operacional, cabe ao controller desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para otimização das análises (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

No controle, cabe ao responsável pela controladoria exercer a função de perito ou juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (indicadores financeiros e indicadores não financeiros) (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Podemos concluir que o processo de gestão e os sistemas de informações são essenciais para que a Controladoria possa obter um desenvolvimento gerencial viável para a organização. Com isso a empresa passa a ter um sistema de auto avaliação constante, um processo de renovação e modificação de elementos e informações para que haja um desempenho otimizado nos seus resultados finais (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

2.9.1 A Controladoria no estratégico

O planejamento consiste em um processo que envolve o estabelecimento dos objetivos da empresa a serem alcançados pelos seus gestores e a forma por meio da qual eles serão atingidos. Envolve decisões que, se tomadas adequadamente e executadas de modo apropriado, podem aumentar a possibilidade de se obter um resultado favorável para a empresa. Uma empresa necessita elaborar um planejamento a fim de evitar a estagnação e projetar a sua expansão no segmento em que atua, pois se não planejar provavelmente não saberá a direção certa a seguir (PADOVEZE, 2003).

Compete à alta administração definir os objetivos da empresa, bem como as ações requeridas para atingir esses objetivos. Em outras palavras: cabe aos executivos de alto nível decidir o que fazer (traçar os objetivos) e dotar a organização das ferramentas necessárias para fazer (ações requeridas) (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Quando aplicada de forma organizada e dentro de certa metodologia, esta atividade recebe a denominação de planejamento estratégico, o que requer, além de planos mais detalhados para o período de curto prazo, um trabalho constante de reformulação e aperfeiçoamento das projeções de médio e, principalmente, do longo prazo, de forma a reconhecer e incorporar as alterações originalmente não previstas nos ambientes empresarial, econômico, financeiro, mercadológico, etc. nos quais a empresa está inserida (PADOVEZE, 2003).

O planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais (PADOVEZE, 2003).

Em consonância com o planejamento estratégico temos o planejamento operacional, sendo este derivado daquele. O planejamento operacional se caracteriza por definir os objetivos operacionais e os meios necessários para se implementarem ações que levem à consecução de tais objetivos, simulando-se resultados para a escolha da melhor alternativa de curso de ação e traduzindo-se os atributos qualitativos do planejamento estratégico em objetivos quantificados (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

O papel do contador como estrategista organizacional fica evidente a partir da estruturação da contabilidade na organização. Dentro da área administrativa e financeira, ele é o responsável pelo processo de planejamento e controle dos resultados empresariais. A sua missão é assegurar o resultado planejado da empresa (PADOVEZE, 2003).

O sistema de informações da empresa deve estar estruturado para atender as necessidades informacionais de todo o processo de gestão da empresa. Desde a etapa do planejamento estratégico até o processo final de controle, passando pela programação, o sistema deve estar apto para municiar e receber informações operacionais e financeiras (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A controladoria, como gestora do sistema de informações, tem a missão de suprir os gestores com informações úteis ao processo decisório, objetivando que a eficácia organizacional planejada seja alcançada. Para que isso ocorra, ela age no provimento de informações que viabilizem a preferência pelas melhores decisões, quer nas fases de planejamento ou de execução (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Assim, é por meio do sistema de informação que a controladoria materializa sua participação na empresa. Também tem como função validar as diretrizes estratégicas, registrando e monitorando constantemente o ambiente externo e interno na intenção de perceber possíveis mudanças nas variáveis que oferecem oportunidades a uma reformulação no plano estratégico (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A controladoria, trabalhando em conjunto com o planejamento, consegue estabelecer os padrões de qualidade exigidos para a administração, interagindo com o segmento estratégico e operacional, conectando as diretrizes com o dia a dia dos gestores e promovendo a unicidade de visão. Com isso, temos uma organização que planeja seus objetivos, compartilha seus resultados e está constantemente ligada ao que acontece não só seu ambiente interno, mas também no ambiente externo e com todos os entes com que se relaciona (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

2.9.2 A Controladoria na execução

Após a conclusão da fase de planejamento, tem início a fase de execução, fase na qual os executores deverão operacionalizar o planejamento definido de

forma que a empresa possa atingir os resultados esperados. Para conseguir o sucesso planejado, os gestores deverão ser responsáveis pelos planos validados. As alterações porventura necessárias, deverão ser submetidas a um superior hierárquico e às eventuais áreas envolvidas (PADOVEZE, 2003).

Para Nascimento e Reginato (2010), executar um plano de negócios significa dinamizar o processo administrativo, momento no qual as ações dos gestores são tomadas para fins de efetivação do planejamento. O êxito do processo de execução caracteriza-se, primeiramente, como um desafio para qualquer gestor, pois ele necessita alcançar as metas estabelecidas visto que seu desempenho é avaliado com base nelas. Em segundo lugar, terá êxito se a estratégia que estiver sendo executada tiver sido adequadamente formulada, haja vista que a execução realmente começa com uma boa estratégia. Uma estratégia inadequada resulta em uma execução deficiente.

Diante disso, Padoveze (2003), menciona que:

A atuação da Controladoria na fase de execução consiste, basicamente, em providenciar modelos de decisão para os eventos econômicos, para subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão das transações sendo efetivadas. Os gestores de cada área de responsabilidade, responsáveis pela geração de lucro, tomam diariamente decisões sobre as atividades que estão sob sua área de atuação.

A todo o momento existem tomadas de decisões que afetam direta ou indiretamente o resultado da empresa. Estas atividades são as previstas no processo de planejamento operacional. Logo, para realização destas atividades os gestores necessitam de modelos de decisão coerentes e em linha com a visão da empresa de obtenção de lucro e eficácia empresarial.

A execução está diretamente ligada à tomada de decisão por parte dos gestores. Conforme Padoveze (2003), cabe à controladoria as seguintes atribuições com relação aos modelos de decisão para execução dos eventos econômicos:

- Identificação dos eventos econômicos da empresa.
- Segregação dos eventos econômicos relevantes que mereçam um modelo decisório.
- Identificação dos tomadores de decisão sobre as transações dos eventos econômicos.

- Identificação do modelo de decisão dos gestores (os tomadores de decisão) sobre os eventos econômicos de sua responsabilidade.
- Análise e crítica da validade do modelo decisório do gestor, verificando se está de acordo com o modelo de gestão da empresa.
- Sugestão de um modelo de informação para o modelo de decisão adotado.
- Identificação do modelo de mensuração para o modelo de decisão adotado dentro dos princípios de Controladoria com enfoque em resultados.

O sistema de informações, conduzido pela controladoria, se agrega ao processo de execução, abastecendo com informações capazes de fornecer o necessário suporte à tomada de decisões pelos gestores. Com isso, podemos entender que o sistema identifica o modelo de decisão que será usado no processo decisório específico, abastece informações sobre acontecimentos antigos e também dados sobre o desempenho das variáveis econômico-financeiras (PADOVEZE, 2003).

É responsabilidade do sistema reproduzir os impactos das ações antecipadamente, a fim de que o gestor possa analisar as repercussões e tomar a decisão que melhor atenda o objetivo da empresa. O foco sempre deve ser a maximização do resultado econômico e otimização do desempenho empresarial (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Cabe à controladoria verificar a apropriação das transações executadas, homologação de resultados, renovação e correção das informações geradas pelo sistema, pois a tomada de decisões será efetuada a partir das informações geradas pelo sistema (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

2.9.3 A Controladoria no controle

Com a finalidade de acompanhar se as ações planejadas estão sendo efetivamente realizadas, e se os resultados planejamentos estão sendo alcançados, é necessário um constante acompanhamento que permita visualizar a implementação das ações e os resultados gerados. Caso ocorram desvios na implementação das ações ou os resultados não atinjam o esperado, ações corretivas devem ser implementadas. Assim funcional o controle, que como o planejamento e a

execução é fundamental para a tomada de decisões dentro da organização (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Conforme Nascimento e Reginato (2010), é inócuo planejar se não ocorrer controle sobre a execução do planejamento. É nessa fase que os resultados realizados e alcançados são cotejados com aqueles esperados, possibilitando-se a identificação de desvios e suas causas e das possíveis correções, eventualmente necessárias.

Para Padoveze (2003), o controle busca aferir os resultados alcançados diante de metas preestabelecidas, fazendo com que, ao mesmo tempo, se possa avaliar o desempenho dos gestores responsáveis pelas atividades. Assim, o processo de controle busca avaliar o resultado dos eventos econômicos, atividades, departamentos, divisões, produtos e serviços, permitindo, conjuntamente, avaliar os responsáveis pela condução do processo operacional da empresa.

Dentro do sistema contábil, as metas estabelecidas consubstanciam-se nos conceitos de orçamentos e padrões. Em geral, quando se estabelecem padrões de desempenho, as empresas buscam objetivos mais duradouros e ideais, de caráter de competitividade. Assim, o estabelecimento de padrões tem uma relação próxima com o Planejamento Estratégico (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

As metas orçamentárias também têm caráter de curto prazo e relação com as fases do planejamento operacional e da programação. O controle é exercido em cima da realização de cada transação dos eventos econômicos, nas fases de execução e controle (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Para Oliveira; Perez Jr.; Silva (2011), controlar representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como as de seus subordinados, estejam coordenadas com implementação dos objetivos da organização.

É a etapa do processo de gestão que proporciona à empresa informações que permitam aos gestores conhecerem os detalhes sobre suas ações e corrigirem eventuais efeitos negativos que elas possam trazer ao resultado da organização, considerando-se aquilo que foi planejado.

Conforme Nascimento e Reginato (2010) o *feedback* oferecido aos gestores sobre seus desempenhos torna-se essencial pois reforça ou encoraja esses gestores a optarem por um caminho eficaz de trabalho; redireciona um conhecimento ou chama a atenção para a produtividade em suas ações; pode melhorar a performance dos gestores e da empresa como um todo; pode contribuir

para o aprendizado e desenvolvimento de cada um dos participantes desse processo; melhorando o relacionamento da equipe, mostrando quão relevante é a interação do grupo.

Assim, o *feedback* pode contribuir inclusive para a reformulação cultural da empresa, pois possibilita que as pessoas percebam as suas atitudes, as consequências de suas decisões e de seus comportamentos, expressos por meio de seus desempenhos. A cultura organizacional pode permitir um adequado mecanismo de *feedback*, em que a equipe possa reunir-se emitir e receber críticas, modelar e construir mudanças no sentido de corrigir possíveis falhas ou distorções entre plano e execução, e que facilite e propicie uma continua avaliação de desempenho operacional, econômico, de gestores e da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

O controle precisa ser efetuado na gestão econômica, de forma continua por todos os gestores, não competindo a apenas um órgão especifica a responsabilidade exclusiva de monitorar todas as funções da empresa.

A controladoria deve efetuar um efetivo controle dos processos, o que ocorre com a sua identificação, o mapeamento de suas articulações e subdivisões e a mensuração do seu desempenho e de sua consistência estratégica, através de uma métrica mista, composta por medidas financeiras dos custos, associadas a medidas de qualidade, de tempo (Anupindi, 1999; Kock, 1995) e de eficácia competitiva. Este controle deve ser abrangente, compreendendo tanto a rede de valor como os processos de suporte, porque de nada adiantaria a empresa tentar ganhar uma vantagem competitiva através de uma redução de consumo de recursos na manufatura, por exemplo, e ver tal vantagem dissipada através de um gasto ineficaz de recursos no suporte de informática ou no marketing (MARTIN, 2001).

A função da controladoria é de desempenhar o papel de promotora do controle, como a área que possui uma visão sistêmica da organização, sendo assim, será responsável pela gestão do sistema de informação oferecendo suporte às atividades de controle do resultado, ajudando na implementação de ações corretivas, observando que os objetivos sejam alcançados nas diferentes áreas da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Logo, Nascimento e Reginato (2010, p.2) mencionam que:

As informações prestadas pela área de controladoria alcançam não apenas o processo decisório que se relaciona diretamente à obtenção de resultados econômicos, mas essa área também provê informações que possibilitam a avaliação de gestores e outras que visam transmitir confiança aos proprietários do negócio que não estejam necessariamente participando da gestão da empresa. Nesse sentido, o zelo pelos sistemas de informações e controles internos, entre outros, são aspectos que proporcionam a essa área a realização dessa função.

Podemos concluir que o controle tem como pré-requisito apoiar um sistema de gestão de resultados, que corresponde a prática de ações corretivas quando os resultados efetivados tomam rumo diferente dos resultados planejados e buscam assegurar que os objetivos sejam atingidos. Assim, a Controladoria tem a missão de otimização do resultado global, acompanhando o cumprimento do planejado, observando e promovendo interações entre as áreas na busca das ações corretivas mais adequadas aos gestores.

3 METODOLOGIA

3.1 Enquadramento metodológico

A presente pesquisa objetiva propor um modelo de implantação da unidade organizacional da controladoria na Metalúrgica Martinazzo Ltda. Atinge-se tal escopo por meio da análise dos conceitos de controladoria, funções e papel do controller na estrutura da organização.

3.2 Procedimento para coleta e análise dos dados

A fim de verificar os processos de gestão da organização pesquisada aplicou-se um questionário, com questões abertas e fechadas. Esta ferramenta foi dividida em duas partes, sendo que a primeira é composta por três questões que buscam analisar o perfil dos gestores entrevistados. Na segunda parte buscou-se verificar os processos gerenciais onde foram elaboradas dezessete questões subdivididas em três seções, que contemplaram as atividades de planejamento, sistemas de informação e gestão de pessoas.

Conforme Borinelli (2006, p. 227) o objetivo é descrever, analisar e interpretar os dados coletados na pesquisa empírica.

O questionário foi aplicado pessoalmente com os gestores da organização, tendo sido respondido ao todo por dez pessoas. Conforme a estrutura hierárquica da organização o quadro de gestores é composto de 01 (um) Diretor Superintendente, 01 (um) Diretor Industrial, 03 (três) Gerentes e 05 (cinco) Coordenadores.

A partir dos resultados da pesquisa coletados por meio do levantamento da análise documental foi elaborada o projeto de estruturação da controladoria para a empresa. Por fim, foram apresentadas as etapas de estruturação necessária para a implementação desta unidade organizacional.

4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Perfil dos entrevistados

Neste tópico é evidenciada uma análise do perfil dos gestores, verificando tempo de permanência na empresa, formação acadêmica e nível hierárquico.

Tabela 1-Tempo de empresa

De 2 a 5 anos	1
De 5 a 10 anos	2
De 10 a 20 anos	2
Mais de 20 anos	5

Observa-se que a maior parte dos gestores, 70% estão na empresa há mais de 10 anos.

Tabela 2 - Formação Acadêmica

Ensino Fundamental	2
Ensino Médio	3
Superior Incompleto	1
Superior Completo	1
Pós-Graduação	3

Com relação a formação acadêmica observa-se que a maioria não possui formação universitária, sendo que 50% possuem até o ensino médio. Correlacionando este dado com o tempo de permanência na empresa constata-se gestores com conhecimento da estrutura da empresa, mas com deficiência na formação acadêmica.

Tabela 3 - Nível Hierárquico

Diretor	2
Gerente	3
Coordenador	5

Observa-se que há três níveis de poder na hierarquia da empresa, caracterizando uma organização enxuta e com baixa verticalização da estrutura hierárquica.

4.2 Processos gerenciais

Nesta etapa inicia-se com o entendimento e a percepção dos colaboradores quanto ao planejamento estratégico, seguido da verificação de como está a transmissão dos objetivos das empresas por meio do próprio planejamento.

Tabela 4 - Planejamento Estratégico
A empresa possui planejamento estratégico?

Sim	8	80%
Não	2	20%
Total	10	100%

Observa-se na tabela 4 que a grande maioria dos gestores destaca que a empresa possui planejamento estratégico, sendo que este entendimento é confirmado nas questões seguintes, pois 70% responderam que sabem os objetivos da empresa e onde ela quer chegar.

Quando questionados para descrever ao menos um objetivo da empresa, dos que afirmaram conhecer os objetivos da empresa todos descreveram ao menos um, sendo que elencados os seguintes:

- Atingir a meta de faturamento definida para o período.

- Buscar a rentabilidade desejada para o período.
- Melhorar a qualidade dos produtos.

Tabela 5 - Organograma
A empresa possui organograma definido?

Sim	4	40%
Não	6	60%
Total	10	100%

Quando questionados se a empresa possui organograma definido e se ele é compartilhado com os colaboradores, 60% dos gestores responderam negativamente. Ter uma hierarquia de poderes é fundamental para que a tomada de decisões seja compartilhada.

4.3 Sistema de informação

Para analisar se o planejamento estratégico está sendo executado da forma prevista faz-se necessário que a empresa possua um sistema de informação estruturado que atenda toda a organização de forma uniforme.

Nesse sentido, foi analisado se a empresa pesquisada possui este sistema funcionando adequadamente, de acordo com a visão dos colaboradores quanto ao sistema de informação utilizado.

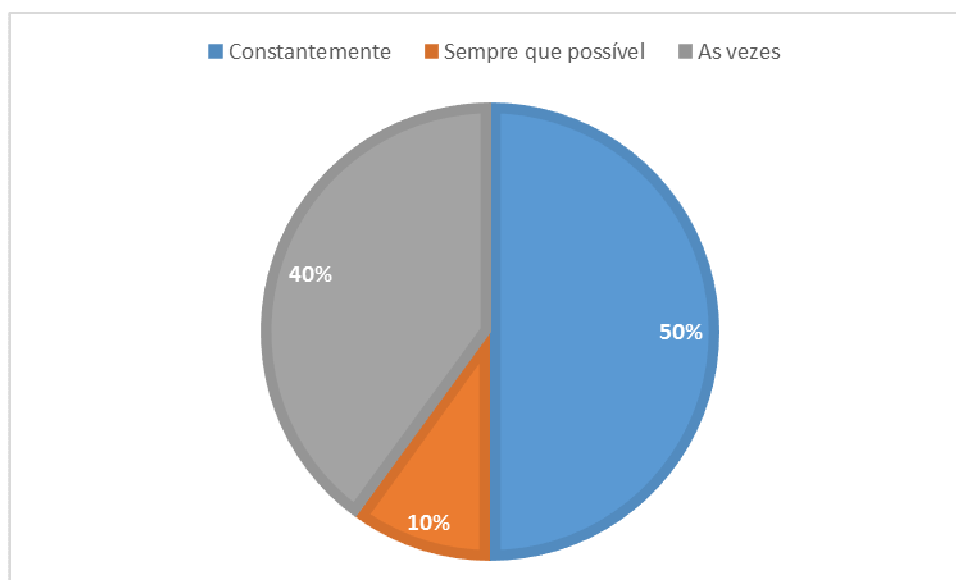
A primeira pergunta busca analisar se os sistemas de informação são integrados entre todos os outros setores da empresa. Para esta questão, 4 gestores responderam que sim e 6 gestores responderam que não.

A segunda pergunta busca verificar se os sistemas de informação são suficientes para atender as necessidades de trabalho diário. Responderam que sim 6 gestores e não 4 gestores.

Subsequentemente foi questionado se os sistemas de informação funcionam como deveriam. Neste questionamento, 80% respondeu negativamente e somente 20% responderam positivamente. Constata-se aqui um problema a ser equalizado pois para que o planejamento estratégico funcione corretamente todos os

colaboradores devem possuir informações para executar o controle de metas estabelecidas.

Figura 1 – Acompanhamento do desempenho da organização



Quanto ao acompanhamento do desempenho, foi questionado aos gestores se os sistemas de informação possibilitam o acompanhamento do desempenho da empresa. Na figura 1, nota-se que 50% dos gestores acreditam que é possível verificar o desempenho constantemente, mas 10% responderam sempre que possível e 40% responderam que as vezes utilizam o sistema para acompanhar o desempenho da empresa. Neste quadro constata-se que é necessária uma adequação das ferramentas do sistema para o acompanhamento do desempenho da organização e treinamento dos gestores para esse fim.

Com estes questionamentos, conclui-se que o sistema de informação em algum ponto não está integrado entre os outros setores e, que grande parte acha que o sistema de informação atende suas expectativas de trabalho e que as informações não funcionam como deveriam. Assim, de certa forma, aparenta-se que uma parte dos colaboradores possui acesso a um sistema de informação diferencial a dos outros.

Em complemento a esta informação, 90% dos gestores responderam que as informações contábeis e gerenciais são compartilhadas com os gestores. Também 60% responderam que os valores de orçamento são compartilhados e 90% responderam que existe comprometimento dos gestores em cumprir os objetivos orçamentários estabelecidos. Com isso fica caracterizado que a gestão das receitas

e despesas da empresa é bem disseminada e que existe comprometimento dos gestores em atingir os objetivos de rentabilidade propostos.

4.4 Gestão de pessoas

Na última parte do questionário busca-se analisar se a empresa proporciona aos funcionários incentivos para alcançarem metas e resultados. Nesta linha, questionou-se como a empresa oferece incentivo ao crescimento interno na hierarquia.

Quando questionados se existe algum sistema de reconhecimento e incentivo pelo atingimento das metas e resultados, 90% responderam negativamente. Conclui-se que a empresa não tem uma sistemática formalizada de acompanhamento e reconhecimento aos gestores pelo desempenho obtido na gestão dos negócios sob sua responsabilidade.

Por outro lado, quando questionados se a empresa proporciona oportunidades de crescimento aos seus colaboradores, 80% dos gestores responderam positivamente. Considerando que na análise do perfil dos gestores constatamos que na sua grande maioria são pessoas com longo tempo de permanência na organização, concluímos que o incentivo ao cumprimento das metas ainda não influenciou os gestores na sua opção por continuar na empresa.

Outro questionamento importante é verificar se os colaboradores entendem que a empresa os incentiva a melhorar seu nível educacional, através de diversas formas como cursos de especialização, seminários e eventos. Assim, 70% responderam que constantemente a empresa incentiva e 30% responderam as vezes.

4.5 Pontos observados durante a aplicação do questionário

- Há uma dependência de pessoas para executar determinadas atividades da empresa, principalmente ao nível de gerência.
- A estrutura de gestão da empresa é bastante enxuta, o que proporciona ganhos de escala e agilidade nas decisões, porém a torna extremamente dependente destas pessoas.

- A disseminação do planejamento estratégico ocorre até o nível intermediário de gestores da empresa, precisando ser disseminado para os demais colaboradores.
- Há conscientização dos gestores com os objetivos orçamentários e comprometimento com a busca da rentabilidade nos negócios.
- Não há percepção por parte integral dos gestores de um organograma definido e tampouco o compartilhamento com os demais colaboradores. Tem-se a impressão de que a estrutura hierárquica não é formalizada.
- Embora haja conscientização de que a empresa proporciona oportunidades de crescimento aos colaboradores, não existe um sistema de reconhecimento e incentivo pelo atingimento das metas e resultados. Não existe uma política clara de gestão de recursos humanos.

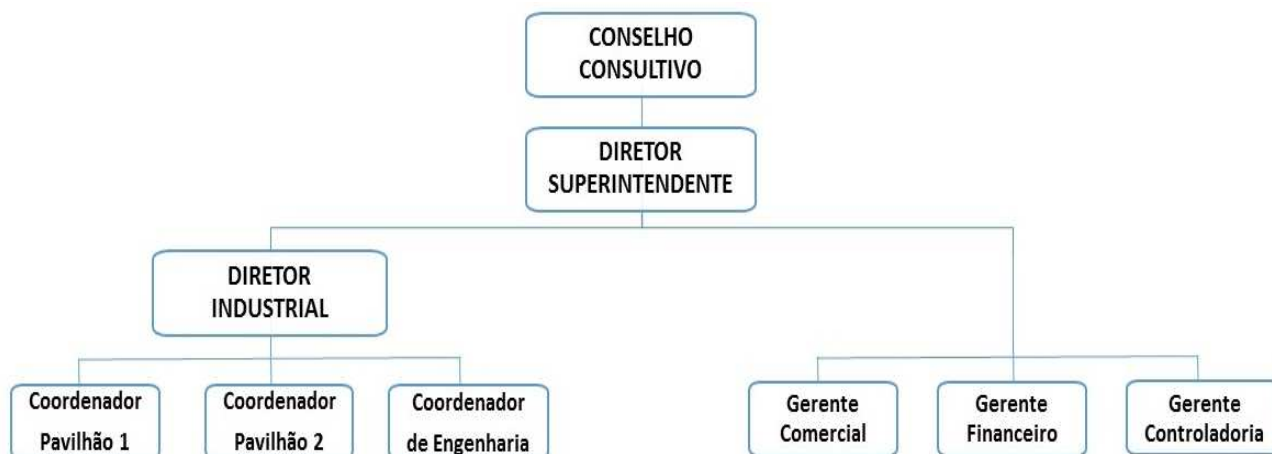
4.6 Projeto de institucionalização da controladoria

De acordo com o diagnóstico realizado por meio dos questionários aplicados, nota-se a necessidade de algumas mudanças nos processos gerenciais da organização em estudo.

Considerando a apresentação da empresa, o ambiente em que ela está inserida e a visão de seus gestores sobre ela, bem como a necessidade atual de busca contínua por eficiência e competitividade, podem ser implantadas algumas práticas para melhorar a sua gestão. Caso a controladoria venha a ser implantada e conduzida de maneira adequada, ela poderá suprir e auxiliar na perpetuação da empresa.

Como primeiro passo, sugere-se a definição de onde a controladoria estará inserida no posicionamento hierárquico. No caso da Metalúrgica Martinazzo, considerando a pouca verticalização da empresa e a forma como ela é gerida de maneira enxuta, a controladoria estaria posicionada em uma linha de gerência intermediária, onde desempenharia a gestão de algumas atividades sob sua responsabilidade e também assumiria o papel de integração dos demais setores, compartilhando as informações e oferecendo suporte a tomada de decisão dos demais gestores e da alta administração. A figura 2 mostra qual a posição da controladoria e o organograma proposto.

Figura 2: Organograma da empresa, elaborado a partir de dados do estudo.



Nesta posição, a controladoria assumiria seu papel de responsável pela implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis da empresa, fornecendo informações e subsídios aos demais gestores para as tomadas de decisão e mantendo contato direto com a alta administração através da formatação de relatórios e indicadores de desempenho da organização.

Considerando a estrutura da empresa, propõe-se que a área de controladoria seja responsável pelos processos de planejamento estratégico, controle orçamentário, controle e avaliação de desempenho, planejamento tributário e controle de custos.

A atuação da controladoria deve estar integrada com os demais setores e a alta administração, com um compromisso muito forte na visão de longo prazo, procurando identificar indicadores de desempenho, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e subsidiar os gestores e a alta administração com informações relevantes.

4.6.1 Implantação do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico consiste na determinação das metas básicas a longo prazo e os objetivos estratégicos de uma empresa, bem como a adoção das

linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar estas metas (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Na estruturação dos planos estratégicos, os seguintes quesitos devem ser levados em consideração:

- Quais são as áreas e funções envolvidas;
- Quais são as hierarquias envolvidas;
- Quais são os responsáveis pela operacionalização;
- Quais e quantos são os dados internos a serem considerados;
- Quais e quantos são dos dados externos a serem considerados.

A sequência básica para elaboração de um plano estratégico compreende:

1. A determinação da missão da empresa, sua visão e princípios;
2. A análise ambiental, que inclui:
 - A identificação dos fatores-chaves de sucesso;
 - A análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.
3. O estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos;
4. A determinação das estratégias;
5. A avaliação dessas estratégias.

A responsabilidade pela elaboração do plano estratégico é da alta administração, a qual será assessorada pelos níveis intermediários, que fornecerão informações e sugestões. A controladoria terá participação relevante pois será responsável pela implementação de um sistema de informações gerenciais que possibilite o controle das atividades e análise dos resultados alcançados em comparação aos objetivos estabelecidos. As estratégias mais eficazes são as que são compartilhadas e comprometidas com toda a organização e tornam-se parte integrante da sua cultura (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

4.6.2 Gestão Estratégica das Informações

Tratam-se das informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados em um tempo futuro (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

No sistema de informações gerenciais ocorre a transformação de dados em informações, que são utilizadas na estrutura decisória da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Na empresa em estudo deve-se buscar um maior compartilhamento das informações com os gestores, agregar novas ferramentas de apoio ao processo decisório e buscar suprir as lacunas de informação identificadas pelos gestores e pela controladoria.

4.6.3 Controle Orçamentário e Financeiro

A implantação de um processo de controle orçamentário e financeiro facilita a administração empresarial. Orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração elencados no planejamento estratégico.

A elaboração do orçamento deve ser tarefa de toda a empresa. Cada área será responsável por alcançar determinadas metas, as quais deverão estar harmonizadas com as metas de toda a empresa.

O que é orçamento:

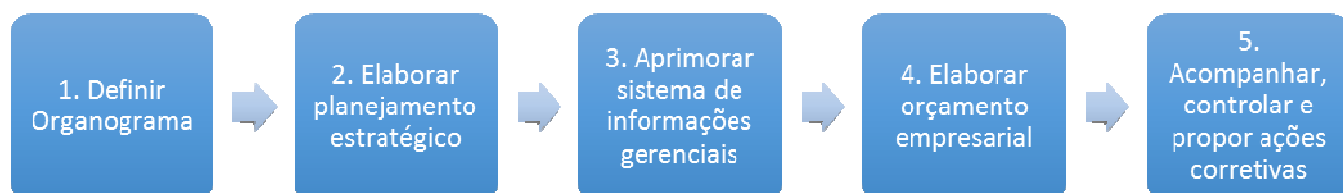
- É a expressão monetária de um plano operacional;
- É a etapa final de um processo de planejamento;
- É um compromisso de realização;
- É um instrumento de acompanhamento e continua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

O sistema orçamentário é desenhado conforme a estrutura contábil da empresa, utilizando-se de muitas de suas informações para efeito de planejamento e controle.

4.6.4 Etapas de implantação

Por fim, propõe-se também neste estudo uma trajetória das etapas para implantação da controladoria na organização. A figura 3 apresenta o fluxograma para implantação da controladoria na Metalúrgica Martinazzo.

Figura 3: Fluxograma de implantação da área de controladoria.



O cronograma para implantação da área de controladoria na Metalúrgica Martinazzo, bem como investimentos necessários estão demonstrados na tabela 6.

Tabela 6: Cronograma de implantação da área de controladoria.

Atividade	Período	Investimento adicional
Contratar controller	até 30/09/15	R\$ 6.000,00 mensais + encargos
Definir organograma	até 15/10/15	nenhum
Elaborar Planejamento Estratégico	até 31/12/15	nenhum
Aprimorar sistema de informações	até 28/02/16	R\$ 2.000,00 em treinamentos
Elaborar orçamento empresarial	até 31/03/16	nenhum
Acompanhar, controlar, corrigir	constantemente	nenhum

O projeto de implantação da área de controladoria na Metalúrgica Martinazzo parte da premissa de que a empresa contratará um profissional para exercer esta atividade. Este profissional trabalhará em período integral de 44 horas semanais e inicialmente não precisará de equipe de apoio, considerando a estrutura da empresa. Para exercício da atividade serão necessários uma mesa, uma cadeira, um computador e uma calculadora HP 12C, com um investimento total para aquisição destes equipamentos estimado em R\$ 5.000,00.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração desta pesquisa deu-se pelo objetivo de propor um modelo de implantação da área de controladoria na Metalúrgica Martinazzo Ltda.

Na análise dos perfis dos funcionários, constatou-se que a maior parte dos gestores possui grande tempo de permanência na empresa, o que demonstra a valorização do grupo interno e crescimento gradativo na estrutura hierárquica. A maior parte desses gestores não possui formação acadêmica superior. Também ficou constatada que a empresa possui uma administração enxuta e com poucos níveis hierárquicos, o que acelera a tomada de decisões e a comunicação entre os gestores e a alta administração da empresa.

No que tange aos processos gerenciais, os gestores sabem o que é planejamento estratégico e quais os objetivos da empresa. Também foi constatado que a maior parte dos gestores respondeu que não há um organograma definido e que não é compartilhado com os demais colaboradores.

Sobre os sistemas de informação, notou-se que a organização precisa integrá-los e melhorar o funcionamento dos sistemas. Também se constatou que boa parte dos gestores responderam que os sistemas são deficientes no apoio operacional aos negócios de suas áreas.

Ressalta-se positivamente o compartilhamento das informações contábeis e gerenciais com os gestores e o comprometimento com o cumprimento dos objetivos orçamentários negociados.

Como proposta para implantação da área de controladoria nesta organização, este órgão seria vinculado ao Diretor Superintendente em uma linha de gerência intermediária, efetuando a gestão das atividades sob sua responsabilidade e buscando a integração dos demais setores, compartilhando as informações e oferecendo suporte a tomada de decisões dos outros gestores e da alta administração da empresa.

Para tanto, sugere-se a implantação gradativa de acordo com o fluxograma de atividades proposto, iniciando-se com a definição do organograma, elaboração do planejamento estratégico, aprimoramento do sistema de informações gerenciais, elaboração do orçamento empresarial e constante acompanhamento, controle e proposição de ações corretivas.

Sugere-se uma pesquisa posterior a implantação da área de controladoria na empresa estudo de caso para evidencição das possíveis vantagens e desvantagens que possam ser observadas, bem como melhorias que possam ser implementadas.

BIBLIOGRAFIA

BORINELLI, Marcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e das práxis**. São Paulo, 2006.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufba, 2010.

CARVALHO, André de; SOUZA, Paula de; LUNKES, Rogério João. **Institucionalização da controladoria: proposta de implementação em uma empresa do ramo da construção civil**. Teresina: Revista Inova Ação, 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTIN, Nilton Cano. **Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária**. São Paulo: 1º Seminário USP de contabilidade, 2001.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MULLER, Elsa Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. **Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras**. Blumenau: Gestão e Regionalidade nº 76, 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria – Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SIQUEIRA, Yoni Patriota. **Indicadores de desempenho de processos de planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

APÊNDICE 01

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA SEMI - ESTRUTURADA**PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS****1 - Com relação ao seu tempo de empresa, seu período é:**

- 1. () Até 2 anos
- 2. () De 2 a 5 anos
- 3. () De 5 a 10 anos
- 4. () De 10 a 20 anos
- 5. () Mais de 20 anos

2 - Com relação a formação acadêmica, seu grau de instrução é:

- 6. () Ensino fundamental
- 7. () Ensino médio
- 8. () Superior incompleto
- 9. () Superior completo
- 10. () Pós Graduação

3 - Qual é seu nível hierárquico:

- 11. () Diretor
- 12. () Gerente
- 13. () Coordenador
- 14. () Líder de setor
- 15.

PROCESSOS GERENCIAIS

16.

4 - Qual o seu conhecimento sobre planejamento estratégico:

- 17. () Sei o que é planejamento estratégico
- 18. () Já ouvi falar sobre planejamento estratégico
- 19. () Não sei o que é planejamento estratégico

5 - A sua empresa possui planejamento estratégico?

- 20. () Sim
- 21. () Não
- 22. () Não sei

6 - Você sabe os objetivos da empresa, aonde ela quer chegar e como alcança-los?

- 23. () Sim
- 24. () Não
- 25. () Não sei
- 26.

7 - Existem indicadores para acompanhamento do desempenho da área sob sua gestão?

- 27. () Sim

- 28. ☐ Não
- 29. ☐ Não sei

8 - A empresa possui organograma definido e ele é compartilhado com os colaboradores?

- 30. ☐ Sim
- 31. ☐ Não
- 32. ☐ Não sei

9 - Se você sabe os objetivos da empresa, descreva pelo menos um:

Pergunta com resposta tipo aberta

SISTEMA DE INFORMAÇÃO

10 - Os sistemas de informação são integrados entre todos os outros setores da empresa?

- 33. ☐ Sim
- 34. ☐ Não
- 35. ☐ Não utilizo

11 - Os sistemas de informação existentes na empresa são suficientes para atender suas necessidades de trabalho diário?

- 36. ☐ Sim
- 37. ☐ Não
- 38. ☐ Não utilizo

12 - Os sistemas de informação funcionam como deveriam?

- 39. ☐ Sim
- 40. ☐ Não
- 41. ☐ Não utilizo

13 - Os sistemas de informação possibilitam o acompanhamento do desempenho da empresa?

- 42. ☐ Constantemente
- 43. ☐ Sempre que possível
- 44. ☐ As vezes
- 45. ☐ Nunca
- 46. ☐ Desconhece

14 - Os sistemas de informação possibilitam apoio operacional aos negócios e processos de sua área de atuação?

- 47. ☐ Sim
- 48. ☐ Não
- 49. ☐ Não utilizo

15 - As informações contábeis e gerenciais são compartilhadas com os gestores?

- 50. ☐ Sim
- 51. ☐ Não
- 52. ☐ Não sei

16 - Os valores de orçamento para as contas sob responsabilidade de cada gestor são compartilhados?

- 53. () Sim
- 54. () Não
- 55. () Não sei

17 - Existe comprometimento dos gestores em cumprir os objetivos orçamentários estabelecidos?

- 56. () Sim
- 57. () Não
- 58. () Não sei
- 59.

GESTÃO DE PESSOAS

60.

18 - Existe algum sistema de reconhecimento e incentivo pelo atingimento das metas e resultados?

- 61. () Sim
- 62. () Não
- 63. () Não sei

19 - A empresa proporciona oportunidades de crescimento aos seus colaboradores?

- 64. () Sim
- 65. () Não
- 66. () Não sei

20 - A empresa incentiva seus colaboradores a melhorar seu nível educacional, através de cursos de especialização, seminários, eventos, entre outros.

- 67. () Constantemente
- 68. () Sempre que possível
- 69. () As vezes
- 70. () Nunca