

# **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA**

**PROF. DR. SILVIO APARECIDO CREPALDI**

**@professor.crepaldi**

**Uberlândia – MG**

**2023**



**SILVIO APARECIDO CREPALDI** é doutor em Direito com especialidade em Ciências Jurídicas pela Universidade Autónoma de Lisboa Luis de Camões - Portugal; mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA; graduado em Direito pela Universidade Jose do Rosário Vellano (Unifenas – Alfenas-MG) e em Ciências Contábeis e Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis de Varginha (Faceca – Varginha-MG). Fez o curso Clássico no Seminário Menor Nossa Senhora da Esperança em Poços de Caldas – MG, o Ginásio no Colégio Marista Coração de Jesus de Varginha – MG e o Primário no Grupo Escolar Afonso Pena de Varginha – MG.

Docente de cursos de graduação e de pós-graduação de diversas Universidades e Faculdades do Brasil; docente do IPOG – Instituto de Pós-graduação e Graduação – Goiânia GO; da EBPÓS – Escola Brasileira de Pós-graduação – Goiânia – GO, da CEFIS – Centro de Estudos Fiscais - São Paulo SP; da Cenofisco Aduaneiras - Centro de Capacitação Profissional, do ESP - Instituto de Especialização do Amazonas; da DVW Treinamento – São Paulo SP; da Prado Treinamentos, Curitiba PR; instrutor da Catho *e-Learning*, nos cursos de Auditoria Contábil e Contabilidade Financeira e Gerencial.

Avaliador de cursos de graduação de Administração, Ciências Contábeis e Direito, e Avaliador de instituições de ensino superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP - MEC).

Atua como Perito do Juiz do Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais e da Justiça Federal – Subseção Judiciária de Uberlândia-MG; e representante docente do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação - IBPT; e parecerista *ad hoc* e avaliador da *Revista CEJ*, do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal; e parecerista e avaliador de artigos da Revista de Direito GV *Law Review*, parecerista do Guia do Estudante – Editora Abril, e membro do Conselho Editorial das revistas da FABES, da Revista *Ciências Sociais em Perspectiva*, da Revista *Agronegócios Online*; da Revista *Direitos Humanos e Democracia* do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu – Mestrado em Direitos Humanos da UNIJUI, da Revista Rumos do UNICERP, da Revista Contabilidade Vista e Revista da FACE/UFMG, da Revista Amplitude da Faculdade Ajes – Juína-MT; e sócio proprietário da Crepaldi Advogados Associados – *Corporate and Tax Lawyers* – Uberlândia-MG. É integrante do Banco de Palestrantes cadastrados do Conselho Federal de Contabilidade – CFC, do Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo. É Instrutor cadastrado

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

no CRC AC, CRC AM, CRC CE, CRC MA, CRC GO, CRC RO e CRC SP. É avaliador *ad hoc* de artigos para o Congresso Brasileiro de Contabilidade.

Autor da Editora Atlas de: Contabilidade Rural – uma abordagem decisorial; Curso Básico de Contabilidade; Curso Básico de Contabilidade de Custos; Contabilidade Gerencial – teoria e prática; Auditoria Contábil: teoria e prática.

Autor da Editora Saraiva de: Planejamento Tributário: teoria e prática, Orçamento Público: planejamento elaboração e controle, Contabilidade Fiscal e Tributária: teoria e prática e Auditoria Fiscal e Tributária; Manual de Perícia Contábil.

Autor da Editora Forense de: Direito Tributário e Direito Financeiro.

Autor da Editora Juruá de: Direito Empresarial.

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/2262468831708205>

### PUBLICAÇÕES DO PROFESSOR DR. SILVIO APARECIDO CREPALDI



## Apresentação

Aprenda a pensar e agir como *controller*. Como estruturar uma controladoria acompanhando as estratégias de sucesso e permitindo o adequado desempenho das operações. Veja um painel completo das funções de controladoria, bem como os principais conceitos e instrumentos a serem utilizados para conseguir implantar de forma efetiva a controladoria nas empresas.

## Objetivo

Após a apresentação deste programa de treinamento, espera-se que os assuntos abordados tragam os seguintes benefícios para você e sua empresa:

- Os objetivos da empresa serão definidos de maneira clara, objetiva, consistente e quantificável.
- Entendimento do papel da controladoria na atividade empresarial.
- Você e seus colegas terão os mesmos conceitos, procedimentos, objetivos e focos de ação em relação aos objetivos da empresa.
- Colocação em evidência de questões como avaliação dos resultados e desempenho, análise de custos e apoio à estratégia, etc.
- “Amarração” das ações entre o Planejamento Estratégico & Operacional.
- Estimulo ao envolvimento na gestão dos negócios, pois cada um saberá como medir o valor de sua contribuição na criação de valor para os acionistas.
- Formar executivos completos (dar fundamento e visão integrada das ações da controladoria).
- Prepará-lo para promoções (formação de generalistas em alto nível).
- Autodesenvolvimento (treiná-lo para a educação continuada, motivando-o para o constante aperfeiçoamento profissional).

## CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1 – Visão geral da Controladoria – funções, conceito e ambiente, finalidade, unidade administrativa, modelo de gestão, sistema aberto, planejamento estratégico, tático e operacional, matriz de swot, auditoria interna, controle orçamentário, PDCA,

2 – A Contabilidade e o surgimento da Controladoria nas Organizações – objetivos e finalidade, técnicas, ligação da controladoria com as áreas empresariais, usuários, produtos e serviços da controladoria, a controladoria no processo de gestão, aplicação da contabilidade na controladoria,

3 – *Controlleur*: funções e atribuições – missão e objetivo da controladoria; funções e características do *controlleur*; papel e ferramentas da controladoria; ciclo e ferramentas de trabalho; administrar custos e preços de vendas; missão da controladoria; usuários, produtos e serviços da controladoria; necessidade da controladoria;

4 – A Controladoria na Teoria das Restrições – papel da controladoria nas organizações; origem da teoria das restrições; medidas para avaliar o impacto das decisões; teoria das restrições e a controladoria; como implementar a teoria das restrições;

5 – A Controladoria na Gestão Baseada em Valor – valor das organizações; necessidade de criar valor nas organizações; valor para o acionista; gestão baseada em valor; capacidades diferenciadoras e direcionadoras, estratégias financeiras e direcionadores de valor; indicadores de valor para a empresa: CMPC, TIR, EVA, MVA.

6 – A Gestão Econômica e a Controladoria: custo padrão, orçamento, preço de transferência, custo de oportunidade, custeio direto e absorção, mensuração de resultados econômicos, avaliação de desempenho e resultados,

7 – *Balanced Scorecard* – perspectivas financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, indicadores, análise e acompanhamento,

8 – A Controladoria no *Beyond Budgeting*

9 – A Controladoria na Gestão de Risco – gestão integrada de risco

10 – A Controladoria no *Business Plan* – projeto, plano de marketing, plano de vendas, aspectos operacionais, aspectos administrativos, aspectos jurídicos.

11 – Ambiente de Controle – integridade e valores éticos, filosofia e estilo gerencial, estrutura organizacional, políticas e procedimentos de RH, governança corporativa.

12 – Definição e Tipos de Riscos – gestão e avaliação de riscos, categoria de objetivos, conexão entre os objetivos, identificação de riscos, classificação e avaliação de riscos, atividade de controle, informação, comunicação e monitoramento, importância do controle interno na gestão de risco, riscos X ciclos operacionais,

13 – Controle Interno e Gestão de Risco – risco em instituições financeiras, Comitê de Basiléia, fraudes e responsabilidade do auditor, fraude e erro, responsabilidade do auditor, fraude X erro, avaliação dos resultados dos procedimentos,

14 – Regulamentação do Controle Interno – estruturas e componentes, limites, regulamentação, atividades de controle e segregação de responsabilidades, governança corporativa, Lei Sarbanes Oxley.

## 1 - VISÃO GERAL DA CONTROLADORIA

### Introdução

A Controladoria é um segmento da Contabilidade, mas também pode ser definida como ramo da Administração, dependendo do enfoque dado pelos gestores e contadores responsáveis pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Devido a esse fato, ela pode ser dividida didaticamente em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil, mas na prática profissional isso não é muito comum pois ambas as partes costumam ficar sob a égide de um único gestor (*controller* ou controlador). Ainda do ponto de vista contábil, em função desse relacionamento estreito com a Administração, a Controladoria pode ser considerada como pertencente ao ramo especializado da Contabilidade administrativa.

Ela utiliza primordialmente o controle e o processo de planejamento e orçamento como metodologias nos desempenhos de suas funções.

O encarregado pela área de Controladoria em uma empresa é chamado de *Controller* ou Controlador. Tal área é considerado um órgão de *staff*, ou seja, de assessoria e consultoria, fora da pirâmide hierárquica da organização.

A controladoria se apoia num sistema de informações e numa visão multidisciplinar, sendo responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem melhores decisões. Por isso é que se exige dos profissionais da controladoria uma formação sólida e abrangente acerca do processo de gestão organizacional.

Compreende as organizações, enquanto sistemas abertos e dinâmicos no ambiente. Por isso, a Controladoria encontra vasto material de pesquisa no campo da Teoria dos Sistemas.

Segundo Da Silva e Velho (2012)<sup>1</sup>, citando Schmidt e Santos (2006), quatro **fatores** podem ser considerados **decisivos** para o **surgimento da Controladoria**:

- 1) aumento em tamanho e complexidade das organizações;
- 2) globalização das empresas;
- 3) crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias;
- 4) aumento no número de fontes de capital.

Esses fatores fizeram as **empresas começarem a se preocupar** com, além dos fatores externos, com os fatores internos, como o **processo de produção**.

Neste contexto, surgiu a controladoria.

### 1. Origem da Contabilidade

Conforme destaca Palhares e Rodrigues (1990), os primeiros indícios de atividades comerciais surgiram a 4500 a.C. em civilizações como assírios, caldeus e sumérios, da Mesopotâmia, se dedicaram à agricultura, fizeram surgir cidades e desenvolveram atividades comerciais.

Os primeiros registros “contábeis” guardados são tabuletas de argila em que escribas registravam, em escrita cuneiforme (usava a cunha para escrever), transações comerciais das civilizações da Babilônia e da Suméria, que floresceram a milhares de anos antes de Cristo (Black, 1970).



Entretanto, o ponto de partida da contabilidade deu-se por volta de 1300 D.C., com o surgimento do método das partidas dobradas, desenvolvido na Itália, evidenciando a sistemática de registro contábil. Em 1494, Luca Pacioli escreveu e publicou o sistema de partidas dobradas.

Buscando uma melhor compreensão das fases pelas quais a contabilidade passou, Lima (2006) organizou em quatro etapas, conforme se segue:

Período	Características
Contabilidade do Mundo Antigo	Período que se inicia com a civilização do homem e vai até 1202 da Era Cristã, quando apareceu o Líber Abaci, da autoria de Leonardo Fibonacci, o Pisano.
Contabilidade do Mundo Medieval	Período que vai de 1202 da Era Cristã até 1494, quando apareceu o Tractatus de Computis et Scripturis (Contabilidade por Partidas Dobradas) de Frei Luca Pacioli, publicado em 1494; enfatizando que à teoria contábil de débito e do crédito corresponde à teoria dos números positivos e negativos, obra que contribui para inserir a contabilidade entre os ramos do conhecimento humano.
Contabilidade no Mundo Moderno	Período que vai de 1494 até 1840, com o aparecimento da Obra “La Contabilità Applicata Alle Amministrazioni Private e Pubbliche”, da autoria de Francesco Villa, premiado pelo governo da Áustria. Obra marcante na história da Contabilidade.
Contabilidade no Mundo Científico	Período que se inicia em 1840 e continua até os dias de hoje.

Fonte: Lima, 2006

No Brasil, o processo contábil iniciou nos primórdios da época Colonial, em função da evolução da sociedade, além da necessidade de ter controles contábeis para suportar o desenvolvimento das primeiras alfândegas, nascidas por volta de 1530. Nesta época, surgiu o primeiro Contador Geral, Gaspar Lamego, nomeado por Portugal, cuja expressão era utilizada para denominar os profissionais que atuavam na área pública, e que em 16 de julho de 1679, através da Carta Régia, foi criada a Casa dos Contos, órgão incumbido de processar e fiscalizar as receitas e despesas de Estado, ganhando autonomia somente no reinado de João (1357 – 1433) e em 1869, foi criada a Associação dos Guarda Livros da Corte, reconhecido oficialmente no ano seguinte. Esse fato foi importante, pois constitui o guarda-livros, como a primeira profissão liberal do Brasil.

Com o passar dos anos, outros importantes fatos contribuíram para a implantação e evolução da contabilidade no Brasil:

- Em 1902, criação da Escola de Comércio Álvares Penteado que se especializava em contabilidade;
- Em 1940, criação da primeira Lei das Sociedades Anônimas (S/A);
- Em 1946, criação da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP, com os cursos de Ciências Contábeis e Atuariais;
- Em 1946, criação do Conselho Federal de Contabilidade;
- Em 1976, a Lei das S/A ganha um novo formato, adotando o número 6404 e incorpora as tendências da Escola Norte-Americana;
- Em 1976, a criação da Comissão de Valores Mobiliários – CVM;
- Em 2005, a criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC;
- Em 2010, adoção das Normas Internacionais de Contabilidade.

## 2. Função da Controladoria

Muitos autores definem que a Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional. Para Peleias (2002), a controladoria é uma área da organização à qual

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.

De acordo com Szuster et al. (2013), a Contabilidade é uma ciência social que tem por objetivo medir, para poder **informar**, os aspectos quantitativos e qualitativos do patrimônio de quaisquer entidades.

Apesar de a Contabilidade estar inserida no contexto da Controladoria, podemos afirmar que a Controladoria tem funções mais gerenciais do que a Contabilidade.

A Controladoria é a área da organização responsável por projetar, atualizar e garantir a eficiência e confiabilidade dos mecanismos que dão suporte à implantação da estratégia.

Assim, o controle gerencial busca influenciar os membros da organização a seguirem as estratégias adotadas pela própria organização. E, para controlar, é preciso um **sistema de controle**.

Em suma, todo sistema de controle busca aferir o quanto se pode estar perto ou longe da estratégia.

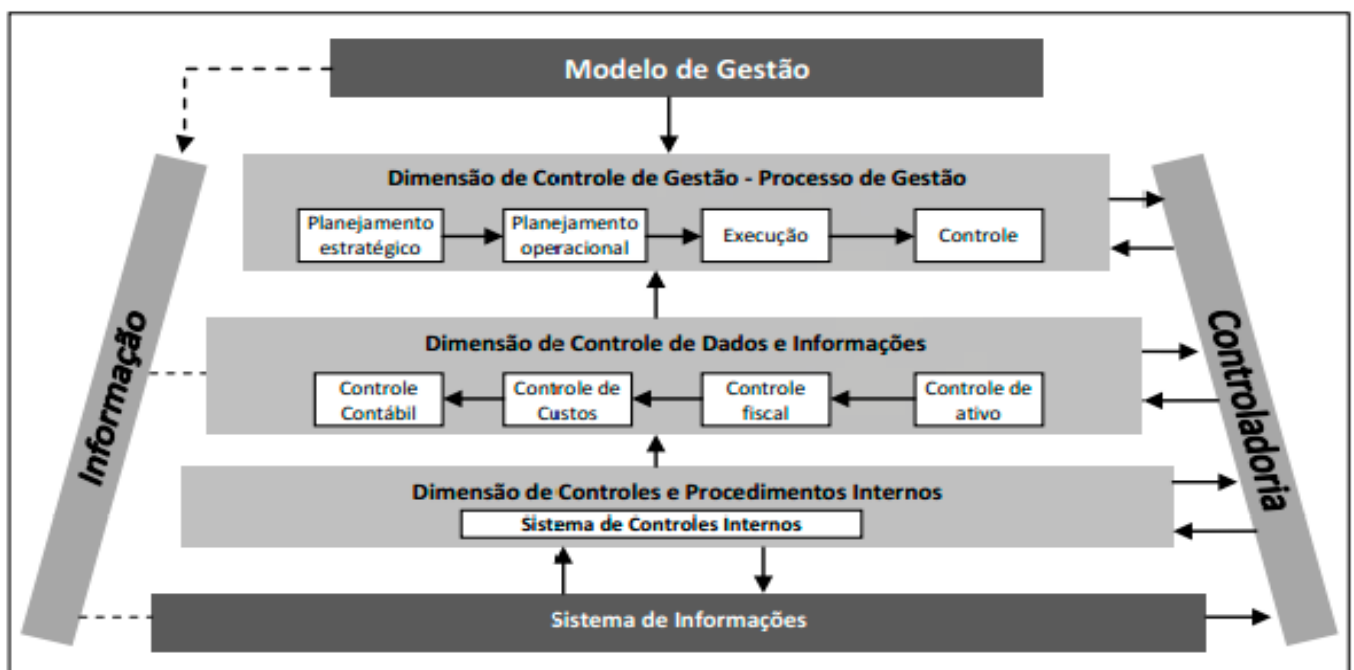
Por fim, a função da controladoria é de garantir a otimização do resultado econômico, sendo responsável pelo fornecimento de informações relevantes no processo decisório empresarial, ou seja, **é de responsabilidade da controladoria projetar os mecanismos de controle, mas a decisão é função do gestor**.

### 3. Ambiente da Controladoria

A Controladoria registra os fatos ocorridos e projeta a situação real da organização a partir dos registros realizados. Com isso, tem como objetivo os pontos estratégicos a fim de apoiar a tomada de decisões.

De acordo com Crepaldi (2012), a Controladoria pode atuar tanto como órgão administrativo (garantia de qualidade nas informações e auxílio aos administradores e executivo) como, também, no apoio à contabilidade (elaboração e continuidade do sistema de informações).

As dimensões de controle organizacional podem ser visualizadas sob três perspectivas:





- O **Controle de Gestão** representa a instância onde são tomadas as decisões que se traduzem nos resultados esperados pelos executivos da organização e compreende o Planejamento Estratégico e Operacional, Execução e Controle.
- O **Controle de Dados e Informações** compreende o sistema de informações da organização sobre o controle contábil, de custos, fiscal e de ativos necessários para propiciar o exercício pleno da área de controladoria. Representa a fonte de dados e informações que oferecem o conhecimento detalhado e global dos componentes físicos e econômicos da organização.
- Os **Controles e Procedimentos Internos** têm como propósito garantir a integridade das informações realizadas na empresa.

Assim, a sinergia e a integração das dimensões de controle enfocam o ambiente de controle organizacional, que por sua vez, representa a plataforma para **atuação da área de controladoria**.

## 4. Conceito de Controladoria

Encontrar uma definição ideal para a Controladoria não é tarefa fácil, pois cada autor pode seguir uma linha de estudos específica, criando um conceito e uma classificação únicos.

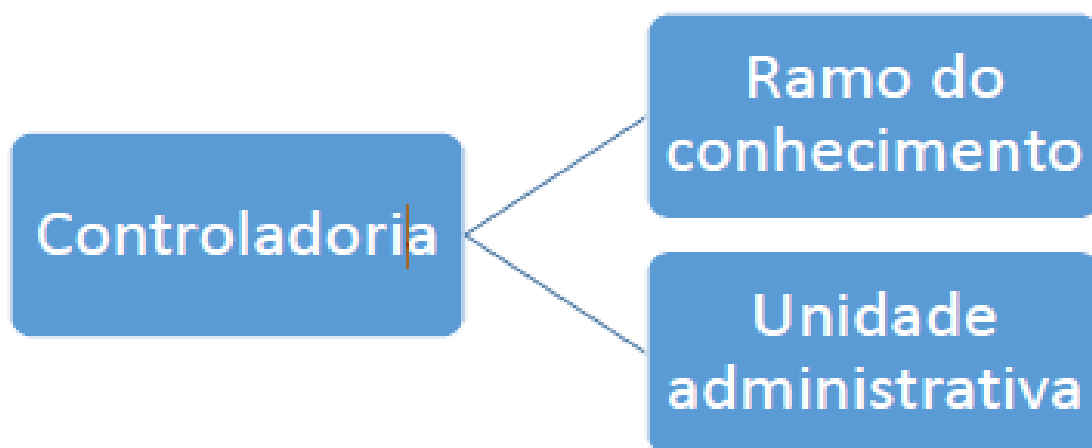
Uma definição comumente aceita foi apresentada por Mosimann e Fisch (1999, p. 88):

“a controladoria consiste em um corpo de **doutrinas e conhecimentos** relativos à **gestão econômica**. Pode ser visualizada sob **dois enfoques**:

- a) como um **órgão administrativo** com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- b) como uma **área do conhecimento** humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Assim, fica claro que os autores consideram o estabelecimento da Controladoria sob dois aspectos: como um **ramo do conhecimento** e como uma **unidade administrativa**.

Como ramo do conhecimento, seria conceituada como um conjunto de princípios oriundos de outras ciências, como a administração e a economia, relacionado à gestão econômica das empresas. Já em relação ao enfoque de órgão administrativo, a Controladoria teria a atribuição de fornecer informações relevantes e adequadas ao processo decisório.



Mosimann e Fisch (1999) trazem a classificação de vários autores, que a tratam desde um componente da administração, participando da elaboração e da aceitação de planos econômico-financeiros, até um órgão consultivo, assessorando a alta administração na tomada de decisão.

Segundo Oliveira (2014)<sup>2</sup>, a Controladoria “gera informações sobre os ambientes internos e externos à empresa, úteis na tomada de decisão pela administração”. Segundo o autor, a palavra controladoria é antiga e liga-se às noções de conta, riqueza (dinheiro e mercadorias) e controle, definindo o *controller* como um executivo de alto nível, que tem sob seu comando equipes altamente treinadas, com o propósito de possibilitar à empresa as melhores escolhas econômicas.

Pessoal, procurando consolidar os diversos conceitos, podemos dizer que a **controladoria** é a área da empresa responsável por **transmitir informações** fidedignas e tempestivas **para a tomada de decisões**, em **apoio à gestão** empresarial.

## 5. Finalidade da Controladoria

De acordo com Nascimento *et al* (2009)<sup>3</sup>, a finalidade da controladoria “consiste em apoiar o processo de decisão, utilizando-se para tanto de um sistema de informações que possibilite e facilite o controle operacional, por meio do monitoramento das atividades da empresa”.

Segundo os autores, sua finalidade é “interagir, constantemente, com o processo decisório da empresa, buscando dados e informações econômico-financeiras em suas áreas de apoio, utilizando-se, principalmente, dos sistemas de mensuração, informação e de controles internos”.

É claro que não podemos restringir as funções de uma área tão importante para o atingimento dos objetivos da empresa ao apoio ao processo de decisão, por isso a doutrina considera outras funções relevantes da controladoria:

- apoiar a avaliação do desempenho empresarial;
- gerir sistemas de informações;
- prestar atendimento aos agentes de mercado;
- apoiar e monitorar o planejamento empresarial;
- prestar informações financeiras.

Segundo Oliveira (2014, p. 24), podemos resumir as finalidades da controladoria na seguinte relação:

- mensuração do realizado;
- mensuração do planejado;
- sistemas de simulação;
- avaliação de resultados e desempenhos;
- estruturação de modelos decisórios;
- gestão dos sistemas de informação econômico-financeiros;
- análises e estudos econômicos; e
- resultado econômico otimizado.

3 NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane (org.). Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

O quadro a seguir foi adaptado do esquema apresentado na obra de Da Silva e Velho (2012, p. 19), citando Borinelli (2006), e trata das missões principais da controladoria, relacionadas a seus objetivos.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

MISSÃO		OBJETIVOS
<p>- <b>Zelar</b> pela sobrevivência e continuidade da organização</p> <p>- <b>Promover</b>, coordenar e integrar os esforços das partes que formam o todo organizacional</p> <p>- <b>Assegurar</b> a eficácia e otimização do resultado econômico da organização</p>	<b>VISA A</b>	- subsidiar o processo de decisão
		- garantir informações adequadas ao processo decisório
		- monitorar os efeitos das decisões
		- colaborar para obtenção da eficácia das tarefas
		- administrar as sinergias existentes entre as áreas
		- zelar pelo bom desempenho da organização
		- viabilizar a gestão econômica
		- criar condições para se exercer o controle
		- contribuir para o contínuo aperfeiçoamento dos processos internos
		- desenvolver relações com agentes de mercado

Fonte: Borinelli, citado por Da Silva e Velho (2012)

Em suma, a principal finalidade da controladoria é apoiar a gestão por meio do fornecimento de informações adequadas, podendo-se traduzir essa atividade em **quatro ações** essenciais: **planejar, organizar, dirigir e controlar**.



A finalidade da Controladoria é o de desempenhar um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização, tais como: (Francisco, 2013)

- Ajudar o processo de gestão dando suporte e apoio para projeções e simulações sobre eventos;
- Elaborar análise de desempenho de todas as áreas, dos gestores, da empresa e da própria área;
- Apoiar a avaliação de resultado;
- Gerenciar os sistemas de informação; e
- Atender aos agentes do mercado: através da interação com o meio externo, analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e apoiar os gestores no atendimento aos diversos agentes do mercado.

A controladoria é o departamento que registra os fatos ocorridos, e sua inovação consiste em projetar a situação real da empresa a partir dos registros realizados, a fim de apoiar a tomada de decisões, interagindo constantemente com o processo decisório da empresa através de sistemas de mensuração, informação e de controles internos.

O papel da Controladoria com o aumento da complexidade das organizações empresariais, acentua-se cada vez mais a importância da Controladoria como instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários à administração correta dos vários departamentos da empresa. Um sistema de Controladoria tem a função de avaliar e controlar o desempenho dos diversos setores da organização.

## 6. Ambiente em que se insere a Controladoria

A controladoria se insere no ambiente empresarial, com todas as incertezas e turbulências características dessa situação.

A tomada de decisão da administração de uma empresa é um dos momentos mais críticos da gestão, considerando a principal atribuição de um administrador.

Reunindo essas premissas, podemos concluir que a tomada de decisão no ambiente empresarial deve estar apoiada em informações confiáveis e tempestivas, pois quanto mais informações a gestor dispõe, mais seguro vai estar quanto ao rumo que deve ser tomado no momento específico.

Como já vimos, esse apoio à tomada de decisão é função da controladoria, dependendo da estrutura e da complexidade da companhia.

As ações da controladoria devem ser decididas considerando o ambiente externo, dinâmico e hostil, já que o que ocorre fora da empresa costuma causar impactos internamente, ajudando a definir a maneira como a empresa será administrada, além do processo decisório a ser implementado e da elaboração de seu planejamento estratégico.

Segundo Da Silva e Velho (2012), “a esta **dinâmica** de interferência e interdependência **entre variáveis** dos ambientes **interno e externo** da organização, chamamos de **sistema-empresa** ou **perspectiva sistêmica** da empresa”, concluindo que os sistemas podem ser classificados em **sistemas fechados** e **sistemas abertos**.

Segundo Nascimento *et al* (2009), os conceitos de sistemas convergem no que diz respeito “ao sistema ser um conjunto de partes inter-relacionadas que funcionam para atingir a um objetivo em comum, cujos elementos funcionam individualmente e em conjunto para formar, por fim, um sistema harmônico.

Ou seja, sistema é um conjunto estruturado ou ordenado de partes ou elementos que se mantêm em interação, na busca de um ou vários objetivos, sendo caracterizado pela influência que cada componente exerce sobre os demais e pela união de todos.

Os sistemas **fechados**, na definição de Nascimento *et al* (2009), para assim serem considerados, “tem de estar isolados em relação ao ambiente externo, não existindo troca de energias entre eles e o ambiente”.

Já os sistemas **abertos**, também denominados **orgânicos**, são os que possuem algum tipo de interação com o ambiente externo, como é o caso das empresas, que são afetadas por diversas variáveis externas, como a evolução tecnológica, alterações legais, exigências ambientais, éticas, dentre outras.

De acordo com a obra de Mosimann e Fisch (1999, p. 21), para que ocorra o crescimento da riqueza é necessária a ação do homem, e a ação do homem está presente nos vários subsistemas que compõem o sistema empresa.

Esses **subsistemas são interdependentes**, e agem para que a empresa possa atingir seus objetivos. São eles:

- subsistema institucional
- subsistema organizacional ou formal
- subsistema de gestão

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- subsistema de informação
- subsistema físico-operacional
- subsistema sócio-psico-cultural

O **subsistema institucional** é formado por um conjunto de valores e crenças derivados de diretrizes estratégicas, e “influencia profundamente todos os demais subsistemas da empresa, bem como condiciona a interação da empresa com os sistemas ambientais externos” (Mosimann e Fisch, 1999).

O subsistema **organizacional ou formal** diz respeito à organização empresarial, ou seja, à forma como a empresa está organizada.

O subsistema de **gestão** diz respeito às características do processo decisório da empresa, e é influenciado pelo subsistema institucional, já que o processo decisório é impactado pelos valores da empresa.

Na prática, o subsistema **institucional** acaba influenciando todos os demais subsistemas.

O subsistema de **informação** da empresa é responsável por consolidar as informações geradas pelos subsistemas de informação de cada área, produzindo informações adequadas e tempestivas para assessorar a gestão.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 24), a **utilidade de uma informação** está ligada a **três fatores** conjuntos:

- qual informação é necessária (**natureza**);
- temporaneidade (**tempestividade**); e
- **linguagem acessível**.

O subsistema **físico-operacional** compõe os elementos físicos utilizados nas atividades operacionais em geral, exceto os relacionados ao pessoal, que dizem respeito ao subsistema **sócio-psico-cultural**.

Como já vimos, esses subsistemas são interdependentes, não podendo existir sem os demais.

## 7 - ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE CONTROLADORIA

No atual contexto de competição entre as organizações, o cliente destaca o binômio preço qualidade na decisão de compra. Assim, a qualidade esperada pelo cliente deve ser oferecida ao menor preço para que haja condição de qualquer empresa fornece aos mercados mundiais atuais. De outra maneira, a empresa que quiser competir deve fornecer os produtos e serviços com qualidade esperada pelos mercados consumidores a um preço competitivo.

Muitos podem considerar a controladoria como o setor responsável, antes de tudo, por exercer o controle. Essa visão é equivocada, pois a controladoria é responsável pelo projeto e funcionamento do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação de controle, porém o uso desta informação no controle real e responsabilidade da administração da organização.

Além de sua responsabilidade por coletar dados, a controladoria também pode ser responsável pela análise de dados, por salientar seu significado a administração, e por fazer recomendações quanto ao que se deve fazer. Pode, ainda, fiscalizar o ajustamento as limitacoes de gastos impostas pela administração da organização.

Neste sentido, a controladoria assume características como órgão administrativo e como ramo do conhecimento, ganhando destaque por entender a dinâmica dos fatos, planejar alternativas de ação e sinergia resultados. E, finalmente, a controladoria o órgão dentro da empresa responsável pelo processo de gestão.

## 8 - CONTROLADORIA COMO ÁREA DE CONHECIMENTO

A controladoria como ciência consiste num conjunto de princípios, métodos e procedimentos originários das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, da contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Explicar as bases de sustentação da controladoria como ciência, alicerça-se em princípios, conceitos e metodologia de modelo de gestão e de gestão econômica. O modelo de gestão econômica estrutura-se com base em um entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais. A gestão econômica objetiva a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais.

A partir desses conceitos, se verifica que as empresas necessitam de uma área responsável pela coordenação de gestão econômica. Esta coordenação embute o estabelecimento de políticas, princípios e conceitos de gestão econômica além da necessária integração entre os objetivos das áreas e a otimização do resultado econômico global. Desta maneira, a controladoria propõe-se a ser uma área voltada a gestão operacional da gestão econômica.

## 9 - CONTROLADORIA COMO UNIDADE ADMINISTRATIVA

Na condição de órgão administrativo, a controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da empresa, dessa forma, tem como finalidade assegurar informações adequadas ao processo de decisão e direcionar esforços para que os gestores conduzam a otimização do resultado global da organização.

A controladoria é uma área de responsabilidade bem definida, respondendo por atividades de condução do processo orçamentário, avaliação de desempenhos econômicos; apoio na concepção de modelos de decisão, manutenção de sistemas de informações gerenciais; subsídios a tomada de decisões de âmbito corporativo; apuração e análise de custos e rentabilidade de eventos, produtos, atividades, área e empresa; desenvolvimento de estudos e simulações econômicas; padronização, racionalização de informações gerenciais.

A controladoria é, por excelência, uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, são os gestores os responsáveis pela gestão operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas. As atividades exercidas pela controladoria: coordenação de planejamentos, controle de resultados e gerenciamento de informação são fundamentais para uma gestão eficaz. O monitoramento de todas as atividades e resultados da empresa como um todo deve ser de responsabilidade da “função” controladoria.

A função do *Controller* é uma função de assessoria. Apesar do *Controller* ser usualmente responsável pelo desenho e operação do sistema onde a informação para controle é colhida e reportada, o uso desta informação no controle atual é de responsabilidade do gerente de linha.

## 10 - CONTROLADORIA NO SETOR PÚBLICO

O Decreto no 5.683, de 24/01/2006 aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria-Geral da União. No seu art. 1º fica estabelecido que a Controladoria-Geral da União será o órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e integrante da estrutura da Presidência da República, dirigida pelo Ministro de Estado do Controle e da Transparência. Terá como competência assistir direta e imediatamente o Presidente da República no desempenho de suas atribuições, quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo,



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

sejam atinentes a defesa do patrimônio público, ao controle interno, a auditoria pública, a correição, a prevenção e ao combate a corrupção, as atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública federal. Compete ainda a Controladoria-Geral da União exercer a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno, o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando, como órgão central, a orientação normativa que julgar necessária.

### 11 - FUNÇÕES EXECUTADAS PELA CONTROLADORIA

A controladoria possui funções que estão ligadas a um conjunto de objetivos:

- a) subsidiar o processo de gestão, ajudando na adequação do processo de gestão a realidade da empresa dentro do seu meio ambiente;
- b) apoiar a avaliação de desempenho, elaborando a análise de desempenho econômico das áreas, dos gestores e da própria área;
- c) apoiar a avaliação de resultado, elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões e, avaliando o resultado de seus serviços;
- d) gerir os sistemas de informações; e
- e) atender aos agentes do mercado, a empresa como um sistema aberto interage com o meio ambiente trocando os mais diferentes tipos de recursos/produtos.

### 12. Função do *Controller*

Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Para tanto, geralmente o *controller* acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da accountability da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

A experiência tem mostrado que este sistema capacita os gestores de uma empresa a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades de uma empresa, sejam elas de suporte ou operacionais, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que lhes são colocados a sua disposição. O *controller* é o gestor desse sistema, na qualidade de principal executivo de informações de uma empresa.

O *controller* é o principal executivo da Controladoria.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), geralmente o *controller* exerce as seguintes funções como responsável do projeto e operação do sistema de controle gerencial:

- Projetar e operar as informações e sistemas de controle;
- Preparar demonstrações; relatórios financeiros e relatórios não financeiros;
- Confeccionar e analisar os relatórios de desempenho;
- Supervisionar a auditoria interna e procedimentos de controle contábil;
- Desenvolver a capacidade do pessoal de sua área e participar do aperfeiçoamento do pessoal de nível gerencial em assuntos relativos à função de Controladoria.

Ainda, Crepaldi (2012) destaca que a função básica do *controller* é de **definir e controlar todo o fluxo de informações da empresa**, de modo que as informações corretas cheguem aos interessados no prazo adequado e que a alta administração receba tão somente informações úteis ao processo decisório.

O *controller* não é responsável pela elaboração das informações, mas sim de sua compilação, síntese e análise. Sendo assim, o *controller* é responsável pelo projeto e operação do sistema, porém, sendo membro da equipe, não toma decisões gerenciais.

A denominação *controller* é utilizada de forma bastante variada no ambiente empresarial, e dependendo do tamanho, da complexidade e da cultura interna da entidade, podemos observá-lo em diversas posições hierárquicas, remunerações e competências no campo contábil, financeiro e administrativo.

Assim, ficaria inviável sua conceituação exaustiva, motivo pelo qual podemos entendê-lo como o responsável pela condução da área de controladoria. É o profissional da área de controladoria.

De acordo com Yoshitake (1884), citado por Oliveira (2014, p. 19), o *controller* é o “executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa”.

Ou seja, o *controller* tem a função de apresentar informações (econômico-financeiras e gerenciais) adequadas e tempestivas à administração. Não deixa de ser um gestor da empresa, cujo papel é gerenciar o sistema de informação para a tomada de decisão. Scherrer, valendo-se dos conhecimentos de Padoveze (2013, p. 163) discorre que o *controller* deve pautar sua conduta atual com visão no futuro, devendo promover o planejamento atrelado ao controle, estabelecer relatórios internos e externos, realizar avaliações e consultorias, proteger ativos e, por fim, executar avaliação econômica.

Da Silva e Velho (2012, p.32) informa que promover a conceituação de *controller* é tarefa árdua porquanto há a possibilidade de sua inserção nas mais diversas áreas de uma empresa. No entanto, assume a autora a defesa de que o *controller* tem grande relevância na empresa, devendo lhe pertencer a cadeira de “gestor de sistema de informações gerenciais”.

Assim, pode-se afirmar que o *controller* vai desenvolver sua atividade tomando por base os objetivos da empresa, particularmente no apoio ao planejamento e no controle gerencial.

Sua função é bastante ampla, como podemos observar da relação apresentada por Oliveira (2014), ao citar Tung (1985) que assim considera as funções básicas do *controller*:

- implantação e supervisão do plano contábil da empresa, bem como a preparação e interpretação dos relatórios financeiros;
- custos da produção e da distribuição;
- realização e custeio das contagens físicas dos estoques;
- preparação e supervisão dos assuntos referentes aos impostos;
- estatísticas e relatórios;
- planejamento;
- seguro;
- fixação de normas padrão relativas à contabilidade;
- fixação de normas relativas aos processos e sistemas de trabalho da empresa;
- supervisão dos planos de ativo fixo;
- manutenção de contratos;
- aprovação de pagamentos e assinatura de cheques e notas promissórias de comum acordo com o tesoureiro;
- aplicação dos regulamentos da empresa.

Concluimos a parte teórica da nossa aula. Vamos aos exercícios. Tendo em vista que foi uma disciplina pouco cobrada em exames de suficiência anteriores, foi necessária a elaboração de questões inéditas.

## 13. Modelo de Gestão

### 13.1. Introdução

Para que a organização tenha um sistema de controle interno bem estruturado e que funcione de forma prática, antes é necessário a definição de um modelo de gestão com as funções claramente especificadas em níveis hierárquicos.

Um modelo de gestão exige um ambiente formal, para que os papéis sejam respeitados, com poderes e responsabilidades devidamente delegados. O modelo de gestão deve ser estruturado de acordo com a crença, os valores e missão da organização e de seus dirigentes.

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 (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Como se pode observar, o modelo de gestão é a estrutura da organização, e, bem por isso, deve ser bem elaborado estrategicamente, pois quanto mais formalizado ele for, mais o sistema de controles internos será eficaz e eficiente, cumprindo assim seu papel de suprir a controladoria com informações confiáveis e também garantir a conduta ética e o cumprimento das funções de cada colaborador dentro da organização.

### 13.2. A Organização como um Sistema Aberto

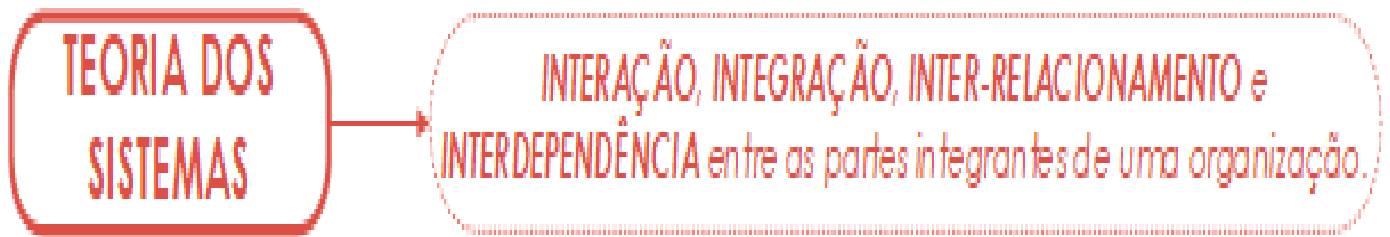
Contemporaneamente, uma empresa é vista como um sistema aberto, ou seja, uma estrutura que interage com a sociedade e com o meio em que está inserida, por ele influenciado e influenciando-o.

**Sistema** é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas e fornecendo saídas processadas. Em sentido mais básico, é qualquer **grupo de partes interdependentes** que interagem entre si e se inter-relacionam, formando um todo complexo e unificado com um propósito específico.

Segundo Chiavenato (2003), os pressupostos da abordagem sistêmica compreendem a constante interação e interdependência entre as partes integrantes de uma organização. Essas partes interagentes e interdependentes devem estar orientadas para um propósito comum, de modo a influenciarem e serem influenciadas pelo ambiente externo.

Relembre-se que, na administração tradicional ou clássica, a organização era totalmente voltada para dentro de si, não levando em conta as ocorrências no ambiente externo. Assim, tudo que norteava a organização advinha do ambiente interno. Esse **"isolamento"** já não é mais aceito pelo mundo moderno.

Assim, a evolução trouxe para as organizações a necessidade de interação com o seu meio externo, donde surge os pressupostos da teoria dos sistemas.



No entanto, considerando a perspectiva sistêmica, a tendência à **entropia** é uma das principais ameaças que uma organização enfrenta na interação com o ambiente. A entropia é um termo utilizado na teoria dos sistemas e se refere ao processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à exaustão, à desorganização, à desintegração, à morte.

Então, anote aí: **entropia = algo ruim para a organização.**

No entanto, para sobreviver, os sistemas abertos precisam se mover para deterem esse processo entrópico e se reabastecerem de energia. A esse processo chamamos de **entropia negativa**.

Anote aí, também: **entropia negativa = algo bom e necessário para a organização.**

Vamos, agora, avançar numa das afirmações centrais da Teoria de Sistemas: as organizações são abordadas como sistemas abertos, com comportamento probabilístico.

Por partes! *Vamos, primeiramente, entender o que é uma organização que adota a sistemática de sistema aberto?*

Toda organização que funciona como um **sistema aberto** recebe entradas e insumos de seu ambiente externo, processa-os e transforma-os em produtos/serviços para devolvê-los ao ambiente externo e colocá-los no mercado.

Percebeu a interação entre diversos sistemas?

**Obs.:** Para obter entradas e insumos, determinada empresa depende de seus fornecedores de recursos – materiais e matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, capital e financiamentos, serviços especializados, habilidades, conhecimentos e competências.

No seu interior, todos esses recursos são processados e transformados por meio de operações, e o resultado final são os produtos/serviços que devem ser colocados no ambiente externo.

Esse sistema aberto funciona em um processo cíclico de transações com o ambiente e com o concurso de diversos participantes, que contribuem direta ou indiretamente para o seu sucesso.

Por sua vez, em um **sistema fechado**, o estado inicial é determinado pelas condições iniciais. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o estado final também o será. Isso não é o que acontece nos sistemas abertos, não é verdade?

É importante conhecermos outros conceitos que caracterizam a organização como um sistema aberto. Vamos ver isso!

- **Entradas (inputs):** aquilo que organização recebe do ambiente, justamente por não ser uma estrutura autossuficiente. Dividem-se em recursos **transformadores** e recursos **transformados**.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- Os recursos **transformadores** ou de transformação são compostos por instalações (prédios, equipamentos, tecnologia) e funcionários (pessoas que operam as instalações).
- Os recursos a serem **transformados** são materiais, informações e consumidores.
- Transformação (processo em si)**: sistemas abertos necessitam transformar o que recebem do ambiente.

Em síntese, é um arranjo das entradas (*inputs*) para gerar resultados.

- Saídas (outputs)**: é a exportação dos resultados da organização para o seu meio ambiente.
- Retroação, retroalimentação, retro informação ou feedback**: comparação da saída com um critério ou padrão previamente estabelecido. Esse conceito tem por finalidade controlar ou monitorar. Também busca incorporar ação-resposta para certas situações com parâmetros previamente estabelecidos; é nesse sentido que se diz que o feedback pode propiciar uma situação em que o sistema se torne autorregulador.
- Diferenciação**: é a tendência à multiplicação e à elaboração de funções, o que lhe proporciona multiplicação de papéis e diferenciação interna. Os padrões difusos e globais são substituídos por funções especializadas, hierarquizadas e diferenciadas.
- Equifinalidade**: enfatiza que um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo resultado final, partindo de diferentes condições iniciais.
- Limites**: a organização como um sistema aberto possui fronteiras entre o sistema e o ambiente.
- Simbiose**: relação necessária entre organismos diferentes.
- Sinergia**: são relações em que as ações cooperativas de agentes independentes produzem efeitos totais maiores que as somas de seus efeitos tomados independentemente.
- Ciclo de eventos**: as atividades geradas pelo intercâmbio de energia têm um padrão de caráter cíclico – o que é exportado para o ambiente proporciona energia para a repetição do ciclo de atividades.

Schein (apud CHIAVENATO, 2003), propõe os principais aspectos que a abordagem sistêmica ou teoria de sistemas considera na definição de organização:

- a organização é um sistema aberto**, em constante interação com o meio, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações e transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços que são exportados para o meio ambiente.
- a organização é um sistema com objetivos ou funções múltiplas** que envolvem interações múltiplas com o meio ambiente;
- a organização é um conjunto de subsistemas** em interação dinâmica uns com os outros;
- os subsistemas são mutuamente dependentes** e as mudanças ocorridas em um deles afetam o comportamento dos outros;
- a organização existe em um ambiente dinâmico** que compreende outros sistemas. O funcionamento da organização não pode ser compreendido sem considerar as demandas impostas pelo meio ambiente;

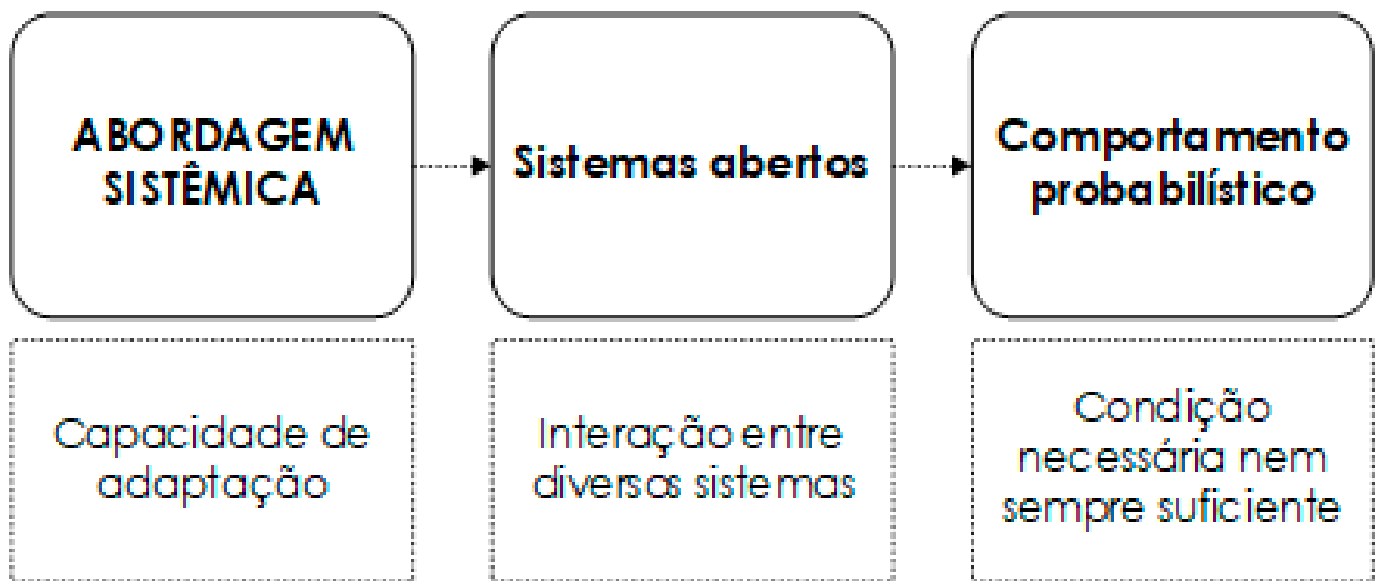
## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- f. os **múltiplos elos entre a organização e seu meio ambiente** tornam difícil a clara definição das fronteiras organizacionais.

Agora vamos entender o que é o comportamento probabilístico da Teoria dos Sistemas?

A abordagem sistêmica sustenta que todo fenômeno é parte de um fenômeno maior, ou seja, nessa teoria o princípio de mecanismo, que se baseia na relação simples da causa-efeito entre dois fenômenos, é substituído pelo **princípio teleológico**, segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja o efeito, isto é, a relação causa-efeito não é uma relação mecanicista, mas simplesmente **probabilística**.

Por comportamento probabilístico, entenda-se que as organizações são sempre afetadas pelas variáveis externas desconhecidas e incontroladas. Por essa razão, as organizações não podem esperar desse ambiente um comportamento previsível e de acordo com suas expectativas.



Note que a abordagem sistêmica considera a organização como integrante de um sistema maior, ou seja, há a interação com o ambiente interno e externo. Assim, em virtude de ser influenciada por um sistema maior (seu ambiente externo), **estuda a organização de fora para dentro**.

Por isso é que se diz que, na abordagem sistêmica, o todo é maior que a soma das partes; logo, considera o elemento maior e condicionador (ambiente) em direção ao elemento menor, condicionado (organização).

No ambiente externo são encontrados todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações. As organizações captam insumos no ambiente externo, transformam em produtos ou serviços e devolvem ao ambiente.





Uma das funções essenciais para o funcionamento de um sistema em equilíbrio é a integração, que ocorre por meio de processos que asseguram o inter-relacionamento entre as partes do sistema.

Essa reação coerente entre as partes de um sistema aos estímulos ou ameaças do ambiente é que mantém o equilíbrio da organização. Nesse sentido, a organização como um sistema aberto precisa conciliar dois processos opostos – a organização nem muito rígida, nem muito flexível –, ambos imprescindíveis para a sua sobrevivência, a saber:

- **Homeostasia**, que é a tendência do sistema em permanecer estático ou em equilíbrio, mantendo inalterado o seu status quo interno;
- **Adaptabilidade**, que é a mudança do sistema no sentido de ajustar-se aos padrões requeridos em sua interação com o ambiente externo, alterando o seu status quo interno para alcançar um equilíbrio frente a novas situações.

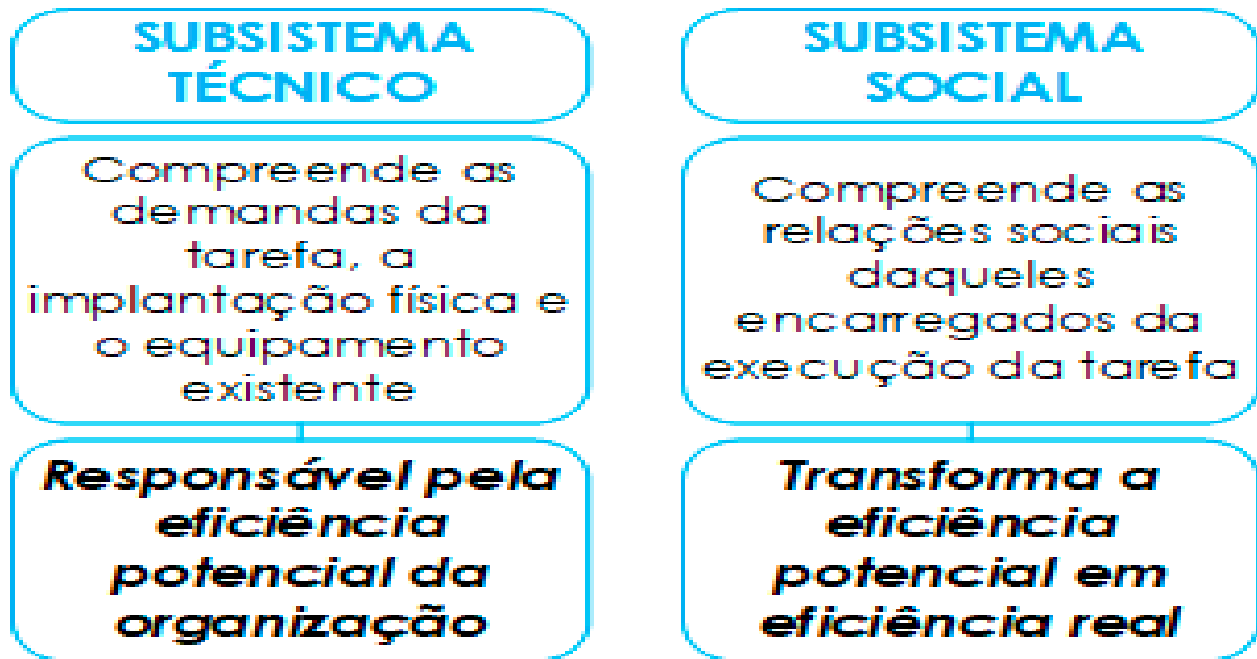
Outro destaque é que, na teoria sistêmica, **os papéis funcionais são mais importantes do que as características pessoais** para a compreensão do funcionamento das empresas. Isso quer dizer que a perspectiva sistêmica compreende o funcionamento da organização a partir de cada papel funcional (conjunto de atividades atribuídas a um ponto específico do espaço organizacional) e de suas relações com outros papéis funcionais.

Ainda assim, um modelo oriundo da teoria geral dos sistemas que buscou minimizar essa distância entre papéis e pessoas foi o **Modelo de Tavistock**, que concebe a organização como sendo formada por dois subsistemas:

- **Subsistema técnico** – compreende todas as variáveis tecnológicas, temporais e físicas; e
- **Subsistema social** – compreende todas as variáveis diretamente relacionadas aos indivíduos.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Em suma, temos:



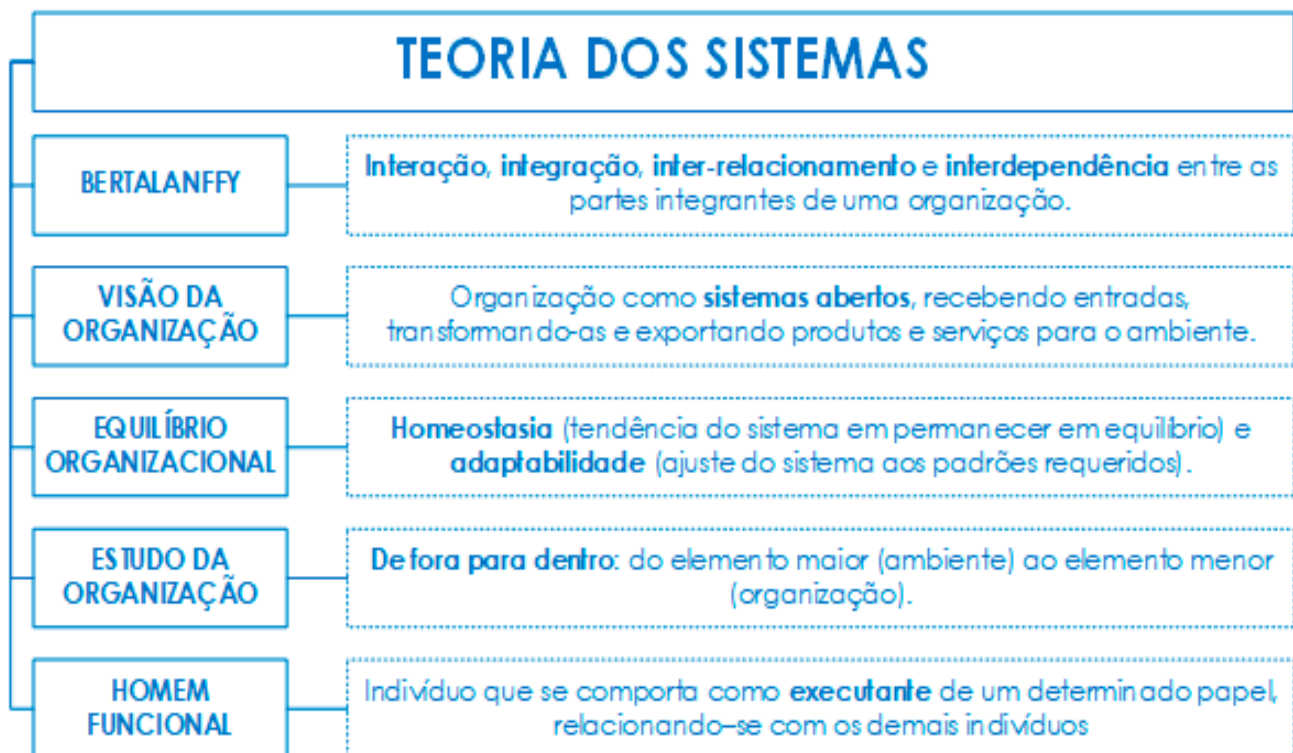
Por fim, apesar de a teoria dos sistemas ser a principal expoente da abordagem sistêmica, outra corrente pode ser destacada: a **Teoria Matemática**.

Essa corrente, também chamada de **Pesquisa Operacional (PO)**, proporciona uma visão da influência das técnicas matemáticas sobre a Administração, principalmente sobre o processo decisório (sistematização de dados, análises de riscos, construção de modelos etc.). Assim, a PO adota o método científico como estrutura para a solução dos problemas, com forte ênfase no julgamento objetivo.

Outra contribuição da matemática às organizações foi a inclusão de indicadores financeiros e não financeiros (indicadores de desempenho) para medir ou avaliar o desempenho organizacional.

Assim, pesquisa operacional, indicadores de desempenho e análise de risco são instrumentos característicos dessa teoria, ok?

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

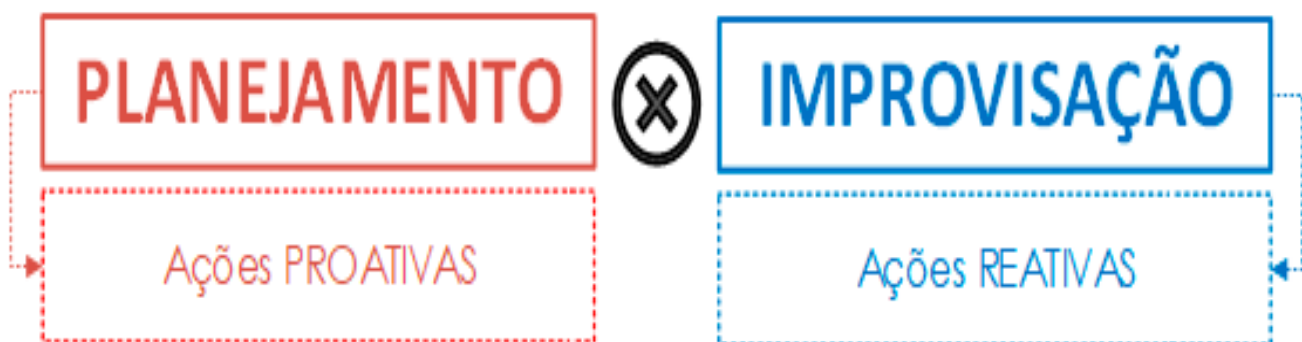


## 14. Plano Estratégico

### 14.1. Planejamento

A ideia é que, a partir do planejamento, nós desenvolvamos um “mapa”, ou seja, um “guia” claro que vamos seguir no desenvolvimento das nossas atividades.

Assim, quando eu planejo, eu defino aonde quero chegar!



Então, nas organizações, as coisas não são diferentes. As organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejada.

Logo, o **planejamento** é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. É definir aonde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência. Trata-se de um modelo para minha ação futura.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Chiavenato (2003) afirma que o planejamento é um processo que:

- começa com a determinação de objetivos;
- define estratégias, políticas e detalha os planos para alcançá-los;
- estabelece um sistema de decisões;
- inclui uma revisão periódica dos objetivos para alimentar o novo ciclo de planificação.

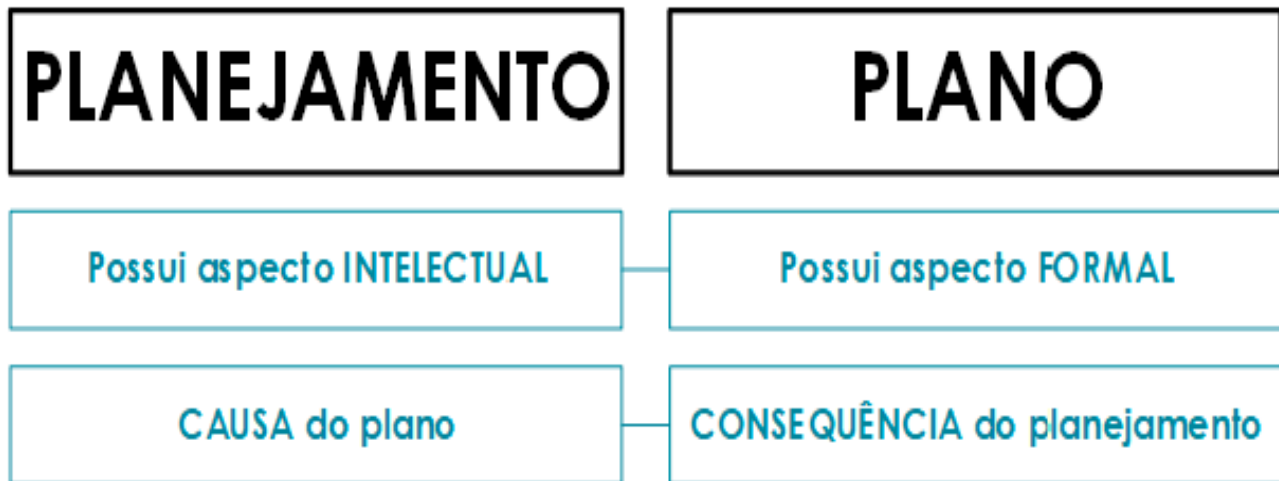
Peter Drucker Ferdinand<sup>5</sup> enfatiza que o planejamento é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O autor salienta ainda que “o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Captou? Minhas decisões de hoje trarão consequências no futuro; logo, é melhor que essas decisões de hoje tenham base em ações planejadas, sempre que possível!

O autor Steiner (1969), por sua vez, diz que o planejamento não deve ser confundido com outros termos, como previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano e objetivos:

- a **previsão** corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;
- a **projeção** corresponde à situação em que o futuro tende a ser igualado ao passado, em sua estrutura básica;
- a **predição** corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- a **resolução de problemas** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- o **plano** corresponde a um documento formal que consiste na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento. Reforçando: enquanto o planejamento é uma atividade mental, o plano é o que formaliza essa atividade mental, transcrevendo-a para o papel. Logo, o planejamento é mais importante que o plano, pois este é resultado daquele!
- os **objetivos** são os resultados específicos ou metas que se deseja atingir. Esses resultados ou metas precisam estar formalmente ordenadas, e é o plano que faz esse trabalho.



## 15. Planejamento: estratégico, tático e operacional

Uma das principais finalidades da Controladoria é fornecer informações confiáveis e tempestivas para auxiliar a administração no processo decisório, que, por sua vez, é composto de planejamento, execução e controle.

Com isso, temos uma relação direta entre a Controladoria e o **planejamento** empresarial, que é conduzido para obter o melhor resultado possível dos meios colocados à disposição da empresa para atingir seus fins.

Planejamento, segundo Da Silva e Velho (2012)<sup>4</sup>, “é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que essa função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações”.

Segundo Mosimann e Fisch (1999)<sup>5</sup>, citando Lopes (1976): “A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e ideias escolhidas. Em outras palavras, PLANEJAR”.

São **características do planejamento** empresarial:

- é anterior às operações, que por sua vez devem ser realizadas de acordo com o que foi estabelecido;
- é indispensável, ainda que muitas vezes ocorra informalmente;
- deve ser dinâmico, flexível;
- contribui para a redução de incertezas e riscos;
- deve ser integrado ao controle.

Esse planejamento pode ser dividido em **estratégico, tático e operacional**, de acordo com a amplitude ou o nível de atuação do planejamento. Vamos estudar cada um deles a partir de agora.

### 15.1 Planejamento estratégico

Inicialmente, vamos buscar o conceito de estratégia na obra de Mosimann e Fisch (1999), citando Lopes (1976), segundo o qual: “Estratégia, de acordo com sua origem grega, quer dizer “arte de general”. Como termo técnico, a estratégia surgiu no início do século XVIII, na literatura militar europeia... Na área da empresa, a estratégia foi introduzida por Von Neumann e Morgenstern, em seu livro *Theory of games and*

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

*economic behavior*, onde se definiu estratégia pura, como medida ou série de medidas tomadas pela empresa, como por exemplo, programa de desenvolvimento de produto, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente definidos”.

Nesse sentido, a finalidade do planejamento estratégico é definir o caminho a ser percorrido pela empresa para sair de um estágio atual e chegar a um estado desejado. Ou seja, a estratégia empresarial é colocada em prática pelo planejamento estratégico.

Segundo os autores, podemos definir planejamento estratégico como “aquele Planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, **focalizando as ameaças e oportunidades** ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, **define as diretrizes estratégicas**”

Segundo o autor, o planejamento estratégico gera o plano estratégico.

De acordo com a obra de segundo Da Silva e Velho (2012): “O planejamento estratégico consiste em uma reflexão profunda e sistematizada sobre a interação: da empresa com seu ambiente, cujo produto fornece os subsídios necessários para que a administração avalie os meios para se atingirmos objetivos esperados, estabelecendo o foco a ser seguindo por toda a organização”.

De acordo com Nascimento et al (2013)<sup>6</sup>, no planejamento estratégico temos um conjunto de decisões, algumas mais simples, outras mais complexas, mas interdependentes: “Isso porque o planejamento estratégico da organização, de acordo com essa visão sistêmica, deve refletir o conjunto dos planos de todas as áreas”.

Scherrer (2013)<sup>7</sup>, por sua vez, explica que “o alicerce estratégico de uma organização é construído a partir da **missão** e **visão** estabelecidas pela direção, em seu status mais elevado”.

É a partir desses fundamentos (missão e visão) que as estratégias são estabelecidas.

### MISSÃO

- razão de ser da empresa

### VISÃO

- o que a empresa pretende se no futuro

Assim, podemos concluir que o planejamento estratégico da empresa será elaborado de acordo com essas premissas, orientando a empresa no cumprimento de sua missão, por meio da visão pactuada.

Analisando diversos autores, podemos relacionar as principais **características do planejamento estratégico**:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente;
- Envolve a organização como uma totalidade, todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional;
- É definido pela cúpula da organização (nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.



Segundo os autores Sá e Moraes (2005), os aspectos a serem considerados quando da elaboração de um plano estratégico envolvem os seguintes **elementos básicos**:

- **Missão** – qual é o negócio da organização? Definir o propósito da empresa de acordo com os seus acionistas e ambientes de negócios;
- **Diretrizes básicas** – quais são seus valores e principais linha de ação? Estabelecer orientações gerais para a ação delimitando as áreas de resultado da empresa conforme sua missão;
- **Metas** – aonde chegar? Quando? Quanto? Estabelecer posições pretendidas nas áreas de resultado identificadas e coerentemente com a missão e diretrizes básicas;
- **Estratégias** – como chegar? Identificar ações para o cumprimento da missão e das metas, em conformidade com o ambiente de atuação;
- **Premissas** – quem faz o quê? Como? Quando? Quanto? Estabelecer as orientações específicas que serão a base para a elaboração dos planos e orçamentos, atribuindo responsabilidades por resultados e ações para a efetivação das estratégias;
- **Planos e orçamentos** – com o quê? Quanto? Quem? Quando? Estimar as necessidades dos recursos disponíveis e compatibilizá-los com as fontes possíveis, para o atendimento do que a organização precisa;
- **Acompanhamento e controle** – avaliar o cumprimento das metas e eficácia das estratégias, efetuando as correções necessárias.

Agora, vamos aos detalhes de como alguns autores nos apresentam as etapas do planejamento estratégico.

De acordo com Idalberto Chiavenato, o modelo de planejamento estratégico segue cinco estágios, a saber:

1. Formulação dos objetivos organizacionais.
2. Análise externa do ambiente ou auditoria externa.
3. Análise interna da empresa ou auditoria interna.
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha estratégia a ser utilizada.
5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

A posição de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira considera quatro fases do planejamento estratégico:

- fase I: diagnóstico organizacional;
- fase II: missão da empresa;
- fase III: instrumentos prescritivos e quantitativos;
- fase IV: controle e avaliação.

O autor Roger Born propõe o seguinte roteiro para o planejamento estratégico:

1. análise da empresa;
2. análise estratégica;
3. formulação estratégica; e
4. análise financeira.

O processo de planejamento estratégico na visão de Samuel C. Certo e J. Paul Peter ocorre da seguinte forma:

- Etapa 1 – execução de uma análise do ambiente.
- Etapa 2 – estabelecimento de uma diretriz organizacional.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- Etapa 3 – formulação de uma estratégia organizacional.
- Etapa 4 – implementação da estratégia organizacional.
- Etapa 5 – controle estratégico.

## O planejamento estratégico nas organizações

Antes de iniciarmos os estudos sobre o **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação**, devemos estar familiarizados com os principais elementos e conceitos associados ao **Planejamento Estratégico Organizacional**. Essa familiaridade é de suma importância, uma vez que o Planejamento de Tecnologia deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

De maneira preliminar, podemos começar a entender o conceito de planejamento estratégico a partir da síntese de seus termos Planejamento e Estratégia.

O **planejamento** pode ser compreendido como uma **preparação para agir de forma mais efetiva**. O **planejamento** reduz as incertezas inerentes ao futuro, possibilitando a tomada de decisões de forma antecipada sobre situações que poderão ocorrer.

A **estratégia** é um conjunto de **regras de tomada de decisão** para orientação do comportamento de uma organização.

Assim, o **planejamento estratégico** está associado com a **definição de um plano para agir da maneira mais efetiva possível em consonância com os objetivos ou regras definidas para a organização**. Além de servir como um plano para identificar a orientação a ser perseguida pela organização, o **planejamento estratégico organizacional** é uma ferramenta de trabalho que facilita as organizações a lidar com situações de mudanças, constituindo-se num excelente instrumento de gestão.

Devemos ressaltar ainda que o planejamento estratégico organizacional depende do total envolvimento das pessoas, inclusive com o envolvimento da alta administração da organização. Faz-se necessário, portanto, uma organização mínima para que as pessoas envolvidas consigam levar a termo o projeto de definição e elaboração do planejamento estratégico organizacional de maneira bem sucedida.

Podemos considerar os três pontos a seguir como uma organização mínima para a realização do planejamento estratégico organizacional:

- **Objetivo definido:** o objetivo do planejamento estratégico organizacional está relacionado com as múltiplas atividades de **definição e esclarecimento coletivo do que se almeja para a organização**.
- **Equipe multidisciplinar:** constitui-se numa parte fundamental para o sucesso desse projeto coletivo e participativo. Os componentes da equipe multidisciplinar devem **atuar de forma interdisciplinar e coletiva**, assumindo papéis específicos.
- **Capacitação:** faz-se necessária a **capacitação de todas as pessoas integrantes** da equipe de planejamento e o **planejamento das atividades para cada uma** delas dentro dos grupos.

Certamente, você já notou, ao entrar em determinada organização, algumas frases apresentadas em placas ou quadros, destacando a missão, a visão ou os objetivos daquela instituição. Trata-se da **INTENÇÃO ESTRATÉGICA**.

Esse processo consiste, portanto, no estabelecimento das “pedras fundamentais” de uma organização, que, em suma, ocorre pela formulação do negócio; da missão; da visão; dos objetivos; das metas; e dos princípios e valores.

- O **negócio** representa o ramo de atividades no qual a instituição atua (área de competência), indicando o foco dos benefícios que ela gerará para sua clientela. Não se confunde o “negócio” com os produtos ou serviços. O “negócio” é o que se espera alcançar com os produtos e serviços. Em outras palavras, responde à seguinte questão: “**o que fazemos?**”.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- A **missão** é o que a organização realizará no seu negócio ou a definição do próprio negócio; enfim, é a razão de ser da organização. Além disso, a missão esclarece o compromisso e dever da organização com a sociedade e, ainda, estabelece o que a organização realiza dentro de sua área de atuação. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “**Por que ou para que existimos?**”.
- A **visão** é um modelo mental claro de um estado ou situação altamente desejável pela organização, ou seja, uma realidade futura e possível, descrita de forma simples e objetiva, partilhada por todos os seus membros. Descreve como a organização almeja ser percebida no futuro. A visão de futuro deve responder à seguinte questão: “**Aonde queremos chegar?**”.
- Os **objetivos** se consubstanciam nos resultados futuros que se pretende atingir, de acordo com a visão de futuro. São alvos que a organização seleciona e busca atingir em um período pré-determinado. Em regra, são medidores qualitativos. Destaca Oliveira (2001)<sup>11</sup> que os objetivos organizacionais devem ser **hierárquicos** (desmembrados a cada nível da organização), **realistas**, **consistentes**, **claros**, **entendidos**, **desafiadores**, **motivadores** e **tangíveis**.
- As **metas**, por sua vez, são desdobramentos (partições) dos objetivos e refletem uma posição no futuro. Relacionam-se ao tempo e a valores, exigindo desses fatores para se tornarem objetivos quantificados. Em suma, metas são as formas que aplicamos para atingirmos os objetivos. Geralmente, são medidores quantitativos.
- Os **princípios e valores** orientam a convivência dos membros de uma organização e o processo de tomada de decisão e do comportamento no cumprimento da sua missão e na busca da visão de futuro.

Como vimos, o **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL** é, de regra, a **etapa inicial do planejamento estratégico**, ou seja, é a análise externa e a análise interna do ambiente da organização.

Uma das ferramentas mais utilizadas para a análise dos ambientes em que atua uma organização é a **Análise ou Matriz SWOT**, uma ferramenta típica do planejamento estratégico (fase do diagnóstico estratégico) que considera a organização como um todo e o seu ambiente interno e externo.

A matriz **SWOT** – traduzida para o português sob o acrônimo **FOFA** – estuda uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (**Forças**), *Weaknesses* (**Fraquezas**), *Oportunities* (**Oportunidades**) e *Threats* (**Ameaças**).

Enquanto as variáveis *Strengths* (**Forças**) e *Weaknesses* (**Fraquezas**) relacionam-se ao **ambiente interno** (o ambiente controlável ou gerenciável pela organização), as variáveis *Oportunities* (**Oportunidades**) e *Threats* (**Ameaças**) refletem o **ambiente externo** (ambiente não controlável ou não gerenciável pela organização).



Considerando que a estratégia determina o *modus operandi* de cada organização em determinado contexto, época, situação, estágio etc., podemos concluir que os tipos de estratégias podem se multiplicar exponencialmente!

Então, cada autor, cada estudante, cada gestor, cada empresa... todos buscam elaborar uma tipologia de acordo com suas necessidades!

No entanto, sem dúvidas, a tipologia das **estratégias genéricas** de Porter (1986)<sup>13</sup> é uma das mais incidentes em provas de concursos. No entanto, para chegar à definição das estratégias genéricas, Porter (1986) definiu, preliminarmente, um modelo de estratégias baseado nas cinco forças competitivas básicas:

- ameaça de novos entrantes;
- poder de negociação dos compradores;
- poder de negociação dos fornecedores;
- ameaça de produtos/serviços substitutos; e
- rivalidade entre os atuais concorrentes.

Vamos analisar cada uma dessas cinco forças competitivas.

- **Ameaça de novos entrantes:** caracteriza-se com a entrada de novas empresas não atuantes no setor, com o desejo de conquistar “fatias” de mercado e, com certa regularidade, novas capacidades e recursos substanciais para investir. Com relação aos preços, são puxados para baixo, e os custos, inflacionados; assim, o nível de ameaça se dá em função das barreiras de entrada.
- **Poder de negociação dos consumidores:** os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestação de serviços, jogando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros, em detrimento dos lucros do setor.
- **Poder de negociação dos fornecedores:** essa força é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria por meio da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.
- **Ameaça de produtos/serviços substitutos:** produtos de outras indústrias que satisfazem à mesma necessidade ou desempenham a mesma função que os produtos da indústria. Os serviços substitutos

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (por meio de marketing, por exemplo) estabelecer uma diferenciação. Os substitutos impõem um teto aos preços de uma empresa, podendo diminuir seus rendimentos.

- **Rivalidade entre os atuais concorrentes:** os movimentos competitivos de uma empresa dentro de seu setor têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quando o setor é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no setor. Quanto maior for a rivalidade, maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade etc. Ela tende a ser maior quando o mercado está em recessão ou crescendo lentamente, ou ainda quando existem altos custos fixos.

Por fim, podemos apresentar as vantagens e as desvantagens do planejamento estratégico.

### Vantagens:

- Estímulo à comunicação;
- Motivação do funcionário;
- Estabelecimento de padrões de desempenho;
- Encorajamento de atitudes a favor da renovação;
- Determinação de prioridades organizacionais;
- Gestão proativa;
- Alocação de recursos de forma criteriosa;
- Manutenção do equilíbrio da empresa no ambiente; e
- Conciliação das oportunidades, forças e fraquezas.

### Desvantagens:

- Administração inflexível;
- Processo dispendioso;
- Gestores intranquilos;
- Inquietação entre os membros por causa das mudanças na operacionalização;
- Comprometimento arriscado com uma escolha específica; e
- Normalmente, é conduzido por equipes que estão longe do detalhe operacional.

### 15.2.1. Conceito, Características e Elementos Básicos

O planejamento **estratégico** (também chamado de planejamento global) consiste em elaborar objetivos que considerem a relação da organização com seu ambiente externo, mas levando em conta tanto as forças e fraquezas internas quanto as oportunidades e ameaças externas. É o planejamento determinante para o futuro da organização como um todo, já que envolve a tomada de decisão sobre os objetivos estratégicos e estratégias de longo prazo. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do planejamento estratégico. É o planejamento do nível superior, estratégico ou institucional.

O planejamento estratégico é dito global, pois orienta todo o sistema organizacional.

Para isso, deve ser desdobrado e detalhado em planos táticos, os quais serão detalhados em planos operacionais; logo, é a combinação de todos os planos existentes na organização.

Os planejamentos tático e operacional são desdobramentos do planejamento estratégico, correto? Então, quando a banca mencionar algo do tipo “planejamento estratégico tático” ou “planejamento estratégico operacional”, não se assuste! No primeiro caso, trata-se do planejamento tático; no segundo, do planejamento operacional.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Analisando diversos autores, podemos relacionar as principais **características do planejamento estratégico**:

- é projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente;
- envolve a organização como uma totalidade, todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional;
- é definido pela cúpula da organização (nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

Segundo os autores Sá e Moraes (2005)<sup>7</sup>, os aspectos a serem considerados quando da elaboração de um plano estratégico envolvem os seguintes **elementos básicos**:

- **missão** – qual é o negócio da organização? Definir o propósito da empresa de acordo com os seus acionistas e ambientes de negócios;
- **diretrizes básicas** – quais são seus valores e principais linha de ação? Estabelecer orientações gerais para a ação delimitando as áreas de resultado da empresa conforme sua missão;
- **metas** – aonde chegar? Quando? Quanto? Estabelecer posições pretendidas nas áreas de resultado identificadas e coerentemente com a missão e diretrizes básicas;
- **estratégias** – como chegar? Identificar ações para o cumprimento da missão e das metas, em conformidade com o ambiente de atuação;
- **premissas** – quem faz o quê? Como? Quando? Quanto? Estabelecer as orientações específicas que serão a base para a elaboração dos planos e orçamentos, atribuindo responsabilidades por resultados e ações para a efetivação das estratégias;
- **planos e orçamentos** – com o quê? Quanto? Quem? Quando? Estimar as necessidades dos recursos disponíveis e compatibilizá-los com as fontes possíveis, para o atendimento do que a organização precisa;
- **acompanhamento e controle** – avaliar o cumprimento das metas e eficácia das estratégias, efetuando as correções necessárias.

## 15.2.2. Etapas, Fases ou Sequência do Planejamento Estratégico

Primeiramente, é importante analisarmos o enunciado das questões, verificando se estamos a tratar das etapas da função de planejamento ou do planejamento estratégico em si.

A ideia inicial que devemos levar para a prova já é do nosso conhecimento, não é mesmo?

- **Quando a questão se referir à função planejamento**: o passo inicial é a definição de **objetivos e metas**.
- **Quando a questão se referir ao planejamento estratégico**: o passo inicial, a priori, é o **diagnóstico estratégico** (análise externa, primeiramente, e, depois, análise interna), seguido da **definição de objetivos**.

Caso não contenha essa opção nas alternativas, procure pelo inverso: primeiro a definição dos objetivos e, depois, o diagnóstico.

Pois bem! Agora vamos aos detalhes de como alguns autores nos apresentam essas etapas!



De acordo com **Idalberto Chiavenato**<sup>8</sup>, o modelo de planejamento estratégico segue cinco estágios, a saber:

1. formulação dos objetivos organizacionais;
2. análise externa do ambiente ou auditoria externa;
3. análise interna da empresa ou auditoria interna;
4. formulação das alternativas estratégicas e escolha estratégia a ser utilizada;
5. desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

Vejamos como o autor enumera cada um desses estágios.

## 15.2.2.1. Estágio da Formulação de Objetivos Organizacionais

A organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos.

Esse primeiro estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização, como um todo, deve se dirigir.

## 15.2.2.2. Estágio da Análise Externa do Ambiente ou Auditoria Externa

Uma vez definidos os objetivos, segue-se a análise para diagnosticar o ambiente externo da organização: mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições. O lema dos autores neoclássicos é “prever e preparar”.

Esse segundo estágio trata da análise do ambiente externo: as condições externas que impõem ameaças e oportunidades à organização.

A análise externa envolve:

- mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;
- concorrência ou competição, isso é, empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos;
- fatores externos, como a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc., que afetam a sociedade, a empresa e demais empresas.

## 15.2.2.3. Estágio da Análise Interna ou Auditoria Interna

Faz-se uma análise organizacional das condições internas para permitir uma avaliação dos pontos fortes e pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições, que dificultam ou impedem seu alcance.

A análise interna envolve:

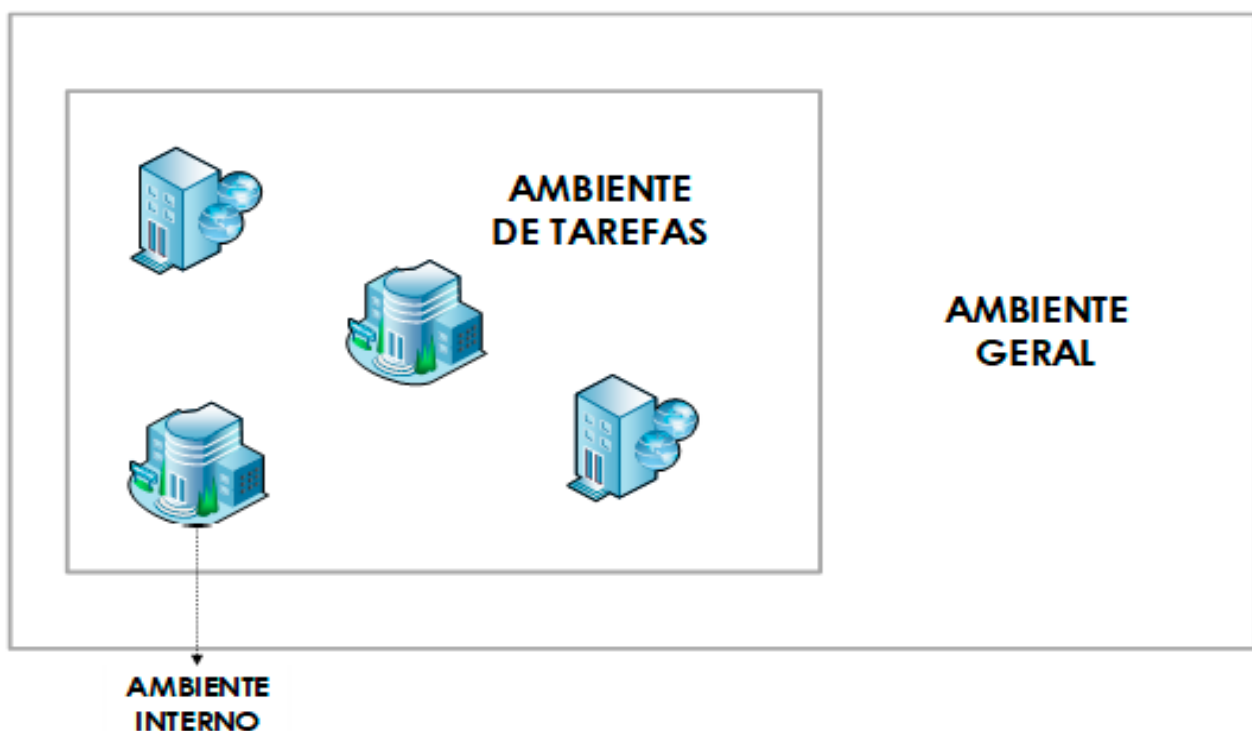
- análise dos recursos (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc.) de que a empresa dispõe para as suas operações atuais e futuras;

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais;
- avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

Em relação às etapas de análise de ambientes externo e interno, o ambiente das organizações é, tradicionalmente, decomposto em três camadas ou níveis de análise:

- ambiente externo geral, também denominado de macroambiente;
- ambiente externo de tarefas, também denominado de ambiente setorial, específico ou microambiente;
- ambiente interno, que é a própria organização.



Nos ambientes externos (ambiente geral e de tarefas), encontramos os fatores que não estão sob controle da organização. Já no ambiente interno, encontram-se os fatores que a organização consegue controlar.

De acordo com Chiavenato (2003)<sup>9</sup>, o ambiente **geral** é o meio mais amplo que envolve toda a sociedade humana e funciona como um contexto abrangente que afeta a todos os seus componentes de modo genérico. Já o ambiente **de tarefas** é o meio mais próximo e imediato de cada organização.

Enquanto o ambiente **geral** é visto como um meio que abrange diversas variáveis que geram impactos profundos nas esferas de todas as organizações (variáveis econômicas, tecnológicas, culturais, ecológicas, políticas, sociais etc.), o ambiente **de tarefas** é compreendido pelo nicho onde a organização desenvolve suas operações de obtenção de insumos, processamento e oferecimento de seus produtos e serviços, envolvendo fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras.

Desse modo, a análise ou diagnóstico ambiental envolve buscar informações tanto do ambiente externo (geral e de tarefas) quanto do ambiente interno (própria organização).

Pois bem!

O diagnóstico estratégico **externo** é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das oportunidades e ameaças que existem no ambiente.

O diagnóstico estratégico **interno** tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização. Assim, o ambiente interno abrange os aspectos relacionados às forças e fraquezas.

## 15.2.2.4. Estágio da Formulação da Estratégia

Nessa fase, formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.

As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais.

Nessa perspectiva, o planejamento estratégico refere-se:

- ao produto (bens que a organização, produz ou serviços que presta);
- ao mercado (onde a organização coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços).

## 15.2.2.5. Estágio de Desenvolvimento de Planos Táticos e Operacionalização da Estratégia

É a parte mais detalhada no processo de planejamento. A operacionalização da estratégia provoca um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo.

No topo, estão os planos estratégicos e abrangentes no longo prazo (em geral de cinco anos), seguidos pelos planos táticos de médio prazo, os quais dão origem aos planos operacionais a curto prazo.

A posição de **Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira** considera quatro fases do planejamento estratégico:

- fase I: diagnóstico organizacional;
- fase II: missão da empresa;
- fase III: instrumentos prescritivos e quantitativos;
- fase IV: controle e avaliação.

**Fase I: diagnóstico organizacional:** determinação de como está a empresa.

Suas etapas incluem:

- identificação da visão;
- identificação dos valores;
- análise interna;
- análise externa;
- análise dos concorrentes.

**Fase II: missão da empresa:** razão de ser da empresa. São suas etapas:

- estabelecimento da missão da empresa;
- estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- estruturação e debate de cenários;

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- estabelecimento da postura estratégica;
- estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

**Fase III: instrumentos prescritivos e quantitativos:** aonde se quer chegar e como chegar à situação desejada.

- Instrumentos prescritivos: estabelecimento de objetivos, desafios e metas, de estratégias e políticas e de estabelecimento de projetos e planos de ação.
- Instrumentos quantitativos: projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário.

**Fase IV: controle e avaliação:** verificação de como a empresa está indo para a situação desejada. São suas etapas:

- estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;
- comparação do desempenho real com o esperado;
- análise dos desvios;
- tomada de ações corretivas;
- adição de informações ao processo de planejamento.

O autor **Roger Born** propõe o seguinte roteiro para o planejamento estratégico:

- análise da empresa**, trazendo histórico, recursos e resultados, princípios norteadores (negócio, visão, valores e missão), cadeia de valores e fatores-chave de sucesso;
- análise estratégica**, trazendo a análise macroambiental com oportunidades e ameaças, cenários, análise da indústria (cinco forças competitivas de Porter), grupos estratégicos, matriz de competitividade, análise de mercado (qualitativa e quantitativa), segmentação, matriz GE e matriz SWOT;
- formulação estratégica**, com os objetivos estratégicos, estratégias empresariais, ações estratégicas, cronograma e orçamentos e controles estratégicos;
- análise financeira**, trazendo a caracterização da empresa, DRE incremental do plano, projeção do DRE, projeção de balanço patrimonial, análises (horizontal e vertical) e cálculo do ROI.

O processo de planejamento estratégico na visão de **Samuel C. Certo** e **J. Paul Peter** ocorre da seguinte forma:

- **Etapla 1 – execução de uma análise do ambiente:** o processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isso é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades os riscos atuais e futuros. Nesse contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores (internos e externos), que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos.
- **Etapla 2 – estabelecimento de uma diretriz organizacional:** a segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Entretanto, para estabelecer apropriadamente a meta organizacional, a administração deve saber em que se resume uma declaração da missão organizacional, entender a natureza dos objetivos organizacionais e adotar um processo efetivo e eficiente para determinar essa meta organizacional.

- **Etapa 3 – formulação de uma estratégia organizacional:** a terceira etapa do processo é definida como um curso de ação que permita que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar ações que levem à realização dos objetivos organizacionais. O foco deve ser em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. O sucesso da organização será resultado de uma boa análise do ambiente, bem como por meio da diretriz organizacional estipulada, utilizando, para isso, ações alternativas que garantam os resultados esperados.
- **Etapa 4 – implementação da estratégia organizacional:** emergiu de etapas anteriores ao processo de administração. Na quarta etapa, colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas no processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.
- **Etapa 5 – controle estratégico:** o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar-lhe um funcionamento adequado. Entender o processo de controle estratégico e os papéis das auditorias estratégicas, além dos sistemas de informações e suas formas de complementar todo o processo de administração estratégica é fundamental para o seu êxito.

### 15.2.3. Intenção Estratégica ou Desenvolvimento Institucional

Certamente, você já notou, ao entrar em determinada organização, algumas frases apresentadas em placas ou quadros, destacando a missão, a visão ou os objetivos daquela instituição. Pois é! É sobre isso que vamos estudar neste tópico.

A **intenção estratégica** – também chamada de **desenvolvimento institucional**, ou, ainda, **referencial estratégico** – segundo Hamel e Prahalad (1995), serve para conciliar fim e meios organizacionais para o alcance de um desempenho superior, bem como outros resultados organizacionais.

Para os autores, a intenção estratégica se estrutura a partir de um sonho envolvente e ambicioso, que serve de plataforma para a energia emocional e intelectual necessária ao futuro da organização.

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela somente pode existir quando todas as pessoas da organização em todos os níveis e áreas estão empenhadas na busca de um desempenho que seja único e significativo.

É essa intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que está no pódio (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Esse processo consiste, portanto, no estabelecimento das “pedras fundamentais” de uma organização, que, em suma, ocorre pela formulação do negócio; da missão; da visão; dos objetivos; das metas; e dos princípios e valores.

O **negócio** representa o ramo de atividades no qual a instituição atua (área de competência), indicando o foco dos benefícios que ela gerará para sua clientela.

Não se confunde o “negócio” com os produtos ou serviços. O “negócio” é o que se espera alcançar com os produtos e serviços. Em outras palavras, responde à seguinte questão: “o que fazemos?”.

Vejamos alguns exemplos de negócio:

Editora Abril: informação e cultura.

Petrobras: energia.

A **missão** é o que a organização realizará no seu negócio ou a definição do próprio negócio; enfim, é a razão de ser da organização. Além disso, a missão esclarece o compromisso e dever da organização com a sociedade e, ainda, estabelece o que a organização realiza dentro de sua área de atuação. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “Por que ou para que existimos?”.

Alguns exemplos de missão:

Editora Abril: “Suprir serviços gráficos que respeitem os interesses de nossos clientes, de outros públicos envolvidos e da sociedade”.

Petrobras: “Atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atuamos.”

A **visão** é um modelo mental claro de um estado ou situação altamente desejável pela organização, ou seja, uma realidade futura e possível, descrita de forma simples e objetiva, partilhada por todos os seus membros.

Descreve como a organização almeja ser percebida no futuro. A visão de futuro deve responder à seguinte questão: “Aonde queremos chegar?”.

Indo mais fundo, Chiavenato e Sapiro (2009) apresentam algumas **premissas** que devem ser seguidas para a elaboração da visão:

- **aderência aos fatos:** as situações desejadas precisam ser possíveis, o que significa que, para elaborar a visão de negócios, é preciso que se conheça plenamente a organização para que não ocorra discordância entre a intenção estratégica e a realidade da empresa e o planejamento estratégico não se torne uma atividade altamente burocrática;
- **equilíbrio para todos os stakeholders:** a visão deve favorecer todos os *stakeholders*;
- **descrição concisa, porém, poderosa:** a visão precisa ter foco definido e ser sucinta, mantendo a capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os interessados.

Para a elaboração da visão, a organização utiliza-se da elaboração de cenários, ou seja, projeções de ambientes futuros. Nesse sentido, três tipos de cenários podem ser projetados: cenário otimista, cenário pessimista e o cenário intermediário.

O cenário **otimista** enfatiza aspectos positivos que a organização gostaria de encontrar. O cenário **pessimista** enfatiza aspectos negativos que a organização não gostaria de encontrar. Por fim, o cenário **intermediário** constitui uma posição média entre o otimista e o pessimista.

Tudo certo até aqui? Vamos lá!

Vejamos alguns exemplos de visão:

Editora Abril: “Ser o grupo gráfico de maior participação no mercado de impressão, reconhecido pelos clientes pela confiabilidade, rigor de pontualidade, diferenciação de produtos e uma referência de operação idônea e sustentável”.



# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Petrobras: “Ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.”

Os **objetivos** se consubstanciam nos resultados futuros que se pretende atingir, de acordo com a visão de futuro. São alvos que a organização seleciona e busca atingir em um período pré-determinado. Em regra, são medidores qualitativos.

Destaca Oliveira (2001)<sup>15</sup> que os objetivos organizacionais devem ser hierárquicos (desmembrados a cada nível da organização), realistas, consistentes, claros, entendidos, desafiadores, motivadores e tangíveis.

Um mnemônico a ser seguido, para identificarmos os critérios que devem ser atendidos no processo de formulação de objetivos, é o seguinte: **SMART** (***S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**elevant e **T**ime-bound*), que traduzido para a língua portuguesa pode ser adaptado para “**e**Specíficos”, “**M**ensuráveis”, “**A**tingíveis”, “**R**elevantes” e “**T**emporais”.

Considerando a hierarquia organizacional, o autor Chiavenato (2003)<sup>16</sup> destaca três níveis de objetivos: estratégicos, táticos e operacionais.

- **Objetivos estratégicos:** são os chamados objetivos organizacionais, ou seja, objetivos amplos que abrangem a organização como uma totalidade.

Suas características básicas são: globalidade e longo prazo;

- **Objetivos táticos:** são os chamados objetivos departamentais, ou seja, objetivos referentes a cada departamento da organização. Suas características básicas são: ligação com cada departamento e médio prazo;
- **Objetivos operacionais:** são objetivos referentes a cada atividade ou tarefa. Suas características básicas são: detalhamento e curto prazo.

Os objetivos estratégicos, táticos e operacionais se relacionam, respectivamente, com resultados institucionais, na gerência média e específicos.



As **metas**, por sua vez, são desdobramentos (partições) dos objetivos e refletem uma posição no futuro.

Relacionam-se ao tempo e a valores, exigindo desses fatores para se tornarem objetivos quantificados. Em suma, metas são as formas que aplicamos para atingirmos os objetivos. Geralmente, são medidores quantitativos.

Os **princípios e valores** orientam a convivência dos membros de uma organização e o processo de tomada de decisão e do comportamento no cumprimento da sua missão e na busca da visão de futuro.

Questão interessante é saber se os elementos que compõem a intenção estratégica são imutáveis.

Em uma primeira observação, pode-se pensar que desses elementos, a missão seria algo imutável, já que se traduz na razão de existir da organização. No entanto, a banca FCC, o negócio, a missão, a visão, os objetivos e metas, e os princípios ou valores, possuem o atributo da mutabilidade. É claro que o processo de alteração da missão de uma organização é muito mais complexo do que um objetivo ou uma meta.

Logo, por estarem abrangidos no conceito de planejamento estratégico (que, modernamente, é visto como flexível), os elementos que compõem a intenção estratégica de uma organização podem ser alterados, ou seja, não são imutáveis.

Vamos ver um esquema que resume tudo o que vimos?

INTENÇÃO ESTRATÉGICA		
1	NEGÓCIO	Ramo de atividades (O que fazemos?)
2	MISSÃO	Razão de ser da organização (Por que existimos?)
3	VISÃO	Como a organização almeja ser (Aonde queremos chegar?)
4	OBJETIVOS	Resultados que se quer atingir (Em regra, medidores qualitativos)
5	METAS	Desdobramento dos objetivos (Em regra, medidores quantitativos)
6	PRINCÍPIOS OU VALORES	Orientam a convivência organizacional e o processo decisório

## 15.4. Diagnóstico de Ambiente Organizacional – Matriz SWOT

O **diagnóstico organizacional** é, de regra, a etapa inicial do planejamento estratégico, ou seja, é a análise externa e a análise interna do ambiente da organização. Chiavenato (2006)<sup>17</sup> afirma que o diagnóstico organizacional procura identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos. O autor ainda destaca que a **finalidade** do diagnóstico organizacional é o estabelecimento de uma compreensão amplamente partilhada e de um sistema com base nessa compreensão para determinar se a mudança é desejável.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Assim, o diagnóstico organizacional permite ao administrador analisar, sistematicamente, **forças, fraquezas, oportunidades e ameaças** de sua organização, permitindo que ele antecipe os problemas futuros.

Uma das ferramentas mais utilizadas para a análise dos ambientes em que atua uma organização é a **Análise ou Matriz SWOT**<sup>18</sup>, uma ferramenta típica do planejamento estratégico (fase do diagnóstico estratégico) que considera a organização como um todo e o seu ambiente interno e externo.

O **diagnóstico estratégico externo** é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente.

Pois bem! Sabemos que o ambiente das organizações tradicionalmente é decomposto em três camadas ou níveis de análise:

- ambiente externo macroambiental (ambiente geral ou macroambiente);
- ambiente externo microambiental (ambiente de tarefas, setorial, específico ou microambiente); e
- ambiente interno (organização).

Quanto ao ambiente externo, o ambiente geral é o meio mais amplo, que envolve toda a sociedade humana e funciona como um contexto abrangente que afeta a todos os seus componentes de modo genérico. Já o ambiente de tarefas é o meio mais próximo e imediato de cada organização.

Enquanto o ambiente **geral** é visto como um meio que abrange diversas variáveis que geram impactos profundos nas esferas de todas as organizações (ambiente econômico, ambiente demográfico, ambiente sociocultural, ambiente político e legal e ambiente tecnológico, dentre outros), o ambiente de **tarefas** é compreendido pelo nicho em que a empresa desenvolve suas operações de obtenção de insumos, processamento e oferecimento de seus produtos e serviços, envolvendo fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras, dentre outros.

Aprofundando um pouco mais, vejamos esses conceitos que se incluem na esfera do ambiente geral ou macroambiente, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009):

- ambiente **econômico**: análise de tendências das variáveis econômicas que afetam a demanda e a oferta de produtos e serviços nos mercados;
- ambiente **demográfico**: o estudo estatístico da população humana e de sua distribuição é chamado de demografia. Já que as pessoas constituem mercados, as condições demográficas são de interesse especial das organizações;
- ambiente **sociocultural**: análise das tendências sobre crenças básicas, valores, normas e costumes nas sociedades. Arelado às mudanças do ambiente econômico, às atitudes e valores sociais, também tem sofrido mudanças (pelo menos nos setores desenvolvidos do Ocidente);
- ambiente **político e legal**: análise das tendências das leis, códigos, instituições públicas e privadas e correntes ideológicas. A conduta das organizações é cada vez mais influenciada pelo processo político-legal das sociedades;
- ambiente **tecnológico**: análise das tendências sobre o conhecimento humano que possam influenciar o uso das matérias primas e insumos ou a aplicação de processos operacionais ou gerenciais.

O **diagnóstico estratégico interno** tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras organizações do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Assim, o ambiente interno abrange os aspectos relacionados à cultura organizacional, ao patrimônio, aos recursos orçamentários e humanos, às relações institucionais, às propostas e implementação de programas, projetos e atividades etc.

Pois bem! A matriz **SWOT** – traduzida para o português sob o acrônimo **FOFA** – estuda uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (**Forças**), *Weaknesses* (**Fraquezas**), *Oportunities* (**Oportunidades**) e *Threats* (**Ameaças**).

Enquanto as variáveis *Strengths* (**Forças**) e *Weaknesses* (**Fraquezas**) relacionam-se ao **ambiente interno** (o ambiente controlável ou gerenciável pela organização), as variáveis *Oportunities* (**Oportunidades**) e *Threats* (**Ameaças**) refletem o **ambiente externo** (ambiente não controlável ou não gerenciável pela organização).

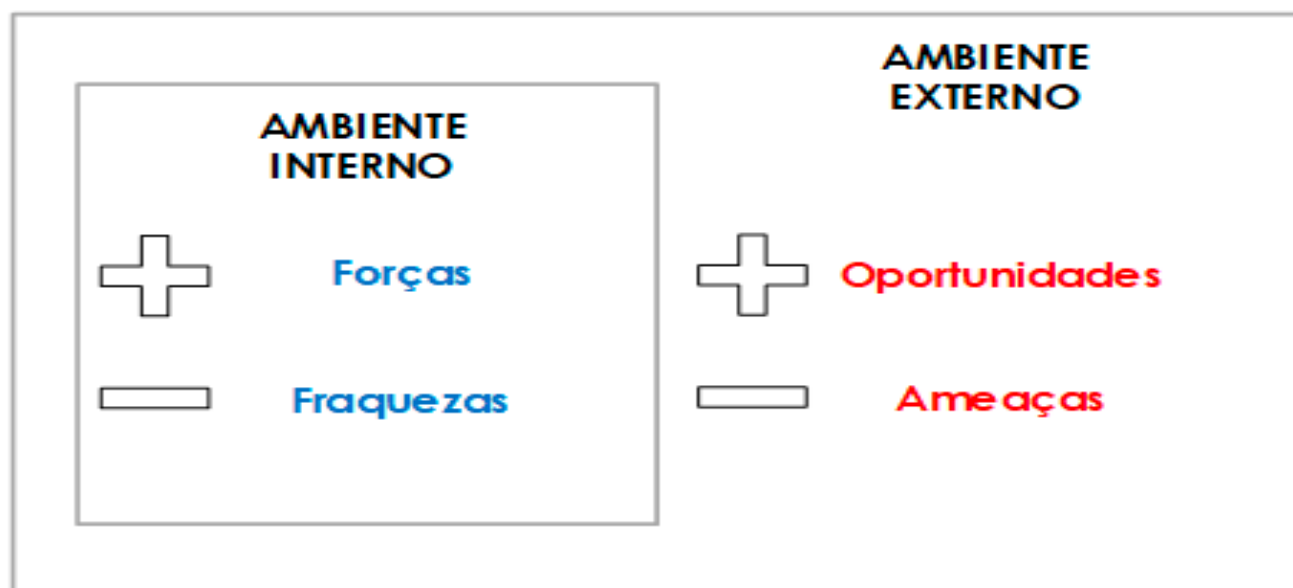
Oliveira (2010) ainda destaca um terceiro aspecto da análise interna: os pontos neutros. Segundo o autor, pontos neutros, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências, nem como qualidades da organização. Porém, como o planejamento é um processo dinâmico, tais variáveis devem receber atenção, sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

As **forças** são competências essenciais da empresa, que estão sobre sua influência, e que podem ser encontradas nas respostas a questionamentos do tipo “o que a empresa tem de melhor que seus concorrentes?”, “o que faz os clientes voltarem à empresa?”, dentre outros.

As **fraquezas** são as competências sob influência da empresa, mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva, podendo ser encontradas nas respostas a questionamentos do tipo “por que os clientes não voltam depois de uma compra?”, “os funcionários são capacitados para suas funções?”, dentre outros.

As **oportunidades e ameaças** são fatores externos de criação ou destruição de valor, que não estão sob influência da empresa, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Com base nesse quadro, as relações possíveis estabelecidas pela matriz SWOT são dadas da seguinte forma:



Perceba que o objetivo da técnica SWOT é, resumidamente, fornecer as informações necessárias e permitir uma avaliação consistente do ambiente interno e dos impactos do ambiente externo, coerente com os recursos organizacionais disponíveis. Assim, compreender e utilizar o conhecimento gerado a partir de uma análise ambiental, como a proposta pela técnica SWOT, pode tornar claras as áreas em que as mudanças estratégicas podem gerar os melhores resultados.

Assim, é a partir dessa análise ambiental que a organização possuirá requisitos mínimos que permitirão definir ou mesmo redefinir a sua estratégia. O cruzamento entre os quatro pontos da análise SWOT gera uma “moldura” em que a organização pode desenvolver suas estratégias e melhor aproveitar suas vantagens competitivas.

Vamos ver isso?

SWOT		AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS (S)		FRAQUEZAS (W)	
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ALAVANCAGEM	LIMITAÇÕES
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar o máximo das oportunidades.	Minimizar ou superar os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar oportunidades.
	AMEAÇAS (T)	VULNERABILIDADE	PROBLEMAS
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar efeitos das ameaças detetadas.	Minimizar ou ultrapassar pontos fracos e fazer face a ameaças.



# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Para efeitos de provas, faça essa anotação inicial aí:

- se temos oportunidades e forças, vamos alavancar!
- Se temos oportunidades e fraquezas, vamos ter limitações!
- Se temos ameaças e forças, seremos vulneráveis!
- Se temos ameaças e fraquezas, teremos muitos problemas!

Aprofundando um pouco mais, o autor Idalberto Chiavenato<sup>21</sup> leciona que a formulação de alternativas estratégicas pode ser feita dentro de **padrões rotineiros** ou **ambientes altamente criativos**.

Assim, seguindo um padrão de **estratégias defensivas (padrões rotineiros)**, normalmente estão aquelas pequenas empresas, optando pela preferência em sobreviver e não inovar. De modo contrário, as grandes empresas querem dominar e se firmar cada vez mais no mercado, optando por desenvolver **estratégias ofensivas (criatividade e inovação)**.



Por fim, com base no cruzamento inicial da matriz SWOT, Oliveira (2001) elaborou alguns tipos básicos de estratégias que podem ser adotados pelas organizações:

DIAGNÓSTICO		AMBIENTE INTERNO	
Predominância de FORÇAS (S)		Predominância de FRAQUEZAS (W)	
AMBIENTE EXTERNO	Predominância de OPORTUNIDADES (O)	Postura estratégica de DESENVOLVIMENTO	Postura estratégica de CRESCIMENTO
		de mercado; de produtos; financeiro; de capacidades; de estabilidades; diversificação; horizontal; vertical; concêntrica; conglomerativa; interna; mista.	inovação; internacionalização; joint venture; expansão;
	Predominância de AMEAÇAS (T)	Postura estratégica de MANUTENÇÃO	Postura estratégica de SOBREVIVÊNCIA
		estabilidade; nicho; especialização.	redução de custos; desinvestimentos; liquidação de negócios.



Perceba que, se a situação é no estilo “tá tranquilo, tá favorável”, as estratégias se multiplicam (predominância de forças e oportunidades).

Pois bem! Vamos evoluir na nossa anotação:

- se temos oportunidades e forças, vamos alavancar (vamos **desenvolver!**);
- se temos oportunidades e fraquezas, vamos ter limitações (por isso, vamos buscar ajuda para **crescer!**);
- se temos ameaças e forças, seremos vulneráveis (logo, vamos **manter!**);
- se temos ameaças e fraquezas, teremos muitos problemas (não tem jeito, iremos apenas **sobreviver!**).

Você consegue perceber que, se eu tenho algo positivo de fora e algo negativo de dentro, esse algo de fora “*segura*” a minha deficiência interna? Note, por exemplo, que se eu tenho oportunidade (externa), mas tenho alguma fraqueza (interna), ainda assim posso crescer. Já o inverso, complica! No máximo, eu consigo apenas me manter e, no mínimo, sobreviver!

## 15.5. Planejamento tático

O **PLANEJAMENTO TÁTICO** representa as primeiras especificações daquilo que foi planejado em nível estratégico, sendo a “ponte” entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional do dia a dia da organização.

Nesse sentido, o planejamento tático aborda uma área específica, **procurando limitar as variáveis apresentadas no planejamento estratégico (ambiente externo), permitindo a programação necessária no nível organizacional.**

É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização, trabalhando com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Por isso, também é chamado de planejamento administrativo.

É aquele que se estabelece em esfera intermediária entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional, o que pode fazer com que seja confundido com um ou outro, em certos momentos.

Por esse motivo, não costuma ser abordado com profundidade pela doutrina, sendo considerado como o planejamento estratégico de cada área.

De acordo com Da Silva e Velho (2012), o gestor de cada área deve ser o responsável pelo desenvolvimento dos trabalhos nessa fase, devendo contar com o auxílio do gestor do planejamento estratégico. Segundo as autoras, “o produto dessa fase é o estabelecimento das diretrizes táticas”.

Já Scherrer (2013) estabelece que planejamento tático é “o modo, a forma, a metodologia, cuja finalidade precípua é a otimização de determinada área da empresa, em busca do resultado estabelecido.

Segundo o autor, trata-se de processo permanente e contínuo, não se esgotando com a elaboração do plano de ação. Pressupõe prazo mais curto em comparação com o planejamento estratégico, além de ter alcance mais restrito e de sofrer menos riscos.

Podemos relacionar as seguintes **características do planejamento tático**:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- É definido no nível intermediário, em cada departamento da organização.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Os planos táticos buscam a integração do processo decisório à estratégia organizacional e orientam o nível operacional em suas tarefas e atividades, e, por isso, geralmente envolvem planos de produção, planos financeiros, planos de marketing, planos de recursos humanos etc.

### 15.6. Planejamento Tático e Operacional

#### 15.6.1. Planejamento Tático

O planejamento **tático** representa as primeiras especificações daquilo que foi planejado em nível estratégico, sendo a “ponte” entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional do dia a dia da organização.

Nesse sentido, o planejamento tático aborda uma área específica, procurando limitar as variáveis apresentadas no planejamento estratégico (ambiente externo), permitindo a programação necessária no nível organizacional.

É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização, trabalhando com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Por isso, também é chamado de planejamento administrativo.

Sabemos que as estratégias organizacionais são apresentadas no planejamento estratégico. O planejamento tático desmembra essas estratégias em planos, programas e projetos. Assim, sempre que a questão mencionar “planos”, “programas” e “projetos”, não tenha medo em marcar a opção que trazer o planejamento tático como resposta!

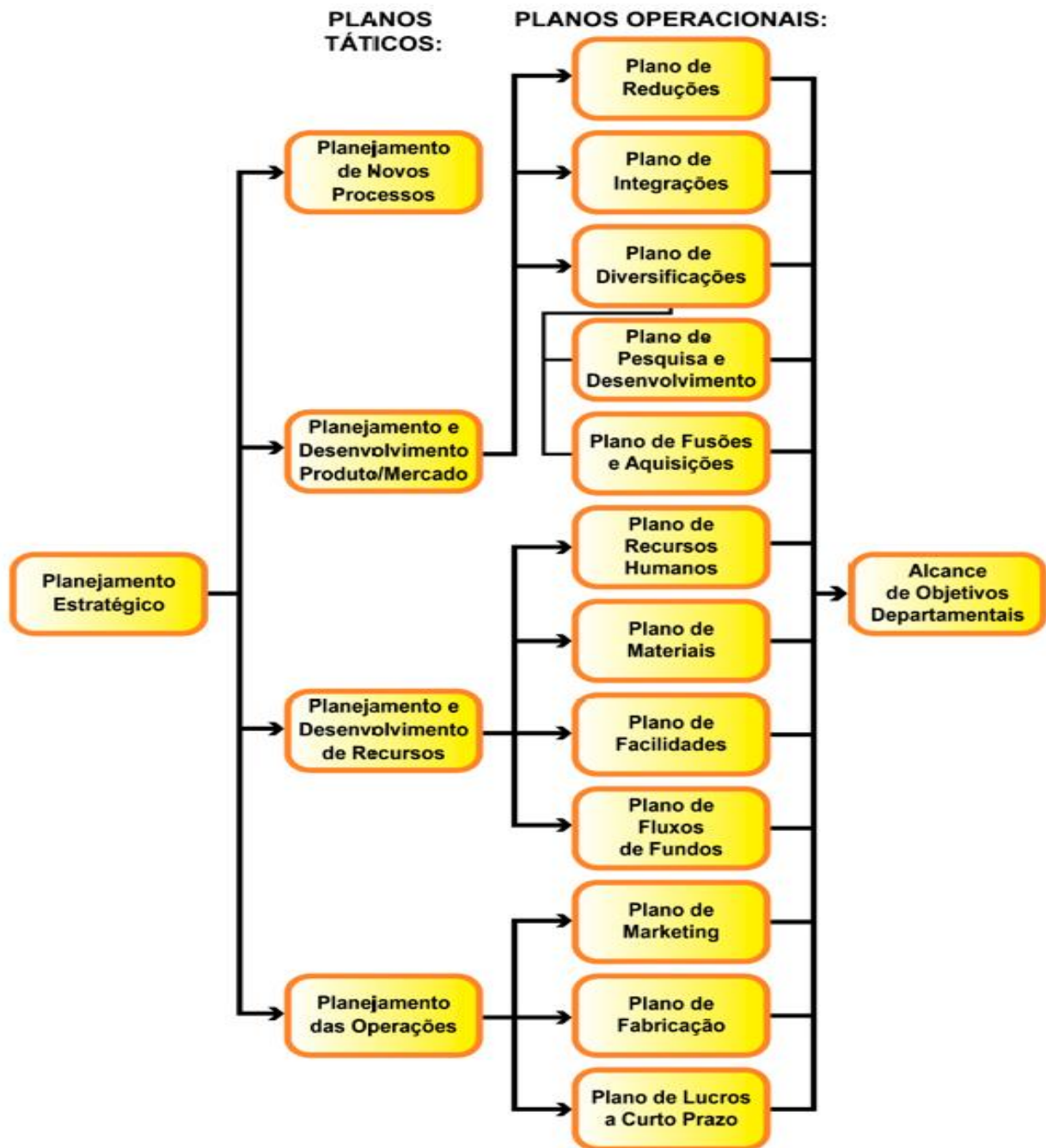
Podemos relacionar as seguintes **características do planejamento tático**:

- é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;
- envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- é definido no nível intermediário, em cada departamento da organização.

Os planos táticos buscam a integração do processo decisório à estratégia organizacional e orientam o nível operacional em suas tarefas e atividades, e, por isso, geralmente envolvem planos de produção, planos financeiros, planos de marketing, planos de recursos humanos etc.

Vejamos uma adaptação da ilustração dessa integração dos planejamentos apresentada pelo autor Chiavenato (2014):

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA



## 15.6.2. Planejamento Operacional

O planejamento **operacional** é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Ou seja, é o planejamento que trata dos “pormenores”, desdobrando os assuntos do planejamento tático em ação.

O planejamento operacional constitui-se de uma infinidade de planos operacionais que se proliferam nas diversas áreas e funções dentro da empresa: produção ou operações, finanças, mercadologia, recursos humanos etc. Assim, diz-se que os planos operacionais estão voltados para a eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é verificada nos níveis institucional e intermediário da organização (planejamentos estratégico e tático).

Embora os planos operacionais sejam heterogêneos e diversificados, Chiavenato (2000) os classifica em quatro tipos:

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- Planos relacionados com **métodos**, denominados procedimentos: estabelecem sequências de passos ou de etapas a serem seguidos para a execução dos planos, sendo transformados em rotinas e expressos na forma de fluxogramas ou listas de verificação.
- Planos relacionados com **dinheiro**, denominados orçamentos: relacionam-se com dinheiro (como o fluxo de caixa, orçamentos, encargos sociais, reparos e manutenção de máquinas, despesas etc.).
- Planos relacionados com **tempo**, denominados programas ou programações: relacionados com o tempo (incluindo-se ferramentas como cronogramas, lista de verificações, Gráfico de Gantt, o PERT etc.).
- Planos relacionados com **comportamentos**, denominados regulamentos: relacionam-se com comportamentos solicitados. Cada um desses planos pode possuir diversos outros subplanos, com diferentes graus de detalhamento.

De acordo com Oliveira (2003), cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

Vamos relacionar as **principais características do planejamento operacional**:

- é projetado para o curto prazo, para o imediato;
- envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- é definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Sintetizando as características dos tipos de planejamento, podemos chegar a um quadro resumo:

<b>Tipos/ Características</b>	<b>ESTRATÉGICO</b>	<b>TÁTICO</b>	<b>OPERACIONAL</b>
<b>Prazo</b>	Longo	Médio	Curto
<b>Amplitude</b>	Toda a organização	Setor ou departamento	Atividades e tarefas
<b>Nível responsável</b>	Alta Direção	Gerências	Supervisores
<b>Grau de incertezas e riscos</b>	Alto	Médio	Baixo
<b>Nível de detalhamento</b>	Baixo (sintético)	Médio	Alto (analítico)
<b>Grau de flexibilidade</b>	Menos flexível	Flexível	Mais flexível

Se um hospital planeja construir uma nova ala de atendimento (em nível estratégico), precisa também definir quais os recursos necessários para tanto (plano tático) e quais os detalhes e o cronograma de desenvolvimento da obra (plano operacional).

O **PLANEJAMENTO OPERACIONAL** é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Ou seja, é o planejamento que trata dos “pormenores”, desdobrando os assuntos do planejamento tático em ação.

O planejamento operacional constitui-se de uma infinidade de planos operacionais que se proliferam nas diversas áreas e funções dentro da empresa: produção ou operações, finanças, mercadologia, recursos humanos etc. Assim, diz-se que os planos operacionais estão voltados para a eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é verificada nos níveis institucional e intermediário da organização (planejamentos estratégico e tático).

Embora os planos operacionais sejam heterogêneos e diversificados, Chiavenato (2000) os classifica em quatro tipos:

- Planos relacionados com **métodos**, denominados procedimentos: estabelecem sequências de passos ou de etapas a serem seguidos para a execução dos planos, sendo transformados em rotinas e expressos na forma de fluxogramas ou listas de verificação.
- Planos relacionados com **dinheiro**, denominados orçamentos: relacionam-se com dinheiro (como o fluxo de caixa, orçamentos, encargos sociais, reparos e manutenção de máquinas, despesas etc.).
- Planos relacionados com **tempo**, denominados programas ou programações: relacionados com o tempo (incluindo-se ferramentas como cronogramas, lista de verificações, Gráfico de Gantt, o PERT etc.).
- Planos relacionados com **comportamentos**, denominados regulamentos: relacionam-se com comportamentos solicitados. Cada um desses planos pode possuir diversos outros subplanos, com diferentes graus de detalhamento.

De acordo com Oliveira (2003), cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

Vamos relacionar as principais **características do planejamento operacional**:

- É projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Podemos perceber que o planejamento operacional tem como produto o orçamento, que por sua vez, estimula o potencial de lucro e, geralmente, cobre o período de um ano.

No terceiro nível de planejamento empresarial, temos o planejamento operacional, que, segundo Nascimento et al (2013, p. 152), tem por origem e natureza “fixar parâmetros e direcionar a execução das decisões”, sendo, de forma mais específica, a representação quantitativa das diretrizes originadas do planejamento estratégico.

Segundo os autores, o planejamento operacional passa a ser a “base de controle e avaliação de desempenho”, **balizando a tomada de decisão** pelos gestores e **tendo como produto o orçamento**.

De acordo com a obra de Mosimann e Fisch (1999, p. 49), “o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas”.

Em complemento, estabelecem: “o plano resultante do planejamento operacional que, após quantificado física e monetariamente, passa a denominar-se plano orçamentário (orçamento), implementará o *input* na etapa **execução do processo decisório**”.

Scherrer (2013), por sua vez, esclarece que: “O planejamento operacional pode ser considerado com a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Portanto, nessa situação, há, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais”.

Segundo o autor, os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do Planejamento Tático, entrando mais fundo em cada ação e especificando o que deve ser feito para que cada etapa da ação se cumpra.

Ou seja, o que for definido no planejamento tático deve ser aprofundado no planejamento operacional, sendo suas decisões embasadas nas diretrizes estabelecidas no nível anterior.

## 16. Controle Orçamentário

O **CONTROLE** é a mensuração e a avaliação dos resultados da ação organizacional obtida a partir do planejamento, da organização e da direção.

Portanto, a finalidade do processo de controle a avaliação é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possíveis aos objetivos previamente definidos.

O autor Chiavenato (2004) expõe 7 características do controle, assim definidas:

1. **Orientação estratégica para resultados:** o controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.
2. **Compreensão:** o controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.
3. **Orientação rápida para as exceções:** o controle deve indicar os desvios rapidamente, por meio de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente.
4. **Flexibilidade:** o controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.
5. **Autocontrole:** o controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.
6. **Natureza positiva:** o controle deve enfatizar o desenvolvimento, a mudança e a melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.
7. **Clareza e objetividade:** o controle deve ser imparcial e acurado para todos.

Deve ser respeitado como um propósito fundamental a melhoria do desempenho.

É importante pensarmos no controle como uma ferramenta administrativa que se caracteriza pelo seu aspecto cíclico e repetitivo. Chiavenato (2000)<sup>17</sup> assim descreve essas etapas:

- **Estabelecimento de objetivos, padrões, metas ou critérios** – Os padrões representam o desempenho desejado. Os critérios representam as normas que guiam as decisões. São balizamentos que proporcionam meios para se estabelecer o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. Constituem os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter. Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou por meio de índices.



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- **Observação do desempenho atual** – Para controlar um desempenho deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele. O processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe.
- **Comparação do desempenho atual com o padrão estabelecido** – O desempenho deve ser comparado com o padrão para verificar eventuais desvios ou variações. A comparação do desempenho com o padrão estabelecido geralmente é feita por meio de gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas etc.

A comparação de desempenho pode levar em conta duas situações:

- **Resultados:** a comparação entre o padrão e a variável é feita após a conclusão da operação. O controle é sobre os fins.
- **Desempenho:** a comparação é feita paralelamente à operação. O controle é sobre os meios.

**Ação corretiva, feedback ou realimentação** – O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões estabelecidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira. Assim, as variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer.

Uma das mais importantes ferramentas de controle é o denominado **Ciclo PDCA**. O ciclo PDCA, também chamado de ciclo de Shewhart, ciclo de Deming ou ciclo da melhoria contínua, é um método bastante simples que pode ser utilizado para a gerência da organização como um todo, para cada um dos processos ou, ainda, em outras áreas da administração. O GESPÚBLICA conceitua o Ciclo PDCA como uma ferramenta que busca a lógica para fazer certo desde a primeira vez.

O método PDCA, geralmente, é aplicado na busca de melhorias de resultados. Ou seja, quando determinados resultados são alcançados, busca-se rever o processo e melhorá-lo!

No entanto, o PDCA também é aplicável em processos de rotina, onde já há procedimentos operacionais padronizados. Nesses casos, ele é também chamado de SDCA, sendo a letra “S” uma referência ao termo “Standard” (Padrão). Por isso, é chamado de PDCA de manutenção ou de garantia de qualidade.

Assim, tanto a **manutenção** quanto a **melhoria contínua** dos processos podem ser alcançadas por meio da aplicação da metodologia PDCA. Ou seja:

Desempenho desejado **alcançado** a cada vez que o processo é executado: **manutenção** da qualidade.  
Desempenho desejado **superado** a cada vez que o processo é executado: **melhoria** da qualidade.

O ciclo PDCA foi introduzido no Japão após a Segunda Guerra, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, esse foi quem efetivamente o aplicou. A nomenclatura de ciclo se dá pelo fato de que a ferramenta não tem um fim, mas se repete constantemente. O PDCA tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução de uma gestão.

A **letra “P”** significa planejar e consiste em estabelecer metas sobre os itens de controle e estabelecer a maneira para se atingir as metas propostas.

O processo de planejar estrutura-se da seguinte maneira:

- **Identificação** do problema: definir claramente o problema e reconhecer sua importância;
- **Observação:** investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista;
- **Análise:** descobrir a causa fundamental;
- **Plano de Ação:** conceber um plano para bloquear a causa fundamental.

A **letra “D”** significa fazer e consiste em executar as tarefas exatamente como prescritas no plano e coletar dados para verificação do processo. No processo de fazer, verificam-se quais ações necessitam da ativa cooperação de todos e focaliza-se especial atenção a elas por meio da divulgação do plano de ação para todos, registrando-se todas as ações e resultados com a data que foram tomadas.

A **letra “C”** significa verificar a partir dos dados coletados no fazer (letra “D”) e comparar os resultados alcançados com a meta planejada. Assim, no processo de verificação utiliza-se os dados coletados antes e após a ação para verificar a efetividade desta e o grau de redução dos resultados indesejáveis.

Na etapa da verificação (controle), os indicadores de desempenho (ou de resultados) assumem importância relevante, onde são comparados com os referenciais (que são as metas) definidos no planejamento, gerando informações que servirão de base para a quarta etapa do PDCA, as ações corretivas (retroalimentação), essas o principal objetivo do controle.

Essa etapa de verificação é composta por algumas fases:

## **Estabelecimento de Padrões de Desempenho (ou Referenciais de Desempenho)**

Os padrões representam o desempenho desejado. Podem ser tangíveis ou intangíveis, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar. Existem vários tipos de padrões utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da empresa, a saber:

- Padrões de quantidade: como número de empregados, volume de produção, volume de vendas, percentagem de rotação do estoque, índice de acidentes etc.
- Padrões de qualidade: como padrões de qualidade para a produção, funcionamento de máquinas e dos equipamentos, qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, assistência técnica etc.
- Padrões de tempo: como permanência média do empregado na empresa, tempos padrões de produção, tempo de processamento dos pedidos dos clientes etc.
- Padrões de custo: como custo de estocagem das matérias-primas, custo do processamento de um pedido, custo de uma requisição de material, custo de uma ordem de serviço, relação custo-benefício de um novo equipamento, custos diretos e indiretos da produção etc.

Os padrões fornecem parâmetros que deverão balizar o funcionamento do sistema.

As decisões sobre os padrões geralmente são tomadas no decorrer do processo de planejamento, mas poderão ser reajustados à medida que o processo de controle começa a produzir a informação de realimentação, capaz de definir se os padrões estão adequadamente prefixados ou se devem ser alterados, a fim de se ajustar à realidade dos fatos. O padrão fornece os critérios para medir o desempenho e avaliar os resultados.

## **Avaliação do Desempenho**

Um sistema de controle depende da informação imediata a respeito do desempenho.

A unidade de mensuração deverá estar de acordo com a unidade utilizada para o padrão predeterminado.

## **Comparação do Desempenho com o Padrão**

A comparação do desempenho com o que foi planejado não busca apenas localizar os erros ou desvios, mas também permitir a predição de outros resultados futuros. Um bom sistema de controle, além de proporcionar rápidas comparações, permite localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro. Não é possível modificar o passado, mas a sua compreensão pode propiciar

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

auxílio para, a partir do presente, criar condições para que as operações futuras obtenham melhores resultados.

A **letra “A”** significa agir com uma atuação corretiva, detectando-se o desvio e atuando-se no sentido de fazer correções definitivas. O processo da ação corretiva ocorre pela padronização (elaboração ou alteração do padrão e estabelecimento de um novo procedimento) e conclusão (análise dos resultados e demonstrações, recapitulando-se todo processo).

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
<b>P</b>	1	Identificação do problema	<i>Definir claramente o problema e reconhecer sua importância</i>
	2	Observação	<i>Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista</i>
	3	Análise	<i>Descobrir a causa fundamental</i>
	4	Plano de ação	<i>Conceber um plano para bloquear a causa fundamental</i>
<b>D</b>	5	Execução	<i>Bloquear a causa fundamental</i>
<b>C</b>	6	Verificação	<i>Verificar se o bloqueio foi efetivo</i>
<b>A</b>	7	Padronização	<i>Prevenir contra o reaparecimento do problema</i>
	8	Conclusão	<i>Recapitular todo o método de solução do problema para trabalhos futuros</i>

## RESUMO

### • Abordagem Sistêmica

- Principal expoente: Bertalanffy.
- Visão da organização: sistemas abertos, recebendo entradas, transformando-as e exportando os produtos e serviços para o ambiente.
- Equilíbrio organizacional: homeostasia (manutenção do equilíbrio) e adaptabilidade (ajustes necessários).
- Estudo da organização: de fora para dentro.
- Homem funcional: indivíduo que se comporta como executante.

### • O planejamento é um processo que:

- começa com a determinação de objetivos;
- define estratégias, políticas e detalha os planos para alcançá-los;
- estabelece um sistema de decisões;
- inclui uma revisão periódica dos objetivos para alimentar o novo ciclo de planificação.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- Quando a questão se referir à função planejamento: o passo inicial é a definição de **objetivos e metas**.
- Quando a questão se referir ao planejamento estratégico: o passo inicial, *a priori*, é o diagnóstico estratégico (análise externa, primeiramente, e, depois, análise interna), seguido da definição de objetivos.

Caso não contenha essa opção nas alternativas, procure pelo inverso: primeiro a definição dos objetivos e, depois, o diagnóstico.

- Temos **três níveis hierárquicos** dentro de uma organização, que de uma forma inicial podem ser assim conceituados:

- nível superior, estratégico ou institucional – definição das estratégias, que resulta na elaboração do planejamento estratégico. Aqui são construídas as políticas e diretrizes da organização como um todo. Normalmente, esse nível é composto por presidentes e diretores, também denominado como a Alta Direção ou Alta Cúpula da organização.
- Nível intermediário ou tático – estudo das restrições, necessidades e conveniências associadas a funções de gerência média – cada departamento, área, setor.
- Nível inferior ou operacional – execução e realização das atividades e tarefas.

Esse nível é composto pelos supervisores diretos da execução.

- O planejamento **estratégico** (também chamado de planejamento global) consiste em elaborar objetivos que considerem a relação da organização com seu ambiente externo, mas levando em conta tanto as forças e fraquezas internas quanto as oportunidades e ameaças externas.

- Principais **características** do planejamento estratégico:

- é projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- envolve a organização como uma totalidade, todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- é definido pela cúpula da organização (nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

- A **intenção estratégica** serve para conciliar fim e meios organizacionais para o alcance de um desempenho superior, bem como outros resultados organizacionais.

- O **negócio** representa o ramo de atividades no qual a instituição atua (área de competência), indicando o foco dos benefícios que ela gerará para sua clientela. Em outras palavras, responde à seguinte questão: “O que fazemos?”.
- A **missão** é o que a organização realizará no seu negócio ou a definição do próprio negócio. É a razão de ser da organização. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “Por que ou para que existimos?”.
- A **visão** é um modelo mental claro de um estado ou situação altamente desejável pela organização, ou seja, uma realidade futura e possível, descrita de forma simples e objetiva, partilhada por todos os seus membros. Deve responder à seguinte questão: “Aonde queremos chegar?”.
- Os **objetivos** se consubstanciam nos resultados futuros que se pretende atingir, de acordo com a visão de futuro. São alvos que a organização seleciona e busca atingir em um período pré-determinado. Em regra, são medidores qualitativos. Destaca Oliveira (2001)<sup>26</sup> que os objetivos organizacionais devem ser hierárquicos (desmembrados a cada nível da organização), realistas, consistentes, claros, entendidos, desafiadores, motivadores e tangíveis.
- As **metas**, por sua vez, são desdobramentos (partições) dos objetivos e refletem uma posição no futuro. Relacionam-se ao tempo e a valores, exigindo desses fatores para se tornarem objetivos

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

quantificados. Em suma, metas são as formas que aplicamos para atingirmos os objetivos. Geralmente, são medidores quantitativos.

- Os **princípios e valores** orientam a convivência dos membros de uma organização e o processo de tomada de decisão e do comportamento no cumprimento da sua missão e na busca da visão de futuro.
- O **diagnóstico organizacional** é, de regra, a etapa inicial do planejamento estratégico, ou seja, é a análise externa e a análise interna do ambiente da organização.
  - Uma das ferramentas mais utilizadas para a análise dos ambientes em que atua uma organização é a **Análise ou Matriz SWOT**, uma ferramenta típica do planejamento estratégico (fase do diagnóstico estratégico) que considera a organização como um todo e o seu ambiente interno e externo.
  - A matriz **SWOT** estuda uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (**Forças**), *Weaknesses* (**Fraquezas**), *Opportunities* (**Oportunidades**) e *Threats* (**Ameaças**).
  - As variáveis *Strengths* (**Forças**) e *Weaknesses* (**Fraquezas**) relacionam-se ao *ambiente interno* (o ambiente controlável ou gerenciável pela organização); as variáveis *Opportunities* (**Oportunidades**) e *Threats* (**Ameaças**) refletem o *ambiente externo* (ambiente não controlável ou não gerenciável pela organização).
  - Se temos oportunidades e forças, vamos alavancar (vamos desenvolver!).
  - Se temos oportunidades e fraquezas, vamos ter limitações (por isso, vamos buscar ajuda para crescer!).
  - Se temos ameaças e forças, seremos vulneráveis (logo, vamos manter!).
  - Se temos ameaças e fraquezas, teremos muitos problemas (não tem jeito, iremos apenas sobreviver!).
- O planejamento **tático** abrange cada departamento ou unidade da organização, trabalhando com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.
  - É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
  - Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
  - É definido no nível intermediário, em cada departamento da organização.
- O planejamento **operacional** é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Ou seja, é o planejamento que trata dos “pormenores”, desdobrando os assuntos do planejamento tático em ação.
  - É projetado para o curto prazo, para o imediato.
  - Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
  - É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

## QUESTÕES DE MÚLTIPLA ESCOLHA

1. (ESTRATÉGIA) De acordo com o conceito de Controladoria que a considera sob dois enfoques, assinale a alternativa correta:

- Como órgão administrativo, seria conceituada como um conjunto de princípios oriundos de outras ciências, como a administração e a economia, relacionado à gestão econômica das empresas.
- a Controladoria é considerada como um ramo do conhecimento e como uma unidade administrativa.
- a Controladoria é considerada como um ramo do conhecimento e como uma técnica contábil.
- em relação ao enfoque de ramo do conhecimento, a Controladoria teria a atribuição de fornecer informações relevantes e adequadas ao processo decisório.



# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

**2. (ESTRATÉGIA)** A tomada de decisão no ambiente empresarial deve estar apoiada em informações confiáveis e tempestivas.

A fim de apoiar os gestores na tomada de decisões, a controladoria possui as seguintes funções, EXCETO:

- A. avaliar resultados e desempenhos.
- B. auxiliar na estruturação de modelos decisórios.
- C. gerenciar os sistemas de informação econômico-financeiros.
- D. emitir uma opinião sobre as demonstrações contábeis.

**3. (ESTRATÉGIA)** Em relação às funções do *controller*, assinale a alternativa correta:

- A. tem por função principal emitir uma opinião sobre a adequação das demonstrações contábeis.
- B. é responsável pela elaboração das demonstrações contábeis da empresa.
- C. deve emitir uma opinião sobre a adequação dos controles internos da empresa.
- D. tem a função de apresentar informações (econômico-financeiras e gerenciais) adequadas e tempestivas à administração.

**4. (ESTRATÉGIA)** De acordo com Mosimann e Fisch (1999), para que ocorra o crescimento da riqueza é necessária a ação do homem, e a ação do homem está presente nos vários subsistemas que compõem o sistema empresa. Esses subsistemas são interdependentes, e agem para que a empresa possa atingir seus objetivos.

Sobre o tema, relacione cada sistema com sua definição e assinale a alternativa que corresponde à relação correta.

- 1 - subsistema institucional
- 2 - subsistema organizacional ou formal
- 3 - subsistema de gestão
- 4 - subsistema de informação
- 5 - subsistema físico-operacional
- 6 - subsistema sócio-psico-cultural

- A. responsável por consolidar as informações geradas pelos subsistemas de informação de cada área, produzindo informações adequadas e tempestivas para assessorar a gestão.
- B. diz respeito às características do processo decisório da empresa, e é influenciado pelo subsistema institucional, já que o processo decisório é impactado pelos valores da empresa.
- C. formado por um conjunto de valores e crenças derivados de diretrizes estratégicas.
- D. compõe os elementos físicos utilizados nas atividades operacionais em geral, exceto os relacionados ao pessoal.
- E. compõe os elementos relacionados ao pessoal, utilizados nas atividades operacionais.
- F. diz respeito à organização empresarial, ou seja, à forma como a empresa está organizada.

Está correta a seguinte relação:

- A. 1-A; 2-B; 3-C; 4-D; 5-E; 6-F
- B. 1-B; 2-E; 3-D; 4-C; 5-F; 6-A
- C. 1-C; 2-F; 3-B; 4-A; 5-D; 6-E
- D. 1-C; 2-F; 3-E; 4-F; 5-A; 6-B



**5. (ESAF/AFRFB/2014)** Analise os itens a seguir e assinale a opção **correta**.

- I. O planejamento estratégico é elaborado no nível institucional, tem conteúdo detalhado e analítico abordando cada unidade organizacional em separado.
- II. O planejamento impõe racionalidade e proporciona rumo às ações da organização.
- III. O planejamento estratégico é definido na área de intersecção dos conjuntos definidos pelos parâmetros viabilidade externa, capacidade interna e visão compartilhada.

- A. Somente I e II estão corretas.
- B. Somente II e III estão corretas.
- C. Somente I e III estão corretas.
- D. Nenhuma das afirmativas está correta.
- E. Todas as afirmativas estão corretas.

**6. (ESAF/DNIT/2013)** Planejamento é uma ferramenta importante na condução das organizações.

Sobre esse tema, indique a opção **correta**.

- A. O plano tático estabelece missão, produtos e serviços oferecidos pela organização.
- B. O planejamento estratégico alcança apenas os níveis institucional e gerencial, não contemplando orientações para o nível operacional.
- C. O planejamento tático abrange toda a organização, definindo a sua relação com o seu ambiente.
- D. O plano operacional traduz o plano estratégico em ações especializadas, como marketing, operações e outros.
- E. Planejamento operacional define atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou funcionais.

**7. (ESAF/AFRFB/2012)** Na questão abaixo, selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.

- I. Objetivos estratégicos são afirmações amplas que descrevem onde as organizações desejam estar no futuro.
- II. O planejamento estratégico consiste no estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização.
- III. O planejamento estratégico é realizado no nível operacional.

- A. E - E - C
- B. C - E - E
- C. C - C - E
- D. C - E - C
- E. E - C - E

**8. (ESAF/AFRFB/2012)** Entre as opções abaixo selecione a mais **correta**.

- A. No nível institucional o planejamento envolve a determinação de objetivos departamentais e operacionais.
- B. No nível intermediário o planejamento é tático e trata da alocação de recursos.
- C. No nível intermediário o planejamento desdobra estratégias em planos operacionais.
- D. No nível operacional o planejamento desdobra planos operacionais em planos estratégicos.
- E. No nível operacional o planejamento desdobra planos estratégicos em operacionais.

**9. (ESAF/MPOG/2010)** Sobre o tema “planejamento estratégico”, é **correto** afirmar;

- A. a análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização é mais importante que a análise dos pontos fracos e fortes de seu ambiente interno.
- B. é um processo que abrange a organização de forma sistêmica, compreendendo todas as suas potencialidades e capacidades.
- C. os conceitos de missão e visão se equivalem, podendo um substituir o outro.
- D. conta, atualmente, com uma metodologia padronizada para aplicação nas diversas organizações, sejam elas públicas ou privadas.
- E. uma vez iniciado, pode ser revisto apenas de ano em ano, desde que tais revisões tenham sido previstas em sua formatação original.

**10. (ESAF/SUSEP/2010)** Um planejamento é estratégico quando se dá ênfase ao aspecto:

- A. de longo prazo dos objetivos e à análise global do cenário.
- B. de prazo emergencial dos objetivos e à análise global do cenário.
- C. de longo prazo dos objetivos e à análise da situação passada.
- D. de médio prazo dos objetivos e à análise da situação atual.
- E. de urgência dos objetivos e à análise da situação futura.

**11. (ESAF/ANA/2009)** Considerado uma ferramenta de mudança organizacional, o planejamento estratégico pode ser caracterizado pelas seguintes afirmações, **exceto**:

- A. está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais.
- B. é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo são o curto e o médio prazos.
- C. é compreensivo, envolve a organização como um todo, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização.
- D. é um processo de construção de consenso, pois oferece um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha à organização.
- E. é uma forma de aprendizagem organizacional, pois constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

**12. (CEPERJ/SEPLAG-RJ/2012)** O planejamento estratégico é um dos três níveis de planejamento de uma organização e pode ser definido como:

- A. um conjunto de procedimentos para a tomada de decisão sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo de uma organização.
- B. um conjunto de procedimentos que traduzem objetivos e planos estratégicos mais amplos em metas e planos específicos.
- C. um padrão de ação e de alocação de recursos com a finalidade de atingir os objetivos da organização
- D. um padrão de procedimentos que identificam processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização.
- E. um padrão de procedimentos referentes aos processos específicos requeridos nos níveis médios da organização.

**13. (ESAF/MF/2013)** Na questão, assinale a opção correta com C e com E a errada.

Sobre planejamento estratégico, é **correto** afirmar:

- ( ) é um processo sistêmico, dinâmico e contínuo.
- ( ) é embasado essencialmente nos problemas e desafios da organização.
- ( ) é um processo de determinação de objetivos estratégicos da organização.

- A. C - C - E
- B. C - E - C
- C. E - C - E
- D. C - C - C
- E. E - E - E

**14. (UFG/IF-GO/2014)** A realização do planejamento estratégico é uma prática inerente ao administrador alocado no nível administrativo

- A. médio.
- B. operacional.
- C. técnico.
- D. alto.

**15. (UFG/IF-GO/2014)** Com relação ao tempo de duração do desenvolvimento das ações, o planejamento tático é considerado de:

- A. curto prazo.
- B. médio prazo.
- C. longo prazo.
- D. prazo indeterminado.

**16. (UFMT/ PREVICÁCERES/2016)** Um Assistente Administrativo tem como função o auxílio ao responsável por uma unidade organizacional na elaboração do planejamento do seu departamento, ou seja, um planejamento projetado para médio prazo, orientado para atingir os objetivos daquele setor e de nível intermediário.

O Assistente Administrativo auxilia na elaboração de qual tipo de planejamento?

- A. Estratégico
- B. Operacional
- C. Institucional
- D. Tático

**17. (VUNESP/Pref. SJC/2012)** É uma informação necessária para o processo de planejamento de curto prazo (operacional):

- A. balanço patrimonial projetado.
- B. previsão de vendas.
- C. orçamento de caixa.
- D. demonstração de resultado projetado.
- E. recursos de terceiros.

**18.** Os sistemas de controle gerencial influenciam o comportamento das pessoas. Dessa forma, podemos afirmar que controle gerencial representa:

- (A) O processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização a obedecer às estratégias adotadas pela organização.
- (B) O processo pelo qual os executivos influenciam a gerência a atuar em conformidade com os princípios éticos da organização.
- (C) A centralização do controle nas mãos dos gerentes mais seniores, para que as decisões ocorram de forma mais rápida, levando a empresa a um diferencial competitivo.
- (D) O contínuo acompanhamento de atividades executadas na organização, para que apresentem os mais altos padrões de qualidade, levando a organização a uma vantagem competitiva.

**19.** A controladoria é a área da empresa responsável por criar mecanismos de obediência à estratégia, apresentando funções muito mais gerenciais.

Sendo assim, em uma empresa, a área de controladoria tem o propósito de:

- (A) Verificar se as atividades planejadas são realizadas de forma correta, solucionando possíveis disparidades.
- (B) Buscar eficiência da companhia, criando mecanismos de aumento na produtividade.
- (C) Criar, elaborar e desenvolver projetos que vão elevar a rentabilidade da empresa e maximizar o retorno para os acionistas.
- (D) Projetar, atualizar e garantir a eficiência e confiabilidade dos mecanismos que darão suporte à implantação da estratégia.

**20.** A controladoria é a área da empresa responsável por projetar, atualizar e garantir a eficiência e confiabilidade dos mecanismos que darão suporte à implantação da estratégia.

Dessa forma, podemos afirmar que cabe à controladoria:

- (A) Decidir sobre a execução da estratégia.
- (B) A responsabilidade de projetar os mecanismos de controle.
- (C) Decidir sobre as questões de maior impacto na evolução do negócio.
- (D) A responsabilidade, tão somente, de elaborar relatórios financeiros sobre a performance da empresa.

**21.** É fato que o *controller* não é o gerente contábil, mas o principal executivo da controladoria. Podemos, então, definir a função de um *controller* da seguinte forma:

- (A) Projetar sistemas de controle, preparar demonstrações e relatórios financeiros e não financeiros, e supervisionar o controle contábil.
- (B) Projetar sistemas de controle, preparar demonstrações e relatórios financeiros e não financeiros, e supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria externa.
- (C) Elaborar a estratégia da companhia, preparar demonstrações e relatórios financeiros e não financeiros, e supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna e externa.
- (D) Preparar demonstrações e relatórios financeiros e não financeiros, supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna e externa, e decidir sobre a premiação e punição de funcionários.

**22. (FGV/ANALISTA DO MINISTÉRIO PÚBLICO (MPE RJ)/ADMINISTRATIVA/2016)** Uma organização pública pretende implementar uma técnica de gestão de resultados, mas sabe que, para tal, é necessário um planejamento prévio. Essa organização apresenta como sua finalidade “assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social”.

A declaração acima descreve, para a organização, como é operacionalizado o conceito de:

- (A) missão;
- (B) objetivo;
- (C) princípio;
- (D) valor;
- (E) visão.

**23. (CESGRANRIO/ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO (UNIRIO)/2016)** Uma empresa do setor de alimentação está implementando um sistema de gestão e, para iniciar esse processo, quer estabelecer a missão da empresa e sua visão.

A missão da empresa se constitui de:

- (A) descrição do futuro desejado para a empresa, refletindo os objetivos a serem atingidos.
- (B) declaração resumida do seu propósito e responsabilidades perante os seus clientes.
- (C) capacidade de mensurar a utilidade de seus produtos e serviços com foco nos benefícios gerados para o mercado.
- (D) princípios ou crenças, que servem de direcionamento para as atitudes e decisões das pessoas que nela atuam.
- (E) objetivos estabelecidos e quantificáveis, que deverão ser atingidos em um determinado período.

**24. (FUNRIO/ADMINISTRADOR (CM NOVA IGUAÇU)/2016)** Para se adaptar a essa nova realidade de um ambiente cada vez mais dinâmico em função da globalização, instabilidade econômica, diversificação das demandas sociais e pela luta por recursos escassos, a administração pública teve de desenvolver a capacidade de gestão estratégica. A Gestão Estratégica trata da formulação de estratégias que determinem rumos ou formas de atingir objetivos numa organização.

Essas estratégias são geralmente reunidas e descritas em um plano estratégico.

Analise os conceitos pertinentes a esse assunto.

- I – Missão
- II – Visão
- III – Valores

A seguir, correlacione esses conceitos com as definições apresentadas a seguir.

- ( ) Descrição do cenário ou do sonho da organização; está diretamente relacionado com a projeção de cenários futuros da organização.
- ( ) O que a organização acredita e pratica; está relacionado com atributos de grande estima que possam ser entendidos e vivenciados pela organização.
- ( ) Descrição de forma diferenciada do negócio ou atividade da organização; está relacionado com o propósito, a razão, a função, a finalidade da organização.

Logo, assinale a ordem escolhida, lida de cima para baixo.

- (A) I, II, III.
- (B) III, I, II.
- (C) III, II, I.
- (D) II, III, I.

**25. (IDECAN/AUXILIAR (CM MAT LEMES)/ADMINISTRATIVO/2016)** Dentro das organizações, existem três níveis distintos que podem ser alvo de algum tipo de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

Com relação ao nível tático, é **correto** afirmar que o planejamento é:

- (A) genérico e abrangente.
- (B) localizado no topo das decisões organizacionais.
- (C) realizado no âmbito departamental e projetado para o médio prazo.
- (D) realizado para cada tarefa ou atividade, utilizando-se de metas específicas e projetado no curto prazo.

**26. (IDECAN/ADMINISTRADOR (MS)/2017)** O planejamento é a função administrativa de maior importância para o sucesso da organização. Uma empresa sem planejamento não consegue definir corretamente as suas metas nem reunir esforços ou recursos para conquistar seus objetivos. Por outro lado, uma organização que consegue elaborar corretamente o seu planejamento, minimiza os riscos e maximiza o alcance de seus resultados.

Sobre o processo de planejamento no nível institucional ou estratégico, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas.

- ( ) É projetada a longo prazo, focalizando o futuro e o destino da organização.
- ( ) Envolve cada departamento ou setor, em separado.
- ( ) Resulta em ações específicas, pois focaliza o imediato/presente.
- ( ) Envolve a organização como um todo e propõe ações globais.

A sequência está correta em:

- (A) F, F, F, V.
- (B) V, F, F, V.
- (C) V, V, V, F.
- (D) F, F, V, V.
- (E) V, F, F, F.

**27. (FGV/ANALISTA DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS (SEPOG RO)/2017)** Sobre planejamento estratégico, ferramenta necessária para orientar a evolução da Administração e auxiliar no cumprimento de suas metas, analise as afirmativas a seguir.

- I. O planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a administração alcance seus objetivos.
- II. O planejamento estratégico é a ferramenta física que o administrador coloca no computador para monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos.
- III. O planejamento estratégico é o detalhamento de como a Administração vai atuar para alcançar seus objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando sua visão de futuro.

Está correto o que se afirma em:



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- (A) II, apenas.
- (B) I e II, apenas.
- (C) I e III, apenas.
- (D) II e III, apenas.
- (E) I, II e III.

**28. (IADES/ALUNO-OFFICIAL (PM DF)/2017)** A análise FOFA (swot), famosa ferramenta de planejamento estratégico, envolve necessariamente o estudo de variáveis pertinentes à organização.

De acordo com essa matriz, é correto afirmar que representa uma ameaça à instituição o(a):

- (A) processo de gestão organizacional fraco.
- (B) regimento interno muito rígido.
- (C) escassez de recursos financeiros.
- (D) mudança na legislação governamental.
- (E) infraestrutura operacional insuficiente.

**29. (FUNRIO/AUDITOR DE CONTROLE INTERNO (CGE RO)/2018)** Avalie se o planejamento estratégico:

- I. Busca sempre ter uma visão holística da companhia, sem entrar muito em detalhes.
- II. Define as metas e objetivos a serem alcançados pela empresa dentro do horizonte que está sendo projetado.
- III. É orientado às áreas e departamentos da empresa, detalhando os meios para atingir os objetivos e metas da organização.
- IV. Define métodos, processos e sistemas a serem utilizados para que a organização possa alcançar os objetivos globais.

Estão de fato relacionados a planejamento estratégico os itens:

- (A) III e IV, apenas.
- (B) I, II e III.
- (C) I e II, apenas.
- (D) I e III, apenas.
- (E) II, III e IV.

**30. (FCC/ANALISTA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (PREF RECIFE)/2019/PLANEJAMENTO OPERACIONAL)** No que concerne ao planejamento no âmbito das organizações, em suas diferentes vertentes, tem-se que o planejamento operacional:

- (A) é aquele proposto pelos dirigentes da organização, baseado em uma visão sistêmica das variáveis internas e externas.
- (B) representa uma função gerencial inerente à atividade de administrar, conforme a visão clássica de Henri Fayol ligada à capacidade de prever o que deve ocorrer (*prévoyance*).
- (C) é fortemente influenciado pelos cenários, sendo, portando, mutável e adaptável, não obstante possua horizonte de longo prazo e visão de futuro.
- (D) diversamente do tático, que é representado por programa, planos e cronogramas, não contempla previsão de ações concretas.
- (E) não está adstrito ao planejamento estratégico da organização, salvo no que concerne à aderência aos recursos disponíveis para tornar suas ações praticáveis.

**31. (FCC/ANALISTA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA (PREF RECIFE)/ 2019)** Considere que uma entidade integrante da Administração municipal tenha contratado uma consultoria especializada para apoiar a implementação de planejamento estratégico para o horizonte dos próximos cinco anos.

Uma das primeiras etapas abordadas foi a relativa à visão da entidade, o que significa:

- (A) identificar a própria razão de ser da entidade, expressando porque ela existe e o que ela proporciona de relevante para a sociedade.
- (B) traduzir o consenso dos membros da entidade sobre o futuro que se deseja, definindo como a organização pretende ser reconhecida pela sociedade.
- (C) fazer projeções dos cenários interno e externo em que a entidade atua, identificando ações adequadas para cada uma dessas situações contingentes.
- (D) mensurar os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus membros.
- (E) identificar os pontos fortes e fracos da organização, por meio do diagnóstico interno, bem como as ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo.

**32. (FCC/ASSISTENTE ADMINISTRATIVO DE FOMENTO (AFAP)/2019)** Uma das etapas envolvidas no desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico das organizações é a identificação da sua razão de ser, expressando com clareza porque ela existe e o que faz, o que corresponde:

- (A) aos indicadores utilizados para medir o desempenho da organização.
- (B) ao cenário referencial, que orienta o futuro da organização.
- (C) ao benchmarking ou entidade modelo considerada na construção das metas.
- (D) ao paradigma de qualidade a ser considerado na avaliação dos seus integrantes.
- (E) à sua missão, que reflete a essência da organização.

**33. (FCC/ANALISTA EM RECURSOS HUMANOS (ALMS)/2016/DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL/SWOT)** O planejamento estratégico de uma organização pressupõe, como uma das etapas de grande relevância, o denominado diagnóstico institucional, oportunidade em que, entre outros aspectos, identificam-se os pontos fortes e fracos da organização, o que corresponde:

- (A) à análise interna, restrita e controlável.
- (B) à análise externa, que aponta as ameaças e oportunidades.
- (C) à visão da organização.
- (D) à missão da organização.
- (E) aos cenários, classificados em otimista ou pessimista.

**34. (CESPE/ANALISTA JUDICIÁRIO (TRT 8ª REGIÃO)/ADMINISTRATIVA/ SEM ESPECIALIDADE/2016/PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO)** Assinale a opção **correta** a respeito de planejamento estratégico, tático e operacional.

- (A) Para a formulação da estratégia de uma instituição, segundo a análise SWOT, é relevante que se avalie o ambiente interno com a finalidade de se identificarem as oportunidades e as ameaças existentes dentro da organização.
- (B) Os planos operacionais correspondem à tradução e à interpretação das decisões estratégicas e são realizados nos níveis intermediários de uma instituição.
- (C) A definição da visão de uma instituição é compreendida como uma etapa do planejamento estratégico, com o foco no futuro e naquilo que se pretende alcançar no longo prazo.
- (D) O planejamento estratégico, para ser eficaz, deve possuir conteúdo detalhado e analítico, e a amplitude de sua abrangência deve ser orientada para cada unidade organizacional.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

(E) Com o detalhamento das tarefas, os planos de curto prazo para dar cobertura às atividades individuais dos servidores de um órgão são inerentes ao planejamento tático.

**35. (FGV/ANALISTA LEGISLATIVO MUNICIPAL (CM SALVADOR)/ADMINISTRATIVA/ SERVIÇOS GERAIS/2018)** O ciclo PDCA, uma das principais ferramentas utilizadas na gestão da qualidade, baseia-se na realização de 4 etapas e tem como objetivo primordial:

- (A) a aplicação do benchmarking;
- (B) a departamentalização processual;
- (C) a prevenção de choques na cultura organizacional;
- (D) a horizontalidade decisória;
- (E) a melhoria contínua dos processos.

**36. (VUNESP/INVESTIGADOR DE POLÍCIA (PC BA)/2018)** A atuação corretiva sobre a diferença identificada entre o que foi planejado e o executado usando-se a metodologia do PDCA deve acontecer na fase \_\_\_\_\_; caso contrário, haverá \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.

Assinale a alternativa que preenche, **correta** e respectivamente, as lacunas.

- a) C ... a finalização ... a conclusão do plano
- b) A ... a padronização ... a conclusão do plano
- c) D ... a ocorrência de erro ... a finalização
- d) P ... o início do planejamento ... a retroação
- e) D ... a conclusão do plano ... a ocorrência de erro

**37)** A formulação da estratégia deve ser condizente com a missão, os valores e a visão das organizações, uma vez que tais conceitos podem ser entendidos como os objetivos da organização. Vale lembrar ainda que, as estratégias devem ser consonantes com as habilidades e competências da organização.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Considerando as informações apresentadas, analise as afirmações abaixo:

- I. Os valores são as crenças e os costumes das pessoas da organização, e estão presentes em todas as relações internas e externas. Podem ser entendidos como os princípios da organização.
- II. Os stakeholders são os indivíduos ou as instituições que influenciam e são influenciados pelas atividades da organização, como os proprietários, os investidores, os funcionários, os clientes, o governo, a comunidade, os fornecedores etc.
- III. São exemplos de valores organizacionais: ética, transparência, integridade, honestidade, responsabilidade socioambiental, entre outros. São implementados por códigos (sistemas formais) ou por sistemas informais (quando os valores não são implantados, mas são percebidos na prática organizacional).

É **correto** o que se afirma em:

- (A) I, apenas.
- (B) II, apenas.
- (C) I e II, apenas.
- (D) II e III, apenas.
- (E) I, II e III.

**38)** Uma ferramenta útil para as organizações realizarem uma análise ambiental interna e externa é a análise SWOT, que se refere à sigla de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

ALMEIDA, Rodrigo Gaspar. Controladoria. Maringá-PR.: Unicesumar, 2019.

Considerando o enunciado, e o tema Análise do Ambiente Interno e Externo, analise as afirmativas abaixo:

- I. Um exemplo de fator interno da organização e que afeta o desempenho são os efeitos das legislações emitidas pelo governo.
- II. Um exemplo de fator externo da organização e que afeta o desempenho são os efeitos das crises econômicas.
- III. Um exemplo de fator externo da organização e que afeta o desempenho é a qualidade do produto.

É **correto** o que se afirma em:

- (A) I, apenas.
- (B) II, apenas.
- (C) I e II, apenas.
- (D) I e III, apenas.
- (E) I, II e III.

**39)** O Planejamento pode ser classificado em: estratégico e operacional, quando se considera o horizonte temporal abrangido pelo plano. Outra distinção é em relação aos tomadores de decisão, que podem ser as mesmas pessoas que elaboram o planejamento, nesse caso, um é voltado para o âmbito estratégico (diretoria) e o outro para o âmbito operacional.

ALMEIDA, Rodrigo Gaspar. Controladoria. Maringá-PR.: Unicesumar, 2019.

Tendo em vista o enunciado, e o tema Planejamento, avalie as afirmações a seguir como (V) para verdadeiras e (F) para falsas:

- I. Os planejamentos tático e operacional devem convergir para o planejamento estratégico.
- II. O lançamento de novos produtos é considerado como um planejamento estratégico. Neste tipo de planejamento, a organização objetiva aumentar a participação no mercado e o faturamento da organização, captar novos clientes e atuar em novos mercados.
- III. A aquisição de outras organizações é considerada como um planejamento estratégico. Neste tipo de planejamento, a organização objetiva aumentar a participação no mercado, eliminar a concorrência, aumentar o faturamento da organização, captar novos clientes e atuar em novos mercados.

As afirmações I, II e III são, respectivamente:

- (A) V, F, V.
- (B) F, F, V.
- (C) V, V, V.
- (D) V, F, F.
- (E) F, F, F.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

**40)** O planejamento além de envolver algumas etapas importantes, tem como objetivo maximizar oportunidades e forças, e minimizar ameaças e fraquezas, contribuindo para que a organização alcance os seus objetivos em curto, médio e longo prazo.

ALMEIDA, Rodrigo Gaspar de. Controladoria. Maringá: UniCesumar, 2019.

Sobre as etapas do planejamento, assinale a alternativa **correta**.

- (A) A etapa de revisar e atualizar o plano estratégico do ano passado consiste na atualização dos índices econômicos, das taxas e impostos, das leis trabalhistas, dos preços de venda dos concorrentes, das variações do mercado, dos preços da matéria-prima e o impacto de tais variações no planejamento.
- (B) A etapa da segunda reiteração do novo plano estratégico permite que os planejadores corrijam ou adequem o plano de longo prazo para incorporar as influências dos ambientes interno e externo, e assegurar o cumprimento do plano. Atualiza as receitas, as despesas, os gastos de capital e os fluxos de caixa.
- (C) A etapa de decidir sobre as premissas e diretrizes permite que os planejadores corrijam ou adequem o plano de longo prazo para incorporar as influências dos ambientes interno e externo, e assegurar o cumprimento do plano. Atualiza as receitas, as despesas, os gastos de capital e os fluxos de caixa.
- (D) A etapa da revisão final e aprovação trata de que o plano deve contemplar atualização dos índices econômicos, das taxas e impostos, das leis trabalhistas, dos preços de venda dos concorrentes, das variações do mercado, dos preços da matéria-prima e o impacto de tais variações no planejamento.
- (E) A etapa de análise consiste em, após analisar todas as atualizações dos planejamentos dos departamentos, a equipe central consolida o planejamento da organização, verifica se o novo plano está conforme os objetivos e identifica possíveis folgas nos planejamentos das divisões.

**41)** Sabendo que o *Controller* é um executivo sênior de finanças e contabilidade que prepara e interpreta as informações financeiras para os administradores, investidores e credores, tendo como fontes diversos aspectos internos e externos da organização, na qual a Controladoria estrutura as informações nos relatórios em função do modelo decisório dos usuários para subsidiar as suas decisões. Alguns mecanismos são utilizados pelas entidades para comunicar seus objetivos aos funcionários, gerentes, investidores e demais usuários das informações. Esses conceitos são úteis para nortear as estratégias da organização, bem como orientar a Controladoria.

ALMEIDA, Rodrigo Gaspar de. Controladoria. Maringá: UniCesumar, 2019.

Dessa forma, analise os itens apresentados abaixo e os relacione com as suas respectivas definições.

- 1 – Missão.
- 2 – Visão.
- 3 – Valores.
- 4 – Estratégia.

- ( ) fornece o ponto de partida para a organização, e quando se conhece o motivo da sua existência.
- ( ) refere-se ao plano estruturado para atingir a missão da organização, consonante aos valores, para então a empresa ser vista por seus stakeholders conforme as suas aspirações.
- ( ) são as crenças e os costumes presentes nas relações dos funcionários da organização com os *stakeholders* (por exemplo, princípios éticos).
- ( ) refere-se a projeção de como a organização espera ser vista no futuro por seus stakeholders.

A sequência correta desta classificação é:

- (A) 1, 2, 3, 4.
- (B) 1, 3, 2, 4.
- (C) 1, 4, 2, 3.
- (D) 1, 4, 3, 2.
- (E) 2, 1, 3, 4.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

**42)** O desempenho das organizações é influenciado por aspectos microeconômicos ou internos (como produtividade, tecnologia, localização geográfica) e macroeconômicos ou externos (como a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto, taxa de inflação, oferta e demanda do produto). Outrossim, a formulação dos objetivos ou das estratégias deve considerar tais fatores, os quais podem ser controláveis, ou não, pelas organizações. Uma ferramenta útil para as organizações realizarem uma análise ambiental interna e externa é a análise SWOT, que se refere a sigla de *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de Controle Gerencial. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

Considerando as informações apresentadas sobre a análise SWOT, avalie as afirmações a seguir como V para verdadeiras e F para falsas.

- I. No ambiente interno, tem-se as forças e fraquezas, as quais tem maiores chances de serem controladas pela organização.
- II. No ambiente externo estão as oportunidades e ameaças, as quais a organização possui pouca (ou nenhuma) influência.
- III. A aplicação da análise SWOT é um procedimento que antecede o planejamento da organização, haja vista que ambos têm o mesmo objetivo: maximizar as forças e oportunidades e, ao mesmo tempo, reduzir as fraquezas e minimizar as ameaças.
- IV. A aplicação da análise SWOT pode ser considerada simples, todavia os profissionais que a aplicam nas organizações precisam possuir um conhecimento avançado e adequado das suas operações e atividades (modelo de negócios), bem como dos aspectos mercadológicos que interferem no desempenho organizacional.

As afirmações I, II, III e IV são, respectivamente:

- (A) V, V, F, V.
- (B) V, V, V, F.
- (C) V, F, F, F.
- (D) V, F, V, V.
- (E) V, V, V, V.

**43)** Anthony e Govindarajan (2011) argumentaram que o grande benefício do processo de planejamento é o próprio processo de planejar, que pode corroborar para melhoria dos processos e rotinas organizacionais.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de Controle Gerencial. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

Tendo em vista o enunciado e o tema Planejamento, analise as afirmativas abaixo:

- I. O Planejamento pode instaurar uma melhoria no setor de vendas, por exemplo, ao estipular metas de vendas realistas.
- II. O Planejamento pode instaurar uma melhoria no setor produtivo, por exemplo, ao combater o retrabalho e desperdício de materiais.
- III. O Planejamento pode instaurar uma melhoria no setor financeiro, por exemplo, ao estipular prazos adequados de pagamento e recebimento, tornando a organização adimplente.

É **correto** o que se afirma em:

- (A) I, apenas.
- (B) III, apenas.
- (C) I e II, apenas.
- (D) II e III, apenas.
- (E) I, II e III.



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

44) Um processo de planejamento estratégico pode ser efetuado por 6 etapas, as quais estão relacionadas no Quadro 01:

**Quadro 01: Etapas do Planejamento Estratégico**

1) revisar e atualizar o plano estratégico do ano passado;
2) decidir sobre as premissas e diretrizes;
3) primeira reiteração do novo plano estratégico;
4) análise;
5) segunda reiteração do novo plano estratégico;
6) revisão final e aprovação.

Fonte: elaborado com base em Anthony; Govindarajan (2011).

Salienta-se que tais etapas são convergentes às diretrizes da Administração, ou seja, os objetivos da organização de curto, médio e longo prazo.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de Controle Gerencial. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

Tendo em vista o enunciado, e o tema Planejamento, avalie as afirmações a seguir como (V) para verdadeiras e (F) para falsas:

- I. A etapa 1) revisar e atualizar o plano estratégico do ano passado, é efetuada após consolidar as atualizações e revisar minuciosamente, o novo plano (ou planejamento), e em algumas situações, apresentasse o plano à Diretoria.
- II. A etapa 4) análise, consiste em atualizar premissas, diretrizes e decidir se vai continuar ou encerrar algum investimento. Visa também incluir essas adequações ao planejamento estratégico.
- III. A etapa 5) segunda reiteração do novo plano estratégico considera que a atualização de um planejamento de um departamento pode afetar o planejamento de outra unidade.

As afirmações I, II e III são, respectivamente:

- (A) V, F, V.
- (B) F, F, V.
- (C) V, F, F.
- (D) F, V, F.
- (E) F, F, F.

45) (FCC - 2018 - DPE-AM - Analista em Gestão Especializado de Defensoria - Administração) Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

- (A) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.
- (B) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.
- (C) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva. equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.
- (D) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

46) (FCC - 2018 - TRT - 6ª Região (PE) – Analista Judiciário - Área Administrativa) Considere que determinada sociedade de economia mista esteja na fase inicial de implementação de seu planejamento estratégico, mais precisamente na definição da “missão” da entidade, o que significa, de acordo com a conceituação apresentada pela literatura,

- (A) os futuros potenciais da entidade, com análise de variáveis internas e externas que impactam sua atuação.
- (B) o projeto de futuro da entidade, ou seja, quais os objetivos estratégicos a serem perseguidos.
- (C) a expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existir.
- (D) os princípios, crenças e padrões que orientam a atuação da entidade e o comportamento de seus colaboradores.
- (E) as forças e fraquezas da organização, bem como os desafios e oportunidades identificados.

47) (FCC - 2013 - MPE-MA - Técnico Ministerial - Tecnologia da Informação) Uma maneira de analisar o potencial estratégico dos sistemas de informação é considerar sua influência em uma ou mais das cinco forças apresentadas no modelo das forças competitivas de Porter. A internet influencia a concorrência neste modelo de algumas maneiras:

- I. Ameaça de novos concorrentes: Para a maioria das empresas, a internet aumenta a ameaça de novos concorrentes, reduzindo as barreiras tradicionais de entrada, como a necessidade de uma força de vendas ou uma vitrine física.
- II. Poder de barganha dos fornecedores: A Web aumenta significativamente o acesso de um comprador às informações sobre produtos e fornecedores, aumentando o poder de barganha do fornecedor.
- III. Rivalidade entre concorrentes: A visibilidade das aplicações na Web e o uso de sistemas proprietários tornam mais difícil manter segredo, reduzindo as diferenças entre concorrentes.

Está **correto** o que se afirma em:

- (A) I e III, apenas.
- (B) I, II e III.
- (C) I e II, apenas.
- (D) II e III, apenas.
- (E) I, apenas.

48) (FEPESE - 2018 - CELESC - Técnico em Segurança do Trabalho) Em um Sistema de Gestão de Segurança do Trabalho, na utilização do ciclo PDCA, é **correto** afirmar:

- (A) O PDCA é um ciclo descontínuo que serve apenas para alertar o administrador de possíveis falhas no processo.
- (B) Atuar corretivamente sobre a diferença identificada (caso houver) é desaconselhável para evitar alterações na padronização.
- (C) Realizar o trabalho planejado, de acordo com o plano de ação original, torna o processo produtivo extremamente lento e, por isso, é desaconselhável.
- (D) Durante a realização do trabalho planejado, é aceitável efetuar alterações no projeto original, em desacordo com o plano de ação.
- (E) A primeira etapa é onde devemos planejar o trabalho a ser realizado através de um Plano de Ação, após a identificação, reconhecimento das características e descoberta das causas principais do trabalho a ser feito.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

49) Um centro de responsabilidade é um segmento da empresa onde existe um gestor responsável pelo seu desempenho. Os centros de responsabilidade podem ser organizados de três formas: Centros de Custo, Centros de Lucro e Centros de Investimento.

A empresa PERSIAL Ltda. possui três divisões operacionais. Os gestores divisionais são responsáveis não somente pelas metas de custo (centro de custo), pela margem de contribuição às metas de lucro (centro de lucro), mas também pelos elementos do capital investido da divisão.

O diretor da empresa levantou os seguintes dados das referidas divisões:

	Divisão X	Divisão Y	Divisão Z
<b>Vendas</b>	R\$ 500.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 550.000,00
<b>Lucro Líquido</b>	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
<b>Giro do Ativo</b>	1,25	1,20	1,22

Considerando os dados anteriores, analise as afirmativas a seguir.

- I. A divisão X teve o melhor desempenho financeiro, uma vez que o seu ROI (Retorno sobre o Investimento) de 25% é maior que o das outras duas divisões.
- II. O retorno sobre as vendas da divisão Y é o mesmo da divisão Z; significando que, para cada R\$ 100,00 investido nas divisões Y e Z, as mesmas geraram R\$ 18,00 de lucro.
- III. A divisão Y possui um capital de giro menor que o da divisão Z; significando que a divisão Z vendeu dois centavos a mais do que a divisão Y para cada R\$ 1,00 investido nas mesmas.
- IV. O retorno sobre as vendas da divisão Y é menor do que o da divisão Z, significando que, para cada R\$ 100,00 vendido, a divisão Y gerou, aproximadamente, R\$ 16,70 de lucro, enquanto a divisão Z gerou, aproximadamente, R\$ 18,20.
- V. A divisão Y possui o mesmo ROI (Retorno sobre o Investimento) que a divisão Z; sua margem de vendas; entretanto, é inferior a das outras duas divisões, o que indica que o preço de vendas pode estar muito abaixo, ou os custos operacionais muito altos.

Estão **corretas** apenas as afirmativas

- A. III e V.
- B. I, II e V.
- C. II, III e IV.
- D. I, III e IV.

50) Em relação às atribuições da Controladoria, assinale a afirmativa **INCORRETA**.

- A. Embora não seja sua responsabilidade exclusiva, a Controladoria deve avaliar e monitorar os sistemas de controle interno da empresa, objetivando assegurar a confiabilidade das informações financeiras, a proteção do patrimônio e o atendimento às leis e regulamentos aplicáveis às atividades da entidade.
- B. A elaboração do planejamento estratégico é de responsabilidade da alta administração da empresa. A Controladoria é uma unidade administrativa que exerce papel fundamental nesse trabalho, tendo a atribuição de prover com informações tanto financeiras quanto não financeiras os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico.
- C. Integra o rol das atribuições da Controladoria, a avaliação constante das questões fiscais relacionadas às atividades desenvolvidas pela empresa. Essa avaliação permanente não deve apenas se restringir ao cumprimento da legislação fiscal, mas também identificar oportunidades

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

legais de redução da carga tributária, de forma a aumentar a lucratividade e a competitividade da empresa.

- D. Considerando sua proximidade com a alta administração da empresa, a Controladoria exerce um papel exclusivamente gerencial (contabilidade gerencial), gerando informações e relatórios aos administradores. Aspectos relacionados à escrituração, apuração de custos, avaliação do plano de contas, cumprimento da legislação fiscal, acompanhamento dos trabalhos da auditoria externa, elaboração das demonstrações financeiras, não são tratados pela Controladoria.

## **2 – A CONTABILIDADE E O SURGIMENTO DA CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Ao final desta aula você compreenderá a importância da Controladoria nas organizações e conhecendo as principais ferramentas utilizadas pelo “Controller” na sua atividade.

### **1. CONTABILIDADE**

Uma das ciências mais antigas que se conhece é a Ciência Contábil, e, segundo os historiadores, Aristóteles, há mais de 2.000 anos, já refletia acerca de uma ciência que controlaria a riqueza. Existem diversos registros de que as civilizações antigas já possuíam um esboço de técnicas contábeis. Em termos de registro histórico, é importante destacar a obra *Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita*, do Frei Paccioli, publicada em Veneza, em 1494 (pouco depois da invenção da imprensa; é um dos primeiros impressos no mundo). Essa obra descreve, num de seus capítulos, um método empregado por mercadores de Veneza no controle de suas operações, posteriormente denominado método das partidas dobradas ou método de Veneza. Nos séculos seguintes ao livro de Paccioli, a contabilidade expandiu sua utilização para instituições como a Igreja e o Estado e foi importante instrumento no desenvolvimento do capitalismo, conforme opinião de estudiosos, como o sociólogo Max Weber.

No entanto, as técnicas e as informações ficavam restritas ao dono do empreendimento, pois os livros contábeis eram considerados sigilosos. Isto limitou consideravelmente o desenvolvimento da ciência, uma vez que não existia troca de ideias entre os profissionais. Mais recentemente, com o desenvolvimento do mercado acionário e o fortalecimento da sociedade anônima como forma de sociedade empresarial, a contabilidade passou a ser considerada também como um importante instrumento para a sociedade. A Contabilidade, desde seu aparecimento como conjunto ordenado de conhecimento, com o objetivo e finalidades definidos, tem sido considerada como arte, como técnica ou como ciência, de acordo com a orientação seguida pelos doutrinadores ao enquadrá-la no elenco das espécies do saber humano. A sua função é registrar, classificar, demonstrar e analisar todos os fenômenos que ocorrem no patrimônio das entidades.

Houve um tempo em que a contabilidade era assunto para contador! Criou-se até o mito de que “contabilidade é difícil”. No entanto, todo executivo, seja ele financeiro ou não, lida continuamente com informações contábeis. São balanços e demonstrações financeiras, orçamentos e análises de projetos que exigem certo nível mínimo de compreensão para discussões inteligentes e produtivas. Infelizmente, em muitas empresas esse nível mínimo não existe. Há como consequência discussões, falhas de compreensão e decisões erradas. Não precisa ser assim. O material aqui apresentado tem como compromisso fazer com que você aprenda contabilidade. Nossa preocupação inicial é ensinar-lhe a mecânica dos registros contábeis, da apuração de resultados e da elaboração das demonstrações e relatórios contábeis.

Os principiantes no estudo da contabilidade muitas vezes são induzidos a acreditar que essa ciência é algo complicado e difícil, somente ao alcance de estudiosos com profundos conhecimentos do dia a dia das empresas. Muitos aspectos da contabilidade assumem graus de dificuldade bastante elevados que, sem dúvida, exigem grande dedicação e estudos aprofundados. Este livro, porém, não tem como finalidade esgotar o assunto.

A matéria dispõe com clareza e simplicidade os conceitos e os princípios realmente fundamentais, fornecendo, dessa forma, uma visão de conjunto da disciplina. Com base nessa visão global, tendo-se claros os objetivos da contabilidade, as peculiaridades passarão a ser assimiladas com mais facilidade e os princípios e métodos mostrar-se-ão lógicos, coerentes e racionais. Por isso, a contabilidade aplica-se a qualquer pessoa física ou jurídica com finalidade lucrativa ou não. A responsabilidade pelo preparo das demonstrações financeiras é da administração da empresa.

## 1.1 Objeto e finalidade da Contabilidade

Dentro do conceito da ciência chamada contabilidade estão embutidos conceitos administrativos que interessam a quem usa esta ciência.

As finalidades são:

- *Controle* – é o acompanhamento das atividades da organização. Através dele, o administrador observa se o comportamento da organização está de acordo com os planos traçados.
- *Planejamento* – é o conjunto de linhas de ação e a maneira de executá-las para alcance dos objetivos.
- Apurar o resultado das entidades para subsidiar o seu processo decisório.
- Prestar informações sobre o patrimônio, sobre o resultado das entidades aos diversos usuários das informações contábeis.

Uma empresa pode determinar qual o curso a seguir e através do *controle* observar se a política traçada está sendo cumprida. A contabilidade, dentro do sistema de informações da empresa, auxilia sobremaneira na geração de informações para o planejamento e o controle das atividades e, por conseguinte, sua estrutura, quer seja apresentação das informações, quer seja o registro e a avaliação, deverá atender a essa finalidade. Historicamente, o objetivo da contabilidade tem sido o patrimônio e seu uso, a determinação do lucro e o controle do patrimônio.

A contabilidade tem por finalidade o registro dos fatos e a produção das informações que possibilitem ao administrador do patrimônio o planejamento e o controle das suas ações. Assim, a função econômica da contabilidade é apurar o lucro ou o prejuízo. Planejar as atividades, os custos, as receitas e os resultados fazem parte de uma estruturação mínima para o sucesso de uma empresa, e principalmente na possibilidade de se corrigir rotas de problemas.

## 1.1 Objeto

O objeto da contabilidade é o patrimônio das entidades que a contabilidade estuda e controla, registrando todas as ocorrências nele verificadas. A contabilidade surgiu da necessidade de controlar o patrimônio. É fato que existem pessoas, entidades e empresas que realizam muitas transações, decorrendo, daí, maior complexidade de controle. Seria impossível controlar um patrimônio, que é o conjunto de bens, direitos e obrigações, sem que houvesse registros organizados sobre todas as mutações ocorridas. É a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, controle e registro dos atos e fatos de uma administração econômica, servido como ferramenta para o gerenciamento da evolução de uma entidade e, também, para a prestação de contas entre os sócios e demais usuários, entre os quais se destacam as autoridades responsáveis pela arrecadação dos tributos.

Em muitos casos, especialmente para as pessoas físicas, é perfeitamente dispensável a escrituração, pois o controle deste pequeno patrimônio não necessita de uma contabilidade sistematizada para exercê-lo. Portanto, o objeto da contabilidade é o patrimônio. Com o aperfeiçoamento dos sistemas contábeis e a universalização de seus métodos, foi possível acompanhar a evolução patrimonial, comparativamente, inclusive, com outras empresas.

Tendo como premissa o fato de o patrimônio empresarial não ser estático, alterando-se a cada operação, e sabendo que o volume de transações requer um controle próprio, da contabilidade se exigirá este trabalho, que deverá ser feito de forma coordenada a tal ponto que a informação produzida por este departamento seja:



1. *Confiável* – os trabalhos elaborados pela contabilidade devem inspirar confiança, a tal ponto que o usuário da informação tenha segurança nas informações fornecidas.
2. *Ágil* – pode-se elaborar um belo trabalho contábil, mas, se o mesmo não for apresentado em tempo hábil para ser usufruído, perde o sentido da informação, principalmente em países com economia instável.
3. *Elucidativa* – cada usuário da informação tem um grau de conhecimento; identificá-lo é primordial para que os trabalhos sejam elucidativos.
4. *Fonte para a tomada de decisão* – nenhuma decisão que envolva negócios é tomada a esmo, pois está em jogo o Patrimônio que não se constituiu de maneira tranquila; assim, quem controla o Patrimônio tem obrigação de gerar o alicerce para decisão. Não tendo isto, a Administração se utilizará de outros meios, como as informações passadas pelo Departamento Comercial e Financeiro.

As características Qualitativas Fundamentais, previstas na Estrutura Conceitual para Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis, são a relevância e a representação fidedigna, assim:

- a) A informação contábil-financeira é relevante quando capaz de fazer diferença, com valor preditivo e/ou confirmatório, nas decisões.
- b) A informação pode ser capaz de fazer diferença em uma decisão ainda que alguns usuários decidam não levá-la em consideração.
- c) Para ser representação fidedigna, a realidade retratada deve ser completa e neutra, e estar livre de erro.

O estudo do patrimônio, através da contabilidade, é dirigido fundamentalmente a dois aspectos:

- Sob o aspecto *estático*, o patrimônio da empresa é apresentado em sua composição, em determinado momento. É uma “fotografia” do patrimônio.
- Sob o aspecto *dinâmico*, a contabilidade possibilita o estudo das mudanças ocorridas na composição patrimonial, no decorrer do período.

## 1.2 Finalidade

A finalidade da contabilidade é estudar e controlar o patrimônio, para fornecer informações sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

A contabilidade é um dos principais sistemas de controle e informação das empresas. Com a análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, é possível verificar a situação da empresa, sob os mais diversos enfoques, tais como análises de estrutura, de evolução, de solvência, de garantia de capitais próprios e de terceiros, de retorno de investimentos etc. Fornece informações sobre condições de expandir-se, sobre necessidades de reduzir custos ou despesas, necessidades de buscar recursos etc. Está aí outra finalidade da contabilidade: o planejamento.

As informações contábeis são de grande interesse dos investidores. Estas dirão se o investimento é seguro, da possibilidade de retorno rápido etc. Outro grupo de pessoas tem interesse nas informações extraídas da contabilidade. São os administradores das empresas relacionadas comercialmente, principalmente os fornecedores, os bancos, as financeiras, os clientes etc. Por força da legislação tributária, a contabilidade também apura os valores devidos pelas empresas ao governo. Temos, assim, mais um grande interessado

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

nas informações contábeis. Por isso, técnicos do governo analisam constantemente a contabilidade da empresa, buscando, além da apuração da regularidade fiscal, outras informações de cunho econômico, necessárias para subsidiar decisões governamentais.

A contabilidade possui duas funções:

- **Administrativa:** Controle do patrimônio, tanto sobre aspecto estático quanto o dinâmico, mediante registro dos fatos contábeis em livros apropriados, sendo os principais Livro Diário e Livro Razão.
- **Econômica:** Apuração do resultado (rédito), ou seja, apurar lucro ou prejuízo.

O controle é o processo pelo qual a administração se assegura, tanto quanto possível, do seguimento dos planos e das políticas da administração, enquanto o planejamento é o processo de decidir que curso de ação deverá ser tomado para o futuro. Através das funções contábeis, a contabilidade exerce as atividades de escriturar, organizar e apurar as condições do patrimônio; e, inspecionar e informar aos administradores as condições do patrimônio.

### 1.3 Técnicas contábeis

Partindo-se do conceito de que a contabilidade estuda o patrimônio, em suas variações quantitativas e qualitativas, em decorrência dos fatos administrativos, podemos inferir de imediato que a função da contabilidade é o registro e controle destes fatos.

- **ato Administrativo** – é uma operação que não modifica o patrimônio;
- **fato Administrativo** – é toda operação que modifica o patrimônio.

Chamamos de “técnicas contábeis” os métodos utilizados para o registro dos fatos administrativos (escrituração), a elaboração posterior das demonstrações contábeis, a análise da consistência e qualidade dos lançamentos e das demonstrações (auditoria) e o estudo comparativo das demonstrações financeiras para diagnosticar a saúde econômico-financeira da empresa (análise de balanços).

Em resumo, podemos dizer que as técnicas contábeis são:

- escrituração;
- demonstrações contábeis ou financeiras;
- análise de balanços;
- auditoria (interna e externa).

Entende-se por **escrituração** a técnica pela qual as ocorrências com efeitos no patrimônio são registradas. Algumas regras devem ser seguidas para que as informações possam ser aproveitadas e compreendidas por todos aqueles interessados. A escrituração é um meio utilizado para possibilitar, pela agregação dos diversos fatos ocorridos, a elaboração de demonstrativos capazes de formar a posição da riqueza patrimonial.

As **demonstrações contábeis** podem ser apresentadas sob diversos ângulos informativos. Algumas são, digamos, uma consolidação dos fatos registrados ou escriturados. O balanço patrimonial, por exemplo, mostra a situação do patrimônio, em determinado momento, resultante da escrituração de diversos fatos. A Demonstração do Resultado do Exercício também é resultante de diversos fatos, positivos e negativos, escriturados durante um ano. Mostra como a empresa se saiu naquele ano. O inventário é outra demonstração e preocupa-se em mostrar a composição de alguns itens patrimoniais, analiticamente, alguns sem a utilização dos registros contábeis, como, por exemplo, os estoques que são fisicamente verificados e

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

outros com base nos registros contábeis, como valores a receber e a pagar, valores que a empresa mantém nas instituições financeiras e outros.

A **análise de balanços** é a técnica que consiste na decomposição, comparação, interpretação dos demonstrativos do estado patrimonial e do resultado econômico de uma entidade. Trata da avaliação da situação real do patrimônio, em termos de capacidade financeira, desempenho operacional, sobrevivência da entidade e de suas possibilidades de expansão e desenvolvimento. Determina a capacidade de pagamento da empresa, o grau de solvência, a evolução da empresa, a estrutura patrimonial e outras. Pela análise de balanços, é possível comparar a situação da empresa dentro do setor de que faz parte. Apresenta quocientes úteis para os interessados na riqueza patrimonial, efetivos e potenciais, auxiliando-os, pela relação entre elementos naquele período e pela evolução durante os anos, a interpretar os demonstrativos apresentados.

A **auditoria** é a técnica destinada ao exame e revisão sistemática dos registros contábeis, visando verificar-lhes a exatidão, prevenir fraudes e sugerir providências para restabelecer ou manter a verdade. É verificada a qualidade da informação prestada, confirmando, ou não, se os demonstrativos apresentados representam com fidelidade a situação patrimonial. Na auditoria, examinam-se os documentos geradores da transformação patrimonial e a estrutura dos demonstrativos contábeis, elaborando-se **parecer** conclusivo sobre a correta utilização dos procedimentos e princípios contábeis, inclusive a fidedignidade da informação.

O registro dos  **fatos** administrativos dará a tônica da organização contábil. Para se ter uma uniformidade nesses registros, é preciso usar sistemas e métodos racionais. São usados, na contabilidade, os **sistemas de contas e os métodos de escrituração**.

## 2. DEFINIÇÃO DE CONTROLADORIA

Segundo Mossimann (1999), a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Peleias (2002) define Controladoria como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o suporte ao processo de gestão.

Padoveze (2003) define como uma unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Desta forma, segundo o mesmo autor, cabe a Controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

### A Controladoria na estrutura organizacional



# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

## 3. LIGAÇÃO DA CONTROLADORIA COM ÁREAS DA EMPRESA

Uma empresa só se mantém por meio de seus resultados positivos. No momento em que apresenta resultados negativos, e esse quadro perdura por algum tempo, sua sobrevivência está comprometida.

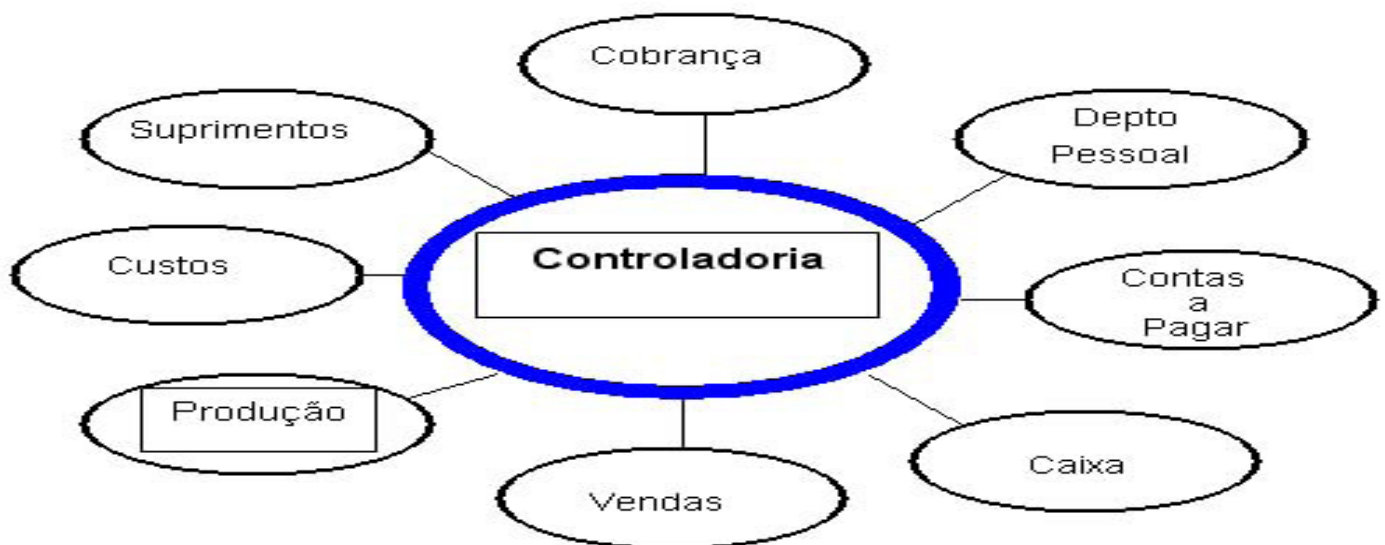
O modelo de gestão da empresa inclui toda a estrutura organizacional, ou seja, os diversos processos que compõem o todo, denominados áreas. A missão de todas as áreas de uma empresa é dar suporte à gestão dos negócios, de modo a assegurar que ela atinja seus objetivos.

A controladoria está interligada com todas as áreas de um negócio, como vendas, suprimentos, produção, finanças, recursos humanos etc. Essas áreas atuam de forma independente, porém visando a um único objetivo comum.

Essa atitude pode diminuir o resultado de determinada área, com repercussões negativas no resultado global. Portanto, cabe à controladoria integrar e agrupar os dados e as informações entre as áreas e os objetivos da empresa.

A controladoria é o elo entre clientes internos e também o instrumento de mensuração dos resultados da empresa e deve funcionar de forma eficiente.

### QUADRO COMPARATIVO DE LIGAÇÃO DA CONTROLADORIA



Conforme Peleias (2002), a existência de uma área com as características, funções e propósitos até aqui relatados representa importante contribuição para a eficácia empresarial e para garantia da sobrevivência e crescimento das organizações. Entretanto, é possível que, em algumas empresas, não exista uma área específica de controladoria, em razão de fatores, como porte, cultura organizacional ou estágio de desenvolvimento gerencial. Ainda assim, é necessário identificar a área que fará esse papel.

## 4. USUÁRIOS, PRODUTOS E SERVIÇOS DA CONTROLADORIA

O desenvolvimento do método contábil está intimamente associado ao surgimento do capitalismo e teve por aplicação inicial medir acréscimos ou decréscimos dos investimentos feitos numa entidade. Além, naturalmente, dos administradores das próprias entidades que mantêm contabilidade, diversos outros grupos de pessoas e instituições se interessam e necessitam de informações contábeis.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

A ampliação do leque dos usuários potenciais da contabilidade decorre da necessidade de uma empresa evidenciar suas realizações para toda a sociedade. Antigamente, a contabilidade tinha por objetivo informar ao dono qual foi o lucro obtido numa empreitada empresarial. No capitalismo moderno, isto somente já não é suficiente. Os sindicatos precisam saber qual a capacidade de pagamento de salários, o governo demanda a agregação de riqueza à economia e a capacidade de pagamento de impostos, os ambientalistas exigem conhecer a contribuição para o meio ambiente, os credores querem calcular o nível de endividamento e a probabilidade de pagamento das dívidas, os gerentes da empresa precisam de informações para ajudar no processo decisório e reduzir as incertezas, e assim por diante.

Diante desse quadro, pode-se afirmar que o grande objetivo da contabilidade é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos. De acordo com a NBC TG Estrutura Conceitual, é condição necessária à caracterização de uma informação como relevante ser capaz de fazer diferença nas decisões que possam ser tomadas pelos usuários. As características qualitativas se subdividem em características qualitativas fundamentais e características qualitativas de melhoria: comparabilidade, compreensibilidade e tempestividade.

Como um sistema de informações, a contabilidade processa e traduz dados, produzindo relatórios e demonstrações contábeis que são colocados à disposição dos usuários internos e externos à entidade. Os usuários internos são representados pelos diferentes níveis da administração, e os externos são os acionistas, bancos, fornecedores e clientes e as próprias autoridades normativas ou fiscalizadoras. A seguir, destacamos alguns dos principais usuários da contabilidade:

- a. *Empregados da empresa* – têm interesse por ser a empresa sua fonte individual de recursos traduzidos pelo salário, gratificações e participações nos lucros. Como, normalmente, é o responsável pela manutenção de sua família, deve haver, portanto, o esforço pessoal para os bons resultados de sua fonte de renda.
- b. *Sócios e acionistas* – podem ser encarados sob vários aspectos. Os sócios e os acionistas podem ter como principal interesse o retorno do investimento feito nas empresas e a segurança da aplicação. Se, além da participação na sociedade, são responsáveis pelas decisões na empresa, a quantidade e a qualidade das informações são maiores pela responsabilidade de dirigir o destino da organização, traçando planos e metas. Nas organizações mais fechadas, ainda existe a ligação sentimental, havendo respeito e amor pela obra realizada.
- c. *Administradores e outros responsáveis pelas decisões* – necessitam de informações similares ao sócio administrador referido.
- d. *Fornecedores e outros credores comerciais* – têm como principal objetivo o retorno dos recursos investidos, seja pela entrega de mercadorias, de dinheiro ou outra forma de propiciar o funcionamento da organização. As informações que necessitam são, pois, ligadas à rentabilidade e garantia de retorno dos capitais investidos.
- e. *Governo* – tem dois grandes interesses que podem tomar como suporte as informações contábeis. O financiamento da atividade governamental, para o bem-estar de toda a população, necessita de recursos que, em grande parte, vêm da atividade empresarial sob a forma de tributos. Outra informação que pode ser extraída da contabilidade é sobre o desenvolvimento em áreas geográficas, setores de atividade e outras que, convenientemente compiladas, podem orientar a política de desenvolvimento da nação.
- f. *Público* – somos todos interessados nas informações fornecidas pela contabilidade, em sentido amplo, quando potencialmente investidores de recursos ou, mesmo de forma restrita, e conciliando renda com gastos. Não necessariamente precisamos montar um sistema de contabilidade pessoal, embora possível, mas lembremos que o objeto da contabilidade é o patrimônio e, o individual, deve ser administrado caracterizando contabilidade.



- g. *Clientes* – os clientes têm interesse em informações sobre a continuidade operacional da entidade, especialmente quando têm um relacionamento a longo prazo com ela, ou dela dependem como fornecedores importantes.

As demonstrações contábeis são preparadas e apresentadas para usuários externos em geral, tendo em vista suas finalidades distintas e necessidades diversas. Governos, órgãos reguladores ou autoridades fiscais, por exemplo, podem especificamente determinar exigências para atender a seus próprios fins. Essas exigências, no entanto, não devem afetar as demonstrações contábeis preparadas segundo a estrutura conceitual.

Objetivam fornecer informações que sejam úteis na tomada de decisões e avaliações por parte dos usuários em geral, não tendo o propósito de atender a finalidade ou necessidade específica de determinados grupos de usuários.

As demonstrações contábeis preparadas com a tal finalidade satisfazem às necessidades comuns da maioria dos seus usuários, uma vez que quase todos eles utilizam essas demonstrações contábeis para a tomada de decisões econômicas, tais como:

- a) decidir quando comprar, manter ou vender um investimento em ações;
- b) avaliar a Administração quanto à responsabilidade que lhe tenha sido conferida, qualidade de seu desempenho e prestação de contas;
- c) avaliar a capacidade da entidade de pagar seus empregados e proporcionar-lhes outros benefícios;
- d) avaliar a segurança quanto à recuperação dos recursos financeiros emprestados à entidade;
- e) determinar políticas tributárias;
- e) determinar a distribuição de lucros e dividendos;
- f) preparar e usar estatísticas da renda nacional; ou
- h) regulamentar as atividades das entidades.

Entretanto, os pequenos empresários normalmente são pessoas que decidem sozinho os rumos dos negócios, por estarem no dia a dia da atividade e não terem as informações precisas e no momento necessário, tomam as decisões por intuição ou como dizem “pela experiência”.

Os interessados em seus produtos e serviços são todas as pessoas físicas (acionistas, diretores, gerentes e empregados de forma geral) e entidades jurídicas que queiram avaliar a situação da empresa (bancos, governos, sindicatos, fornecedores, clientes).

Normalmente, os acionistas mantêm-se afastados das operações das empresas, por isso necessitam de informações resumidas que forneçam respostas claras e concisas a respeito do andamento dos negócios. Por exemplo: será que a empresa continua a oferecer, no médio e longo prazo, perspectivas de rentabilidade e segurança para o seu investimento? Essas respostas são dadas pela controladoria com a apuração dos resultados econômicos e financeiros da contabilidade.

Os diretores e gerentes da empresa são responsáveis pelo andamento dos negócios e pelas decisões; assim, o interesse deles por dados e informações contábeis é muito maior que dos demais usuários. Os relatórios gerenciais fornecem aos administradores um fluxo contínuo de informações sobre os mais variados aspectos da gestão financeira e econômica da empresa.



# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Cabe aos administradores usarem, de forma inteligente, a informação transmitida pela controladoria, pois ela é ferramenta de trabalho que permite a eles tomar decisões com mais segurança e, também, conhecer a situação atual e o andamento dos negócios, além de influenciar nas decisões futuras.

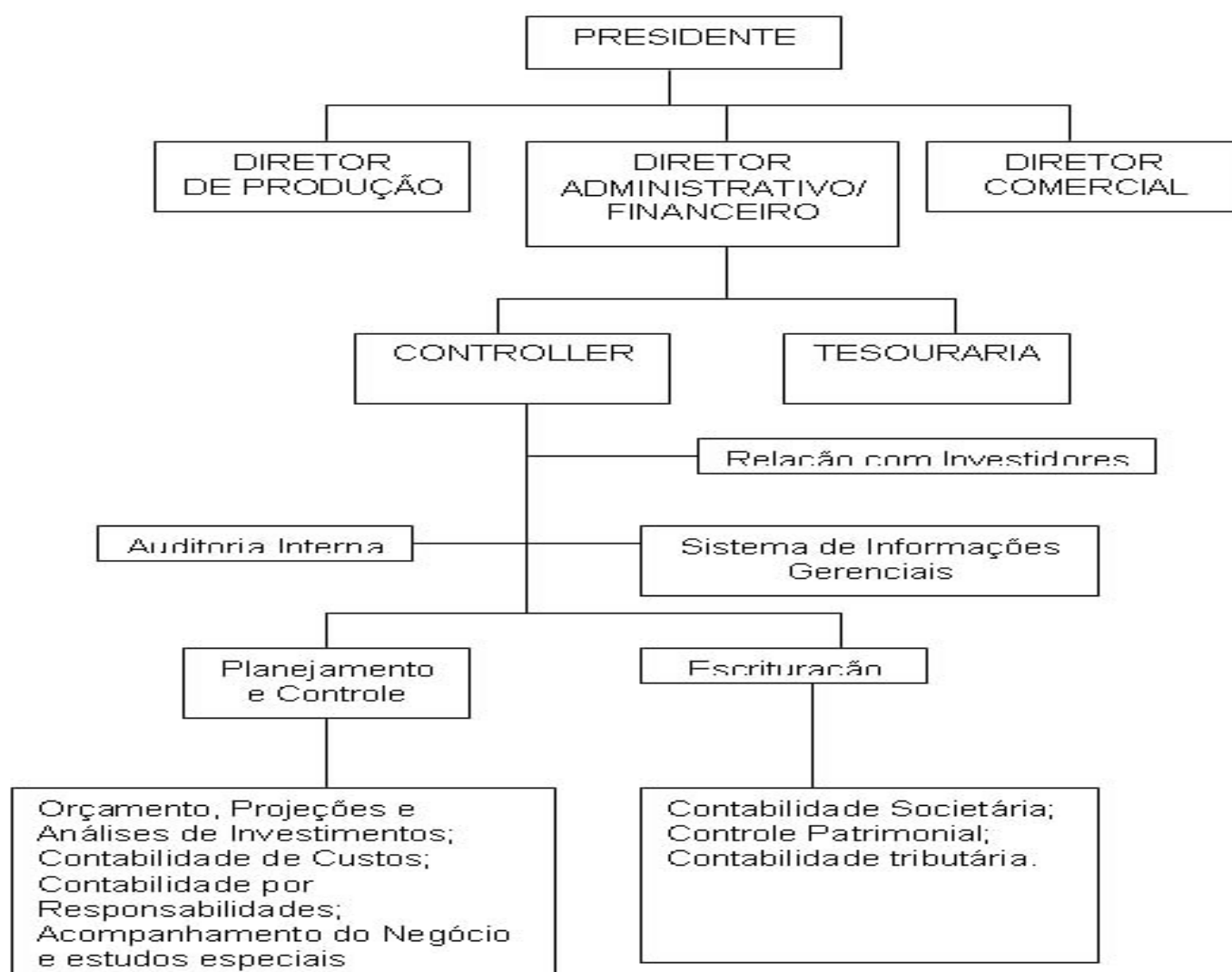
Para os bancos e fornecedores, as informações econômicas e financeiras disponibilizadas no encerramento do exercício são fundamentais para que eles conheçam o negócio e a solidez da empresa. Isso é importante na hora de conceder empréstimos e financiamentos para expansão.

O governo, o mercado e os empregados interessam-se pelas informações econômicas e financeiras porque o governo exerce o poder de tributar e arrecadar impostos, taxas e contribuições, principalmente o Imposto de Renda, que é taxado com base nos resultados (lucros) apurados pelas empresas por meio das demonstrações financeiras.

O mercado analisa as demonstrações financeiras para acompanhar a evolução das cotações das ações, principalmente a Bolsa de Valores, para as empresas do capital aberto.

Para os empregados, a importância e a seriedade das informações da empresa estão ligadas à participação deles nos resultados e na garantia da continuidade do negócio.

## 5. A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO



# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

A controladoria, assim como as demais áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Com isso, ela tem um papel fundamental, que é coordenar os esforços para conseguir maior sinergia das áreas, pela soma dos resultados globais. A controladoria de uma empresa está intimamente ligada com todas as áreas, seja pelo recebimento dos dados e fornecimento de informações, seja pelo estabelecimento de controles internos. Ela agrupa todos os fatos e atos operacionais, mensura e acompanha o desenvolvimento do negócio por meio dos relatórios gerenciais, econômicos e financeiros.

São funções da controladoria:

## **a) Subsidiar o Processo de Gestão**

Por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.

## **b) Apoiar a Avaliação de Desempenho**

- ✓ Analisando o desempenho econômico das áreas;
- ✓ Analisando o desempenho dos gestores;
- ✓ Analisando o desempenho econômico da empresa;
- ✓ Avaliando o desempenho da própria área.

## **c) Apoiar a Avaliação do Resultado**

- ✓ Analisando o resultado econômico de produtos e serviços;
- ✓ Monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões;
- ✓ Avaliando o resultado de seus serviços.

## **d) Gerir os Sistemas de Informações**

- ✓ Definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão;
- ✓ Elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas para os gestores;
- ✓ Padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas (modelo de informação).

## **e) Atender aos Agentes do Mercado**

A empresa é um sistema aberto e, conseqüentemente, interage com o meio ambiente, trocando os mais diferentes tipos de recursos/produtos. Diante dessa condição, é função da controladoria atender às demandas externas, da seguinte forma:

- ✓ Analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa;
- ✓ Atendendo aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, seja como apoio ao gestor responsável.

## 6. APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE NA CONTROLADORIA

A contabilidade é um ramo do conhecimento humano que trata da identificação, avaliação, registro, acumulação e apresentação dos eventos econômicos de uma entidade, seja ela industrial, financeira, comercial, agrícola, pública etc., com o objetivo final de permitir a tomada de decisão por seus usuários internos e externos por meio de seus sistemas de informação. Se a informação contábil-financeira é para ser útil, ela precisa ser relevante e representar com fidedignidade o que se propõe a representar. A utilidade da informação contábil-financeira é melhorada se ela for comparável, verificável, tempestiva e compreensível.

As entidades utilizam as informações para comunicar as atividades em uma parte da organização aos responsáveis pelas decisões em outra parte. Mas as informações fazem mais que simplesmente comunicar. O tipo de informação comunicada provoca ações que determinam o desempenho da empresa. Construir uma nova base de informações para dar suporte à excelência competitiva global não é uma tarefa fácil ou rápida. A contabilidade deverá desempenhar um papel na nova base de informações. De muitas maneiras, estudiosos e profissionais têm tentado caracterizar a contabilidade, e, por via de consequência, expor, em linhas gerais, as tarefas do contador agora, no intuito de conhecer as limitações da contabilidade, os contornos, o âmbito e principalmente seu objetivo.

O custo de gerar a informação é uma restrição sempre presente na entidade no processo de elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro. O processo de elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro impõe custos, sendo importante que ditos custos sejam justificados pelos benefícios gerados pela divulgação da informação. Existem variados tipos de custos e benefícios a considerar. Há um descompasso entre as exigências contábeis e a Receita Federal do Brasil (RFB) o que faz com que o trabalho dos escritórios de contabilidade tenha um custo mais elevado para as pequenas e médias empresas, que acabam optando por postergar os ajustes a serem feitos.

O balanço de acordo com o IFRS resulta em um novo cálculo de lucro, mas a RFB adota uma metodologia antiga de cálculo, o que obriga duas escriturações distintas. O que as empresas têm feito para sanar as dificuldades, em especial as de pequeno e médio portes, é procurar, no primeiro momento, um escritório de contabilidade para atender a suas necessidades mais urgentes. Essa terceirização deve levar no mínimo um ano. É o tempo necessário para preparar um departamento de contabilidade interno apto a atender a todas as normas. A contabilidade para as pequenas e médias empresas, contemplada pela Norma Brasileira de Contabilidade NBC TG 1000, aprovada pela Resolução CFC no 1.255, de 10 de dezembro de 2009, estabelece que o objetivo das demonstrações contábeis das pequenas empresas é oferecer informação sobre a posição financeira, o desempenho e os fluxos de caixa da entidade.

A contabilidade interna torna o acesso às informações mais ágil e permite que a empresa formule estratégias mais rapidamente, o que é uma das vantagens da norma IFRS. As empresas ganham com uma contabilidade voltada para os grandes números, como a proposta pela IFRS. Podem administrar melhor seus custos, contas a pagar, a receber e fluxo de caixa, entre outras informações importantes para a gestão.

No Brasil, falta convicção de que a IFRS é um conjunto de normas que ajuda a entender melhor o funcionamento da empresa.

Considerando o que dispõe a NBC TG Estrutura Conceitual, a respeito das características qualitativas da informação contábil-financeira útil,

- Para que a informação contábil-financeira seja útil, ela precisa ser relevante e representar com fidedignidade o que se propõe a representar.
- A utilidade da informação contábil-financeira é melhorada se ela for comparável, verificável, tempestiva e compreensível.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- Informação contábil-financeira relevante é aquela capaz de fazer diferença nas decisões que possam ser tomadas pelos usuários.

## 7. JUSTIFICATIVAS DA NECESSIDADE DE CONTROLADORIA

Para que possa medir a eficiência organizacional, é necessário que a empresa possua uma estrutura de acompanhamento e controle eficaz, com padrões preestabelecidos e difundidos para toda a organização, para que se possa medir e informar os gestores de todas as áreas sobre o andamento das metas e objetivos estabelecidos e sobre se a organização está cumprindo sua missão. Esse papel deve ser feito pela controladoria, porque é o objetivo da área obter as informações das pessoas dentro do processo de gestão empresarial, comparar o que foi planejado com o que foi realizado, nos aspectos econômicos e financeiros, de forma a conduzir a eficácia empresarial.

É necessário que os objetivos e metas da empresa estejam alinhados com o processo de gestão do negócio. Em um modelo de gestão participativo, todas as áreas recebem metas desmembradas pela alta administração. Essas metas para as áreas estão amarradas com a meta global da empresa, estabelecida pela missão da organização. As informações são disseminadas para todas as áreas e cada área é responsável pelos seus resultados, tomando decisões dentro do seu campo de atuação e conhecimento.

Cabe ao *Controller* ser o elo entre os executivos do Staff e os de linha na organização, suprindo as áreas com análise de desempenho econômico e financeiro, interagindo quando as áreas estão acima ou abaixo da meta estabelecida. Também cabe ao *Controller* fornecer relatórios com análise por setor e da empresa sobre o andamento das metas estabelecidas.

## RESUMO

A Controladoria preocupa-se fundamentalmente com a gestão do negócio, compreendendo:

- ✓ Subsidiar o processo de gestão;
- ✓ Apoiar a avaliação de desempenho;
- ✓ Apoiar a avaliação do resultado;
- ✓ Gerir os sistemas de informação;
- ✓ Atender aos Agentes do Mercado.

• **A teoria das decisões nasceu de Herbert Alexander Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações.**

• **A decisão** é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Temos seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- o tomador de decisão – é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação;
- os objetivos – que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
- as preferências – critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
- a estratégia – o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor;
- a situação – aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha;
- o resultado – é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- As decisões nem sempre nascem de **problemas**, pois elas podem se originar, também, de **oportunidades, objetivos e interesses**.
- Comportamento **racional**: ordem lógica, presença de informações;
- Comportamento **intuitivo**: sensibilidade e percepção, ausência de informações.
- **Decisões programadas** (estruturadas) caracterizam os problemas que são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos e que se prestam aos procedimentos, regras e hábitos sistemáticos.
- **Decisões não programadas** (não estruturadas) destinam-se àqueles problemas que não são bem compreendidos, carecem de estruturação, tendem a ser singulares e não se prestam aos procedimentos sistêmicos ou rotineiros.
- **Decisões estratégicas** são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração.
- **Decisões táticas** (ou administrativas) são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos.
- **Decisões operacionais** são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma organização, e se referem ao curso de operações diárias.
- **Centralização** significa que a autoridade para tomar as decisões está alocada próximo ao topo da organização.
- **Descentralização** significa que a autoridade de tomar decisões é deslocada para os níveis mais baixos da organização.
- **Modelo Racional de Decisão ou Modelo Decisório da Escolha Racional**: o modelo que confere ao indivíduo a capacidade irrestrita de maximizar e atingir, da melhor maneira possível, seus objetivos.
- **Modelo de Racionalidade Limitada ou Modelo de Carnegie**: propõe que não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, além do alto custo envolvido nesse processo.

## Fases do Processo Decisório

- Identificar o problema ou oportunidade: é a fase em que se percebe que o problema ou oportunidade estão ocorrendo e que é necessário tomar uma decisão.
- Diagnóstico (análise): procura-se entender o problema ou oportunidade e identificar suas causas e consequências.
- Geração de alternativas: muitas vezes, as alternativas já vêm junto com o problema ou oportunidade. Em outros casos, não há alternativas prévias e é preciso ter ideias.
- Escolha de uma alternativa: consiste na avaliação, escolha e julgamento da alternativa ideal.
- Avaliação da decisão: avalia-se os resultados obtidos com a alternativa escolhida.

## Métodos ou Formas de Tomada de Decisão

- Decisão por autoridade ou por consulta: quando o grupo sugere ideias e realiza discussões, mas a decisão final cabe apenas a uma pessoa.
- Decisão por maioria ou democrática: quando o grupo realiza uma votação acerca de uma determinada questão, depois de um período de discussão.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- Decisão por minoria negativa: quando o grupo realiza uma votação acerca da alternativa mais impopular e a elimina.
- Decisão por ranking: quando os membros do grupo apontam, individualmente, as ideias de que gostam mais, depois as ordenam de 1 a 5, sendo a 5ª aquela de que gostam mais. É feita a contagem e soma dos votos. A ideia com pontuação mais alta é escolhida.
- Decisão por consenso: quando a alternativa é discutida e negociada até que todas as pessoas afetadas a compreendam e concordem com o que se vai fazer.

### Questões Objetivas

**1. (ESTRATÉGIA) São considerados fatores decisivos para o surgimento da Controladoria, exceto:**

- A. o aumento em tamanho e complexidade das organizações.
- B. a globalização das empresas.
- C. a crise financeira ocasionada pelo início da 2ª Guerra Mundial.
- D. o aumento no número de fontes de capital.

**2. (ESTRATÉGIA) Em relação à Teoria Geral dos Sistemas, assinale a alternativa INCORRETA:**

- A. os sistemas orgânicos não possuem qualquer tipo de interação com o ambiente externo, sendo por isso denominados fechados.
- B. os sistemas abertos possuem interação com o ambiente externo.
- C. a dinâmica de interferência e interdependência entre variáveis dos ambientes interno e externo da organização é denominada sistema-empresa ou perspectiva sistêmica da empresa.
- D. os sistemas fechados têm de estar isolados em relação ao ambiente externo, não existindo troca de energias entre eles.

**3. (FCC/TCE-SP/2008)** A aplicação da perspectiva sistêmica à teoria das organizações, comum durante os anos 60, pretendia integrar os conhecimentos produzidos de forma fragmentária por abordagens precedentes.

Sobre a perspectiva sistêmica, considere:

- I. A tendência à entropia é uma das principais ameaças que uma organização enfrenta na interação com o ambiente.
- II. Na perspectiva sistêmica, o homem, com suas características de personalidade e socialização, é visto como elemento central no equilíbrio, necessariamente instável, entre organizações e ambiente.
- III. Um sistema empresarial alcança um estado de equilíbrio integrado quando os diversos subgrupos que o compõem reagem de forma mais ou menos coerente aos estímulos ou ameaças do ambiente.
- IV. A principal preocupação da análise sistêmica é reduzir as incongruências e os conflitos entre as metas organizacionais e os interesses individuais, por meio da compreensão das motivações das pessoas para agirem no ambiente de trabalho.
- V. Na teoria sistêmica, os papéis funcionais são mais importantes do que as características pessoais para a compreensão do funcionamento das empresas.

Está **correto** o que se afirma APENAS em:

- A. I, II e III.
- B. I, II e V.
- C. I, III e V.
- D. II, III e IV.
- E. II, IV e V.



**4. (CESPE/DPF/1997)** A Teoria Geral de Sistemas, inicialmente concebida em 1924 pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanfy, foi proposta como uma teoria interdisciplinar capaz de transcender os problemas tecnológicos, dispondo de princípios e modelos gerais que podem ser aplicados de forma ampla e total para interligar as descobertas das várias ciências.

**De acordo com essa teoria, julgue o item a seguir.**

Um sistema é um conjunto estruturado ou ordenado de partes ou elementos que se mantêm em interação, na busca de um ou vários objetivos, sendo caracterizado pela influência que cada componente exerce sobre os demais e pela união de todos.

**5. (CESPE/DPF/1997)** A Teoria Geral de Sistemas, inicialmente concebida em 1924 pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanfy, foi proposta como uma teoria interdisciplinar capaz de transcender os problemas tecnológicos, dispondo de princípios e modelos gerais que podem ser aplicados de forma ampla e total para interligar as descobertas das várias ciências.

**De acordo com essa teoria, julgue o item a seguir.**

Entropia é a tendência que os sistemas têm para o desgaste, para o afrouxamento das relações ou para o comportamento aleatório de suas partes.

**6. (CESPE/ANATEL/2006)** A partir de uma visão sistêmica, sugere-se que a comunicação é a essência de um sistema social ou organização.

**A respeito da abordagem organizacional de sistemas, julgue o item abaixo.**

Com o uso da teoria de sistemas é possível perceber a organização como sistema aberto, que troca *inputs* físicos, energia e informação com o meio ambiente, afetando-o e sendo por ele afetado.

**7. (CESPE/IBAMA/2013)** Considerando as abordagens da administração, a evolução da administração pública no Brasil e a nova gestão pública, julgue o item a seguir.

Na abordagem da administração pelo pensamento sistêmico, a ideia de sistema refere-se a um conjunto de entidades, denominadas elementos ou componentes, que mantêm uma espécie de relação ou interação, o que possibilita a visão de uma entidade nova e distinta, em que é possível o foco no todo e não apenas nos seus componentes.

**8. (ESAF/ANEEL/2006)** Escolha a opção que preenche corretamente as lacunas da frase a seguir e assinale a opção **correta**.

Segundo a abordagem organizacional dos sistemas, uma organização é um sistema \_\_\_\_\_, composto de elementos ou componentes \_\_\_\_\_, com limites \_\_\_\_\_.

- A. fechado - independentes - rígidos
- B. aberto - interdependentes - flexíveis
- C. aberto - independentes - flexíveis
- D. aberto - independentes - rígidos
- E. fechado - interdependentes - flexíveis

**9. (CESPE/TCE-RO/2013)** No que se refere à administração geral, julgue o item a seguir.

Sistema refere-se a um conjunto de entidades, elementos ou componentes inter-relacionados, do qual deriva uma visão geral que torna possível o foco no todo e não apenas nas partes.

**10)** Em relação ao Sistema de Informações Gerenciais, julgue os itens abaixo como Verdadeiros (V) ou Falsos (F) e, em seguida, assinale a opção **CORRETA**.

- I. O sistema de informações gerenciais dá suporte ao processo de gestão em todas as suas etapas: planejamento, execução e controle.
- II. O sistema de informações gerenciais tem por objetivo gerar informações que atendam às necessidades dos tomadores de decisões.
- III. O sistema de informações gerenciais é um conjunto de recursos humanos e materiais responsável pela coleta e processamento de dados para produzir informações que sejam úteis a todos os níveis de gerência.

A sequência **CORRETA** é:

- (A) F, F, F.
- (B) F, V, V.
- (C) V, V, F.
- (D) V, V, V.

**11)** No que se refere ao papel da Controladoria em uma organização, assinale a alternativa **correta**.

- (A) Diz respeito somente ao sistema contábil da organização.
- (B) É realizada por órgão integrante da estrutura organizacional da empresa, que fornece as informações necessárias para auxiliar a tomada de decisão.
- (C) Suas conclusões não interferem no processo decisório da organização.
- (D) Concentra-se na análise dos processos de trabalho, não fazendo uso das informações contábeis disponíveis nas Demonstrações Financeiras.
- (E) Afim de evitar conflito de interesses, deve sempre ser realizada por empresa de auditoria independente.

## 3 - Controller: Funções e Atribuições

### Objetivos

- Compreender alguns aspectos relativos ao exercício do cargo, tais como funções desempenhadas, habilidades requeridas.
- Minimizar os riscos e incertezas nas decisões dos gestores, propiciando a eles caminhos alternativos, em que poderão visualizar qual deles trará um resultado mais eficaz.
- Fornecer informações úteis para o processo de tomada de decisão.

### 1 Introdução

A controladoria pode ser vista como uma integração entre três perspectivas, quanto ao ramo do conhecimento, quanto aos seus aspectos práticos (métodos, técnicas e ferramentas) e quanto a um órgão/departamento organizacional (Borinelli 2006). Segundo Borinelli (2006) quanto a um ramo do conhecimento a "Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional".

A controladoria é uma atividade e um campo do conhecimento híbrido, que recebe conceitos e conhecimentos da Contabilidade, e da Administração, sendo responsável pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Devido a esse fato, ela pode ser dividida didaticamente em *controladoria administrativa* e *controladoria contábil*, mas na prática profissional isso não é muito comum pois ambas as partes costumam ficar sob a égide de um único gestor (*controller* ou controlador). O encarregado pela área de controladoria em uma empresa é chamado de *controller* ou controlador. Tal área é considerada um órgão de *staff*, ou seja, de assessoria e consultoria, fora da pirâmide hierárquica da organização.

A controladoria se apoia num sistema de informações e numa visão multidisciplinar, sendo responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem melhores decisões. Por isso é que se exige dos profissionais da controladoria uma formação sólida e abrangente a cerca do processo de gestão organizacional.

Com o aumento da competitividade, o avanço da tecnologia, a crescente exigência dos consumidores, entre outros fatores, houve uma mudança no paradigma das empresas exigindo delas uma permanente adaptação a esse novo ambiente.

Diante desse desafio, as organizações devem elaborar um adequado planejamento estratégico que atenda as novas necessidades dos *stakeholders* (clientes, fornecedores, acionistas, bancos e órgãos fiscalizadores) podendo trazer contribuições valiosas para que as decisões tomadas no presente apoiem as consequências geradas no futuro. É na gestão dessas situações que está a controladoria, cuja missão é otimizar o processo decisório garantindo informações adequadas aos gestores em busca de uma eficácia gerencial, assegurando a continuidade do negócio da empresa. É importante que o *controller* conheça bem o ramo de atividade da organização, seus objetivos e metas, assim como também ter conhecimentos contábeis e administrativos.

As funções do *Controller* são: Contabilidade, Fiscal, Financeiro, Custos, Planejamento Tributário, Previsão Orçamentária Anual (*Budget*), Planejamento Estratégico e Relatórios para tomada de decisões. A metodologia da controladoria é baseada no processo de controle, através de padrões de qualidade previamente estabelecidos, focado no planejamento e orçamento traçados pela organização. Porém todos os membros da organização devem estar envolvidos, desde os níveis mais altos até os operacionais. Desta forma, a controladoria presta contribuições importantes ao progresso organizacional, possibilitando o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional.

Primeiramente a controladoria deve definir os padrões de controle e projetar os resultados com enfoque nos objetivos da organização. De modo que não haja excesso, desperdício ou roubo. Desta forma, o *controller* irá elaborar uma análise comparativa entre os resultados e os padrões de controle estabelecidos, observando os desvios, ou seja, a diferença entre os resultados e os padrões. Após a verificação dos desvios, elabora-se uma análise da relevância, a fim de apurar se os desvios comprometem os objetivos da organização.

Existe uma classificação dos desvios de acordo com sua relevância (baixa, média e alta) e é através dessa classificação que a controladoria faz sugestões para possíveis soluções dos problemas identificados, repassando para os gestores devidos pela ocorrência do desvio, a partir desse momento, eles são responsáveis pela tomada de decisão.

Contudo, a implantação do processo de controle requer uma mudança cultural no processo de gestão organizacional, é preciso que todos se adaptam a nova filosofia para ser bem-sucedida. Nos dias atuais é imprescindível para uma grande organização um serviço contínuo da controladoria, pois é o setor que detém todas as informações gerenciais da empresa. Planejando, organizando, controlando e dirigindo todos os risco e custos, de forma a maximizar o lucro para garantir o sucesso dela.

## 2. MISSÃO DA CONTROLADORIA

A missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa visando garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas. A missão de cada área tem de estar atrelada à missão principal da empresa para ter sucesso dentro do seu planejamento estratégico.

Entende-se que a controladoria procura maximizar o resultado individual de cada área por meio da análise comparativa entre elas.

## 3. OBJETIVO DA CONTROLADORIA

A controladoria deve informar, influenciar e organizar a fim de instruir a administração na consecução de seus objetivos. De acordo com Catelli (2003), os objetivos da controladoria, visando à missão estabelecida, são:

- ✓ promover a eficácia organizacional;
- ✓ viabilizar a gestão econômica;
- ✓ promover integração das áreas de responsabilidade.

Segundo Catelli, atingir esse conjunto de objetivos significa obter resultados econômicos de acordo com as metas e condições estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas a respeito de gestão econômica em um enfoque de abordagens sistêmicas. Portanto, é nosso ponto de congruência, se considerarmos a existência de uma hierarquia de objetivos.

Dessa forma, a controladoria passa a contribuir como área de responsabilidade, ao lado das demais áreas que compõem a empresa para cumprir os objetivos definidos e manter a continuidade da organização.

A controladoria terá como filosofia de atuação:

- ✓ Coordenar esforços visando à sinergia das ações;
- ✓ Participar ativamente no processo de planejamento;
- ✓ Integrar e apoiar as áreas operacionais;
- ✓ Induzir às melhores decisões para a empresa;
- ✓ Gerar credibilidade, persuadir e motivar.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

## 4 Funções do *controller*

Atualmente, as funções e atribuições da controladoria diferem de empresa para empresa. Dependendo do porte e da estrutura organizacional, a controladoria pode ser encontrada nos mais diversos níveis da administração, assim como pode atuar de diferentes formas.

O *controller* faz parte da cúpula administrativa, participando nos processos de planejamento e controle empresarial, capacitando os gerentes e os administradores a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades da empresa, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que são colocados a sua disposição com a missão e o objetivo da empresa, conduzindo-a ao sucesso.

<b>EFICIÊNCIA:</b>	<b>EFICÁCIA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase nos meios.</li> <li>• Fazer corretamente as coisas.</li> <li>• Resolver problemas.</li> <li>• Salvar recursos.</li> <li>• Cumprir tarefas e obrigações.</li> <li>• Treinar os subordinados.</li> <li>• Manter as máquinas.</li> <li>• Frequentar a igreja.</li> <li>• Rezar.</li> <li>• Jogar futebol com arte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase nos resultados.</li> <li>• Fazer as coisas certas.</li> <li>• Atingir objetivos.</li> <li>• Otimizar o uso de recursos.</li> <li>• Obter resultados.</li> <li>• Dar eficácia aos subordinados.</li> <li>• Máquinas em funcionamento.</li> <li>• Praticar valores religiosos.</li> <li>• Ganhar o céu.</li> <li>• Ganhar o jogo.</li> </ul>

O *controller* tem uma visão ampla da organização e conhece a fundo todas as informações, por isso, sua função é elaborar, analisar e interpretar os relatórios gerenciais de acordo com as necessidades do usuário, que servirão de suporte para a tomada de decisões na empresa.

Basicamente, a controladoria é exercida de duas diferentes formas:

A primeira, e mais comum, é muito semelhante à função de um “contador geral”, situando-se na estrutura organizacional como órgão de linha e subordinando-se diretamente ao diretor financeiro.

Suas atribuições básicas são semelhantes a de um “contador geral” ou “gerente de contabilidade”, que se responsabiliza pelo conteúdo das informações geradas nos diversos setores que a ele são subordinadas. Em muitos casos, o profissional que ocupa esse cargo é um ex-contador que está fazendo carreira na empresa e, na maioria dos casos, continua a assinar o balanço.

Neste caso, o *controller* seria responsável pelas seguintes áreas, entre outras:

- Contabilidade geral: escrituração, análise de contas e elaboração de relatórios contábeis.
- Contabilidade de custos: apuração dos custos, relatórios gerenciais.
- Contabilidade fiscal: cumprimento de obrigações tributárias e acessórias.
- Controle patrimonial: registro e controle de patrimônio.
- Planejamento: elaboração de orçamentos, acompanhamentos da execução orçamentária, análise de custos, análise de balanços, interpretação das tendências e perspectivas econômicas, sugestão de preços, estudos de mercado, balanços projetados, tabelas estatísticas.

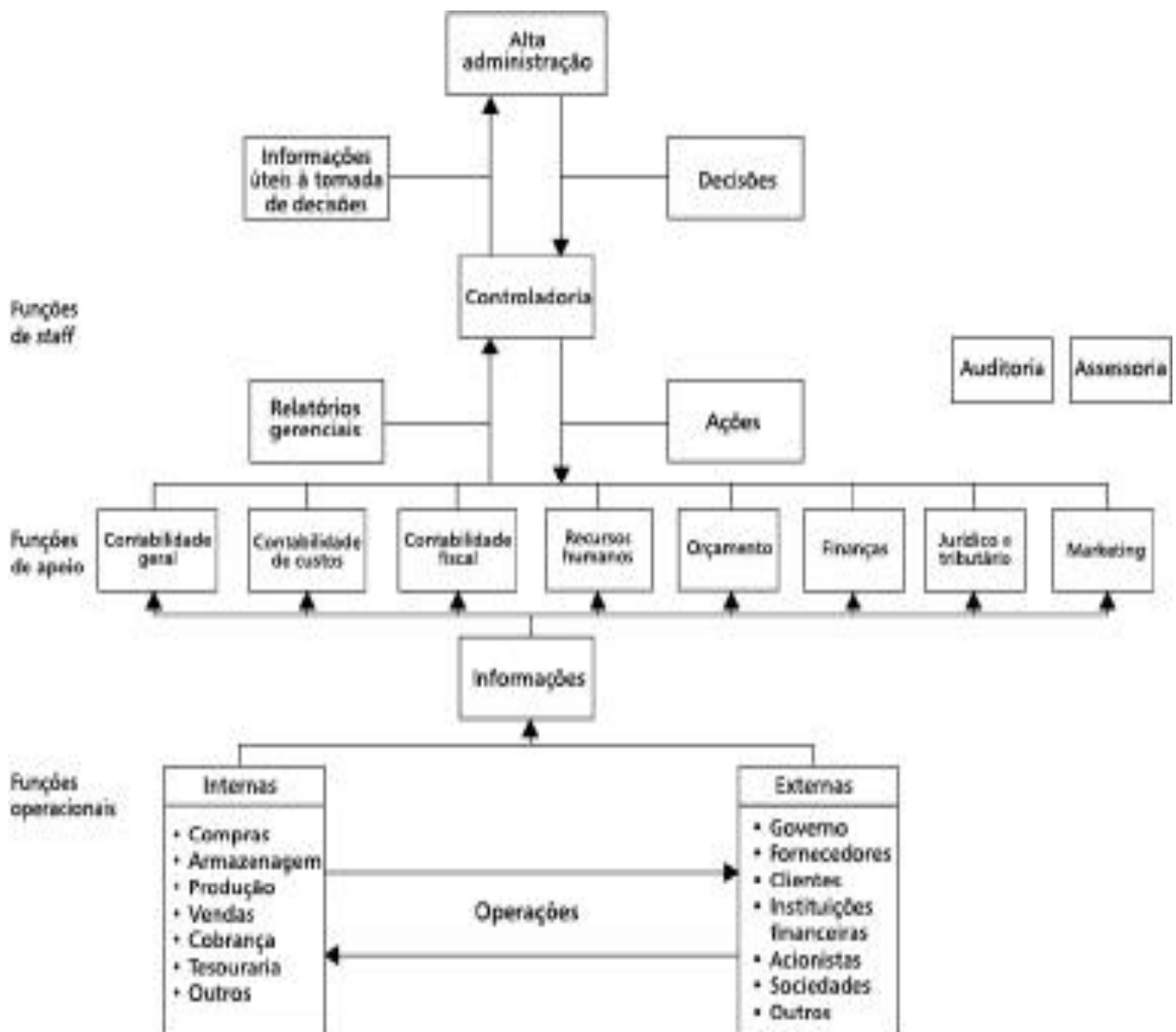
## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- Finanças: planejamento financeiro, administração do fluxo de caixa, tesouraria, contas a pagar, contas a receber, cobrança, cadastro, contratos, administração dos recursos financeiros.
- CPD: desenvolvimento e implantação de sistemas integrados, específicos, personalizados, multiusuários, implantação de redes de microcomputadores, treinamento e integração dos conjuntos de atividades x funcionários, administração dos dados e a preservação e integridade dos recursos tecnológicos.
- Auditoria Interna: desenvolvimento e implantação do plano de auditoria interna.
- O&M: desenvolvimento, implantação e aperfeiçoamento dos controles internos, planos de formulários, sistemas de comunicação formal, manualização de normas e procedimentos internos.

Geralmente, o *controller* está em âmbito de gerência e reporta-se ao diretor financeiro.

A segunda forma de atuação do *controller*, e mais correta, é como um órgão de *staff*, ligado diretamente à alta administração, funcionando como “filtro” das informações geradas pelos diversos setores da empresa. Sua função básica é garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, não sendo de sua responsabilidade a elaboração das mesmas, mas sim sua compilação, síntese e análise.

Assim sendo, a função do *controller* poderá ser mais bem visualizada na figura a seguir.





Neste caso, o *controller* precisa ser um profissional altamente qualificado, que definirá e controlará todo fluxo de informações da empresa, garantindo que as informações corretas cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a alta administração somente receba informações úteis à tomada de decisões.

As decisões tomadas pela alta administração provocarão ações que por sua vez gerarão mais informações.

Neste contexto, a função básica do *controller* será garantir a perfeita realização do processo:

decisão	<input type="checkbox"/>	ação	<input type="checkbox"/>	informação	<input type="checkbox"/>	controle
---------	--------------------------	------	--------------------------	------------	--------------------------	----------

Atualmente, diante das grandes inovações do mundo gerencial, a contabilidade não pode ficar alheia a esses avanços; é preciso que ela ocupe um espaço atuante e preciso. Daí a necessidade de se dar um novo enfoque: o de não apenas registrar números, mas de controlar, mostrar caminhos, direções.

A contabilidade como controladoria é, sem dúvida, algo essencial para o gerenciamento da empresa. A controladoria é, na verdade, um departamento que registra fatos ocorridos; e sua inovação é no sentido de que, registrando esses fatos, consiga projetar a situação real da empresa, visando sempre os pontos estratégicos presentes e futuros, auxiliando, assim, na tomada de decisões da empresa.

A controladoria pode atuar como órgão administrativo, vindo a garantir a qualidade das informações e a auxiliar os administradores e gestores em suas áreas, abrindo caminhos para que esses atinjam os objetivos pretendidos.

Atua também como ramo do conhecimento na conceituação e teoria em apoio à contabilidade, na elaboração e continuidade do sistema de informações, dando suporte à contabilidade e à gestão da empresa.

## 2.1 Características do *controller*

Dentro do sistema de informações, o *controller* é o gestor responsável pelo Departamento de Controladoria. Seu papel básico é zelar pelo processo, controle e sistema de informações gerenciais, econômicas e financeiras da organização, visando às sinergias entre áreas e à agregação de valor.

Para Nakagawa (1993), o *Controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Sua função principal na organização é manter o executivo principal da companhia e os demais usuários informados sobre os rumos que ela (empresa ou área) está tomando e sobre quais os pontos que, porventura, podem estar ou ficarão enfraquecidos, caso não sejam realizadas ações imediatas. O *Controller* é o executivo de normas, controles, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças e informática. Sua função principal é obter, gerar e interpretar as informações que possam ser usadas na formulação da política empresarial e principalmente na execução dessa política. Na maioria das organizações, a pessoa responsável pela contabilidade é denominada de *Controller* – nome que soa como se ela controlasse. Na realidade, o *Controller* envolve-se em planejamento, tomada de decisão, desenho de sistemas de informações e de sistemas de incentivos e em várias outras tarefas, além de ajudar gerentes em decisões operacionais. O *Controller* ocupa uma posição na equipe que administra a companhia.

Deve ter a capacidade de prever problemas nos diferentes departamentos da empresa e se antecipar a eles e de propiciar os elementos para as devidas soluções.

Fornecer à alta direção as informações na linguagem dos executivos de primeira linha. Tais informações podem variar desde complicadas tabelas estatísticas de vendas e mercados a balanços futuros projetados.

Saber traduzir dados estatísticos em gráficos de tendências projetadas e analisar balanços com tendências e perspectivas futuras.

Deve ter os olhos voltados para o futuro, pois o passado está morto. As perdas do passado já não podem ser controladas. Deve ser capaz de analisar os resultados do passado, sem perder de vista o presente e tirando todas as lições dos erros passados.

Ele é o homem de informações. É capaz de dar informações e elaborar relatórios no momento em que for solicitado.

Ser um executivo estudioso e apaixonado pelo processo científico. Deve insistentemente desenvolver estudos e interpretações de todas as áreas controladas, procurando sempre aprimorar os controles, reduzir a zero as perdas de tempo, insumos e capital.

Deve ser um conselheiro, um formador de discípulos. Como sempre, seus estudos trarão à luz os pontos fracos dos outros setores, deverá sempre ser um ajudador dos outros gerentes, ao invés de aparecer criticando, deverá aparecer sugerindo a necessidade de melhoras nos outros departamentos e estar sempre pronto para colaborar, dando seus préstimos em nome da corporação e para o bem dela.

Deverá ser ético e imparcial. Haverá ocasiões em que fará relatórios negativos de outros executivos. É sua função avaliar a *performance* de todos os departamentos da empresa, e nessa tarefa deverá ser sempre imparcial e honesto.

Deve ter a capacidade de vender suas ideias aos demais executivos da empresa e de apresentar métodos de execução e melhorias dos processos. A perfeita relação com seus pares fará o diferencial, que certamente refletirá nos balanços da empresa. O perfil profissional desejado pelas empresas para essa importante função é ter visão preditiva, de futuro, com profundo trabalho no orçamento empresarial e nos elementos intervenientes da maximização dos resultados (produtos, volumes, custos, investimentos).

## 2.2 O Papel do Controller

O Controller é o principal executivo da Controladoria com as seguintes atribuições:

- Projetar e operar as informações e sistemas de controle;
- Preparar demonstrações, relatórios financeiros e relatórios não financeiros;
- Confeccionar e analisar os relatórios de desempenho;
- Supervisionar a auditoria interna e procedimentos de controle contábil;
- Desenvolver a capacidade do pessoal de sua área e participar do aperfeiçoamento do pessoal de nível gerencial em assuntos relativos à função de Controladoria.

E para executar estas atividades, espera-se que tenha um perfil com as seguintes características:

- Bom conhecimento do ramo de atividade no qual a empresa está inserida, bem como as vantagens e desvantagens que afetam o setor;
- Conhecimento da história da empresa e seu enquadramento com os seus objetivos, suas metas e suas políticas. Conhecer quais são os seus problemas e as principais oportunidades.
- Habilidades de análise de dados contábeis e estatísticos e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de integração dos diversos dados;
- Boa comunicação oral e escrita, haja vista sua necessidade de comunicar os fatos interna e externamente.
- Profundo conhecimento dos princípios contábeis e implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

## 2.3 Ferramentas da Controladoria

As ferramentas que a Controladoria pode utilizar em seus processos devem atender a realidade da empresa em que estão sendo aplicadas em função das suas características, no entanto de maneira geral podem ser subdivididas e relacionadas com as principais atividades, levando-se em conta a divisão de processos da função de gestão.

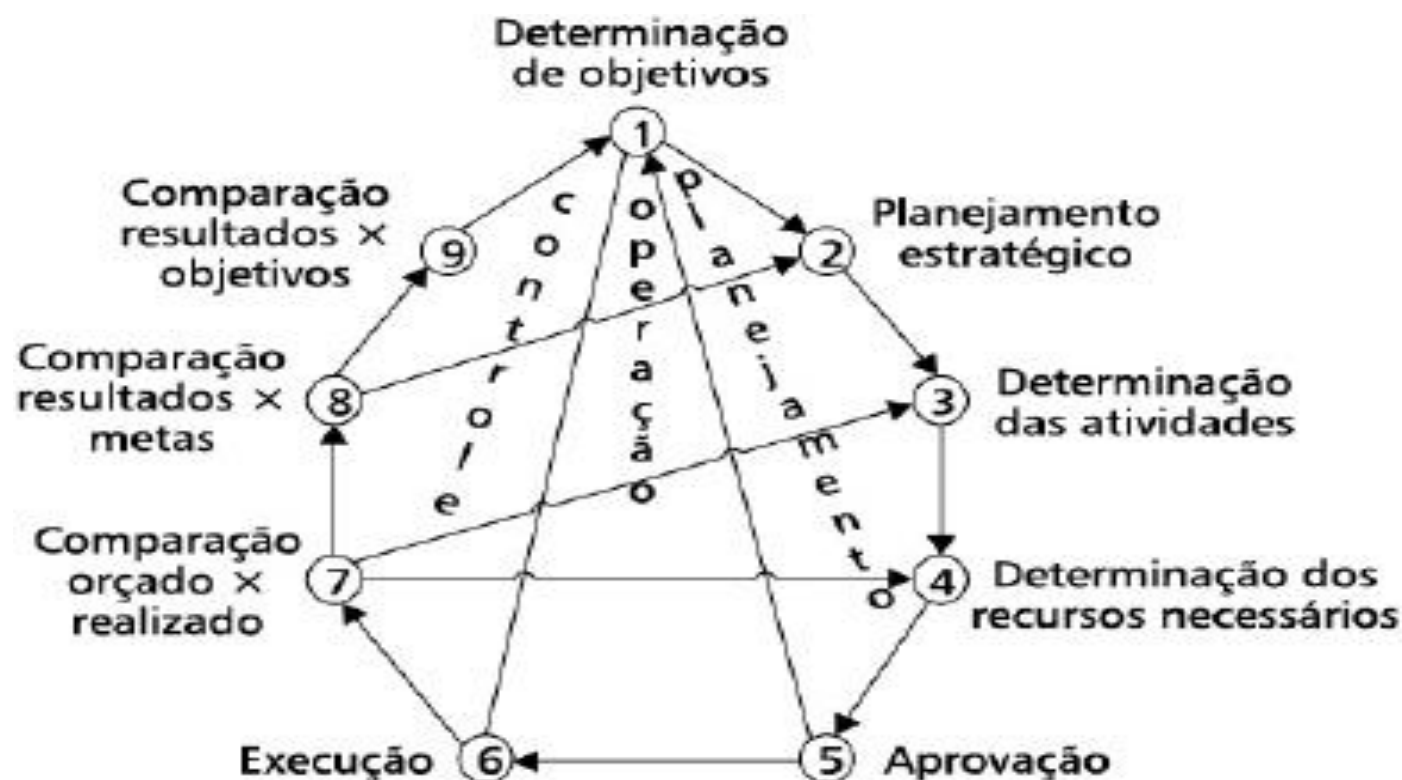
Grupo de Ferramenta	O que controla
Controle de Capital de Giro	Controla os recursos destinados à manutenção das atividades operacionais.
Fluxo de caixa	Controla entrada e saída de dinheiro elucidando a real situação financeira da empresa.

Fonte: Gil (2013)

## 2.4 Ciclo do controle

O processo “decisão, ação, informação, controle” pode ser identificado no ciclo do controle, conforme demonstrado a seguir:

### CICLO DO CONTROLE



1. DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS. A alta administração determina os objetivos da empresa para um período futuro, normalmente de médio e longo prazos.
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Conjunto de metas que serão atingidas a curto e médio prazos e que possibilitarão a consecução dos objetivos propostos.
3. DETERMINAÇÃO DAS ATIVIDADES. Definição dos setores envolvidos com as metas e objetivos e atribuição da responsabilidade inerente a cada área.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

4. DETERMINAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS. Elaboração de orçamento e de análise dos projetos que necessitarão ser desenvolvidos.
5. APROVAÇÃO. Análise de orçamento e de demonstrações contábeis projetadas e aprovação ou reformulação das metas e objetivos.
6. EXECUÇÃO. O sucesso obtido na execução do plano dependerá do grau de envolvimento de cada área. Assim sendo, é necessária a divulgação do plano e das metas a serem alcançadas e do comprometimento de todos.
7. COMPARAÇÃO DOS VALORES ORÇADOS E REALIZADOS. Estas funções são atribuições da área de controladoria, que fará o acompanhamento da execução das operações, a comparação do orçado com o realizado, apurará e classificará as variações, identificará as causas das variações e proporá medidas corretivas.  
Por meio das comparações entre valores orçados e realizados, é possível extrair variações divididas em variações de desempenho e variações de estimativa. A partir daí, apuram-se as causas das variações, identificam-se os responsáveis e são propostas medidas corretivas.
8. COMPARAÇÃO ENTRE RESULTADOS E METAS. A análise dos resultados previstos em comparação aos realizados permite determinar a necessidade de reformulação das metas ou de um melhor acompanhamento das atividades.
9. COMPARAÇÃO ENTRE RESULTADOS E OBJETIVOS. Periodicamente, os resultados obtidos são analisados com a finalidade de avaliar a consecução dos objetivos propostos.  
Nessa oportunidade, é avaliada a necessidade de reformulação dos objetivos propostos, o que desencadeará todo o processo do ciclo do controle.

### 2.5 Ferramentas de trabalho

1. A informática como ferramenta de administração moderna, ambientes gráficos, sistemas integrados, multiusuários, compartilhamento de dados em rede e disponibilização de informações via Internet.
2. A reengenharia contábil financeira aplicada para melhor aproveitamento dos recursos e da sinergia interna.
3. Plano de contas personalizado para as atividades da empresa.
4. Orçamento departamental integrado da produção, vendas e administração.
5. Os sistemas de custeio da produção e vendas apurados pelo método de custeio por absorção, na sistemática ABC, aferidos pelo custo-padrão.
6. O planejamento financeiro como ferramenta de alavancagem do desenvolvimento empresarial.
7. Os sistemas de montagens de preços e margens por *mark-up*.
8. Os programas de qualidade e padrões de produção Kaizen, Iso, *Just in Time*, Kanban, TQC etc.
9. Os programas de avaliação internos da *performance* operacional e as avaliações de desenvolvimento dos funcionários.
10. Os planos de formulários internos.
11. O sistema de relatórios gerenciais – o SIG.
12. Os manuais internos de normas e procedimentos, de filosofia empresarial e de estrutura organizacional.

### 3 Uma nova visão das funções do controller

A controladoria surgiu em um momento de mudanças por volta do século XX, durante a Revolução Industrial. Com o passar do tempo, a contabilidade deixou de ser utilizada apenas para regulamentação e registro de fatos passados e passou a ser utilizada também como ferramenta de auxílio à administração das organizações.

A cada dia que passa, o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, exigindo cada vez mais um número maior de dados para auxiliar a tomada de decisões. E essa complexa malha organizacional exige uma demanda cada vez maior de profissionais que consigam ter uma visão ampla.

A controladoria proporciona ao profissional atuar na área econômica e financeira através do desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais que proporcione essa visão ampla, como base de dados da contabilidade, que facilite o posicionamento dos executivos numa empresa, desde o aspecto operacional até o estratégico.

Assim, o perfil real do *controller* nunca mudou; as empresas é que não deixam que eles atuem como gostariam e de conformidade com sua preparação; além do conhecimento contábil, eles têm a visão econômica, financeira e estratégica da empresa; são eles que deveriam, junto com os estrategistas da empresa, planejar e coordenar as estratégias a serem traçadas, pois sabem através dos resultados realizados qual será a tendência dos resultados futuros. Eles conhecem também a lucratividade de cada produto e a margem de contribuição deles, bem como quais são as despesas fixas, o que lhes permite calcular o ponto de equilíbrio da empresa (*break-even-point*), sabendo quanto ela precisa faturar para pagar os seus gastos fixos. O *controller* é um executivo de normas, controles, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças, informática.

O *controller* conhece melhor a empresa do que qualquer gerente ou diretor, podendo ajudar muito a alcançar o sucesso.

- Na área de compras ele tem o controle e a visão dos estoques e do que poderá ocorrer se continuar a comprar abaixo ou acima do limite.
- Na área produtiva, conhece a capacidade de produção e a ociosidade, podendo sugerir mudanças para não desperdiçar dinheiro e tempo.
- Na área comercial sabe quais os produtos que estão sendo vendidos com preço abaixo ou acima do mínimo desejável, como também quais as quantidades necessárias para atingir os objetivos da empresa.
- Na área de recursos humanos sabe se os salários e os benefícios estão adequados aos objetivos traçados.
- Na área tributária direta está atualizado com o regime de apuração e cálculo do Imposto de Renda, da Contribuição Social sobre o Lucro, como também do PIS e COFINS sobre o faturamento.
- Na área tributária indireta ele conhece todos os impostos incidentes, tais como o ICMS, IPI, ISS e outros.
- Na área de planejamento estratégico, com todos esses números e dados da empresa, os transforma em informações para tomada de decisões e sugere alternativas para alavancar, ou até mesmo para diversificar seus produtos ou negócios.

Desta maneira não se pode mais enxergar a função do *controller* simplesmente como o gerente da controladoria, mas sim como o profissional mais completo em termos de gestão empresarial, um estrategista.

Um *controller* pode aspirar a subir na carreira tornando-se *Chief Financial Officer* (CFO) de sua companhia. Mas para transformar esse desejo em realidade, provavelmente terá um longo caminho a percorrer. Isso porque precisará adquirir habilidades bem diferentes das utilizadas em sua função, como saber negociar e gerenciar pessoas, por exemplo. Esta é uma das razões pelas quais boa parte desses profissionais não está conseguindo hoje galgar o tão sonhado posto em suas empresas.

As funções do *controller* nas empresas são diversas e, para além disso, evoluíram ao longo do tempo. Dependem do tipo de organização, do estilo de direção e de outros fatores.

A ferramenta básica para que o *controller* possa desempenhar devidamente sua tarefa é o sistema contábil empregado pela empresa. A fim de que seja considerado adequado, esse deverá refletir funcionalidade, flexibilidade e economia. Por sistema contábil entende-se o conjunto dos três ramos da contabilidade: geral, fiscal e de custos. O bom andamento desse mecanismo depende dos princípios adotados pela empresa.



## 4 Conceitos de organização e empresa

A controladoria, quando organizada de forma departamental, é dividida em divisões, *staff* e setores, e detém autoridade científica sobre as matérias de organização, administração, contabilidade, orçamentos, planejamentos, custos e finanças.

**Organização:** a palavra *organização* tem diversos significados em administração, dos quais apenas dois nos interessam neste momento. O primeiro refere-se à organização como sinônimo de empresa e o segundo, que serve para entender melhor o primeiro, como estrutura funcional. A organização como sinônimo de empresa relaciona-se com a ideia do empreendimento criado para alcançar objetivos. Por sua vez, a organização como estrutura funcional tem duas características essenciais:

1. a de ser um conjunto de atividades necessárias para alcançar os objetivos da empresa; e
2. a de atribuir a responsabilidade por cada grupo de atividades correlatas a um indivíduo com a autoridade suficiente para fazer executar as atividades.

**Empresa:** uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz e/ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros. Ela pode ser particular, governamental ou de economia mista, além de poder ter diferentes formas jurídicas.

Os dois conceitos introdutórios anteriormente descritos servirão para explicarmos os componentes e os princípios gerais de administração aplicados à organização e as técnicas relacionadas com a estruturação funcional, assim como as características de uma empresa, as operações que executa, os recursos que utiliza e as funções e responsabilidades de seus departamentos.

## 5 Componentes de uma organização

Toda organização e, conseqüentemente, qualquer empresa, possui quatro componentes tangíveis: o trabalho, as pessoas, os órgãos e as relações entre os mesmos.

O trabalho é o componente necessário para produzir bens e serviços. Para fazê-lo de forma eficaz e eficiente o mesmo é dividido, provocando a especialização das atividades e das funções.

As pessoas executam cada um dos trabalhos, ocupando as funções que surgiram em decorrência das necessidades de especialização da empresa. A adequação das pessoas ao trabalho depende de suas habilidades, interesses e comportamentos.

Órgãos são agrupamentos de pessoas que possuem funções semelhantes. Devemos mencionar aqui a diferença existente entre os denominados órgãos de *linhas* e *staff*.

Órgãos (e as respectivas funções) de linha são aqueles *diretamente* relacionados com o cumprimento dos objetivos, ou seja, aqueles que executam funções que fazem parte do processo operacional da empresa.

Em contraposição aos anteriores, os órgãos *staff* são órgãos de assessoria e suporte e, como tal, ligados apenas indiretamente ao cumprimento dos objetivos.

Finalmente, as relações entre os órgãos e as pessoas constituem o componente talvez mais importante dentro de organização. Refere-se ao relacionamento existente entre as pessoas e seu trabalho, as pessoas e as funções de um e outro setor, as relações entre superiores e subordinados e qualquer outro tipo de relação existente ou provocada pela organização.



## 6 Princípios gerais de administração aplicados à organização

Antes de estudarmos a organização de uma empresa, torna-se necessário entender alguns princípios gerais de administração aplicados à organização, que apresentamos a seguir:

1. **Princípio de especialização.** A especialização do trabalho ou a simplificação das tarefas é o ponto de partida na busca da eficiência. Esse princípio pode ser subdividido em dois:
  - a. especialização horizontal ou departamentalização;
  - b. especialização vertical ou a segregação entre supervisão e execução.
2. **Princípio de definição funcional.** As funções de cada órgão devem ser claramente definidas por escrito e conhecidas pelos elementos da organização.
4. **Princípio de paridade entre responsabilidade e autoridade.** Autoridade é o poder para realizar alguma tarefa e responsabilidade é a obrigação de realizá-la. Esse princípio ressalta a importância de outorgar autoridade compatível com a responsabilidade atribuída.
5. **Princípio das funções de linha e staff.** Esse princípio foi explicado no tópico anterior, ao discutirmos os órgãos com elementos tangíveis da organização.
5. **Princípio escalar.** Refere-se ao relacionamento de autoridade de um superior com seu subordinado. Esse princípio estabelece que cada subordinado deve saber quem lhe delega autoridade e a quem deve dirigir-se quando os assuntos tratados fogem de sua alçada de autoridade.

Na controladoria, a autoridade é exercida de forma descentralizada; ao *controller* é delegado o máximo do binômio Autoridade x Responsabilidade na execução das atividades técnicas e de supervisão, reservando para si toda a responsabilidade de coordenação, controles e integração corporativa dos diversos segmentos administrados.

O alvo da empresa é o maior lucro possível, conciliável com seu crescimento a longo prazo e também com o bem-estar da coletividade, mediante o atendimento das suas necessidades. Para atingir esse objetivo, a tarefa da empresa seria a de determinar quais as necessidades ou desejos dessa mesma coletividade, para depois organizar-se do ponto de vista da produção e da comercialização. Essa tarefa é contínua, pois as necessidades e os desejos dos homens sofrem alterações permanentes.

Para que a empresa consiga alcançar seus objetivos, cada setor de atividade deverá procurar aplicar métodos eficientes, a partir de uma análise cuidadosamente elaborada. Para desempenhar convenientemente as funções que lhe são inerentes, a empresa recorrerá à técnica da controladoria, a qual tem métodos de trabalho, baseados num conjunto de princípios com flexibilidade de aplicação.

O departamento de controladoria busca a forma eficiente e eficaz do conhecimento dos fatos atuais e da previsão dos acontecimentos futuros, tendo como objetivo prestar informações para a empresa, visando inovações e correção de atitudes indevidas. Gera, assim, o controle que dá suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que essa atinja seus objetivos na organização, participando das tomadas de decisões, tendo em vista que os objetivos setoriais fazem parte do objetivo global da empresa.

Através dos processos de planejamento e execução dos relatórios, a controladoria indica os pontos que apresentam problemas e acompanha o desenvolvimento do processo decisório, observando todos os aspectos favoráveis da organização; acompanha o desenvolvimento dos planos em andamento e aponta soluções que conduzam aos resultados desejados segundo os gestores.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

## 7 Técnicas de representação da estrutura funcional e sua atividade

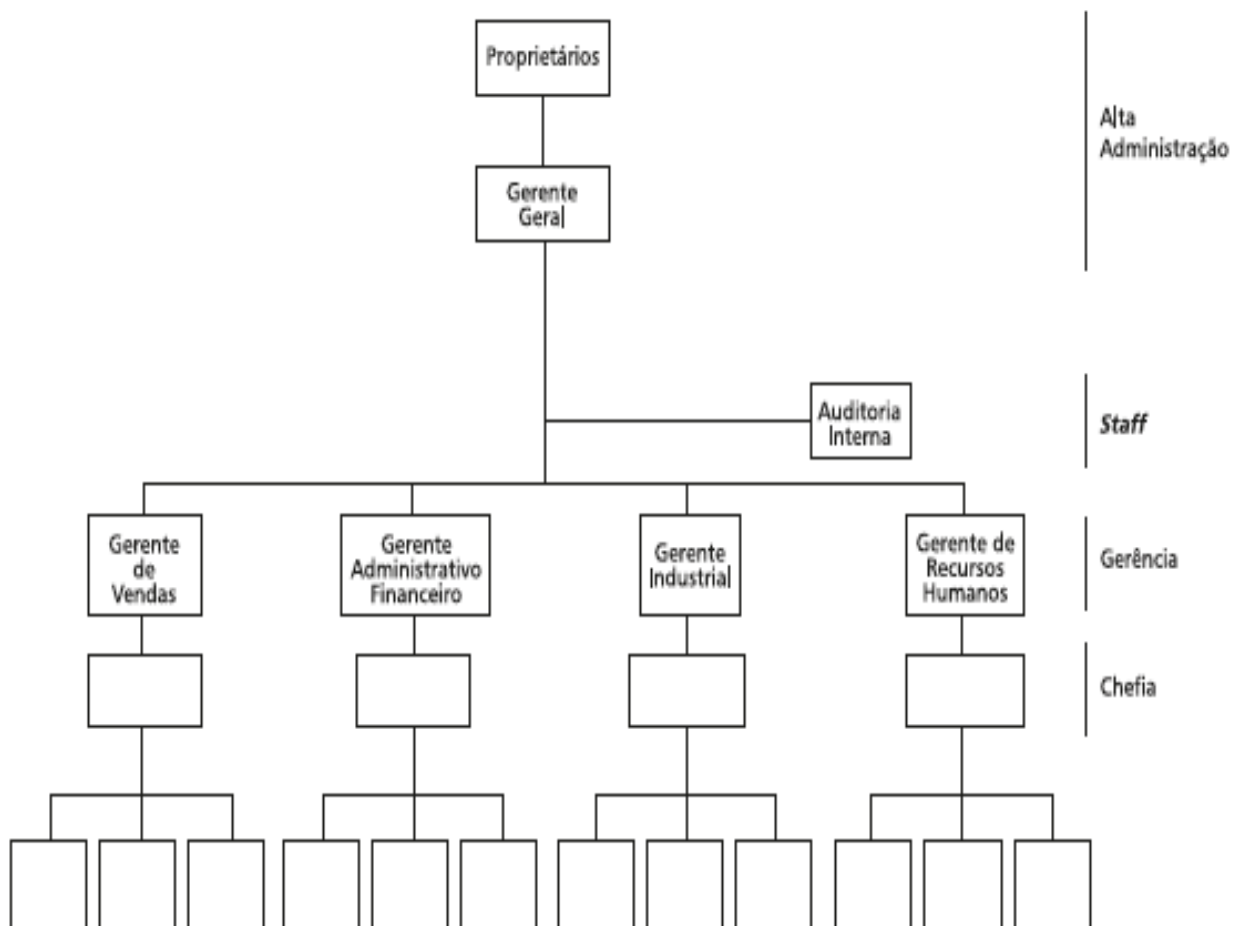
Existem dois tipos de técnicas de representação gráfica muito utilizados em administração para demonstrar a estática e a dinâmica de uma organização:

1. os organogramas, que servem para representar a estrutura formal da empresa e que contêm pelo menos os seguintes dados:
  - estrutura hierárquica;
  - órgãos componentes da estrutura;
  - vias de comunicação entre os órgãos;
  - nomes dos ocupantes dos cargos ou funções dos mesmos.
2. os fluxogramas, que demonstram as sequências das operações.

Para entender a empresa e sua estrutura organizacional, interessa-nos apenas o primeiro dos gráficos.

Existem diversos tipos de organogramas, mas um deles, denominado clássico, é utilizado em quase todas as empresas por apresentar as características mais importantes da estrutura organizacional.

Um exemplo simples de organograma clássico é o apresentado a seguir.



Como podemos observar, cada quadro do organograma representa uma função ou órgão da organização ou empresa; as linhas que os interligam representam sua via de comunicação, de duas maneiras diferentes no gráfico, a saber:

- atividade de linha, representada por uma linha cheia;
- atividade de assessoria, representada por uma linha pontilhada.

## 8 Características de uma empresa

Em qualquer organização e, como tal, em qualquer empresa, devem existir as seguintes características:

- a. um número de pessoas (físicas ou jurídicas) que contribuíram em sua criação;
- b. um ou mais objetivos básicos;
- c. certas metas que surgem dos objetivos;
- d. a execução de atividades que permitam o cumprimento dessas metas e objetivos;
- e. recursos com os quais devem contar a organização para alcançar seus objetivos.

## 9 Operações que uma empresa executa

O tipo de atividades que uma empresa executa dependerá do objetivo para o qual foi criada e que, obrigatoriamente, consta em seu contrato social ou estatuto.

Entre os tipos de atividades empresariais mais comuns temos:

comercial;  
industrial;  
agropecuária;  
mineração;  
construção;  
prestação de serviços.

Se analisarmos uma empresa industrial, poderemos verificar que ela executa as seguintes operações:

- a. compra matérias-primas;
- b. paga as compras efetuadas;
- c. transforma as matérias-primas, produzindo novos bens;
- d. vende os bens produzidos;
- e. efetua as cobranças.

Isto significa que, partindo dos recursos obtidos antes do começo do ciclo operacional (recursos esses fornecidos pelos proprietários da empresa ou por terceiros), a empresa executará diversas etapas que concluirão normalmente na obtenção de novos recursos.

## 10 Recursos que a empresa utiliza

Para executar suas atividades, uma empresa precisa de elementos que lhe permitam cumprir seu ciclo operacional e que forneçam também uma estrutura básica que facilite o cumprimento de suas atividades.

Esses elementos podem ser bens (tangíveis ou intangíveis) e direitos ou recursos humanos. Os bens e direitos, por sua vez, podem ser de circulação rápida ou de caráter permanente.

Entre os primeiros podemos mencionar:

- a. o dinheiro;
- b. os bens objeto das operações normais da empresa (por exemplo, numa empresa comercial, seus estoques de produtos para revenda);
- c. os créditos que a empresa tem a receber de terceiros;
- d. os investimentos temporários do excedente de dinheiro não utilizado no processo produtivo.

Entre os recursos permanentes, temos:

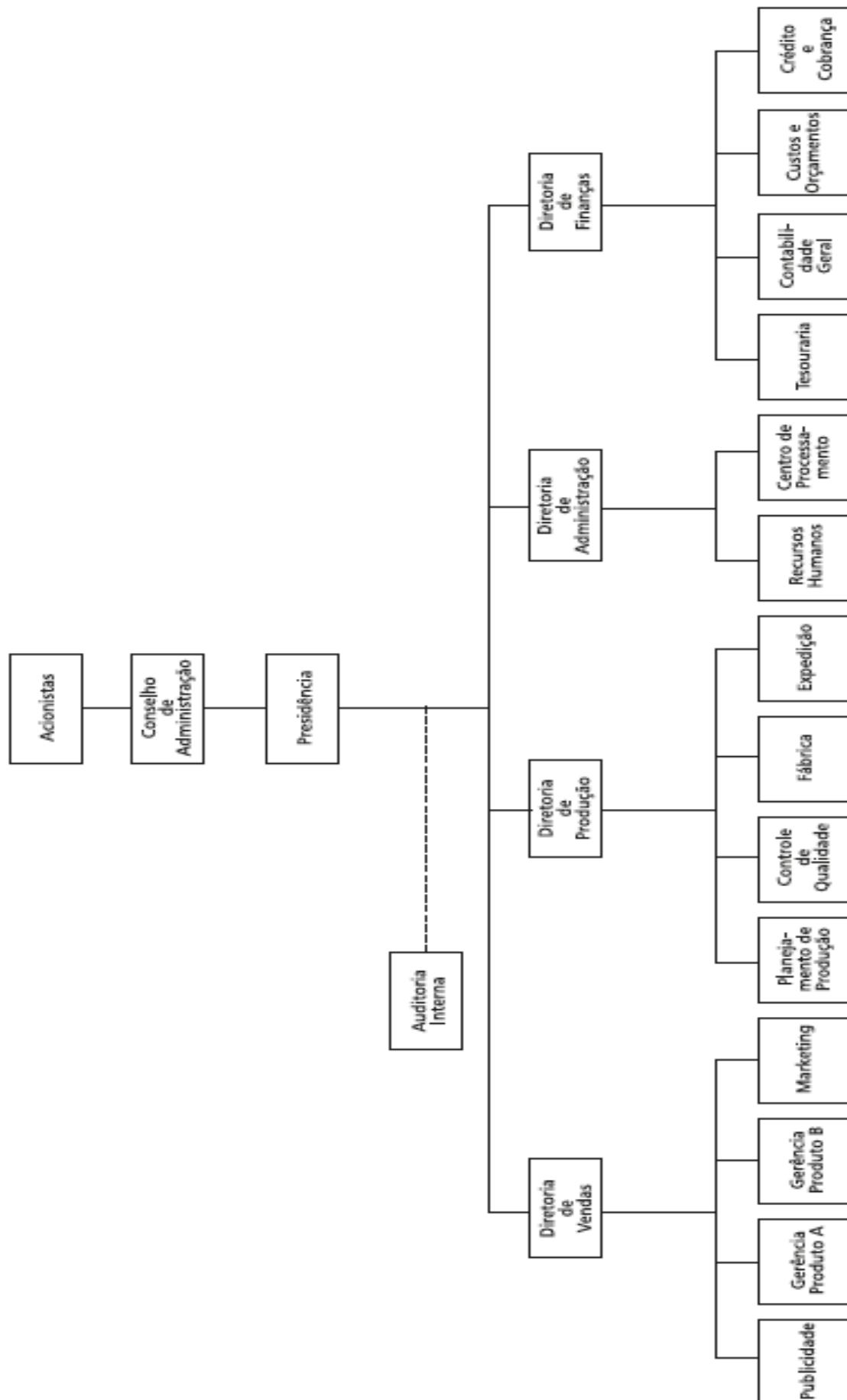
- a. os edifícios e instalações industriais;
- b. os móveis e equipamentos neles instalados;
- c. os direitos de utilização de determinados processos industriais (patentes) ou nomes (marcas);
- d. os investimentos permanentes feitos para a obtenção de uma renda ou para complementação de sua atividade (participação no capital de outras empresas).

## **11 Organização de uma empresa industrial: funções e responsabilidades de seus departamentos**

O desenho organizacional de uma empresa envolve a definição da estrutura básica da empresa e como a tarefa empresarial será dividida e atribuída, entre departamentos, divisões, grupos, posições e cargos. Existem diferentes estratégias empresariais e o desenho organizacional normalmente acompanha a filosofia dessas estratégias. Assim, entre as diversas formas existentes de desenhos organizacionais, podemos enumerar:

- por produto ou serviço;
- por base territorial;
- por clientela;
- por processo;
- por projeto.

Como exemplo, uma empresa industrial de médio porte poderia ter uma estrutura organizacional como a demonstrada no organograma a seguir:



Como podemos observar, a empresa tem um setor que poderíamos denominar de *alta administração*, composto pelo Conselho de Administração, o Presidente e a Diretoria; um órgão *staff* ou de assessoria e controle, denominado Auditoria Interna; e as chefias das quatro divisões ou departamentos operacionais, que são Vendas, Produção, Administração e Finanças, todos esses formados por órgãos e funções de linha.

Não há uma definição-padrão da estrutura e das funções departamentais nas empresas. Estas costumam variar de acordo com o estilo gerencial e administrativo da diretoria, bem como a cultura organizacional da empresa. De forma geral, entretanto, as funções e responsabilidades de cada um dos órgãos de nossa empresa-modelo, descritas a seguir, servem como parâmetro para uma grande variedade de empresas:

**Conselho de Administração:** entre suas responsabilidades podemos destacar as seguintes:

- a. fixação das metas e políticas da empresa, que dão a orientação geral dos negócios da mesma;
- b. eleição dos diretores da empresa, inclusive o presidente, que estarão normalmente encarregados de cada uma das divisões ou departamentos;
- c. fixação das atribuições dos diretores, respeitado o disposto nos estatutos ou no contrato social;
- d. fiscalização da gestão dos diretores e revisão, a qualquer momento, dos livros e documentos da empresa;
- e. escolha de auditores externos.

**Presidente e diretores:** são os responsáveis, entre outras, pelas seguintes funções:

- a. administração da empresa, gerindo os negócios e dando cumprimento ao estatuto ou ao contrato social;
- b. determinação de políticas de negócios e estabelecimento de normas e objetivos;
- c. compatibilidade das metas individuais das várias divisões ou departamentos operacionais;
- d. elaborar e fazer cumprir o orçamento anual;
- e. manter informado o Conselho de Administração sobre as operações da empresa;
- f. representação da empresa perante terceiros ou em juízo;
- g. controle de abertura de contas bancárias;
- h. autorização de compras de vulto.

**Auditoria Interna:** sua principal função é examinar as operações da empresa, com o intuito de assessorar e informar à alta administração sobre o comportamento das mesmas e sobre a obediência às políticas e normas estabelecidas pelo Presidente e sua Diretoria.

**Vendas:** as funções deste departamento são as seguintes:

- a. dirigir a aplicação prática das políticas de vendas e dar a orientação geral de caráter comercial;
- b. promover as vendas da empresa;
- c. estimar o mercado potencial dos produtos da empresa e sua participação e elaborar orçamento de vendas;
- d. efetuar pesquisas de mercado para identificar a oportunidade de introduzir novos produtos ou de melhorar a qualidade dos atuais;
- e. identificar os melhores canais de distribuição;
- f. elaborar e encaminhar aos órgãos superiores relatórios estatísticos e gráficos das vendas;
- g. receber os pedidos de clientes e controlar o atendimento dos mesmos.



**Produção:** as funções principais deste departamento são:

- a. dirigir a aplicação prática das políticas de produção e dar orientação geral de caráter industrial;
- b. planejar a produção garantindo a existência de suprimentos em quantidade e qualidade suficientes para fazer face aos orçamentos de venda aprovados pela alta administração e aos pedidos reais em poder do departamento de vendas;
- c. controlar as qualidades dos produtos acabados e das compras recebidas, a fim de que não sejam enviados à produção materiais ou itens defeituosos ou sejam entregues a clientes produtos em más condições;
- d. expedir os estoques vendidos após prévia comprovação de que os mesmos foram faturados;
- e. proceder à manutenção adequada dos equipamentos que fazem parte do processo produtivo;
- f. manter a guarda dos estoques em armazéns ou depósitos adequados.

**Administração:** esse departamento, que, muitas vezes, na prática, compõe um único setor com a área financeira, tem, em nosso modelo, as seguintes funções:

- a. dirigir a aplicação prática e orientação geral de caráter administrativo definidos pela alta administração, planejando, organizando, coordenando e controlando as atividades dos órgãos que fazem parte do mesmo;
- b. obter e manter recursos humanos da melhor qualidade para alcançar as metas e objetivos da empresa;
- c. tomar medidas para evitar a rotação (*turnover*) excessiva do pessoal;
- d. estabelecer políticas de recrutamento e salários adequadas à organização, assim como um plano de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa, incluindo sistemas de avaliação de desempenho;
- e. fornecer à alta administração e aos departamentos usuários os relatórios emitidos pelo centro de processamento, de acordo com necessidades previamente determinadas;
- f. desenvolver os sistemas prioritários e sua implantação e operação em processamento manual, mecânico ou computadorizado;
- g. elaborar normas e procedimentos administrativos;
- h. elaborar a folha de pagamentos.

**Finanças:** entre suas responsabilidades principais, podemos destacar:

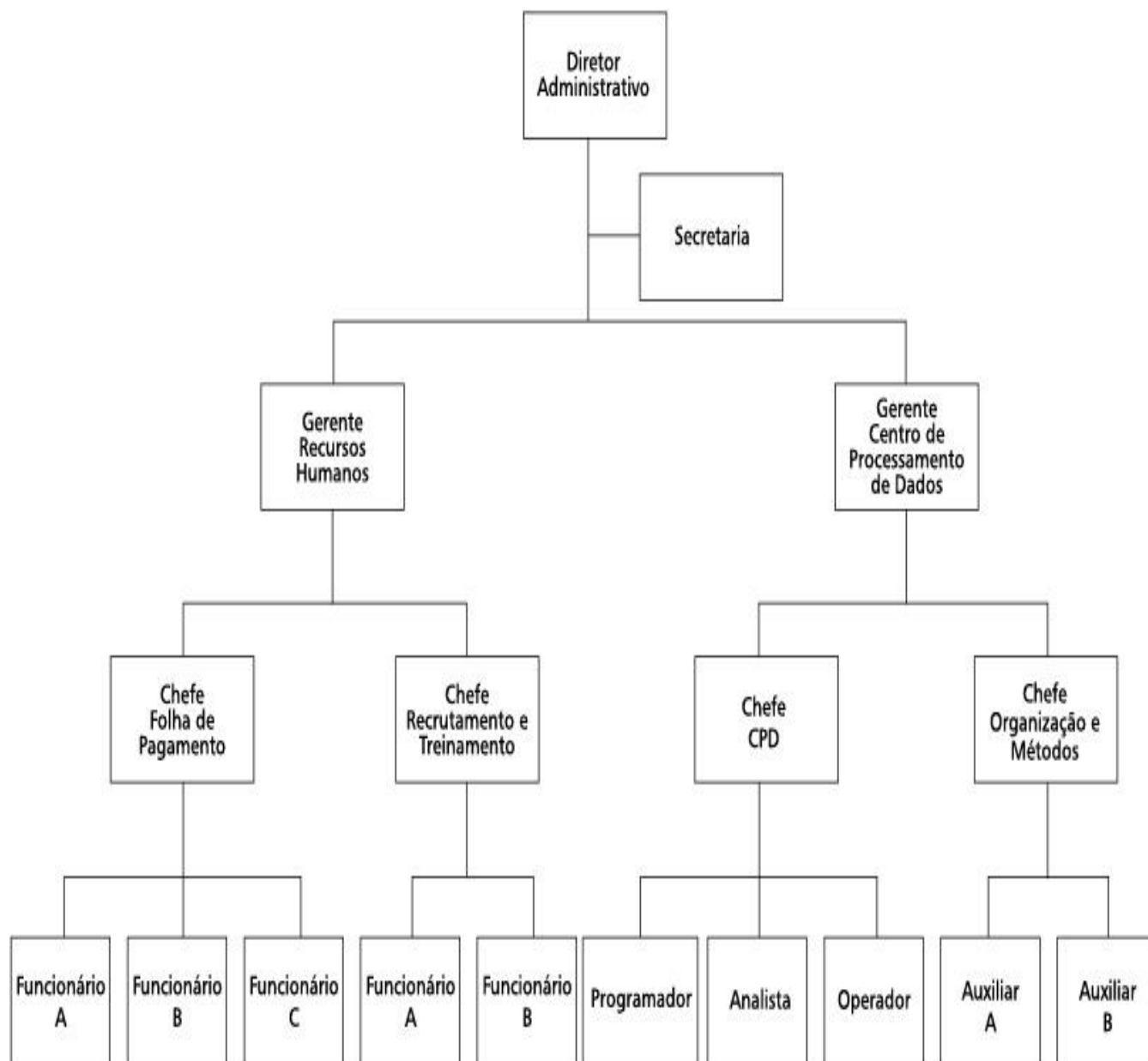
- a. planejar, coordenar e controlar as atividades referentes à geração de informações financeiras necessárias à administração da empresa, tais como contabilização geral das operações, apuração dos custos, controle dos fundos, responsabilizando-se pela emissão de demonstrações financeiras e de análises estatísticas;
- b. manter e controlar todos os registros contábeis e fiscais;
- c. preparar e atualizar um manual de procedimentos contábeis;
- d. manter controle financeiro dos estoques da empresa;
- e. apurar os custos dos produtos em processo e acabados;
- f. elaborar fluxos de caixa e orçamentos financeiros;
- g. controlar os bens patrimoniais.

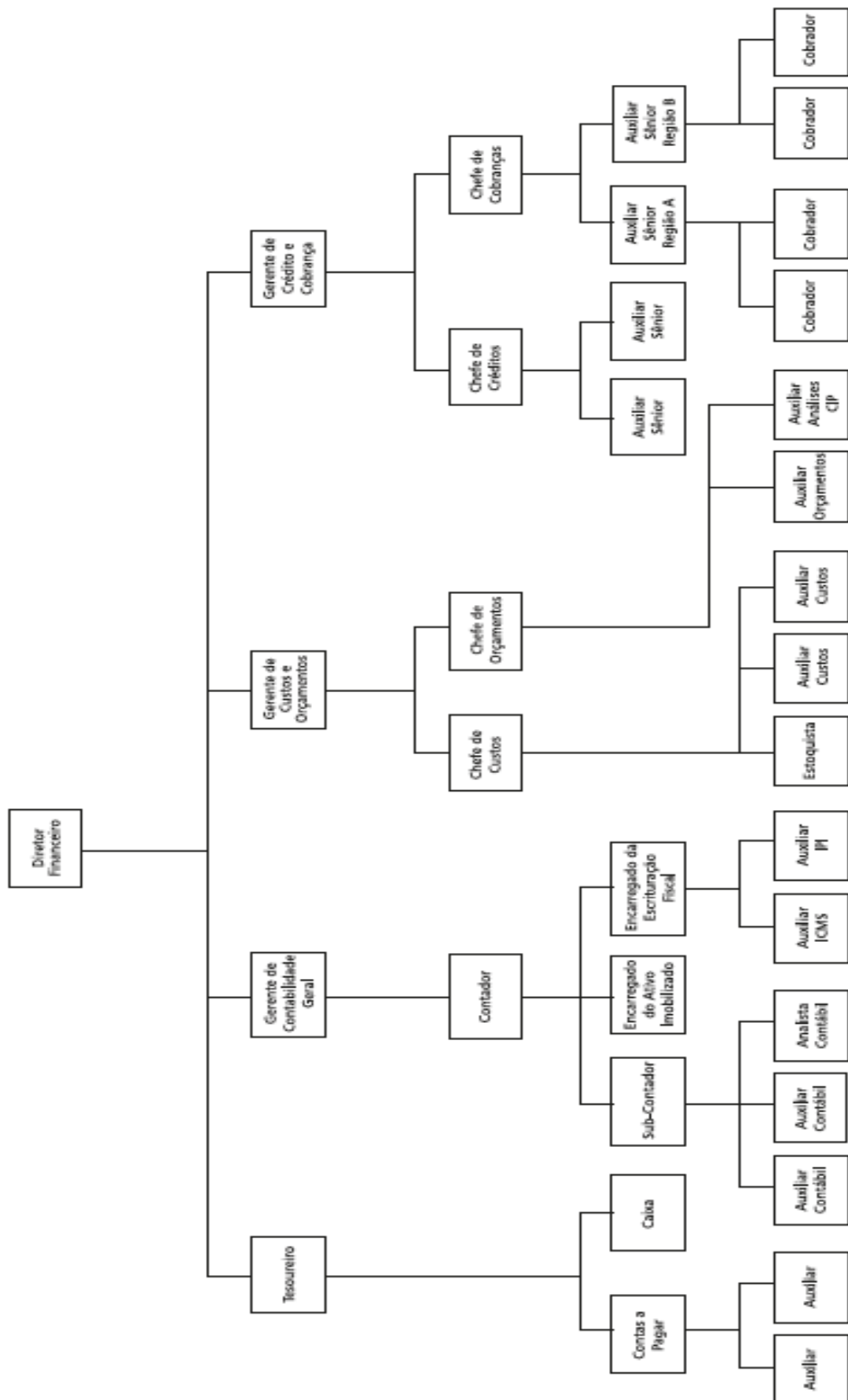
## 12 Organização detalhada dos departamentos de administração e finanças incluídos em nosso modelo

Esses dois departamentos são os responsáveis pela elaboração da maior parte das análises ou pela emissão dos dados que são mais utilizados em nossos trabalhos de auditoria.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

A organização detalhada desses dois departamentos, neste modelo, abrangendo os níveis de alta administração, gerência, chefia e funcionários, seria a seguinte:





## 13 Administrar custos e preços de venda

Um problema que aflige a maioria das empresas brasileiras é a falta de controle de custos, e a dificuldade de identificação de produtos pode dar lucro ou prejuízo. Esse fato acaba fazendo com que essas empresas, principalmente as pequenas e médias, sofram enormes perdas e, muitas vezes, permaneçam mantendo excesso de mercadorias em estoque.

Todos esses fatores, somados às atuais mudanças que estão ocorrendo em decorrência da globalização da economia, acabam fazendo com que as empresas que não possuem bom gerenciamento de custos e não contam em seus quadros com estrutura de profissionais especializados em planejamento econômico e financeiro corram riscos, cada vez maiores, de não sobreviverem no mercado. Ainda mais no atual contexto, já que a expectativa é de que, a partir de agora, as empresas não tenham mais que se preocupar com qualidade, simplesmente porque quem não possuir esse pré-requisito já estará fora do mercado.

O ideal para uma empresa que deseja reverter um quadro negativo e conseguir crescer no mercado é o investimento em instrumentos de gestão e treinamento de pessoal. Essas estratégias auxiliam no estabelecimento de normas e têm como objetivo munir uma empresa de relatórios e informações gerenciais vitais, que são obtidos, por meio desse processo, com maior rapidez e segurança. Um dos principais dificultadores da lucratividade e da competitividade empresarial no Brasil é a falta de um gerenciamento de custos e preços. Uma boa gestão de custos e preços tornou-se, hoje, mais que uma necessidade no dia a dia de uma empresa, peça fundamental para a sobrevivência desta em um mercado competitivo. O conhecimento de fatores como margens de contribuição de cada produto, ponto de equilíbrio econômico e financeiro, taxas de retorno e lucratividade, planejamento de compra e estoques é muito importante para que se estabeleça uma política de preços que seja, ao mesmo tempo, competitiva, segura e lucrativa.

Quando adequado, o eficiente gerenciamento de custos, também conhecido como contabilidade gerencial, é uma forma que as empresas têm de administrar com segurança e objetividade seu futuro. Assim, com a base fornecida pela contabilidade gerencial, a empresa pode deixar de ficar esperando as coisas acontecerem e partir para a adoção de uma postura mais atuante, tendo à disposição seus dados econômicos e financeiros, que são classificados, registrados e transformados em informações gerenciais, indispensáveis no processo, cada vez mais dinâmico, de tomada de decisões.

A contabilidade gerencial utiliza outros instrumentos importantes, como planilhas de custos das linhas de produtos ou dos próprios produtos, formação de preços e demonstrativos de resultados por negócios, para dar respostas imediatas, objetivas e ágeis para vários tipos de questões. Além disso, pelo mecanismo da contabilidade gerencial, é possível determinar os pontos de equilíbrio econômico e financeiro, o planejamento de autorização de dívidas, os locais e as formas e horas de se reduzir custos e reinvestir.

Implantar a contabilidade gerencial não é difícil nem oneroso. O grande obstáculo a ser vencido, quase sempre, é o fator humano. Na maior parte das vezes, é por causa de fatores como cultura, comodismo, resistência e falta de conhecimento do assunto por parte do empresário que a maioria das empresas não adota um gerenciamento de custos. As técnicas eficazes para conseguir o sucesso são muitas, mas as mais usadas são os cursos de treinamento para diretores e gerentes, palestras, livros didáticos, escolha de um eficaz agente de mudanças e visitas a empresas que têm o sistema já implantado.

## 14 Missão da controladoria

A empresa de pequeno porte pode ser controlada e dirigida por uma mesma pessoa. Nas empresas de médio e de grande portes, impõe-se a divisão de tarefas em áreas distintas. No contexto empresarial, a controladoria serve como órgão de observação e de controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos estratégicos presente e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

O controle é função que excede os limites da controladoria, visto que toda cúpula administrativa se dedica a controlar as operações empresariais, abrangendo todos os setores, funções e momentos da organização. Examina as origens mais remotas dos atos da gestão, acompanha e registra toda a evolução e efeitos, constatando a sua efetiva incorporação aos resultados da empresa. Cabe à controladoria pôr em evidência não só os efeitos, como também participar na busca das causas, colaborando, assim, no perfeito desempenho das atividades de uma entidade.

Manter os gestores informados e atualizados com o sistema de informações é a missão da controladoria, que atua como base sólida, evidenciando e transparecendo a realidade dos relatórios para a gestão da empresa, assegurando a continuidade, desempenho e otimizando seus resultados.

É responsabilidade da controladoria a veracidade das informações, é devido a ela garantir os dados em exame que são importantes e imprescindíveis na continuidade da organização, fazendo o melhor uso dos recursos disponíveis, de acordo com os materiais coletados. Não significa que dará a solução perfeita, mas buscar o melhor caminho a seguir para decisão empresarial.

A missão da controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização, com a responsabilidade de tornar as informações úteis para breves ou futuras e importantes mudanças no cenário empresarial.

## 15. USUÁRIOS, PRODUTOS E SERVIÇOS DA CONTROLADORIA

Os interessados em seus produtos e serviços são todas as pessoas físicas (acionistas, diretores, gerentes e empregados de forma geral) e entidades jurídicas que queiram avaliar a situação da empresa (bancos, governos, sindicatos, fornecedores, clientes).

Normalmente, os acionistas mantêm-se afastados das operações das empresas, por isso necessitam de informações resumidas que forneçam respostas claras e concisas a respeito do andamento dos negócios. Por exemplo: será que a empresa continua a oferecer, no médio e longo prazo, perspectivas de rentabilidade e segurança para o seu investimento? Essas respostas são dadas pela controladoria com a apuração dos resultados econômicos e financeiros da contabilidade.

Os diretores e gerentes da empresa são responsáveis pelo andamento dos negócios e pelas decisões; assim, o interesse deles por dados e informações contábeis é muito maior que dos demais usuários. Os relatórios gerenciais fornecem aos administradores um fluxo contínuo de informações sobre os mais variados aspectos da gestão financeira e econômica da empresa.

Cabe aos administradores usarem, de forma inteligente, a informação transmitida pela controladoria, pois ela é ferramenta de trabalho que permite a eles tomar decisões com mais segurança e, também, conhecer a situação atual e o andamento dos negócios, além de influenciar nas decisões futuras.

Para os bancos e fornecedores, as informações econômicas e financeiras disponibilizadas no encerramento do exercício são fundamentais para que eles conheçam o negócio e a solidez da empresa. Isso é importante na hora de conceder empréstimos e financiamentos para expansão.

O governo, o mercado e os empregados interessam-se pelas informações econômicas e financeiras porque o governo exerce o poder de tributar e arrecadar impostos, taxas e contribuições, principalmente o Imposto de Renda, que é taxado com base nos resultados (lucros) apurados pelas empresas por meio das demonstrações financeiras.

O mercado analisa as demonstrações financeiras para acompanhar a evolução das cotações das ações, principalmente a Bolsa de Valores, para as empresas do capital aberto.

Para os empregados, a importância e a seriedade das informações da empresa estão ligadas à participação deles nos resultados e na garantia da continuidade do negócio.

## 16. JUSTIFICATIVAS DA NECESSIDADE DE CONTROLADORIA

Para que possa medir a eficiência organizacional, é necessário que a empresa possua uma estrutura de acompanhamento e controle eficaz, com padrões preestabelecidos e difundidos para toda a organização, para que se possa medir e informar os gestores de todas as áreas sobre o andamento das metas e objetivos estabelecidos e sobre se a organização está cumprindo sua missão. Esse papel deve ser feito pela controladoria, porque é o objetivo da área obter as informações das pessoas dentro do processo de gestão empresarial, comparar o que foi planejado com o que foi realizado, nos aspectos econômicos e financeiros, de forma a conduzir a eficácia empresarial.

É necessário que os objetivos e metas da empresa estejam alinhados com o processo de gestão do negócio. Em um modelo de gestão participativo, todas as áreas recebem metas desmembradas pela alta administração. Essas metas para as áreas estão amarradas com a meta global da empresa, estabelecida pela missão da organização. As informações são disseminadas para todas as áreas e cada área é responsável pelos seus resultados, tomando decisões dentro do seu campo de atuação e conhecimento.

Cabe ao *Controller* ser o elo entre os executivos do Staff e os de linha na organização, suprindo as áreas com análise de desempenho econômico e financeiro, interagindo quando as áreas estão acima ou abaixo da meta estabelecida. Também cabe ao *Controller* fornecer relatórios com análise por setor e da empresa sobre o andamento das metas estabelecidas.

## QUESTÕES DE MÚLTIPLA ESCOLHA

1. O *controller* da Empresa Calha Norte S.A., ao elaborar a análise das demonstrações contábeis da empresa, percebeu que o índice de composição do endividamento ( $CE = \text{Passivo Circulante} / \text{Capital de Terceiros}$ ) alcançava um resultado igual a 0,90.

Em vista disso, concluiu que:

- a. ☐ a empresa está comprometendo quase a totalidade de seu capital próprio com obrigações para com terceiros;
  - b. ☐ a empresa não terá como pagar seus compromissos de curto prazo;
  - c. ☐ o endividamento da empresa está concentrado no curto prazo;
  - d. ☐ o risco de insolvência da empresa é altíssimo;
  - e. ☐ a cada R\$ 100,00 de Ativo Circulante correspondem R\$ 90,00 de Passivo Circulante.
2. Cada vez mais, deparamo-nos com anúncios de emprego recrutando *controllers*. Entretanto, afinal, qual o perfil profissional desejado pelas empresas para essa importante função?
    - a. ☐ deve ter a preocupação com os controles internos e a auditoria das operações, para evitar desvios e fraudes;
    - b. ☐ num ambiente de dificuldade para as empresas, em que se busca a redução de custos, deve-se dar ênfase à análise das causas e efeitos das variações nos resultados (físicas, financeiras, *mix*);
    - c. ☐ visão preditiva, de futuro, com profundo trabalho no orçamento empresarial e nos elementos intervenientes da maximização dos resultados (produtos, volumes, custos, investimentos);
    - d. ☐ ótimos conhecimentos da legislação fiscal (IRPJ, IPI, ICMS etc.), societária (Lei das S.A.), trabalhista, contabilidade de custos e conhecimentos de microinformática e do idioma inglês;
    - e. ☐ capacidade para elaborar cálculos de custos e de formação de preço de venda.



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

3. Considerando que a política econômica do Governo seja de restrição ao crédito e altas taxas de juros, a Gestão do Capital de Giro deve dar preferência às seguintes atitudes:
- a. ☐ maximização de estoques, minimização de prazos de venda e maximização de recursos de terceiros;
  - b. ☐ maximização de estoques, maximização de prazos de venda e maximização de recursos de terceiros;
  - c. ☐ minimização de estoques, minimização de prazos de venda e minimização de recursos de terceiros;
  - d. ☐ minimização de estoques, minimização de prazos de venda e maximização de recursos de terceiros;
  - e. ☐ minimização de estoques, maximização dos prazos de venda e maximização de recursos de terceiros.
4. O *controller* pode atuar de duas formas nas empresas, identifique-as nas alternativas abaixo:
- a. ☐ contador geral e órgão de *staff*;
  - b. ☐ gerente de contabilidade e gerente financeiro;
  - c. ☐ gerente contábil financeiro e auditor externo;
  - d. ☐ auditor interno e controlador;
  - e. ☐ auditor interno e órgão de *staff*.
5. São responsabilidades do *controller*, **exceto**:
- a. ☐ escrituração, análise de contas e elaboração de relatórios contábeis;
  - b. ☐ apuração de custos dos produtos;
  - c. ☐ acompanhamento da execução orçamentária, análise de balanços, interpretação das tendências e perspectivas econômicas;
  - d. ☐ auditoria do ambiente externo da empresa;
  - e. ☐ registro e controle de todo o patrimônio da empresa.
6. O *controller*, dentre suas duas formas de atuação, servirá como filtro de informações entre a alta administração e as funções de apoio. Essa filtragem de informações acarretará todo um processo.

Que processo é esse?

- a. ☐ controle – informação – ação – decisão;
- b. ☐ ação – informação – decisão – controle;
- c. ☐ decisão – informação – controle – ação;
- d. ☐ decisão – ação – informação – controle;
- e. ☐ informação – controle – ação – decisão.

7. Assinale a opção **correta**.

O *controller* é um executivo de:

- a. ☐ normas, recursos humanos, contabilidade, vendas e orçamentos;
- b. ☐ normas, controles, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças, informática;
- c. ☐ área operacional, marketing, finanças, P & D, contabilidade;
- d. ☐ PCP, RH, finanças, cobrança, informática, compras, armazenagem, logística;
- e. ☐ direito, controles, informática, recursos humanos e contabilidade.

8. São ferramentas de trabalho para o *controller*:

- a. ☐ a informática como ferramenta de administração moderna, ambientes gráficos, sistemas integrados, multiusuários, compartilhamento de dados em rede e disponibilização de informação via *Internet*;
- b. ☐ plano de contas personalizado para as atividades da empresa;
- c. ☐ orçamento departamental integrado da produção, vendas e administração;
- d. ☐ os sistemas de montagens de preços e margens de *mark-up*;
- e. ☐ todas as alternativas estão corretas.

9. Nos princípios gerais da administração aplicados à organização, temos o Princípio Escalar.

Este princípio refere-se:

- a. ☐ a que as funções de cada órgão devem ser claramente definidas por escrito e conhecidas pelos elementos da organização;
- b. ☐ à importância de outorgar autoridade compatível com a responsabilidade atribuída;
- c. ☐ ao relacionamento de autoridade e de um subordinado, estabelecendo que cada subordinado deve saber a quem deve dirigir-se quando fogem de sua alçada de autoridade;
- d. ☐ às relações de cumprimento de objetivos dentro da empresa;
- e. ☐ ao acompanhamento de tendências e perspectivas orçamentárias.

10. Entre os componentes de uma organização, temos os órgãos que são agrupamentos de pessoas que possuem funções semelhantes.

O que são órgãos de linha?

- a. ☐ são aqueles diretamente relacionados com o cumprimento dos objetivos, ou seja, aqueles que executam funções que fazem parte do processo operacional da empresa;
- b. ☐ são aqueles indiretamente relacionados com o cumprimento dos objetivos;
- c. ☐ executam funções que não fazem parte do processo operacional da empresa;
- d. ☐ são órgãos de assessoria e suporte;
- e. ☐ são aqueles que executam funções da área de recursos humanos.

11. Quais são as responsabilidades de presidentes e diretores de uma empresa?

- a. ☐ administração da empresa, gerindo os negócios e dando cumprimento ao estatuto e ao contrato social;
- b. ☐ determinação de políticas de negócios e estabelecimento de normas e objetivos;
- c. ☐ compatibilidade de metas individuais das várias divisões de departamentos operacionais;
- d. ☐ elaborar e fazer cumprir o orçamento anual;
- e. ☐ todas as alternativas estão corretas.

12. Quais as áreas de responsabilidade do *controller*?

- a. ☐ somente a área contábil;
- b. ☐ a área de produção e controle de qualidade;
- c. ☐ contabilidade gerencial, contabilidade fiscal, controle patrimonial, finanças, TI, auditoria interna e OSM;
- d. ☐ somente área de vendas;
- e. ☐ área financeira.

13. De que forma se dá a atuação do *controller* nas empresas?

- a. ☐ sua forma de atuação é como órgão de *staff* ligado diretamente à alta administração, funcionando como filtro de informações;
- b. ☐ sua atuação se dá diretamente na área contábil;
- c. ☐ o *controller* atua através de sistemas de planejamento estratégico;
- d. ☐ exerce a função através do Sistema de Informações Gerenciais - SIG;
- e. ☐ todas as alternativas estão corretas.

14. Para executar suas tarefas, uma empresa precisa de elementos que lhe permitam cumprir seu ciclo operacional.

Quais são esses elementos?

- a. ☐ bens tangíveis e financeiros;
- b. ☐ bens tangíveis e/ou intangíveis;
- c. ☐ bens tangíveis e indiretos;
- d. ☐ bens tangíveis e intangíveis, direitos ou RH;
- e. ☐ bens patrimoniais.

15. Qual o perfil desejado pelas empresas para a importante função *controller*?

- a. ☐ profissional liberal que apresenta amplo conhecimento em direito comercial;
- b. ☐ profissional altamente qualificado, multifuncional com visão preditiva do futuro;
- c. ☐ profissional formado em contabilidade;
- d. ☐ executivo com amplo conhecimento em planejamento estratégico;
- e. ☐ conhecimento em direito tributário.

16. Controlar é:

- a. ☐ comparar;
- b. ☐ direcionar recursos;
- c. ☐ planejar;
- d. ☐ organizar;
- e. ☐ comandar.

17. Órgão de *staff* são órgãos:

- a. ☐ diretamente relacionados com cumprimento dos objetivos;
- b. ☐ que executam funções que fazem parte do processo operacional;
- c. ☐ de agrupamentos de pessoas que possuem funções semelhantes;
- d. ☐ de assessoria e suporte, ligados indiretamente ao cumprimento dos objetivos;
- e. ☐ da área de produção e controle de qualidade.

18. O *controller* é o executivo de normas, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças e informática.

Sua principal função é:

- a. ☐ obter, gerar e interpretar as informações que possam ser usadas na formulação da política empresarial e principalmente na execução dessa política;
- b. ☐ desenvolver planos de controles externos à empresa;
- c. ☐ maximizar estoques da empresa;
- d. ☐ minimizar estoques de terceiros;
- e. ☐ elaborar e fazer cumprir o orçamento anual.

19. O *controller* é um profissional que deve ter as seguintes características:

- a. ☐ ter formação em Engenharia de Produção, além de formação em Administração de Empresas;
- b. ☐ ter obrigatoriamente formação em Ciências Contábeis;
- c. ☐ ter bons conhecimentos em contabilidade financeira, custos e experiência no controle do fluxo de informações empresariais visando gerar informações sólidas à tomada de decisão;
- d. ☐ ser formado em Ciências Contábeis, uma vez que sua função implica na assinatura do Balanço Patrimonial e demais Demonstrações Contábeis;
- e. ☐ estar registrado no Conselho Regional de Contabilidade e na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

20. A controladoria vista como uma Unidade Administrativa é responsável pela execução das atividades a seguir identificadas, **exceto**:

- a. ☐ desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica;
- b. ☐ apurar o resultado da empresa, apenas para fins de tributação;
- c. ☐ subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases;
- d. ☐ gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões;
- e. ☐ apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas.

21. Indique a opção que **não** se aplica as funções desempenhadas pela Controladoria:

- a. ☐ subsidiar o processo de gestão;
- b. ☐ adquirir recursos para a atividade produtiva;
- c. ☐ apoiar a avaliação de desempenho;
- d. ☐ apoiar a avaliação de resultado;
- e. ☐ gerir os sistemas de informações.

22. A Indústria de Sorvetes Sem Nome avalia o desempenho de seus três negócios (Pecuária, Laticínios e Sorveteria), considerados centros de resultados. Para esse fim, utiliza o Preço de Transferência nas transações internas. Para a determinação do Preço de Transferência, a empresa considera o quanto pagaria no mercado para adquirir prontos seus produtos intermediários.

Considerando-se os dados a seguir, o *controller* pretende identificar se todos os negócios da empresa são lucrativos.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

DADOS	PECUÁRIA	LATICÍNIOS	SORVETERIA
Produto	Leite	Creme	Sorvete
Custos Variáveis/unidade			
Matéria-prima	–	Leite	Creme
Outros	\$ 1,00	\$ 0,20	\$ 0,50
Custo Fixos/mês	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Preço Mercado	\$ 2,00	\$ 2,50	\$ 5,00
Quantidade	1.000 unidades	1.000 unidades	1.000 unidades

Outras informações:

O produto da Pecuária (leite) não tem matéria-prima.

Os produtos da Pecuária e do Laticínio são respectivamente, matérias-primas do Laticínio e da Sorveteria.

O produto da Sorveteria é vendido no mercado.

Após analisar os dados, o *controller* conclui que:

- ☐ a Pecuária e a Sorveteria são negócios lucrativos;
- ☐ a Pecuária e o Laticínio são negócios lucrativos;
- ☐ a Pecuária, a Sorveteria e o Laticínio são lucrativos;
- ☐ a Sorveteria é lucrativa e a Pecuária não é lucrativa;
- ☐ o Laticínio e a Sorveteria são negócios lucrativos.

### CASOS DE CONTROLADORIA

- O setor de aviação civil brasileiro vem apresentando, nos últimos anos, sinais de descapitalização em razão de contínuos prejuízos. Os fatos ocorridos em 11 de setembro de 20X1 vieram, segundo fontes das empresas, a deteriorar ainda mais as já combalidas condições em que se encontravam. Somou-se a isso a desvalorização do real em face da moeda norte-americana e a elevação do preço dos combustíveis, decorrente dessa desvalorização e do aumento das tensões bélicas no Oriente Médio.

Nesse contexto, observou-se a primeira grande baixa do setor em 20X2 – a paralisação das atividades da Transbrasil, uma das mais tradicionais companhias aéreas brasileiras. Fontes do governo e a imprensa vêm sugerindo a fusão das duas maiores companhias, Varig e Tam, como solução.

Os Quadros 1 e 2 apresentam o índice médio setorial de ocupação das aeronaves (em %).

Quadro 1 *Mercado doméstico.*

Companhias do:	19X7	19X8	19X9	20X0	20X1
Brasil	58,7	59,3	53,8	58,5	56,0
Mundo	68,3	68,2	67,8	69,2	67,9

Quadro 2 Mercado internacional.

Companhias do:	19X7	19X8	19X9	20X0	20X1
Brasil	66,0	64,6	61,3	71,2	67,1
Mundo	70,2	69,6	70,3	74,8	70,1

O Quadro 3 apresenta as Demonstrações de Resultados da Varig e da Tam, comparativamente aos da Delta Airlines, uma das maiores empresas norte-americanas do setor (valores em US\$ milhões).

Quadro 3 Demonstração sintética do resultado (em US\$ milhões).

	Varig 20X0	Varig 20X1	TAM 20X0	TAM 20X1	Delta 20X0	Delta 20X1
Receita Líquida dos Serviços Prestados (Custos e Despesas Operacionais)	2.663 (2.544)	2.616 (2.720)	1.025 (879)	1.280 (1.232)	16,080 (14.443)	13.339 (14.941)
Resultado antes de Juros e IR (Despesa Financeira Líquida)	119 (264)	(104) (269)	146 (138)	48 (159)	1.637 (257)	(1.602) (410)
Outras Receitas/Despesas Operacionais	5	(1)	(2)	18	169	148
Resultado Operacional	(140)	(374)	6	(93)	1.549	(1.864)

O Quadro 4 apresenta a análise vertical das Demonstrações de Resultados das três companhias (em %).

Quadro 4 Análise vertical da demonstração sintética do resultado (em %).

	Varig 20X0	Varig 20X1	TAM 20X0	TAM 20X1	Delta 20X0	Delta 20X1
Receita Líquida dos Serviços Prestados	100%	100%	100%	100%	100%	100%
(Custos e Despesas Operacionais)	96%	104%	86%	96%	90%	112%
Resultado antes de Juros e IR	4%	4%	14%	4%	10%	12%
(Despesa Financeira Líquida)	10%	10%	13%	12%	2%	3%
Outras Receitas/Despesas Operacionais	0%	0%	0%	1%	1%	1%
Resultado Operacional	– 5%	– 14%	1%	– 7%	10%	– 14%

Com base nos dados indicados e resultados apresentados pelas empresas, resolva os itens a seguir.

- Analise os faturamentos de 20X1 das empresas aéreas brasileiras, comparando-os com o da Delta, e apresente uma possível causa da situação encontrada.
- Custos e despesas operacionais das companhias aéreas brasileiras são elevados? Justifique.
- Qual impacto das elevadas taxas de juros, internas e externas, vigentes no Brasil sobre a competitividade das companhias aéreas brasileiras?
- Em caso de fusão das empresas, poderá haver aumento do resultado líquido consolidado proveniente de sinergia operacional? Por quê?
- Apresente duas dificuldades que poderão ocorrer na implantação de um sistema de reservas integrado, caso haja a fusão das companhias aéreas nacionais.



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

2. A Companhia Desorganizada, cujos proprietários e gerentes gerais são os Srs. João de S. Ordeiro e Joaquim O. R. D'Eiro, dedica-se à fabricação e comercialização de produtos químicos. A companhia, que tem aproximadamente 80 funcionários, cresceu muito nos últimos três anos em virtude da excelente qualidade de seus produtos. Esse crescimento acelerado acarretou uma série de problemas organizacionais, razão pela qual os proprietários da companhia decidiram contratar seus serviços profissionais para apresentar um diagnóstico dos problemas existentes e recomendações para sua melhoria.

Conforme as informações recebidas dos proprietários, a organização atual da empresa é a seguinte:

1. Existem três departamentos cujas denominações são:
  - a. Vendas;
  - b. Administração e finanças;
  - c. Produção.
2. Os gerentes encarregados de vendas e administração e finanças reportam-se ao gerente geral administrativo e o gerente de produção ao gerente geral industrial.
3. Cada departamento, por sua vez, está dividido em quatro chefias, a saber:
  - a. Vendas:
    - Vendas de produtos ácidos (5 vendedores);
    - Vendas de produtos alcalinos (3 vendedores);
    - Planejamento de produção (1 subchefe e 4 auxiliares);
    - Marketing (2 subchefes, 1 para cada produto, e 3 auxiliares cada um).
  - b. Administração e finanças:
    - Contabilidade (1 subcontador e 4 auxiliares);
    - Tesouraria (3 auxiliares);
    - Auditoria interna (2 auditores);
    - Administração de vendas (2 auxiliares).
  - c. Produção:
    - Custos e orçamentos (2 auxiliares);
    - Controle de qualidade (5 funcionários);
    - Fábrica (4 supervisores de produção com 6 operários cada um);
    - Expedição (3 funcionários).
4. Os chefes de planejamento de produção e de administração de vendas reportam-se também aos gerentes dos departamentos de produção e vendas, respectivamente.

Sua tarefa consiste em:

- a. apresentar o organograma proposto, que contém todas as recomendações que considerar necessárias para corrigir as eventuais falhas existentes na organização;
- b. explicar quais dos princípios gerais de administração estudados se encontram presentes no organograma proposto.

**Observação:**

Ao elaborar os organogramas, as funções de auxiliares, vendedores, operários e funcionários deverão ser representadas apenas por um retângulo com o número de pessoas que cumpre cada uma dessas funções.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

## 4 - A CONTROLADORIA NA TEORIA DAS RESTRIÇÕES

Neste capítulo você deverá adquirir as seguintes habilidades:

- Visualizar a empresa como um investimento que necessita gerar retorno sobre o capital investido – lucro;
- Entender que a ação equilibrada entre os diversos setores da empresa é mais importante que o desempenho isolado desses.

### Introdução

Em um ambiente extremamente competitivo e globalizado, toda e qualquer ferramenta que venha a garantir a geração de lucro e a continuidade dos negócios merece, no mínimo, a atenção de gestores, e até uma pesquisa mais aprofundada deve ser feita para ver qual modelo é adequado ao seu tipo de negócio e mercado. Vale a pena conhecer as diversas ferramentas de controladoria já utilizadas e até mesmo tentar adaptações, usando o que há de melhor em cada uma delas.

### A Controladoria nas Organizações

A empresa, sendo um empreendimento que produz bens ou serviços, tem como finalidade principal a obtenção de lucro. Não apenas isso, mas principalmente isso, pois assim poderá cumprir também seu papel social e ter a esperada continuidade.

A empresa é um sistema aberto, que sofre influências do ambiente no qual está inserida. Ela é também um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, que precisam ser controlados, governados. Deve ter missão, crenças e valores. A missão está intimamente ligada às crenças e valores de seus gestores e proprietários.

Para ter sucesso, precisa ter metas e objetivos claramente definidos e divulgados. Necessita ser controlada, para não errar o alvo.

Em resumo, podemos dizer que a controladoria é a forma com que se pode atingir tais objetivos e, a todo tempo, corrigir rumos, se necessário, além de avaliar os resultados e maximizar lucro para permanecer em processo de continuidade.

Quando o piloto de uma aeronave tem uma navegação a realizar, precisa, primeiramente, montar um plano de voo. Do mesmo modo acontece com o gestor de uma empresa. Vamos considerar, que o *Controller* é esse piloto. A primeira coisa a fazer é saber para onde se pretende ir, aonde se quer chegar.

A controladoria participa da definição dos caminhos a serem percorridos, dos planos e de sua execução. Lembramos que ela precisa, a todo tempo, estar munida de informações para fazer correções de rumo e não perder o objetivo central, que é a maximização dos resultados e a continuidade dos negócios por longo prazo.

## Papel da Controladoria

A Teoria das Restrições exige uma visão sistêmica da empresa. Isso porque a Teoria das Restrições não enxerga cada processo separadamente, e sim, um todo. E, a área que mais entende de visão sistêmica do negócio é a controladoria. É papel da controladoria atuar na implementação dos mais variados sistemas de informações que compõe uma empresa (contabilidade, planejamento, orçamento, ERP etc.).

A controladoria é responsável por coordenar o planejamento estratégico empresarial e o processo contínuo de geração de informações que dão suporte a tomada de decisões por parte da diretoria da empresa.

É também a controladoria que recebe e consolida as informações necessárias a elaboração de um planejamento estratégico eficiente e, claro, gerar relatórios de acompanhamento de desempenho como a Demonstração de Resultados de Exercício, Demonstração de Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial etc. Todos esses relatórios são usados pelos gestores como base para a tomada de decisões.

Se cada obstáculo que surgir em qualquer departamento da estrutura organizacional da empresa interfere nos números desses relatórios, podemos dizer que cada problema em qualquer área da empresa irá interferir nos lucros.

Exatamente por isso é que eliminar esses obstáculos, aqui chamados de gargalos, garantirão a gestão orçamentária e financeira do negócio. E a controladoria pode fazer: conhecer e avaliar todos os processos da empresa; implementar indicadores de desempenho; realizar estudos de viabilidade econômica e financeira; trabalhar com gestão de riscos; realizar o orçamento empresarial e acompanhar os resultados; utilizar ferramentas gerenciais e de análise; atuar em sintonia com o planejamento estratégico; e, implementar indicadores financeiros.

## Origem da Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições (*Theory of Constraints*, ou simplesmente TOC) foi proposta no livro *A meta*, de Eliyahu Moshe Goldratt trata-se de uma filosofia de negócios baseada na existência de gargalos ou restrições.

É um desenvolvimento relativamente recente no aspecto prático da tomada de decisões organizacionais nas quais existem restrições. Basicamente, a Teoria das Restrições tem como objetivo ajudar empresas a atingirem seus objetivos.

Na prática a ideia é identificar quais são os objetivos da organização, os fatores que impedem esses objetivos de serem cumpridos e, então, aprimorar as operações eliminando ou reduzindo os gargalos. Gargalo nada mais é do que um recurso dentro do sistema de produção cuja capacidade é menor que a demanda alocada para esse recurso.

O físico judeu Eliyahu M. Goldratt, que ao fazer uma pesquisa em indústria, nos idos de 1978, ficou perplexo com o uso de eficiências e custos de produtos como medidas de desempenho e entendeu que isso trabalhava contra o cumprimento das metas da empresa, que é obter lucro. Ele considerava a contabilidade de custos o inimigo público número um da produtividade. Seus conceitos e pensamentos foram inicialmente apresentados em seu livro *A Meta*. Posteriormente, passou a ampliar a pesquisa sobre a teoria que havia criado, aperfeiçoando-a à medida que ministrava palestras e consultorias a empresas para a implantação de suas ideias de controle.

A ideia principal na Teoria das Restrições é a de que todo sistema, tal como um empreendimento com fins lucrativos, deve ter pelo menos uma restrição. Não fosse assim, teria uma produção ilimitada. O fato é que existem restrições e isto impede que se atinja o alvo almejado. O gestor deve trabalhar as restrições do sistema. Parte do pressuposto de que a meta de qualquer empresa é ganhar dinheiro hoje e sempre. No entanto, considera que existem restrições que dificultam e ou a impedem de atingir esses objetivos.

A restrição é qualquer obstáculo que limita o melhor desempenho do sistema em direção à meta.

A importância de se controlar as restrições e tirar proveito delas é fundamental para que as restrições não controlem a empresa.

É um desenvolvimento relativamente recente no aspecto prático da tomada de decisões organizacionais nas quais existem restrições. Basicamente, a Teoria das Restrições tem como objetivo ajudar empresas a atingirem seus objetivos. Na prática a ideia é identificar quais são os objetivos da organização, os fatos que impedem esses objetivos de serem cumpridos e, então, aprimorar as operações eliminando ou reduzindo os gargalos. Gargalo nada mais é do que um recurso dentro do sistema de produção cuja capacidade é menor que a demanda alocada para esse recurso.

A principal premissa da Teoria das Restrições é que existe pelo menos uma restrição que impede ou limita o crescimento ou o sucesso do negócio em direção aos seus objetivos. Observe que o conceito da Teoria é que toda organização deve ter pelo menos uma restrição, ou seja, qualquer fator que limita a organização de ter aquilo que deseja. E nós sabemos exatamente aquilo que toda empresa deseja: lucro.

No aspecto geral, o que a Teoria das Restrições mostra é que, conhecidas ou não, são as restrições que determinam o ganho do sistema. Existe a necessidade básica de se identificar o ponto fraco - ele é a restrição, que tanto pode ser interna como externa.

Processo sequencial no tratamento das restrições:

- ✓ Identifique o ponto mais fraco do sistema;
- ✓ Concentre esforços de aprimoramento neste ponto;
- ✓ Sendo bem-sucedido, deixará de ser gerador da restrição;
- ✓ Outro ponto fraco surgirá e o tratamento se reinicia.

As ações do gestor para debelar as restrições são constantes mediante o entendimento da premissa do aprimoramento contínuo.

A Teoria das Restrições trabalha com dois grupos básicos de técnicas:

- Os métodos para tratar das restrições na produção física e
- Ferramentas genéricas para solução de problemas.

A Teoria das Restrições entende que as empresas são sistemas que têm partes interdependentes, constituídas de recursos e processos, e o que importa é o desempenho do sistema e não apenas o desempenho individual de suas partes. Adota, como parâmetros para medição, sua capacidade de ganhar dinheiro, o lucro líquido, o retorno sobre os investimentos e o fluxo de caixa, assim definidos:

- ✓ **Lucro Líquido:** é a diferença entre o ganho e os custos e as despesas operacionais. É uma medida absoluta de lucratividade para a avaliação do nível de ganho de dinheiro para todo o sistema.
- ✓ **Retorno sobre o investimento:** é o resultado da divisão entre o lucro líquido e o investimento aplicado. É uma medida relativa de lucratividade. É, portanto, natural que o investidor queira ter um retorno de seu capital investido em um determinado negócio, que pode ser uma empresa.
- ✓ **Fluxo de Caixa:** é o caixa gerado nas operações, menos o caixa recebido ou aplicado com a venda e aquisição de ativos reais, menos o caixa aplicado (ou recebido). A segurança da empresa está ligada diretamente à geração de fluxos de caixa positivos.

Para a maior parte das empresas, o objetivo principal é o lucro presente e sua sustentabilidade no futuro. Existem dois tipos básicos de restrição: físicas e não físicas. As restrições físicas na maior parte das vezes estão relacionadas a recursos, como exemplo, máquinas, equipamentos, veículos, instalações, sistemas

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

etc. As restrições não físicas podem ser a demanda por um produto, um procedimento corporativo ou mesmo um paradigma mental no encaminhamento de um problema.

É importante ressaltar que é um ciclo sem fim, porque a qualquer momento as empresas terão que lidar com pelo menos uma restrição que limita suas operações. Então, quando uma restrição é eliminada, outra surgirá automaticamente.

Trabalhar com a Teoria das Restrições exige uma visão sistêmica da empresa. Isso porque o processo de produção deve ser enxergado como um fluxo contínuo e não por etapas (pesquisa, análise, desenvolvimento e distribuição de um produto fazem parte de um mesmo processo, por exemplo).

### Medidas para avaliar o Impacto de Decisões

O lucro líquido, o retorno do investimento e o fluxo de caixa são medidas suficientes para saber quanto dinheiro o sistema (empresa) está gerando. São importantes para saber quais são os impactos das ações ou decisões sobre a meta estabelecida. Não apenas estas, mas as seguintes medidas são utilizadas para o controle na Teoria das Restrições:

- **Ganho:** representa o dinheiro gerado pelo sistema. É conhecido pela soma algébrica de receita operacional líquida e custos totalmente variáveis. Na contabilidade convencional, os ganhos têm uma definição um tanto quanto diferente desta. Para ela, os ganhos são receitas periféricas. Segundo Noreen, Smith e Mackey (1996, p.12), “o pressuposto subjacente, em grande parte, da Teoria das Restrições, é que o alvo da maioria das empresas é ganhar dinheiro, agora e no futuro. O dinheiro é gerado pela venda de bens e serviços aos clientes”. Este ganhar dinheiro, é o conceito de ganho na teoria das restrições.
- **Despesa Operacional:** segundo Ludícibus, (2000), é aquela que foi paga ou incorrida para vender produtos e administrar a empresa. Assim, abrange a despesa líquida para financiar as operações. Também aquela que foi feita com as atividades assessórias é despesa operacional. Uma outra forma de entendermos o que é despesa operacional, é considerarmos os custos e despesas incorridas no processo de transformação de matérias-primas em produtos acabados.
- **Investimento:** corresponde ao esforço de gerar receita. Em uma visão mais conservadora, podemos dizer que é o montante do ativo operacional médio.

Para a Teoria das Restrições, toda e qualquer alocação (rateio) de custos não totalmente variáveis são consideradas como arbitrárias, pois podem alterar a informação contábil, dependendo somente de qual indicador é escolhido para alocação do custo. As despesas operacionais podem ser atribuídas a categorias e não a produtos, como o custo de mão-de-obra direta, aluguel, telefonia, energia elétrica etc.

### Conceitos básicos da Teoria das Restrições

Uma restrição é qualquer elemento que limita o sistema no cumprimento de sua meta de ganhar dinheiro. O recurso restrição é o limitador, ou seja, é aquele que produz desaceleração no processo de geração de recursos financeiros (ganho).

As restrições mais comuns são encontradas no ambiente industrial, tais como: mercado; capacidade; logística; gerenciamento e comportamental. Assim:

- ✓ **Restrição:** toda empresa, no processo de atingir sua meta, apresenta uma ou mais restrições. À medida que uma restrição identificada é superada, outra passa a existir e, da mesma forma, deve ser tratada e superada. Tal ciclo permite o aperfeiçoamento do processo produtivo e, conseqüentemente, gera mais ganho para a empresa. O ultrapassar limites é que gera a competitividade e traz a superação.



- ✓ **Restrição do Sistema:** considera o inter-relacionamento de dois tipos de recursos, que são os recursos-restrição e o recurso não-restrição.

Se considerarmos uma grande indústria, na qual existem muitas áreas e processos, é difícil identificar o principal ponto de restrição no processo produtivo. Apesar das dificuldades de identificação do limitador, é importante identificá-lo e buscar uma solução para eliminá-lo. Já mencionamos que novo ponto de restrição surgirá, não que seja novo, mas estava ofuscado pela restrição maior.

Segundo Noreen, Smith e Mackey (1996), as restrições de um sistema são qualquer coisa que o impeça de alcançar seu objetivo. Todo sistema real tem pelo menos uma restrição. Essa restrição é o que impede a empresa de ter mais lucros. Se não houvesse restrição, a produção seria ilimitada.

As soluções que, no decorrer da história empresarial, foram dadas, atenderam a necessidades do momento, por exemplo, no caso de Henri Ford, a linha de montagem foi muito importante, havia a necessidade de produção em grande escala e mercado.

No caso de “*Just In Time – JIT*”, percebeu-se que o excesso de estoques, tanto de matérias-primas como de material em processo e de bens acabados, gerava custos elevados de constituição de espaço físico para estocar as mercadorias. O “JIT” conseguiu resolver problemas para uma determinada situação e momento. Lembramos que os problemas vão surgindo e exigem soluções diferentes e o Sr. Goldratt tentou tratá-los com a Teoria das Restrições, com a adoção dos métodos sugeridos por ele. O investimento em estoques e os gastos com seu armazenamento seriam muito diminuídos. Se considerarmos que, na Teoria das Restrições, o ganho é limitado pelas despesas totalmente variáveis, o baixo gasto em manutenções de estoques e a não necessidade de a empresa ter local para tal armazenagem produzirão maior ganho.

- **Otimização da produção:** pela Teoria das Restrições, entende-se que, na otimização da produção, “a soma dos ótimos locais não é igual ao ótimo total”. Nela, são considerados nove princípios básicos, conforme:
  - ✓ Balancear o fluxo e não a capacidade. A preocupação é com o fluxo de materiais e não com a capacidade produtiva. Isso é possível por meio da identificação dos gargalos do sistema. Esses gargalos são as restrições que irão limitar o fluxo do sistema todo.
  - ✓ O nível de utilização de um recurso não-gargalo não é determinado pelo seu próprio potencial, mas por uma outra restrição do sistema. A utilização dos recursos-não-gargalo é determinada pelas restrições existentes no sistema, que podem ser em razão da capacidade limitada interna ou da demanda de mercado.
  - ✓ A utilização e a ativação de um recurso não são sinônimas. A utilização é o uso do recurso-não-gargalo conforme a capacidade do recurso gargalo. Já a ativação é a utilização do recurso-não-gargalo em volume superior ao requerido pelo recurso gargalo.
  - ✓ Uma hora perdida no gargalo é uma hora perdida no sistema inteiro. A ideia é que qualquer hora perdida em um recurso gargalo em uma das fases do processo produtivo acarretará perda no processo total.
  - ✓ Uma hora economizada onde não é gargalo é apenas uma ilusão. Essa economia de tempo em um recurso-não-gargalo não consegue beneficiar o todo.
  - ✓ Os gargalos governam o ganho e o inventário. Os gargalos é que determinam o tamanho dos estoques e o nível dos ganhos da empresa.
  - ✓ O lote de transferência não pode e, muitas vezes, não deve ser igual ao lote de processamento. Na teoria das restrições, os lotes de processamento e de transferência não precisam ser iguais, como em outras metodologias de produção.

- ✓ O lote de processo deve ser variável e não fixo. Em outros sistemas tradicionais, o lote tem o mesmo tamanho nas diversas fases de fabricação do produto. Na Teoria das Restrições, os lotes são variáveis.
- ✓ Os programas devem ser estabelecidos, considerando todas as restrições simultaneamente. No modelo da Teoria das Restrições, os “*lead times*” serão estabelecidos em razão de como a produção é programada.

Eles são o resultado do processo de planejamento da produção da empresa.

- **Sincronização da produção:** Na Teoria das Restrições, a sincronização do processo produtivo é essencial para a redução dos estoques de inventários.
- **Tipos de restrições:** de ordem física ou de recursos e as de ordem política.

As restrições físicas ou de recursos são aquelas relativas a mercados fornecedores, materiais, equipamentos, pedidos e pessoas. Todas elas dizem respeito a gargalos que refletem um caso de restrição para o qual existe capacidade insuficiente.

As restrições de ordem política relativas às normas, procedimentos e práticas usuais do passado são as medidas globais de desempenho, o estabelecimento de princípios para a otimização de produção, a definição de conceitos e procedimentos que levam à sincronização do processo produtivo. Também a formulação de modelos decisórios que podem minimizar o impacto de alguma restrição existente. O que se pretende é a otimização do desempenho da produção, tendo como benefício que a empresa alcance sua meta.

## Teoria das Restrições e Controladoria

Considerando que o ganho é limitado por restrições, a Teoria das Restrições apresenta ferramentas para a maximização do ganho.

A geração de lucro, o retorno dos investimentos e o fluxo de caixa são relevantes para medir a eficiência de uma empresa. A Teoria das Restrições considera o planejamento e o orçamento desnecessário e entende que a contabilidade de custos é o inimigo número uma das empresas, no que se refere a ganhar dinheiro.

A Controladoria está baseada em planejamento, controles da execução, revisão, levantamento e análise de informações, as quais organiza de forma sistêmica, produzindo matéria-prima para a tomada de decisões dos gestores. A constante atualização de dados por meio de um eficiente sistema de informações é a ferramenta fundamental da Controladoria.

A Teoria das Restrições considera que todo esse excesso de informações, o custo em manter sistemas e equipes para produzir toda essa gama de dados, é caro e torna o procedimento mais lento, pois é muito padronizado e não está relacionado diretamente com a produção.

Outro ponto de extrema crítica por parte da Teoria das Restrições é a contabilidade de custos e o custeio por absorção. Para ela, as despesas seriam totalmente variáveis.

Uma crítica que vimos é a existência de estoques elevados, na administração tradicional e não podemos discordar do que a Teoria das Restrições apresenta, pois, a existência de grande volume de estoques em matéria-prima, produtos em elaboração e bens acabados, representa um investimento em ativos tanto em matérias como em imobilizado para estocá-los.

A sugestão de redução desses ativos, seguramente, proporcionará menor custo, beneficiando o ganho final.

A flexibilidade sugerida pela Teoria das Restrições é muito bem-vinda. O que precisamos é saber utilizar tal flexibilidade em modelos tradicionais de Controladoria.

Se considerarmos que nosso problema é saber qual é a contribuição que a Teoria das Restrições pode trazer para a Controladoria nas empresas, podemos dizer que algumas práticas da Teoria das Restrições podem ser aproveitadas na gestão de uma empresa, pois trazem benefícios e podem garantir a melhoria dos resultados econômicos. Um exemplo disso é administrar melhor o estoque. Outro ponto importante é que se as empresas conseguirem rever seus métodos de controles, adaptando-os à flexibilidade apontada na Teoria das Restrições, terá maior velocidade para solucionar problemas identificados pela Controladoria. O entendimento final é que a Teoria das Restrições é coerente em alguns pontos e, em outros, é um tanto quanto simplista. Isso não é um julgamento final, está aberto a novas interpretações e a intenção foi levar o leitor a refletir sobre o tema controle.

Para cumprir com as metas e os objetivos, para a Teoria das Restrições, devemos reduzir despesas operacionais, reduzir o estoque e aumentar o rendimento, por meio de três princípios, são eles: convergência, consistência e respeito.

De acordo com o princípio da convergência, um sistema complexo é mais simples de gerir. Isso ocorre porque uma correção realizada em um ponto do sistema impactará no sistema inteiro.

Já o princípio de consistência diz que qualquer conflito interno deve ser o resultado de, no mínimo uma premissa errada.

Por fim, o princípio do respeito implica que os seres humanos são inerentemente bons e merecem respeito mesmo quando cometem erros.

## **Vantagens da Teoria das Restrições**

Uma das maiores vantagens da Teoria das Restrições é a de trazer uma abordagem mais organizada à uma operação de negócios com o objetivo de melhorá-la. Isso acontece porque a Teoria das Restrições trabalha com um processo de diagnóstico e estabelece um procedimento passo a passo.

Outro grande benefício da Teoria das restrições é fazer com que os gestores envolvidos se concentrem nas restrições do processo. Isso faz com que os esforços e energias sejam focados em uma mesma direção, em achar a solução para um mesmo problema.

Além disso, podemos dizer que a organização que adota e implementa a Teoria das Restrições está continuamente buscando pela excelência na gestão empresarial e melhoria do processo. Por consequência, a empresa terá condições cada vez mais eficientes, produtivas e rentáveis ao longo do tempo. E o resultado disso é um bom fluxo de caixa, além de investidores e clientes de olho na sua empresa.

## **Como implementar a Teoria das Restrições**

Para implementar a Teoria das Restrições é necessário identificar uma meta mensurável, pensando sempre em envolver a rentabilidade e o sucesso da empresa.

Cinco passos para sua implementação:

1º - Identificar a restrição do sistema.

Aqui entra qualquer restrição que esteja limitando o atingimento da meta identificada. Ela pode ser, por exemplo, uma falha no processo de produção, ou seja, uma restrição interna, ou um concorrente, uma restrição externa.

2°. Explorar a restrição para tirar o máximo de proveito dela.

Imagine que o gargalo da empresa seja uma máquina que produz dois produtos diferentes, sendo que um é mais rentável que o outro. Nesse caso, a restrição é o produto menos rentável. Então, o passo a seguir é analisar o motivo do produto ser menos rentável e planejar ações para mudar isso.

3°. Subordinar o sistema à restrição.

Esta etapa talvez seja a mais difícil, pois diz respeito a envolver todos para ajudar a melhorar o desempenho da área onde a restrição está. Nesse caso, todos precisam reconhecer.

Para resolver esse problema a controladoria precisa trabalhar em conjunto com o setor da empresa onde o gargalo foi identificado e verificar alternativas possíveis para mitigar ou eliminar o problema.

No caso de o gargalo estar na projeção de custos variáveis da área de produção, será preciso um esforço conjunto dos profissionais de controladoria com os da área em que o problema esteja ocorrendo, neste caso, o PCP. Assim, no cenário de que o gasto realizado é maior que o planejado imagine que você e os gestores da área precisam se concentrar em como fazer com que o custo de produção siga o orçamento.

4°. Aumentar a capacidade de restrição.

Como foi identificada a restrição na gestão orçamentária e este é o passo onde iremos mitigá-la ou eliminá-la, alterando o processo para que esse fator não seja mais uma restrição. Quem sabe o gargalo acontecia porque os insumos não foram bem contabilizados ou a área de produção percebeu que precisava contratar mais mão de obra para dar conta do planejamento estratégico. Uma ideia seria terceirizar a mão de obra ou otimizar alguns processos.

5°. Repetir com uma nova restrição.

Lembrando que a Teoria das Restrições trabalha com um ciclo sem fim. Há sempre pelo menos um fator que limita o processo e quando esse fator é gerenciado com êxito, outro gargalo surgirá como restrição.

## Conclusão

A Teoria das Restrições é uma filosofia para identificar os objetivos da organização, os fatores que impedem esses objetivos de serem cumpridos e, então, aprimorar as operações eliminando ou reduzindo os gargalos. É essencial focalizar os esforços de melhorias no elo mais fraco da corrente, pois é ele que determina o desempenho global do sistema em estudo. Qualquer iniciativa de tentar melhorar outros elos que não o mais fraco não trará benefícios sistêmicos, e mesmos os potenciais benefícios locais poderão ameaçar a meta global.

Não existe uma receita a ser seguida para aplicar a Teoria das Restrições na gestão orçamentária. O importante é entender o conceito e principalmente, lembrar que a área de controladoria exerce um papel fundamental na aplicação da Teoria das Restrições. Isso porque tanto a Teoria das Restrições quando a área de controladoria possui uma visão sistemática e não analisam processos separadamente. Para ambas, cada processo ou cada área da empresa faz parte de um todo. E é esse todo que é analisado.

## RESUMO

A Teoria das Restrições considera que apenas os aspectos operacionais, com destaque para a produção, são importantes.

Identifica o resultado apenas no momento da transferência dos bens ou serviços aos clientes, com base em conceitos de mensuração ortodoxa.

Propõe o método de custeio totalmente variável e também o desaparecimento da contabilidade de custos e dos orçamentos e a manutenção de um único sistema contábil.

## **5 - A CONTROLADORIA NA “GESTÃO BASEADA EM VALOR”**

Neste capítulo objetiva-se entender que o aumento do valor da ação patrimonial de uma empresa de capital aberto não se deve exclusivamente ao lucro contábil demonstrado nos relatórios financeiros.

Constatar que a manutenção de níveis crescentes de valorização da ação patrimonial é a melhor estratégia adotada para a perenidade da empresa.

### **O Valor das Organizações**

A maioria das empresas de capital aberto de hoje visam, declaradamente, a criação de valor para os seus acionistas. Para muitos administradores, esse problema não se resume em “Por que criar valor para o acionista?”, mas em “Como criar valor?”

Criar valor para uma empresa ultrapassa o objetivo de cobrir custos explícitos identificados nas vendas. Incorpora a remuneração dos custos implícitos (custo de oportunidade do capital investido).

Assim, entende-se que a principal razão da existência das organizações modernas é a geração de valor para seus acionistas, ou seja, a continuidade de uma empresa está estritamente relacionada com sua capacidade de gerar riqueza aos seus acionistas superando suas expectativas e, conseqüentemente, as taxas remuneradas pelo mercado.

### **Criando valor nas Organizações**

Para Catelli (2001), o ambiente remoto de uma empresa compõe-se de entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com ela, possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturais, regulamentares e outras condicionantes de sua atuação. Exemplos dessas entidades são: governo, entidades regulatórias e fiscalizadoras, entidades de classe, associações empresariais, entidades de outros segmentos, governos de outros países.

Todas essas realidades externas exercem grande influência nos negócios da empresa, podendo até determinar, em certos casos, o rumo dos seus negócios, como é o caso de empresas com ações negociadas em bolsa de valores que não apresentam índices satisfatórios de credibilidade por um tempo razoável - o valor de suas ações pode sofrer queda significativa, de tal forma que comprometa seus negócios e o interesse de seus investidores.

O mais importante não é a abordagem que a empresa adota, mas o trabalho interligado de todas as áreas envolvidas de que a empresa já dispõe, visando à busca do valor. É necessária uma fundação de pensamento em que todos os esforços sejam convergidos para a geração de valor.

### **A necessidade de criar Valor**

A necessidade de criar valor nas organizações parte do pressuposto de que as empresas, para manterem-se em níveis de competitividade e atratividade, devem criar informações de valor que as auxiliem nas tomadas de decisões. Paralelamente a isso, está a crença em que os administradores que se concentrarem na construção de valor para o acionista criarão empresas mais saudáveis do que os que não o fizeram.

Também, destaca-se que empresas mais saudáveis levem a economias mais sólidas, padrões de vida mais elevados e maiores oportunidades de carreira e de negócios para os indivíduos.

No cenário atual, pode-se constatar que a empresa que não agrega valor aos seus negócios tende à descontinuidade. Grande parte dos autores cita que, muito mais do que dar lucro, é necessário criar valor que se converta em riqueza para o acionista.

## Valor para o Acionista

O investimento do acionista na organização revela atratividade econômica do negócio somente quando a remuneração oferecida for suficiente para cobrir o custo de oportunidade do capital próprio aplicado no negócio. Por custo de oportunidade entende-se o retorno da melhor alternativa de investimento, abandonada em troca da aceitação de uma outra oportunidade de investimento, de mesmo risco.

Os acionistas têm a expectativa de que a empresa gere um retorno superior ao custo dos recursos investidos, aumentando seu valor de mercado, ou seja, criando riqueza. Fica explícito nessa observação o entendimento de “criação de valor” e de “criação de riqueza”. O valor é identificado nos próprios resultados levantados das várias estratégias e políticas adotadas. A riqueza, por seu lado, refere-se principalmente ao valor de mercado formado com base nas expectativas dos investidores em ações.

O objetivo de qualquer empresa é criar valor para seus acionistas, promovendo a maximização de sua riqueza. Existem diversas razões consagradas na literatura financeira que apontam o valor, e não o lucro ou qualquer outra medida derivada, como lucro por ação, retorno sobre patrimônio líquido etc., como a melhor medida de desempenho de uma empresa. O valor é uma medida bem mais complexa, levando em consideração, em seus cálculos, a geração operacional de caixa atual e potencial, à taxa de atratividade dos proprietários de capital (credores e acionistas) e o risco associado ao investimento. É uma visão de longo prazo, vinculada à continuidade do empreendimento, indicando o poder de ganho e viabilidade de um negócio.

## Gestão Baseada em Valor

A VBM (do inglês, *Value-Based Management*), ou Gestão Baseada em valor, representa mais do que um tratamento contábil diferenciado dos relatórios financeiros corporativos, no que tange aos registros das operações ou mesmo dos investimentos de capital de uma empresa. A GBV instiga a concentração dos gestores da companhia na tomada de decisões que os mesmos acreditam serem geradoras de valor, ou seja, ações do dia a dia que levarão a um aumento do valor corporativo global.

Isso significa que dizer que todos os processos-chave da companhia, como planejamento estratégico, alocação de capital, definição orçamentária operacional e mensuração de performance operacional, dentre outros, devem estar orientados para a geração de valor para o acionista. Esta orientação se dá através da definição de direcionadores (“*drivers*”) de valor, ou seja, na determinação de medições interconectadas numa cadeia de causa e efeito, que facilitam aos tomadores de decisões operacionais, a identificação dos fatores controladores de valor e o impacto deles no incremento do já mencionado valor corporativo global. É importante salientar que EVA e GBV não são a mesma coisa.

O simples foco na métrica pode levar a efeitos indesejáveis, como sub-investimento, a falta de ligação ou decorrência entre orientação estratégica e o indicador de resultado e o e o risco último da não sustentabilidade. Isso, porque o foco exclusivo na métrica imprime uma visão míope à gerência, promovendo a tomada de decisões que melhorem o resultado financeiro de curto-prazo, mas que podem comprometer os resultados de longo-prazo, ou o fluxo de caixa descontado destes mesmos resultados financeiros.

Resumindo, a Gestão Baseada em Valor não é a simples mensuração, mesmo que sistemática, de indicadores de performance geradores de valor como o EVA ou o CVA (*Cash Value Added*). É uma mudança de cultura. Envolve uma maneira ampla de pensar e planejar, ligada aos principais processos da companhia, com foco na geração de valor sustentável, ou seja, na maximização do fluxo de caixa e não somente dos resultados do ano vigente.



A melhor forma de compreender e implementar a gestão baseada em valor consiste em colocar-se no lugar do próprio acionista que, considerando o nível de risco, busca a melhor remuneração para seus investimentos.

Desta forma, o gestor deve observar a empresa na ótica do acionista.

A gestão baseada em valor, além de exigir do gestor um gerenciamento voltado aos interesses do acionista, necessita que o administrador tenha uma perspectiva diferente da adotada por muitos administradores.

A gestão baseada em valor tem como objetivo a maximização da riqueza dos proprietários do capital, expressa no preço de mercado das ações. O sucesso de um empreendimento é medido pela sua capacidade de adicionar riqueza aos seus acionistas dentro de um horizonte indeterminado de tempo. A administração baseada em valor prioriza, essencialmente, o longo prazo, a continuidade da empresa, sua capacidade de competir, ajustar-se aos mercados em transformação e agregar riqueza aos seus proprietários.

Além de influenciar o mercado pela ampla divulgação das estratégias, planos e resultados, o gestor também deve estar atento para receber os ensinamentos que o mercado pode oferecer. Tais ensinamentos proporcionam a identificação de oportunidades e ameaças, devido aos diferentes pontos de vista aplicados na avaliação da empresa, bem como dos comportamentos dos outros agentes socioeconômicos externos (concorrentes, clientes, fornecedores, governo etc.).

## Capacidades Diferenciadoras e Direcionadoras

Uma empresa somente demonstra continuidade se, por meio de estratégias diferenciadoras, for capaz de executar uma gestão mais eficaz de seus negócios, atuando com vantagem competitiva no mercado.

O grande direcionador de valor das capacidades diferenciadoras é a relação entre o valor de mercado e as receitas operacionais de vendas, indicando o sucesso esperado do negócio em relação ao seu volume de atividade.

Algumas das mais importantes capacidades diferenciadoras utilizadas pelas empresas estão ilustrados no quadro a seguir:

## Capacidades Diferenciadoras e Direcionadoras de Valor

Capacidades Diferenciadoras	Objetivo Estratégico	Direcionador de Valor
Relações de Negócios	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e empregados, como fundamento diferenciador de sucesso empresarial.	Fidelidade do cliente; Satisfação dos empregados; Atendimento aos fornecedores; Alternativas de financiamentos.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Conhecimento do Negócio	Ter visão ampla da empresa, da sinergia do negócio. Visa ao efetivo conhecimento de suas oportunidades e mais eficientes estratégias de agregar valor.	Necessidade dos clientes; Dimensão potencial do mercado; Ganhos de escala; Ganhos de eficiência operacional.
Qualidade	Desenvolver o produto que o consumidor deseja, pelo preço que se mostra a pagar.	Preço de Venda mais baixo; Produtos com maior giro; Medidas de redução de custos; Satisfação dos clientes com novos produtos.
Inovação	Atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção etc.	Rapidez no atendimento; Redução na falta de estoques; Tempo de produção; Valor da marca; Tempo de lançamento de novos produtos.

### Estratégias Financeiras e Direcionadores de Valor

As estratégias financeiras, assim como as capacidades diferenciadoras, estão voltadas ao objetivo da empresa de criar valor aos seus acionistas. As estratégias são diferenciadas em três dimensões: operacionais, financiamentos e investimentos, conforme apresentadas no quadro a seguir:

### Estratégias Financeiras e Direcionadores de Valor

Estratégias Financeiras	Objetivo Estratégico	Direcionador de Valor
Operacionais	Maximizar a eficiência das decisões operacionais, estabelecendo políticas de preços, compras, vendas, estoques etc., voltadas para criar valor.	Crescimento das vendas; Prazos operacionais de cobrança e pagamentos; Giro dos estoques; Margem de lucro.
Financiamento	Por meio das decisões de financiamento, procura-se minimizar o custo de capital da empresa, promovendo o incremento de seu valor de mercado.	Estrutura de capital; Custo do capital próprio; Custo do capital de terceiros; Risco financeiro.

O sucesso na criação de valor pelas empresas envolve a implementação de uma combinação dessas estratégias financeiras. Por exemplo, algumas empresas destacam-se por direcionadores de valor vinculados às estratégias operacionais de sistemas de distribuição e logísticas mais eficientes, e maior giro de seus estoques. Tipicamente, é o caso de grandes cadeias de negócios de comércio varejista e atacadista, em que o diferencial de maior atratividade está em manter estoques baixos, reduzida porcentagem de falta de produtos e preços de vendas competitivos.

Outras empresas, como a Brahma, por exemplo, vêm priorizando a estratégia de financiamento, por meio da substituição de capital próprio por capital de terceiros, mais barato. As taxas de juros inferiores ao retorno da aplicação desses recursos e os benefícios fiscais decorrentes das despesas de juros permitem que ocorra uma alavancagem financeira favorável, incrementando os resultados dos proprietários e valorizando o preço de mercado.

## Indicadores de Valor para a Empresa

### • Custo de Oportunidade

É basicamente um comparativo entre diversas opções no momento da decisão, conforme corrobora Catelli (2001) o custo de oportunidade corresponde ao valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo. Representa o custo da escolha de uma alternativa em detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa.

### • Custo de Capital

É o limite mínimo para o retorno dos investimentos, abaixo do qual a empresa deverá experimentar uma desvalorização. Seu uso é, basicamente, voltado para decisões de aceitar ou rejeitar novos investimentos, eliminando as alternativas que representam retornos incapazes de gerar valor para a empresa.

### • Fluxo de Caixa Descontado (FCD)

Consiste basicamente em trazer a valor presente (Valor Presente Líquido) os fluxos futuros, a uma taxa de desconto tecnicamente definida.

A perpetuidade é o valor dos fluxos de caixa futuros, desde o último projetado até o “infinito”. O método propõe que o valor da companhia seja determinado pelos seus fluxos de caixa projetados descontados, mais os fluxos do último ano até o “infinito”, para que, assim, possa ser considerada a capacidade de a companhia obter sucesso em suas atividades por tempo indeterminado, ou seja, a empresa não encerrará suas atividades após o determinado período projetado.

Para Copeland (2002), o valor para o acionista, no mercado de capitais, é a principal medida-resultado do desempenho de uma companhia. O valor para o acionista acompanha o valor intrínseco da empresa com base em seus fluxos de caixa descontados. Embora seja de grande valia para a análise estratégica, o DFC não pode ser utilizado para avaliar o desempenho histórico e nem para estabelecer metas de curto prazo.

### • *Economic Value Added* – EVA® (Valor Econômico Agregado)

É uma medida de criação de valor identificada no desempenho operacional da própria empresa, conforme retratado nos relatórios financeiros. O seu cálculo exige algumas adaptações nos demonstrativos de resultados, procurando, entre outras medidas, evidenciar sua parte operacional legítima, a segmentação do

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

imposto de renda sobre os resultados da atividade e os benefícios fiscais provenientes do uso de capital de terceiros.

Indica se a empresa está criando ou destruindo valor por meio de um resultado definido como supranormal. A medida foi sendo adotada por um número cada vez maior de empresas, recebendo diferentes denominações. Sua popularidade maior deu-se com a denominação EVA® – marca registrada de propriedade da Stern & Stewart.

É uma linha invisível que divide boas e más performances de empresas, uma taxa limite que deve ser obtida com propósito de criar valor.

Representa, em essência, o custo de oportunidade do capital aplicado por credores e acionistas como forma de compensar o risco assumido no negócio.

Por meio da análise de medidas financeiras tradicionais (lucro e rentabilidade), é impossível identificar se a empresa está criando ou destruindo valor. O EVA® é importante porque, entre outras contribuições relevantes, associa o custo de oportunidade do capital ao investimento realizado, ressaltando a eficácia da administração da empresa. Empresas que convivem com uma gestão baseada no valor têm uma visão mais direcionada à concepção dos negócios, à continuidade do empreendimento e ao objetivo de maximização da riqueza de seus acionistas.

O EVA® também é capaz de revelar inúmeras outras oportunidades de ganhos econômicos, como aquelas provenientes de uma melhor gestão do risco, escolhas da melhor estrutura de capital, maior giro, entre outras não vislumbradas pela Contabilidade tradicional.

Para Stewart (2000), a estrutura EVA® oferece uma nova lente através da qual gerentes veem uma empresa, uma lente que possibilita uma percepção mais clara dos dados econômicos que suportam um negócio e capacita qualquer gerente a tomar decisões melhores.

### • **Market Value Added – MVA® (Medida de Valor Agregado)**

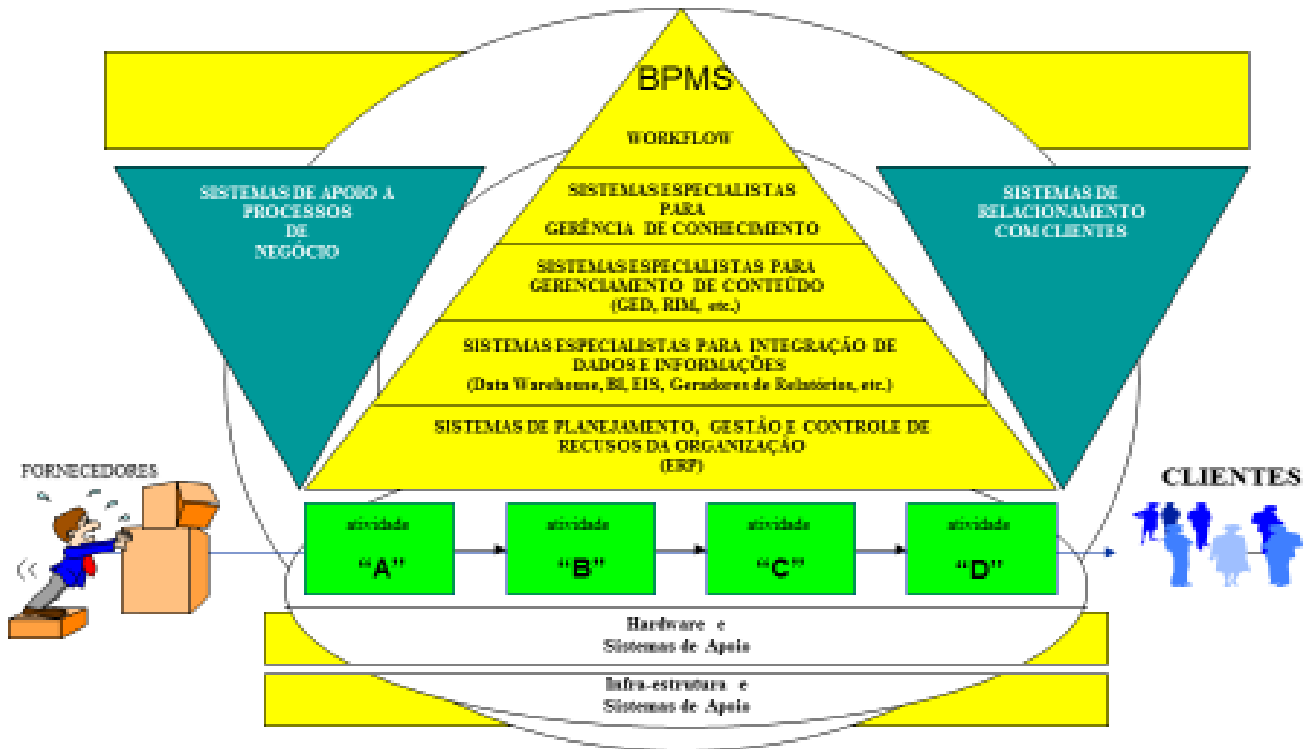
Assim como o EVA®, o MVA® também é uma marca registrada de propriedade da Stern & Stewart e reflete a expressão monetária da riqueza gerada aos proprietários de capital determinada pela capacidade operacional da empresa em produzir resultados superiores ao seu custo de oportunidade. Reflete, dentro de outra visão, quanto a empresa vale adicionalmente ao que se gastaria para repor todos os seus ativos a preços de mercado.

Segundo Kassai et al. (1999), o MVA® é interpretado como a diferença entre o valor da empresa menos o valor de seus investimentos, a preços de mercado. É aquela parcela adicional, aquele “algo mais”, normalmente de difícil mensuração, e também conhecida como *goodwill*.

Para Stewart (2000), o MVA® é a medida definitiva de criação de riqueza. Ganha de todas as outras medidas por ser a diferença entre entrada de caixa e saída de caixa - entre aquilo que investidores colocam na empresa como capital e o que poderiam receber vendendo pelo preço de mercado corrente.

O MVA® é, também, a melhor medida externa de desempenho da gerência porque engloba a avaliação do mercado da eficácia com o qual os gerentes da empresa utilizaram os recursos escassos que tinham sob seu controle. O MVA® também reflete o quão bem a gerência posicionou a empresa para o longo prazo, porque os valores de mercado incorporam o valor presente de resultados esperados de longo prazo.

# Como as Tecnologias da Informação trabalham integradas



O EVA, em conjunto com o MVA, propicia uma avaliação de *performance* das empresas muito superior às técnicas tradicionais. Diz-se que uma empresa adiciona valor em um período quando a geração de lucro (*Net Operating After Taxes – Nopat*) é superior ao custo do capital aplicado.

Em contraste com as medidas de cunho fundamentalmente econômico, os indicadores EVA e MVA são particularmente atrativos não só por refletirem os aspectos econômicos do projeto, mas também por levar em conta os aspectos financeiros, tais como a alavancagem financeira associada a dada estrutura de capital. Desse modo, esses métodos de avaliação inserem-se como importantes instrumentos auxiliares no planejamento baseado na criação de valor ao acionista.

Nesse conceito, abre-se a possibilidade de remunerar administradores e premiar funcionários, de acordo com o montante adicionado acima das expectativas. O que se pode entender dessa postura é que se está premiando aqueles que superam o considerado satisfatório, pois os outros ou não atingiram os resultados esperados, ou somente fizeram o mínimo para remunerar o investimento dos proprietários.

Surge assim a necessidade de se relacionar a avaliação do passado (EVA) com as expectativas futuras da empresa (MVA), conceito que pode ser encontrado no ICVA, o qual pode ser considerado como um dos melhores índices para avaliação de resultados empresariais.

Por fim, o conceito da Stern Stewart tem seu grande mérito em apresentar toda essa sistemática de forma coerente, de fácil compreensão e principalmente em relacionar a avaliação com os demonstrativos contábeis. Por outro lado, o que se tem nesses conceitos nada mais é que metodologias que já existiam, mas que eram colocadas de outra maneira, menos abrangente. Pode-se facilmente verificar que o EVA tem a mesma conceituação teórica do Residual Income (RI), e que o MVA nada mais é que o conceito do Valor Presente Líquido (VPL).

## RESUMO

Apesar do reconhecimento de que as medidas de desempenho com base na criação de valor não são perfeitas, é relevante reconhecer seus inúmeros méritos de avaliação da riqueza gerada, objetivo consagrado para toda empresa, e sua superioridade diante de outros modelos gerenciais propostos. Uma gestão baseada em valor permite ainda que as empresas desenvolvam e avaliem suas estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras, conhecimentos fundamentais para desenvolver suas vantagens competitivas e adicionar valor aos proprietários.

Medidas convencionais de avaliação de desempenho, como lucro, lucro por ação, crescimento do lucro, e todas os demais indicadores que não levam em consideração o custo de oportunidade do capital investido e o risco da decisão, têm pouca utilidade como critérios de decisão e controle empresariais. Devem, outrossim, dar lugar a parâmetros financeiros voltados à criação de valor para os acionistas, coerente sempre com o objetivo de maximização de sua riqueza.

## QUESTÕES

1. Não são poucas as vezes que profissionais se utilizam da expressão *Valor Agregado* para definir ou conceituar algo abstrato, para definir algo que exige alta inspiração e criatividade. Não é totalmente verdadeira esta afirmação, pois grande parte dos problemas de um negócio pode ser resolvido cientificamente, ou seja, por meio de métodos consagrados. São os casos do Custo-Valor ou do Valor Agregado de Gerenciamento, da Análise do Valor ou da Engenharia do Valor, do Valor de Mercado Agregado (MVA) e do Valor Econômico Agregado (EVA).

Qual a finalidade e a utilidade maior da aplicação e do estudo do EVA?

- a. ☐ comparar o Retorno do Ativo Operacional Líquido com o Custo Médio Ponderado do Capital (CMPC);
  - b. ☐ comparar o Retorno do Ativo Operacional Líquido com o Custo Médio Ponderado dos Capitais de Terceiros (CCT);
  - c. ☐ comparar o Valor Patrimonial Corrente com o Valor de Mercado Corrente das ações da empresa;
  - d. ☐ comparar o Valor Patrimonial Corrente, acrescido do potencial de lucro dos próximos exercícios, com o Valor de Mercado Corrente das ações da empresa;
  - e. ☐ comparar o Valor Patrimonial Corrente, acrescido do potencial de risco dos próximos exercícios, com o Valor de Mercado Corrente das ações da empresa.
2. A decisão sobre dois projetos mutuamente exclusivos (somente um poderá ser implementado), deve ser tomada levando-se em consideração os resultados dos cálculos da Taxa Interna de Retorno (TIR) e do Valor Atual Líquido dos Fluxos Futuros (VAL).

Esta afirmação está baseada em que:

- a. ☐ a TIR deve ser calculada para comparar o resultado encontrado com os Custos de Captação, com os Custos de Oportunidade (Retorno Mínimo Desejado), e o VAL deve ser calculado para verificar se é positivo e se compensa o risco, tanto pelo aspecto mercadológico, quanto pelo aspecto tecnológico;
- b. ☐ a TIR deve ser calculada apenas para comparar o resultado encontrado com os Custos de Captação, e o VAL deve ser calculado apenas para verificar se é positivo;
- c. ☐ porque a decisão somente será favorável quando a TIR for superior ao VAL;
- d. ☐ porque a decisão somente será favorável quando o VAL for superior à TIR;
- e. ☐ porque a decisão somente será favorável quando a TIR for igual ao VAL.



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

3. A Taxa Interna de Retorno é um método útil para a tomada de decisão em Análise de Investimentos.

Seu cálculo, no entanto, apresenta **inconvenientes**, dentre os quais destaca-se o de:

- a. ☐ não ser aplicável a fluxos de caixa convencionais;
- b. ☐ gerar apenas taxas de retorno positivas;
- c. ☐ gerar inúmeras taxas, se houver inúmeras inversões no sinal do fluxo de caixa;
- d. ☐ não ser aplicável a fluxos de caixa que apresentem retorno nulo;
- e. ☐ não considerar as entradas de caixa posteriores à recuperação do investimento.

4. Dentre as alternativas abaixo, qual a que melhor define o EVA?

- a. ☐ um método empresarial que inclui uma cobrança sobre as vendas pelo custo de gastos totais da empresa;
- b. ☐ uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria das demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza;
- c. ☐ todo lucro que a empresa tem é tido como referência para cálculos de custos diretos e cobranças empresariais;
- d. ☐ utilização do lucro como base de cálculo para planejamento de projetos e métodos de redução de custos;
- e. ☐ uma medida de desempenho que eleva o lucro reduzindo o custo de todo o capital que uma empresa utiliza.

5. O EVA enquanto indicador de *performance* pode ser utilizado ao nível de toda a empresa para a medida de *performance* geral, ou de uma de negócio, departamento, projeto de investimento etc.

Qual é a utilização da medida de *performance* mais frequente?

- a. ☐ métodos de compensação de executivos;
- b. ☐ métodos de comparação financeira;
- c. ☐ métodos de alavancagem financeira;
- d. ☐ métodos de verificação contábil;
- e. ☐ métodos de compensação de contas.

6. Qual das fórmulas abaixo, melhor representa o cálculo do MVA?

- a. ☐ métodos de compensação de executivos;
- b. ☐ métodos de comparação financeira;
- c. ☐ métodos de alavancagem financeira;
- d. ☐ métodos de verificação contábil;
- e. ☐ métodos de compensação de contas.

7. Qual das alternativas abaixo melhor define a diferença entre EVA e MVA?

- a. ☐ o MVA é uma medida estatística da *performance* passada, já o EVA busca avaliar o valor econômico da empresa de acordo com o potencial de resultado futuro;
- b. ☐ o EVA busca avaliar valores de comparação financeira como base para cálculo de lucro; o MVA busca avaliar valores de comparação contábil como base para cálculo de lucro;
- c. ☐ o MVA é uma medida concreta de *performance* financeira, enquanto o EVA busca avaliar o valor econômico da empresa de acordo com o potencial de resultado futuro;
- d. ☐ o EVA é uma medida concreta de *performance* financeira, já o MVA é uma medida estatística de *performance* passada;
- e. ☐ o EVA é uma medida estática da *performance* passada, já o MVA busca avaliar o valor econômico da empresa de acordo com o potencial de resultado futuro.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

8. É **correto** afirmar sobre o MVA:
- a. ☐ que representa o lucro obtido pelo preço das ações no mercado acionário e o custo de todo o capital que toda empresa utiliza;
  - b. ☐ que é uma medida de desempenho que eleva o lucro reduzindo o custo de todo o capital que uma empresa utiliza;
  - c. ☐ que representa a diferença entre o preço atual das ações no mercado acionário e o valor investido pelos acionistas no negócio, ou seja, diferença entre *CASH IN* e *CASH OUT*;
  - d. ☐ que é um método empresarial que inclui uma cobrança sobre as vendas pelo custo de gastos totais da empresa;
  - e. ☐ que é uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria das demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza.
9. Qual das alternativas pode elevar o EVA de uma empresa?
- a. ☐ elevar o lucro sem utilizar mais capital, aumentando preços, aumentando vendas ou diminuindo custos;
  - b. ☐ utilizar menos capital, diminuindo os estoques, diminuindo os investimentos em clientes, ou diminuindo os investimentos em ativos fixos;
  - c. ☐ utilizar melhor o capital, aumentando os investimentos de alto retorno;
  - d. ☐ as alternativas a, b, c estão corretas;
  - e. ☐ as alternativas a, b, c estão incorretas
10. Qual índice foi desenvolvido para identificar e relacionar as diferenças entre EVA e MVA?
- a. ☐ DRE (Demonstração de Resultados do Exercício);
  - B. ☐ ICVA (Índice de Crescimento de Valor Agregado);
  - C. ☐ GBV (Gerenciamento Baseado no Valor);
  - D. ☐ IDCA (Índice Devedor Calculado Antecipadamente);
  - E. ☐ VPL (Valor Presente Líquido).
11. Das alternativas abaixo, qual a que melhor define o objetivo da GBV (Gerenciamento Baseado no Valor)?
- a. ☐ avaliar se a empresa está ganhando dinheiro suficiente para pagar o custo do capital que administra;
  - b. ☐ utilizar o lucro como base de cálculo para planejamento de projetos e métodos de redução de custos;
  - c. ☐ mudança no comportamento dos executivos fazendo-os agir e pensar como acionistas;
  - d. ☐ representar o lucro obtido pelo preço das ações no mercado acionário e o custo de todo o capital que toda empresa utiliza;
  - e. ☐ um método empresarial que inclui uma cobrança sobre as vendas pelo custo de gastos totais da empresa.
12. Qual das alternativas abaixo destaca a novidade que o GBV (Gerenciamento Baseado no Valor) trouxe para as empresas?
- a. ☐ a facilidade de aplicação, através de relatórios contábeis já existentes;
  - b. ☐ mudança no comportamento dos executivos fazendo-os agir e pensar como acionistas;
  - c. ☐ elevar o lucro sem utilizar mais capital, aumentando preços, aumentando vendas ou diminuindo custos;
  - d. ☐ os investimentos são analisados em andamento, como na análise de novos investimentos;
  - e. ☐ utilizar melhor o capital, aumentando os investimentos de alto retorno.

13. O que levou as empresas a adotar o GBV (Gerenciamento Baseado no Valor)?

- a. ☐ elevar o lucro sem utilizar mais capital, aumentando preços, aumentando vendas ou diminuindo custos;
- b. ☐ utilizar melhor o capital, aumentando os investimentos de alto retorno;
- c. ☐ utilizar menos capital, diminuindo os estoques, diminuindo os investimentos em clientes, ou diminuindo os investimentos em ativos fixos;
- d. ☐ representar o lucro obtido pelo preço das ações no mercado acionário e o custo de todo o capital que toda empresa utiliza;
- e. ☐ relação estreita com o crescimento da participação dos investidores institucionais no capital ordinário das empresas.

14. Da relação entre o EVA e o MVA, pode-se dizer que:

- a. ☐ MVA é o valor atual de todos os EVAs futuros;
- b. ☐ EVA é o valor atual de todos os MVAs futuros;
- c. ☐ MVA é o valor efetivo de todos os EVAs previstos;
- d. ☐ EVA é o valor efetivo de todos os MVAs previstos;
- e. ☐ EVA é a variação de todos os MVAs concretos.

15. Qual a finalidade do método EVA?

- a. ☐ elevar o lucro sem utilizar mais capital, aumentando preços, aumentando vendas ou diminuindo custos;
- b. ☐ mudança no comportamento dos executivos fazendo-os agir e pensar como acionistas;
- c. ☐ elevar o lucro utilizando menos capital, mantendo os preços estáveis, aumentando as vendas;
- d. ☐ avaliar se a empresa está ganhando dinheiro suficiente para pagar o custo do capital que administra;
- e. ☐ representar o lucro obtido pelo preço das ações no mercado acionário e o custo de todo o capital que toda empresa utiliza.

16. Qual das alternativas melhor conceitua o custo do capital?

- a. ☐ uma medida de desempenho que eleva o lucro reduzindo o custo de todo o capital que uma empresa utiliza;
- b. ☐ o retorno é exigido pelos fornecedores do mesmo, refletindo desse modo, não só o fator temporal do valor do dinheiro, mas também a compensação pelo risco assumido, quanto maior o risco, maior o custo do capital;
- c. ☐ um método empresarial que inclui uma cobrança sobre as vendas pelo custo de gastos totais da empresa;
- d. ☐ elevar o lucro sem utilizar mais capital, aumentando preços, aumentando vendas ou diminuindo custos;
- e. ☐ representar o lucro obtido pelo preço das ações no mercado acionário e o custo de todo o capital que toda empresa utiliza.

17. Qual é a grande diferença entre o EVA e os outros métodos de avaliação de *performance* financeiros?

- a. ☐ a facilidade de aplicação, através de relatórios financeiros já existentes;
- b. ☐ a facilidade de utilização de relatórios gerenciais já existentes;
- c. ☐ a existência da utilização de relatórios sobre lucros alcançados em um período contábil;
- d. ☐ a facilidade de aplicação, através de relatórios contábeis já existentes;
- e. ☐ a existência de relatórios administrativos, referentes a lucros obtidos em um período contábil.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

18. Qual a relação entre o EVA e o fluxo de caixa descontado?

- a. ☐ o EVA é uma medida estatística da *performance* passada; já o fluxo de caixa descontado busca avaliar o valor econômico da empresa de acordo com o potencial de resultado futuro;
- b. ☐ o EVA é uma medida concreta de *performance* financeira; já o fluxo de caixa descontado é uma medida estatística de *performance* passada;
- c. ☐ a abordagem do EVA é matematicamente idêntica ao fluxo de caixa descontado, mas a dinâmica de decisão sobre a margem é radicalmente diferente;
- d. ☐ o EVA busca avaliar valores de comparação financeira como base para cálculo de lucro; o fluxo de caixa descontado busca avaliar valores de comparação contábil como base para cálculo de lucro;
- e. ☐ o EVA é uma medida abstrata de *performance* gerencial; já o fluxo de caixa descontado é uma medida concreta de *performance* gerencial.

19. O EVA é uma metodologia de avaliação empresarial. Seu cálculo implica na apuração do:

- a. ☐ lucro operacional após o Imposto de Renda e Contribuição Social;
- b. ☐ lucro após o Imposto de Renda deduzido do custo do capital de terceiros;
- c. ☐ lucro deduzido do custo do capital próprio e capital de terceiros;
- d. ☐ lucro atualizado monetariamente pela taxa SELIC;
- e. ☐ lucro pelo valor histórico deduzido do custo do capital próprio.

20. O MVA é um método de avaliação empresarial. Para seu cálculo é fundamental conhecermos previamente:

- a. ☐ apenas o lucro líquido do exercício;
- b. ☐ o valor do Imposto de Renda e a Contribuição Social Sobre o Lucro;
- c. ☐ o EVA;
- d. ☐ o custeio pelo método ABC;
- e. ☐ o custeio apurado pelo método do custeio direto.

21. Dentre as diversas definições de EVA, qual alternativa abaixo está **incorreta**?

- a. ☐ uma medida de desempenho empresarial que difere da maioria das demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que uma empresa utiliza;
- b. ☐ é uma medida de lucro residual que subtrai o custo do capital do lucro operacional gerado no negócio;
- c. ☐ trata-se de uma forma de aferição do lucro econômico de uma empresa ao final de determinado período;
- d. ☐ é mais do que o resultado operacional antes dos impostos, menos o custo de oportunidade de todo o capital investido na empresa;
- e. ☐ o EVA não é mais do que o resultado operacional depois dos impostos, menos o custo de oportunidade de todo o capital investido na empresa.

22. É correto afirmar sobre o método EVA, **exceto**:

- a. ☐ é uma medida dirigida ao passado, uma vez que tem como base de avaliação resultados já ocorridos;
- b. ☐ eleva o lucro sem utilizar mais capital, aumentando preços, aumentando vendas ou diminuindo custos;
- c. ☐ utiliza melhor o capital, aumentando os investimentos de custo de retorno;
- d. ☐ representa a diferença entre o preço atual das ações no mercado acionário e o valor investido pelos acionistas no negócio, ou seja, diferença entre o *cash in* e *cash out*;
- e. ☐ utiliza menos capital, diminuindo os estoques, diminuindo os investimentos em clientes, ou diminuindo os investimentos em ativos fixos.

23. O MVA é um método de avaliação empresarial. O seu cálculo demonstra a seguinte relação:

- a. ☐ capital investido atualizado  $\times$  valor de mercado da empresa;
- b. ☐ patrimônio líquido (dados de balanço)  $\times$  valor de mercado da empresa;
- c. ☐ capital de terceiros  $\times$  valor de mercado da empresa;
- d. ☐ ativo circulante  $\times$  patrimônio líquido;
- e. ☐ capital próprio + capital de terceiros  $\times$  patrimônio líquido.

24. A avaliação de uma empresa pelo método MVA relaciona as seguintes informações:

- a. ☐ patrimônio líquido atualizado pela taxa SELIC  $\times$  EVA;
- b. ☐ capital de terceiros  $\times$  capital próprio;
- c. ☐ patrimônio líquido  $\times$  DOAR;
- d. ☐ valor de mercado da empresa (valor das ações ou cotas)  $\times$  valor investido no negócio pelos acionistas ou quotistas;
- e. ☐ patrimônio líquido  $\times$  endividamento.

25. O EVA é uma metodologia de avaliação empresarial. Seu cálculo implica na apuração do:

- a. ☐ lucro operacional após o Imposto de Renda e Contribuição Social;
- b. ☐ lucro após o Imposto de Renda deduzido do custo do capital de terceiros;
- c. ☐ lucro deduzido do custo do capital próprio e capital de terceiros;
- d. ☐ lucro atualizado monetariamente pela taxa SELIC;
- e. ☐ lucro pelo valor histórico deduzido do custo do capital próprio.

## 6 – A GESTÃO ECONÔMICA E A CONTROLADORIA

### 1. Introdução

O conceito do modelo de Gestão Econômica – GECON – já vem sendo aplicado por inúmeras empresas públicas e privadas, solucionando problemas relacionados à adequação de modelos de gestão para gestão por resultados, adaptação do processo de planejamento e controle à nova realidade empresarial, implantação de Controladoria, implantação de Sistema de Informações Gerenciais, implantação de Modelos de Decisão, Avaliação de Desempenhos, Mensuração de Ativos e Formação de Preços.

### 2. Instrumentos do GECON para Controladoria

Segundo o enfoque GECON, a Controladoria deve utilizar-se, basicamente, de dois instrumentos fundamentais: Processo de Gestão e Sistema de Informações.

### 3. O Processo de Gestão

Os gestores de cada área de responsabilidade devem atuar em conformidade com um processo de gestão, estruturado conforme segue:

- ✓ **Planejamento estratégico:** analisa o ambiente externo (ameaças e oportunidades) e ambiente interno (pontos fortes e fracos), resultando em um conjunto de diretrizes estratégicas que irão orientar o cumprimento da missão da empresa.
- ✓ **Pré-planejamento operacional:** são identificadas e adotadas as alternativas operacionais que viabilizarão as diretrizes propostas no planejamento estratégico.
- ✓ **Planejamento operacional:** consiste no detalhamento das alternativas adotadas referentes a recursos, volumes, produtos, preços etc., levando-se em consideração um certo horizonte de tempo (curto, médio ou longo prazos).
- ✓ **Execução:** esta etapa caracteriza-se pela efetiva realização da programação.
- ✓ **Controle:** avaliações de desempenho, de resultados etc., sendo seu principal objetivo garantir a execução do planejamento ou sua revisão.

### 4. O Sistema de Informações

Os padrões de desempenho e os orçamentos constituem as bases de comparação para a avaliação de desempenhos no sistema GECON:

**A) CUSTO-PADRÃO:** segundo Matz et al (apud PEREIRA in CATELLI, 2001), é aquele cientificamente predeterminado para produção de única unidade, ou um número de unidades de um produto, durante um período específico no futuro imediato. Custo-padrão é o custo planejado de um produto, segundo condições de operação correntes e/ou previstas. Baseia-se nas condições normais ou ideais de eficiência e volume.

É o custo planejado para a produção de um bem. Funciona como uma forma de planejamento, dentro de condições previstas. Também serve como uma medida de eficiência do processo produtivo, já que, ao ser comparado com o custo real, identifica os pontos em que podem ocorrer ineficiências ou desvios de recursos. O custo-padrão é pré-atribuído, tomado como base para o registro da produção antes da



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

determinação do custo efetivo. Em sua concepção gerencial, o custo-padrão indica o custo ideal, ou seja, aquele que deveria ser obtido pela indústria nas condições de plena eficiência e máximo rendimento.

Os custos, nesse sistema, são predeterminados antes da produção. É um custo estabelecido pela empresa como meta para seus produtos, levando em consideração as características tecnológicas do processo produtivo, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume. São utilizadas contas para registrar os custos reais (históricos) e contas para registrar os custos-padrões. As variações entre essas contas são apropriadas às contas de estoques e CPV. O custo-padrão tem grande utilidade na contabilidade de custos e é usado para fins gerenciais. Desde que usado juntamente com o custeio por absorção, é aceito para fins legais.

A apuração de custos com base em padrões preestabelecidos (custo padrão ou standard), que muitas empresas adotam como instrumento de controle de gestão, será aceita para efeitos fiscais, desde que (Parecer Normativo CST nº 6/1979):

- I - o padrão preestabelecido incorpore todos os elementos constitutivos do custeio por absorção (matéria-prima, mão de obra e gastos gerais de fabricação);
- II - as variações de custos (negativas e positivas) sejam distribuídas aos produtos, de modo que a avaliação final dos estoques não difira da que seria obtida com o emprego do custo real;
- III - as variações de custos sejam identificadas em nível de item final de estoque, de forma a permitir a verificação do critério de neutralidade do sistema adotado de custos sobre a valoração dos inventários.

Segundo, ainda, o mencionado Parecer Normativo, a distribuição das variações entre os produtos (em processo e acabados) em estoque e o custo dos produtos vendidos deverá ser feita em intervalos não superiores a 3 meses ou em intervalos de maior duração, desde que, em qualquer caso, não seja excedido qualquer um dos seguintes prazos:

- a) o período de apuração do lucro real;
- b) o ciclo usual de produção, assim entendido o tempo normalmente despendido no processo industrial do produto avaliado.

### Objetivos

Antes de estudarmos a sistemática a ser observada para a apuração e determinação do custo-padrão, devemos ter em mente que sua finalidade básica é proporcionar um instrumento de controle à administração da empresa. Nesse sentido, podemos dizer que *controle* significa tomar conhecimento de determinada realidade, compará-la com aquilo que deveria ser, em termos ideais, identificar oportunamente os desvios e tomar providências no sentido da correção de tais desvios. A maior utilidade do custo-padrão é servir como parâmetro para o controle dos custos reais e como instrumento para a empresa detectar suas ineficiências.

Analisando-se esse conceito de controle, podemos perceber que nenhum sistema de custo permite, por si só, controlar os custos de uma empresa. Isso ocorre porque a fase mais importante é a tomada de decisões com o objetivo de corrigir os desvios.

Assim, a Contabilidade de Custos é um instrumento que tem por objetivo proporcionar à administração informações oportunas que lhe possibilitem a tomada de decisões ótimas, fixando uma base de comparação entre o que ocorreu (custo real) e o que deveria ter ocorrido (custo ideal).

### Conceito

Custo-padrão ou custo *standard* é aquele determinado *a priori* como sendo o custo normal de um produto.

É o custo estabelecido pela empresa como meta para os produtos de sua linha de produção. Consideram-se as características tecnológicas do processo produtivos de cada um dos produtos, os preços dos insumos, a quantidade, bem como o respectivo volume desta produção.

O método de custeio padrão apresenta as seguintes características essenciais:

- Valor do custo é pré-fixado, com base no histórico ou em metas a serem perseguidas pela empresa;
- Utilização pela contabilidade, com ajustes periódicos levando em conta variações de custo para acompanhar o valor efetivo real (pelo método do custeio por absorção).
- Facilidade de apuração do balancete de verificação.

A Resolução 750/93 do Conselho Federal de Contabilidade fixou os Princípios de Contabilidade. Dentre esses aparece o Princípio do Registro pelo Valor Original que determina que os elementos patrimoniais devem ser registrados pela contabilidade por seus valores originais, expressos em moeda corrente do país, o que descarta a utilização do custo-padrão para fins de avaliação dos estoques e dos custos dos produtos vendidos, pois este pode divergir da transação efetiva.

Por outro lado, o item 37 da NPC 2 (Pronunciamento do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IBRACON nº 2 de 30/04/1999), admite o custo-padrão, desde que ajustado periodicamente, nos seguintes termos: Custos-padrão são também aceitáveis se revisados e reajustados periodicamente, sempre que ocorrerem alterações significativas nos custos dos materiais, dos salários, ou no próprio processo de fabricação, de forma a refletir as condições correntes. Na data do balanço, o custo-padrão deve ser ajustado ao real.

O método de custeio-padrão pode ser utilizado, contabilmente e gerencialmente, porém, é imprescindível que seu ajuste com os custos reais se faça regularmente, no mínimo a cada três meses, exigindo-se tal procedimento quando por ocasião do levantamento do balanço patrimonial.

O valor-padrão de custo é determinado com base em padrões técnicos de produção, que são definidos mediante a quantificação do consumo de materiais, mão de obra e outros gastos necessários à fabricação de uma unidade de produto.

A quantificação do consumo de materiais engloba todos os materiais necessários, tais como a matéria-prima propriamente dita, materiais auxiliares que compõem o produto, e ainda material de embalagem normal. É feita por meio de pesagem e/ou medição desses materiais para uma unidade de produto, levando em conta as quebras e perdas normais do processo.

Os padrões técnicos de mão de obra são quantificados por cronometragem de tempo das operações produtivas, segundo princípios estatísticos de amostragem, tendentes a conferir a esses tempos elevado grau de exatidão.

Em vista dos custos elevados que um setor de cronometragem acarreta certas empresas, pode-se optar por tempos reais apontados em operações de produção no passado, tomando-se as médias desses tempos como padrões para o futuro, desde que esses tempos reais sejam cuidadosamente examinados quanto a sua representatividade.

Os padrões técnicos de produção devem ser revisados sempre que ocorrerem mudanças no processo de fabricação.

Os valores-padrões de custo são obtidos valorizando-se os padrões técnicos, isto é, multiplicando-se as quantidades pelos respectivos custos-padrões.

Dependendo de fatores de política ou de disponibilidade de informação, as taxas aplicáveis aos padrões de materiais, para obtenção dos valores de custo-padrão respectivos, poderão ser os preços pagos nas últimas compras efetuadas de cada material, ou os preços em vigor no início do exercício.

As taxas horárias aplicáveis aos padrões técnicos de mão de obra baseiam-se na expectativa de horas-homens de trabalhos normais, ou de calendário, no exercício, levando-se naturalmente em conta uma margem para férias e absenteísmo, por centro de custo. Essas taxas horárias são de dois tipos:

- a) taxa horária de mão de obra e encargos, geralmente por centro de custo produtivo;
- b) taxa horária de custos indiretos de fabricação, geralmente também por centro de custo produtivo.

A primeira é calculada computando-se o custo normal de mão de obra e respectivos encargos, por centro de custo, o que implica seu desdobramento em tantas taxas horárias quantos forem os centros de custo produtivos.

A segunda deriva do cômputo de custos indiretos de fabricação, tais como a depreciação do equipamento industrial, a manutenção normal desses equipamentos por centro de custo, bem como a parte proporcional, que cabe a cada centro, de gastos, como a supervisão geral da fábrica, o custo de programação e controle de produção, o custo de centros auxiliares e depreciação de edifícios e instalações. Também desdobra-se na quantidade dos centros de custo produtivos.

Todas as taxas de custo-padrão são atualizadas, em geral, no início de cada exercício. Em sua determinação, é levada em conta, muitas vezes, a condição inflacionária da economia, definindo-se taxas-padrão correspondentes ao custo normal do meio do exercício. Essas taxas geram, então, um custo de produção mais alto do que o custo real do início do exercício e, portanto, diferenças (variações) favoráveis entre o custo real e o custo-padrão.

Apresentam, contudo, a tendência de gerar variações desfavoráveis (custo real mais alto do que o custo-padrão) no fim do exercício, compensando as variações negativas do primeiro semestre. Essa técnica pressupõe, naturalmente, um desenvolvimento linear da inflação.

O custo da produção, nesse sistema, desdobra-se em três componentes:

- padrão de materiais;
- padrão de mão de obra;
- padrão de custos indiretos de fabricação.

As variações entre o custo-padrão e o custo real da produção são estabelecidas também separadamente para esses três componentes:

- variação de materiais – entre o custo-padrão de materiais e o consumo real de materiais;
- variação de mão de obra – entre o custo-padrão de mão de obra e o custo real de mão de obra e encargos;
- variação de custos indiretos de fabricação – entre o custo-padrão e o custo real desses gastos.

O custo-padrão, o custo real e as variações são, em geral, apurados mensalmente.

Embora seja determinado *a priori* como sendo o custo normal de um produto, o custo-padrão é apurado por meio de sistemática muito semelhante à de outros sistemas de apuração de custo industrial, incluindo, naturalmente, detalhes necessários ao cálculo de um custo antecipado.

Os passos da sistemática de apuração são:

- determinação dos tempos-padrões de fabricação, por produto, por centro de custo;
- determinação de quantidade-padrão e do valor dos materiais, na forma já indicada, por produto;
- orçamento de custos para o exercício, em totais separados para mão de obra e encargos e custos indiretos de fabricação;
- distribuição dos custos de mão de obra e encargos e de outros gastos de fabricação, separadamente, aos centros de custo, tanto auxiliares como produtivos, mediante critérios racionais;
- apropriação dos custos dos centros auxiliares aos custos dos centros produtivos, ainda separadamente para os dois componentes citados.
- estimativa das horas-homens de força de trabalho no exercício, por centro de custo produtivo;
- determinação do custo-padrão por produto, mediante multiplicação dos tempos-padrões de cada

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

produto, em cada centro de custo, pelas respectivas taxas, separadamente, por componente, e soma dos custos assim calculados, de todos os centros, por componente.

Dessa forma, obtém-se o custo-padrão de cada produto, separado para cada um de seus três componentes.

O custo-padrão de cada produto é lançado numa ficha de custo-padrão que é emitida para todos os produtos da empresa e compõe o livro de padrões.

Por outro lado, a fim de determinar, nesse sistema, o custo real da produção e as variações dos três componentes, há necessidade de apurar:

- quantidades efetivamente produzidas;
- mão de obra e encargos;
- consumo real de materiais;
- gastos reais de fabricação, por natureza.

Multiplicadas as quantidades reais de fabricação de cada produto pelos respectivos custos-padrão, componente a componente, determina-se o custo-padrão da produção global acabada.

A produção em processo é também valorizada pelo padrão para a componente materiais e, para os demais componentes, às taxas horárias dos centros de custos produtivos, segundo o estágio do processo em que se encontra. O procedimento descrito pressupõe, como é regra geral, que a totalidade da matéria-prima seja requisitada no início da fabricação.

A soma do custo-padrão global de cada componente de produção acabada e da produção em processo é cotejada com o consumo real de materiais, a mão de obra e os encargos, bem como com o total de outros gastos de fabricação do período.

Desse cotejo são extraídas variações de materiais, de mão de obra e de outros gastos de fabricação.

O Custo-Padrão Ideal é determinado da forma mais científica possível, dentro de condições ideais de qualidade dos materiais, de eficiência da mão-de-obra, com o mínimo de desperdício de todos os insumos. Seria uma meta de longo prazo para a empresa.

O Estimado seria o custo previsto com base na série histórica de custos da empresa, sem qualquer preocupação em se avaliar se ocorreram ineficiências na produção.

Já o Corrente situa-se entre o Ideal e o Estimado. Seria o valor que a empresa fixa como meta para o próximo período para um determinado produto. Difere do Custo-Padrão Estimado por levar em consideração as ineficiências existentes em termos de qualidade de materiais, mão-de-obra, insumos, etc.

O Custo Real é o custo efetivo incorrido pela empresa num determinado período de produção. Caso o custo real seja superior ao Custo-Padrão, a variação (diferença) será dita desfavorável; caso contrário, a variação será considerada favorável.

Conclui-se que o Custo-Padrão é uma poderosa ferramenta de controle de custos, haja vista que permite que a empresa compare os custos planejados ou previstos (Custo-Padrão) com o efetivamente realizado (Custo Real).

**B) ORÇAMENTO:** é a quantificação dos planos da fase de planejamento operacional de médio e de longo prazos e refletem as diretrizes, metas e políticas estabelecidas para a empresa. Corresponde a quantidades planejadas valorizadas a preços planejados.

Segundo Nakagawa (1991), os orçamentos são instrumentos gerenciais que comunicam aos gestores das áreas funcionais as metas e os objetivos da empresa, não só mensurados em termos financeiros, mas também em termos operacionais, por meio da quantificação e qualificação dos eventos e transações.

O orçamento serve como instrumento fundamental para o exercício do controle das atividades empresariais, bem como base informativa para a avaliação de desempenho. É a parte de um plano financeiro estratégico que compreende a previsão de receitas e despesas futuras para a administração de determinado exercício (período de tempo). Aplica-se tanto ao setor governamental quanto ao privado, pessoa jurídica ou física.

**Orçamento empresarial** tem como objetivo identificar os componentes do planejamento financeiro com a utilização de um sistema orçamentário, entendido como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa através da formalização do desempenho dessas funções administrativas gerais.

Um orçamento, em contabilidade e finanças, é a expressão das receitas e despesas de um indivíduo, organização ou governo relativamente a um período de execução (ou exercício) determinado, geralmente anual, mas que também pode ser mensal, trimestral, plurianual, etc. O orçamento deriva do processo de planejamento da gestão. A administração de qualquer entidade pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, deve estabelecer objetivos e metas para um período determinado, materializados em um plano financeiro, isto é, contendo valores em moeda, para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

O estudo do orçamento, segundo alguns autores, remonta à década de 1920. Na verdade, a gestão organizacional vem tendo saltos de qualidade desde a Revolução Industrial no Século XIX. Esta evolução na gestão proporcionou diversas técnicas na elaboração dos orçamentos, partindo do orçamento tradicional. Surgiram então o Orçamento de Desempenho, o Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento (PPBS), o Orçamento Base Zero, o Orçamento-Programa, o *Beyond Budgeting*, o *Rationalisation des Choix Budgetaires*, dentre outras.

Para uma avaliação de desempenhos à luz do enfoque GECON, faz-se necessário a evidenciação dos fatores que ocasionam as divergências entre os resultados planejados e os realizados, por meio da decomposição dos orçamentos, ponderados aos padrões de desempenhos:

**B1 - Orçamento original:** são os planos operacionais quantificados física e monetariamente, segundo índices e valores-padrão adequados ao período de referência. É a expressão do que deve ser seguido na execução das atividades, objetivando a melhor contribuição para atingir os objetivos traçados. É elaborado de acordo com os volumes previstos inicialmente e o custo-padrão.

**B2 - Orçamento corrigido:** tem como origem o orçamento original, o qual é ajustado ao período da realização dos planos, em face de sua execução, por meio da atualização pelos preços-padrão vigentes quando de sua realização.

**B3 - Orçamento ajustado:** é resultante do orçamento corrigido, o qual sofre alterações nos planos originais, adequando-se a uma nova realidade. A razão para essas alterações reside na necessidade de resposta da empresa às permanentes pressões ambientais, mantendo-se o foco nos seus objetivos.

**B4 – Orçamento-padrão:** resulta do orçamento ajustado, o qual evidencia os resultados previstos, considerando-se os reais níveis de atividade atingidos durante o período de execução. Consideram-se, em sua elaboração, os mesmos índices e valores-padrão do orçamento ajustado, alterando-se apenas o volume orçado para o real.

**B5 - Orçamento real a valores-padrão:** é elaborado, considerando-se os volumes reais atingidos, os índices reais obtidos e os valores-padrão utilizados no orçamento ajustado. Reflete a eficiência alcançada nas operações, considerando-se os volumes e índices alcançados.



**B6 - Orçamento real a índices-padrão:** é elaborado, considerando-se os volumes e valores reais atingidos, utilizando-se os índices-padrão utilizados no orçamento ajustado. Reflete a quantificação do desempenho realizado, considerando-se as alterações nos preços dos recursos, produtos e serviços.

## Estratégia e orçamento empresarial

A cada dia enfrentamos mais competitividade nos negócios e a lucratividade das empresas depende cada vez mais da eficiência operacional. Do ponto de vista social, esta situação é desejável, pois o consumidor obtém produtos de qualidade a preços mais baixos. Por outro lado, a competição intensa torna a vida de fato difícil para os gerentes de empresas. Elas não podem mais relaxar e supor que as estratégias que as levaram onde estão vão funcionar no futuro.

Um instrumento gerencial, bastante utilizado pelas empresas que desejam permanecer no mercado, é o orçamento empresarial, que se constitui de um plano detalhado que mostra como os recursos podem ser obtidos e gastos na realização das atividades da empresa. Seu objetivo principal é retratar a estratégia da empresa através de um conjunto integrado por orçamentos específicos.

No plano anual são estabelecidas as metas a serem atingidas, englobando expansão ou retração das atividades, participação no mercado interno e externo, planos de cargos, salários, treinamento de pessoal, planos de marketing etc. No objetivo de resultados, os dirigentes da empresa devem estabelecer o índice de lucratividade a ser obtido com o cumprimento das metas.

Dependendo dos poderes geradores de tomadas de decisões finais, pode-se elaborar o orçamento “de cima para baixo” ou “de baixo para cima”.

No processo de elaboração “de baixo para cima” os dados são propostos pelos gerentes de nível inferior e conciliado pelos superiores. No processo “de cima para baixo” as metas e dados são propostos pela direção e conciliada com os responsáveis por cada departamento da empresa.

O orçamento “de baixo para cima” apresenta como vantagem a pulverização da autoria do orçamento, tornando os funcionários mais comprometidos com a realização das metas, e tira proveito dos conhecimentos específicos dos responsáveis. Como desvantagens podemos citar: o processo de elaboração é lento e exige várias conciliações. As modificações e cortes feitos pela alta administração podem frustrar os funcionários: os dados, geralmente, são distorcidos embutindo uma folga para facilitar o cumprimento das metas. Ciente dessas desvantagens, as empresas evitam utilizar esse processo. O orçamento de “de cima para baixo” facilita a comunicação e coordenação dos vários departamentos responsáveis e cria um parâmetro de avaliação de desempenho.

O orçamento, a partir de sua implantação, deverá atender a vários objetivos organizacionais preestabelecidos, pois há uma grande inter-relação entre o orçamento e as diversas áreas e atividades operacionais da empresa, pois no planejamento orçamentário são definidos metas e objetivos de receitas e despesas futuras pertencentes à operacionalização global da empresa.

A demonstração contábil-financeira que representa o resultado das movimentações provenientes de ingressos e desembolsos de moeda corrente, em determinado período de tempo, é denominada Fluxo de Caixa.

## 5. O Preço de Transferência

A atuação dos gestores, por meio de suas decisões, deve se primar pela otimização das contribuições das atividades sob sua responsabilidade para com o resultado global da entidade.



Para mensurar as contribuições dessas atividades para com o resultado global da empresa, é necessário estabelecer um mecanismo de preço de transferência.

Segundo Oliveira e Pereira (apud CATELLI, 2001), preço de transferência é definido como o valor pelo qual são transferidos bens e serviços entre atividades e áreas internas de uma organização.

## Revisão de procedimentos para apuração do preço de transferência – “*Transfer Pricing*”

Análise das operações praticadas pela pessoa jurídica situada no Brasil com pessoa jurídica vinculada situada no exterior, objetivando identificar, dentre as diversas sistemáticas de apuração do “*transfer pricing*” previstas na legislação de regência, aquela que melhor se aplica ao caso concreto. Com base neste diagnóstico inicial, procederemos à revisão das memórias de cálculo utilizadas para cálculo do “*transfer pricing*”, em consonância com a documentação suporte dos lançamentos, objetivando mitigar os riscos de eventuais questionamentos pelas autoridades fiscalizadoras.

Levantamento e análise das operações praticadas pela pessoa jurídica situada no Brasil com pessoa jurídica vinculada situada no exterior, com vistas a identificar, dentre as formas estabelecidas na legislação de regência aplicável à matéria, a sistemática de apuração de “*transfer pricing*” que melhor se aplica às operações da pessoa jurídica para, posteriormente, desenvolvermos, com base na documentação suporte necessária, planilhas que apurem o “*transfer pricing*” efetivo a que a pessoa jurídica está submetida.

Com a MP nº 563, as operações de importação e exportação envolvendo multinacionais e vinculadas no exterior, o Imposto de Renda – IR e a CSLL passam a ser calculados de uma nova maneira que tende a ser positiva para os contribuintes. A maioria das empresas de grande porte aplica o método de cálculo do preço de transferência chamado de Preço de Revenda menos Lucro – PRL. Antes, por esse método, as empresas que importam bens para revender tinham que aplicar a margem de lucro de 20% sobre o preço do seu produto. Já as que importam para inserir o insumo em um produto a ser industrializado no Brasil aplicavam a margem de 60%. Agora essa margem passa a ser única nas duas situações.

No geral, esse percentual passa a ser de 20%. Porém, para setores específicos será de 40% ou 30%. Quanto maior a margem, mais imposto a pagar. Para produtos farmacêuticos, fumo, instrumentos óticos e fotográficos, máquinas e aparelhos hospitalares, inclusive odontológicos, bens para a extração de petróleo e gás e fabricação de derivados de petróleo, a margem de lucro passar a ser de 40%. Bens para a fabricação de produtos químicos, vidro ou feitos com vidro, celulose, papel e metalurgia, a margem passa para 30%.

Segundo a Receita Federal do Brasil – RFB, o objetivo da mudança é modernizar as regras de preço de transferência e diminuir as disputas prejudiciais. De fato, os contribuintes não poderão mais discutir na justiça o cálculo do preço de transferência dizendo que a interpretação da Receita não consta da lei. Isso porque a MP absorveu o conteúdo da Instrução Normativa nº 243, muito contestada pelas empresas no Judiciário por ser uma interpretação que eleva sua carga tributária.

A Medida Provisória também cria um método de cálculo do preço de transferência para a importação de *commodities*, chamado de PCI, e estabelece um método para a exportação desse tipo de produto, nomeado de PCEX. Segundo a medida provisória, ambos ainda serão regulamentados.

## Alteração do Preço de Transferência

O governo aproveitou a edição da Lei nº 12.715/2012, que estendeu a desoneração da folha de pagamentos para empresas de 25 (vinte e cinco) setores econômicos, para endurecer as regras de preço de transferência relativas a operações com *commodities*. Também foram alteradas as normas para importações e exportações de insumos e produtos realizadas entre multinacionais brasileiras e coligadas no exterior. As mudanças foram editadas com a intenção de reduzir o volume de demandas judiciais. Mas advogados dizem acreditar que as novas regras devem gerar outras discussões.

O preço de transferência é uma forma de cálculo do Imposto de Renda e da CSLL que estabelece margens de lucro dos insumos ou produtos envolvidos nas operações com coligadas no exterior. O objetivo da regra é evitar que empresas brasileiras façam remessas de lucro para fora do país para recolher menos tributos.

As novas regras, que dependem de regulamentação, já podem ser aplicadas pelas empresas. Obrigatoriamente, só entram em vigor em janeiro.

Pela nova lei - que alterou a norma sobre preços de transferência (Lei nº 9.430/1996) -, todas as *commodities* ficarão sujeitas, a partir de 2013, ao controle de preços em operações de importação e exportação. A norma determina que, na hipótese de transações com *commodities* sujeitas à cotação em bolsas de mercadorias e futuros internacionalmente reconhecidas, deverão ser usados os métodos de Preço sob Cotação na Importação (PCI) ou Preço sob Cotação na Exportação (PECEX). Se não houver cotação em bolsa, a comparação se dará com preços obtidos em institutos de pesquisas idôneos ou agências reguladoras. Na prática, o preço praticado nessas transações poderá ser ajustado para o cálculo dos tributos.

Antes, o preço de transferência para as *commodities* sem cotação era calculado com base no custo e em uma margem de lucro fixa, o que possibilitava às empresas flexibilizar preços para manter um lucro maior em países onde a tributação é menor. Muitas empresas faziam um planejamento tributário que consistia em vender para uma *trading* vinculada no exterior o produto com preço bem abaixo do praticado no mercado. A *trading*, por sua vez, revendia a mercadoria com preço de mercado. Todo o lucro da operação ficava na *trading* situada no exterior. Por isso, a Receita Federal passou a exigir os tributos antes da distribuição dos dividendos no Brasil.

As novas regras para o setor de *commodities* podem evitar discussões futuras sobre a tributação de lucros de coligadas e controladas de empresas brasileiras no exterior. Para o setor, a discussão, agora, ficará restrita ao passado. Só a Vale discute cobranças que somam R\$ 30,5 bilhões em razão da exigência de IR e CSLL antes da disponibilização de recursos resultantes de exportações de minérios do Brasil.

As mudanças também devem afetar a discussão judicial sobre o cálculo do método de Preço de Revenda Menos Lucro (PRL). Antes, esse cálculo constava da Instrução Normativa da Receita Federal nº 243 e as empresas alegavam que não estava previsto em lei. Agora, está na lei. As ações judiciais referentes ao passado continuarão a tramitar, mas não surgirão casos novos.

Outros pontos da lei, porém, devem gerar novas demandas judiciais. A nova lei criou as margens de 20%, 30% ou 40% de lucro para o cálculo pelo método PRL. Cada setor irá trabalhar com uma margem. O problema é a definição do setor de cada empresa. Um cliente do setor farmoquímico, por exemplo, não sabe se aplicará a margem de 40% para fármacos ou a de 30% para químicos. Esperamos que a regulamentação da lei esclareça isso ou ocorrerão autuações.

A lei também não expressa alguns conceitos essenciais para o cálculo do IR e da CSLL a pagar por meio do preço de transferência. A norma não definiu o conceito de *commodities*, o que gera insegurança jurídica para as empresas. A nova lei também não conceitua "prêmio", que é o valor que deverá ser usado para o cálculo dos tributos a pagar, tanto na importação como na exportação de *commodities*. Não há conceito, nem como o prêmio deverá ser comprovado ao Fisco, o que pode gerar autuações se a regulamentação da norma não explicitar esse ponto.

As disposições legais relativas aos Preços de Transferência se aplicam, também, às operações realizadas entre pessoas jurídicas ou físicas domiciliadas no Brasil e pessoas jurídicas ou físicas residentes ou domiciliadas em país que não tribute a renda ou que a tribute abaixo de percentual legalmente previsto pela lei brasileira ou cuja lei não permita acesso a informações relativas à composição societária, titularidade de bens ou direitos ou às operações econômicas realizadas, casos para os quais a aplicação das regras de preços de transferência prescinde da existência de vínculo entre as partes contratantes.

Nos termos da legislação tributária, as operações de exportação de bens, serviços ou direitos produzidos no território brasileiro para empresa vinculada, sediada em outro país, que venham a ser configuradas como exportações destinadas à conquista de novos mercados, fazem jus a tratamento normativo diferenciado relativo a Preços de Transferência em comparação ao aplicável a operações de exportação comuns entre partes vinculadas.

## Preço de transferência para commodities

As empresas brasileiras que negociam commodities com vinculadas no exterior passaram a ter regras mais claras para a aplicação dos métodos de preço de transferência. A Receita Federal do Brasil - RFB regulamentou a lei que criou esses novos métodos para commodities, obrigatórios desde janeiro de 2013. A Instrução Normativa nº 1.395/2013 foi publicada no Diário Oficial da União de 18/09/2013.

O Fisco impõe a aplicação das regras de preço de transferência nas operações realizadas entre empresas brasileiras e suas vinculadas no exterior para evitar o envio de lucro para fora do país, o que reduziria o Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) a pagar.

O Preço sob Cotação na Importação (PCI) e o Preço de Cotação na Exportação (PCex) são métodos de preço de transferência instituídos pela Lei nº 12.715, de 2012. Depois da edição da norma, uma instrução normativa sobre o assunto (nº 1.312, de 2012) já havia sido publicada, mas permaneciam várias dúvidas.

A lei estabelece, por exemplo, que esses métodos são obrigatórios para bens cotados em bolsa. A IN 1.312 listou os bens e as bolsas que devem ser consideradas, mas incluiu uma série de bens sem cotação em bolsa. Agora, a nova norma deixa claro que, ao mesmo tempo, o produto tem que constar da lista e ter o preço cotado em bolsa.

O objetivo dos métodos é a comparação do preço praticado pela brasileira com o preço praticado pela vinculada na "data da transação". No mercado, ficou a dúvida sobre essa data, o que pode mudar a carga tributária do produto. A nova IN diz que a data da transação deve ser aquela em que o preço foi negociado conforme expresso em contrato, ou do procedimento normal de mercado. O esclarecimento respeita a peculiaridade de cada negócio.

A nova norma também deixa claro quais variáveis devem ser consideradas para se chegar ao valor da *commodity* e, conseqüentemente, do IR e CSLL a pagar: prazo para pagamento, quantidades negociadas, influências climáticas nas características do bem importado, custos de intermediação nas operações de compra e venda praticadas pelas empresas não vinculadas, acondicionamento, frete e seguro. Além disso, o valor do frete e seguro para transporte poderá ser ajustado tendo por base o *Baltic Dry Index* e o Fisco considerará mercados diferenciados com preços de referência regionais.

Como o PCI e o PCex começaram a ser obrigatórios em janeiro de 2013, só serão aplicados no fim do ano. Assim, não foram realizadas fiscalizações a respeito ainda e o impacto dos novos métodos, assim como o da nova IN, no valor do IR e CSLL a pagar nessas operações será sentido, portanto, no futuro.

A forma como a IN conceitua commodities ainda pode levar a interpretações incorretas e pode ser questionada. A nova redação continua a exceder a Lei nº 9.430, de 1996, que limita o conceito de *commodities* aos bens e direitos passíveis de cotação em bolsas de mercadorias e futuros internacionalmente reconhecidas.

## 6. O Custo de Oportunidade

Dentre os diversos modelos conhecidos de preços de transferência, o sistema GECON adota o modelo de custo de oportunidade.

Define-se custo de oportunidade como o valor de um recurso no seu melhor uso alternativo, ou seja, quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter utilizado esse recurso naquela aplicação ao invés de outra.

Conforme Mosimann e Fisch (1999), um custo de oportunidade é a contribuição máxima de que se abre mão, utilizando-se recursos limitados para um determinado fim.

Segundo Oliveira e Pereira (apud CATELLI, 2001), o modelo de preço de transferência baseado no custo de oportunidade, dentre os demais, é o que reúne melhores condições para sustentar as transações internas entre as atividades de uma organização, promovendo ações voltadas para a otimização dos seus resultados econômicos, e, conseqüentemente, dos seus níveis de eficácia.

A precificação das transferências de ativos e serviços entre as atividades e centros de resultados faz-se necessário na mensuração de resultados, para se identificar onde, como e quando ocorrem (áreas, atividades, eventos e transações).

O método de custo de oportunidade utilizado no modelo GECON apresenta as seguintes vantagens:

- ✓ Mostra o processo físico-operacional da atividade;
- ✓ Não penaliza as áreas pela ineficiência de outras;
- ✓ Aponta como, quando e onde são formados os resultados;
- ✓ Demonstra a evolução patrimonial da empresa;
- ✓ Não provoca distorção dos resultados;
- ✓ Estimula a atuação eficaz dos gestores para o resultado global.

O conceito de custo de oportunidade é utilizado no modelo GECON para: mensuração do resultado econômico bem como da remuneração do capital da entidade; decisão das alternativas de investimentos; estudo de preços de venda e avaliação de desempenho e resultados das áreas, produtos e serviços.

## 7. O Método de Custeio Direto/Variável

No sistema GECON, um dos conceitos adotados na mensuração de resultados é o custeio direto/variável. Esse conceito está intimamente relacionado com o conceito de contribuição marginal ou margem de contribuição. Nesse método, são apropriados todos os custos variáveis, quer diretos quer indiretos, e tão somente as variáveis.

O conceito de margem de contribuição define-se como a diferença entre a receita e o custo variável de cada produto. É o valor que cada unidade, efetivamente, traz à empresa de sobra entre a sua receita e o custo que, de fato, provocou e lhe pode ser imputado sem erro.

### 7.1 Custeio por Absorção

O Custeio por absorção, também chamado custeio integral, ou custo integral, é aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos da área de fabricação sejam esses custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais. O próprio nome do critério é revelador dessa particularidade, ou seja, o procedimento é fazer com que cada produto ou produção (ou serviço) absorva parcela dos custos diretos e indiretos, relacionados à fabricação.

É o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade, portanto é o sistema legal aceito e exigido no Brasil pela legislação. Os produtos fabricados absorvem todos os custos incorridos no processo de fabricação. Este método trabalha com sistema de rateios na apropriação dos custos de dois ou mais produtos. O procedimento é fazer com que cada produto ou serviço absorva parte dos custos diretos e

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

indiretos da fabricação. O resultado do custo sobre influência direta do volume produzido. Os gastos que não são efetuados para a produção (despesas) são excluídos.

Todos os custos incorridos no período serão absorvidos pela produção realizada, ou seja, todos os custos serão apropriados aos produtos acabados (e em elaboração, se fosse o caso), independentemente de serem fixos; variáveis, diretos ou indiretos. A separação entre custo e despesa é essencial, porque neste caso as despesas vão diretamente contra o resultado do período, enquanto os custos dos produtos não vendidos vão para o estoque. A finalidade deste critério é ter o custo total (direto e indireto) de cada objeto produzido. Não há preocupação em classificar os custos em fixo e variáveis; classifica os custos em diretos e indiretos; os resultados apresentados não sofrem influência direta do volume de produção; e, é um critério legal e fiscal externo.

### 7.1.1 Vantagens do Custeio por Absorção

São vantagens:

- Pode melhorar a utilização dos recursos, absorvendo todos os custos produção permitindo apuração do custo total de cada produto;
- Está de acordo com os Princípios de Contabilidade e as leis tributárias.
- Não requer a separação dos custos de manufatura nos componentes fixos e variáveis.
- Atende efetivamente a fixação de preços de venda mais reais.
- Só é considerado custo a parcela dos materiais utilizados na produção.

### 7.1.2 Desvantagens do Custeio por Absorção

São desvantagens:

- Os custos, por não se relacionarem com este ou aquele produto ou a esta ou aquela unidade, são quase sempre distribuídos à base de critérios de rateio, quase sempre com grande grau de arbitrariedade;
- O custo fixo por unidade depende ainda do volume de produção; pior de tudo isso, o custo de um produto pode variar em função da alteração de volume de outro produto.
- Os custos fixos existem independentes da fabricação ou não desta ou daquela unidade, e acabam presentes no mesmo montante, mesmo que ocorram oscilações (dentro de certos limites).
- A desvantagem deste método está no aspecto gerencial, já que todos os custos deverão se incorporar aos produtos, inclusive os fixos. Deve-se utilizar algum critério de rateio para alocação destes custos. Assim, mesmo que o critério de rateio seja o mais ideal, haverá certo grau de arbitrariedade na alocação de custos.

Um problema na utilização do método de custeio por absorção está na fixação dos preços sem conhecer a margem real de cada produto vendido e de forma menos eficaz visando resultado global.

### 7.2 Custeio variável (direto)

O Custeio Variável conhecido também como custeio direto, é um tipo de custeamento que considera como custo de produção de um período apenas os custos variáveis incorridos, desprezando os custos fixos, os quais são tratados como despesas do período. Entendam que o termo “custos” engloba também as despesas variáveis. Neste método, o custo unitário de produção do período será o total de custo variável dividido pela quantidade produzida, e o custo fixo será apropriado direto ao resultado do exercício, não passa pelo estoque. Fundamenta-se na separação dos gastos em gastos variáveis e gastos fixos, isto é, em gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção/venda e gastos que se mantêm estáveis perante volumes de produção/venda oscilantes dentro de certos limites. No critério de custeio variável só



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

são apropriados aos produtos os custos variáveis, ficando os custos fixos separados e considerados como despesas do período.

Partindo do princípio de que os custos da produção são, em geral, apurados mensalmente e de que os gastos imputados aos custos devem ser aqueles efetivamente incorridos e registrados contabilmente, esse sistema de apuração de custos depende de um adequado suporte do sistema contábil, na forma de um plano de contas que separe, já no estágio de registro dos gastos, os custos variáveis e os custos fixos de produção, com adequado rigor. É o método de custeio em que somente os custos claramente identificados com os produtos devem ser apropriados. No processo de seleção e produção no sistema de custeio variável os fluxos dos componentes dos custos de produção são separados em dois grupos, os custos fixos e os custos variáveis, sendo que os custos variáveis tomam a direção dos estoques e os fixos são direcionados para o resultado do exercício.

Classifica os custos em fixo e variáveis não há preocupação em classificar os custos diretos e indiretos os resultados apresentados sofrem influência direta do volume de vendas; e, é um critério administrativo e gerencial interno. No critério de custeio variável só são apropriados aos produtos os custos variáveis, ficando os custos fixos separados e considerados como despesas do período.

Se parte da produção iniciada e acabada em determinado período permanecer em estoque, o lucro bruto nesse período será maior pelo custeio variável, pela falta dos custos fixos na composição do custo dos produtos vendidos. Mas o lucro líquido será maior pelo custeio por absorção, uma vez que o custo fixo é deduzido integralmente no sistema de custeio variável e, no sistema por absorção, a dedução é proporcional.

### 7.2.1 Vantagens na utilização do Custeio Variável

São vantagens:

- Os custos dos produtos são mensuráveis objetivamente, pois não sofrerão processos arbitrários ou subjetivos de distribuição dos custos comuns;
- O lucro líquido não é afetado por mudanças de aumento ou diminuição de inventários;
- Os dados são necessários para a análise das relações custo-volume-lucro são rapidamente obtidos do sistema de informação contábil;
- É mais fácil para os gerentes industriais entender o custeamento dos produtos sob o custeio direto, pois os dados são próximos da fábrica e de sua responsabilidade, possibilitando a correta avaliação de desempenho setorial.
- O custeamento direto é totalmente integrado com o custo padrão e o orçamento flexível, possibilitando o correto controle de custo.

Impede que aumentos de produção que não correspondam a aumento de vendas distorçam o resultado: como os Custos Fixos são abatidos diretamente do resultado no Custeio Variável, o aumento de produção desvinculado do aumento de vendas não provoca qualquer alteração no lucro líquido da empresa. É uma ferramenta melhor para a tomada de decisões dos administradores. O uso do Custeio por Absorção pode induzir a decisões errôneas sobre a produção.

### 7.2.2 Desvantagens do Custeio Direto

São desvantagens:

- A exclusão dos custos fixos indiretos para valoração dos estoques causa a sua subavaliação, fere os princípios contábeis e altera o resultado do período;
- Na prática, a separação de custos fixos e variáveis não é tão clara como parece, pois existem custos, semivariáveis e semifixos, podendo o custeamento direto incorrer em problemas semelhantes de identificação dos elementos de custeio;



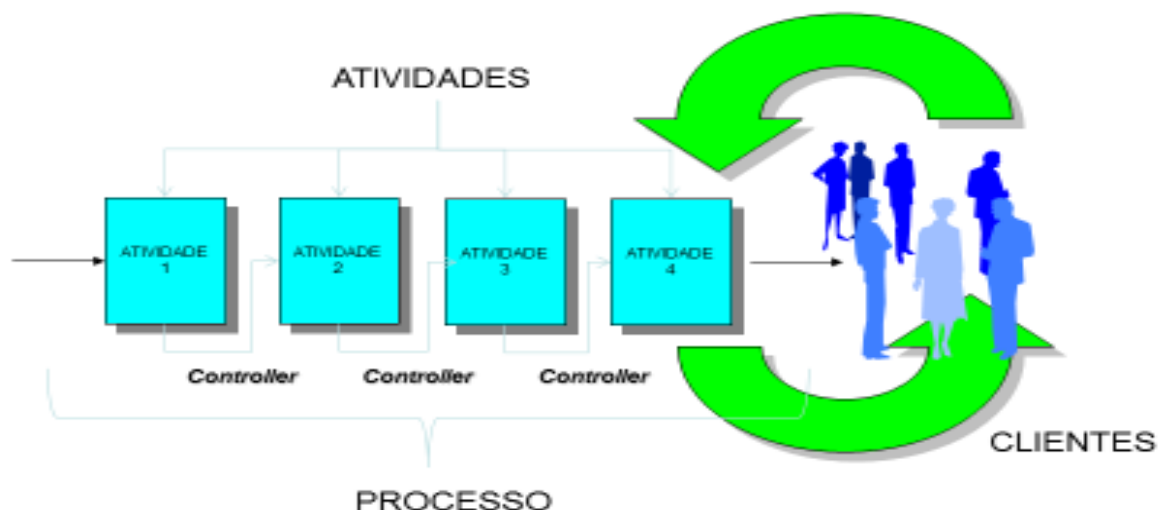
## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- O custeamento direto é um conceito de custeamento e análise de custos para decisões de curto prazo, mas subestima os custos fixos, que são ligados à capacidade de produção e de planejamento de longo prazo, podendo trazer problemas de continuidade para a empresa.

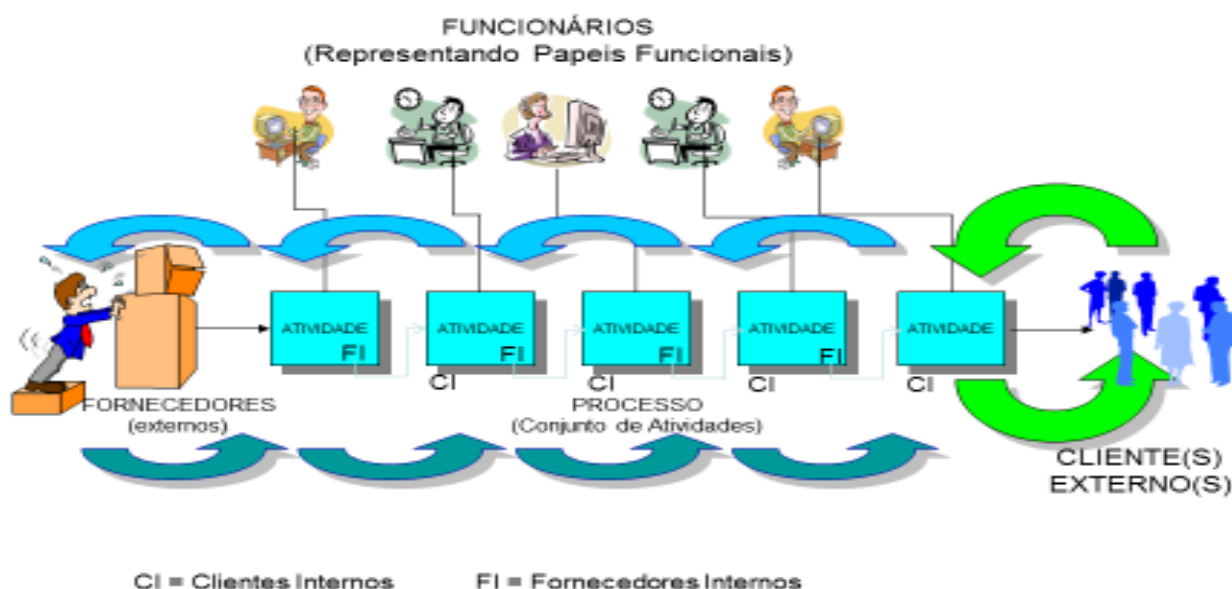
No caso de Custos Mistos (custos que têm uma parcela fixa e outra variável) nem sempre é possível separar objetivamente a parcela fixa da parcela variável. Embora existam técnicas estatísticas para efetuar tão divisão, muitas vezes ela é tão arbitrária quanto a rateio dos CIF no Custeio por Absorção.

O Custeio Variável não é aceito pela Auditoria Externa das empresas que tem capital aberto e nem pela Legislação do Imposto de Renda. A razão disto é que o Custeio Variável fere os princípios de contabilidade, em especial os Princípios de Realização de Receitas, de Confrontação e da Competência. Estes princípios estabelecem que os custos associados aos produtos só podem ser reconhecidos à medida em que estes são vendidos, já que, somente quando reconhecida a receita (por ocasião da venda), é que devem ser deduzidas todos os sacrifícios necessários à sua obtenção (Custos e Despesas). Como o Custeio Variável admite que todos os Custos Fixos sejam deduzidos do Resultado, mesmo que nem todos os produtos sejam vendidos, ele violaria tais princípios.

## Processo de Negócio



## Processo de Negócio



### 7.3 Mensuração de Resultados Econômicos

O sistema GECON adota um modelo de mensuração que incorpora um conjunto de conceitos voltados à mensuração correta do lucro e do patrimônio da entidade, com base na premissa de que o valor do patrimônio líquido obrigatoriamente expressa o valor efetivo da entidade, e não o valor de custo. Pressupõe que o resultado global da empresa seja formado com base na mensuração dos ativos e passivos individualmente.

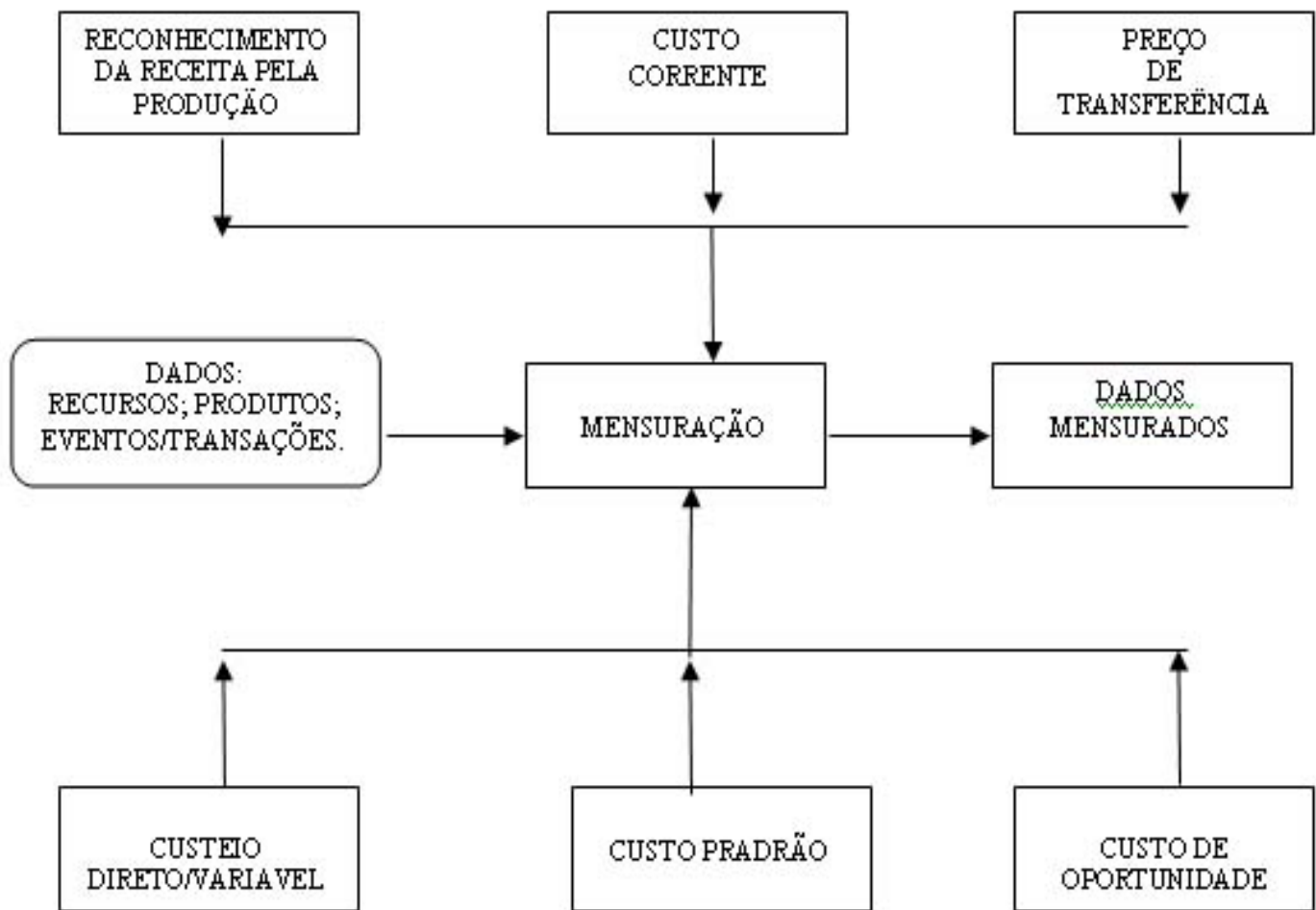
Reconhece o aspecto econômico em que o valor de uma empresa aumenta ou diminui à medida que o mercado atribui maior ou menor valor para os ativos e passivos que ela detém.

No sistema GECON, o foco é centralizado em resultados, ou seja, não somente os custos devem ser corretamente mensurados, mas também os benefícios gerados nas transações, eventos e atividades. Nele, o tradicional “centro de custo” transforma-se em “centro de resultado”, ou em “centro de investimento”, reconhecendo, em cada evento, o aspecto operacional, o financeiro, o econômico e o patrimonial. Aponta as margens de contribuição e resultados financeiros das atividades pela mensuração do custo do dinheiro no tempo utilizado.

A margem de contribuição apurada no modelo GECON é a identificação do quanto cada atividade, transação ou evento contribui para a formação do resultado global da empresa, permitindo analisar e tomar certas decisões, tais como: qual atividade vale a pena terceirizar; qual atividade vale a pena manter; ou qual a perda econômica que haveria pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Estruturação conceitual do modelo de mensuração do GECON (Santos,1997):



## 7.4 Avaliação de Desempenhos e Resultados

Tendo em vista que nem todos os custos e receitas consumidos e auferidos em uma atividade são perfeitamente identificados ao produto por ela gerado (como os custos financeiros e os custos fixos), distinguem-se, inicialmente, os conceitos de “avaliação de desempenho” e “avaliação de resultados”, que são utilizados, simultaneamente, para fins de gestão econômica:

- **Avaliação de desempenho** é a avaliação dos resultados gerados pelas atividades sob a responsabilidade dos gestores. Permite identificar a sua contribuição e as de sua área para com o resultado global.
- **Avaliação de resultados** é avaliação das contribuições econômicas dos produtos e serviços gerados pelas diversas atividades empresariais aos resultados da entidade.

## RESUMO

As atividades exercidas pela Controladoria, tais como: coordenação de planejamento, gerenciamento de informações, controle de resultados, mensuração de resultados econômicos e avaliação de desempenhos, são de extrema necessidade para uma gestão eficaz.

Utilizando-se o modelo de mensuração de resultados econômicos, bem como o modelo de avaliação de resultados e desempenhos do GECON, os gestores das diversas áreas são orientados para a otimização dos resultados globais da entidade, elevando, conseqüentemente, seus níveis de eficácia.

O modelo de preço de transferência baseado no conceito de custo de oportunidade adotado pelo GECON induz os gestores das áreas de responsabilidade a tomarem melhores decisões gerenciais, tendo em vista que apura o resultado de cada área, identificando os resultados operacionais e financeiros no momento da ocorrência da transação, permitindo avaliações corretas do patrimônio da entidade e promovendo a otimização de resultados econômicos.

## EXERCÍCIOS RESOLVIDOS

### Métodos de Custeio – Absorção x Variável

01) A Cia. Campestre pretende elaborar a Demonstração de Resultado do Exercício pelo Método do Custeamento por Absorção e pelo Custeamento Variável.

Para isso, irá utilizar as informações a seguir.

Preço de venda	R\$ 20,00
Custos variáveis de produção	R\$ 6,00
Custos variáveis comerciais (variam conforme unidades vendidas)	R\$ 2,00
Custos fixos	R\$ 60 000,00 por mês
Volume mensal de produção	30 000 unidades
Volume mensal de vendas	20 000 unidades

Diante do exposto, o lucro mensal da Cia. Campestre pelo Custeamento por Absorção e pelo Custeamento Variável é igual a, respectivamente,

- A. A R\$ 200 000,00 e R\$ 180 000,00.
- B. B R\$ 216 000,00 e R\$ 236 000,00.
- C. C R\$ 240 000,00 e R\$ 180 000,00.
- D. D R\$ 240 000,00 e R\$ 220 000,00.
- E. E R\$ 344 000,00 e R\$ 234 000,00

02) Uma empresa produziu, no mesmo período, 100 unidades do produto A, 200 unidades do produto B e 300 unidades do produto C.

Os custos indiretos totais foram de R\$ 1.700,00. Os custos diretos unitários de matéria-prima representaram, respectivamente, R\$ 1,50, R\$ 1,00 e R\$ 0,50, e os custos diretos unitários de mão de obra R\$ 1,00, R\$ 0,50 e R\$ 0,50.

O critério de rateio dos custos indiretos foi proporcional ao custo direto total de cada produto.

Considerando-se essas informações, o custo unitário dos produtos A, B e C pelo custeio por absorção são, respectivamente,

- A) R\$ 11,00; R\$ 4,05; R\$ 2,13.
- B) R\$ 7,50; R\$ 4,50; R\$ 3,00.
- C) R\$ 6,50; R\$ 4,00; R\$ 2,50.
- D) R\$ 5,00; R\$ 3,00; R\$ 2,00.
- E) R\$ 2,50; R\$ 1,50; R\$ 1,00.

03) Uma determinada empresa, no mês de agosto, apresentou custos com materiais diretos no valor de R\$ 30,00 por unidade e custos com mão de obra direta no valor de R\$ 28,00 por unidade. Os custos fixos totais do período foram de R\$ 160.000,00. Sabendo-se que a empresa produziu no mês 10.000 unidades totalmente acabadas e, vendeu 8.000 unidades por R\$ 100,00 a unidade.

Elabore a Demonstração do Resultado do Exercício pelo Método do Custeio por Absorção e Custeio Variável.

04) No primeiro trimestre de 2015, uma Indústria concluiu a produção de 600 unidades de um produto, tendo vendido 400 unidades ao preço unitário de R\$ 120,00. No mesmo período, foram coletadas as informações abaixo:

Custo Variável Unitário	R\$ 20,00
Total de Custos Fixos	R\$ 18.000,00
Despesas Variáveis de Vendas	R\$ 2,00 por unidade
Estoque Inicial de Produtos Acabados	R\$ 0,00

Com base nas informações acima, feitas as devidas apurações, o Custo dos Produtos Vendidos calculado, respectivamente, por meio do Custeio por Absorção e do Custeio Variável, alcançou os seguintes valores:

- A. R\$ 18.000,00 e R\$ 8.000,00.
- B. R\$ 18.000,00 e R\$ 8.800,00.
- C. R\$ 20.000,00 e R\$ 8.000,00.
- D. R\$ 20.000,00 e R\$ 8.800,00.

## Custo Padrão

05) Uma indústria apresenta o custo padrão necessário para comprar, cortar e beneficiar uma tora de madeira.

- Custos com materiais R\$ 125.000,00.
- Custos de transformação R\$ 55.000,00.

Do processo inicial, sairão dois produtos, partindo desses custos conjuntos: chapas de madeira e vigas de madeira. Os valores de venda estimados desses dois produtos são os seguintes:

- Chapas R\$ 252.000,00.
- Vigas R\$ 378.000,00.

Os custos adicionais para venda das chapas são estimados em R\$ 50.000,00 e para venda das vigas em R\$ 112.000,00.

Considerando o valor das vendas dos produtos finais como base de rateio e considerando os custos conjuntos das chapas de madeira e das vigas de madeira, as margens líquidas em percentual de cada produto são, respectivamente:

- (A) 40,00% e 60,00%.  
 (B) 51,59% e 41,80%.  
 (C) 71,43% e 71,43%.  
 (D) 72,22% e 58,52%.

06) Uma empresa industrial estabeleceu os seguintes padrões de custos diretos por unidade:

	QUANTIDADE	PREÇO
Matéria-Prima	0,5 kg	R\$ 4,00 por kg
Mão de Obra Direta	15 minutos	R\$ 10,00 por hora

Em determinado período, foram produzidos 10.000 produtos, com os seguintes custos reais:

	QUANTIDADE	PREÇO
Matéria Prima	6.500 kg	R\$ 4,20 por kg
Mão de Obra Direta	2.500 h	R\$ 12,00 por hora

Em relação aos custos apurados no período e variações do custo real em comparação ao custo padrão, assinale a opção **INCORRETA**.

- A. A variação no custo da matéria-prima foi de R\$ 0,73 favorável.  
 B. A variação no custo de mão de obra é devido unicamente à variação no preço.  
 C. O custo padrão é de R\$ 4,50, composto por R\$ 2,00 relativo a custo de matéria prima e R\$ 2,50 de custo com mão de obra.  
 D. O custo real superou o custo padrão em R\$1,23, e a diferença é devida às variações no custo da matéria-prima e no custo da mão de obra.

07) Uma sociedade estabeleceu os seguintes padrões para sua principal matéria prima e para a mão de obra direta:

	Consumo	Preço
Matéria-prima	2 kg por unidade	R\$ 4,00/kg
Mão de obra	3 horas por unidade	R\$ 2,00/hora

- A produção do período foi de 5.000 unidades.
- Foram utilizados 12.000kg de matéria-prima e 15.500 horas de mão de obra direta.
- O custo de mão obra direta foi de R\$ 29.450,00.
- No início do período não havia Estoque de matéria-prima.
- Durante o período, foram comprados 50.000kg de matéria-prima ao custo total de R\$ 205.000,00.

Considerando os dados e a apuração de custos, é CORRETO afirmar que, em relação à quantidade:

- A. a variação da Matéria Prima é R\$ 1.200,00 negativa e a variação da Mão de obra é R\$ 1.550,00 positiva.  
 B. a variação da Matéria Prima é R\$ 8.000,00 negativa e a variação da Mão de obra é R\$ 1.000,00 negativa.  
 C. a variação da Matéria Prima é R\$ 8.000,00 positiva e a variação da Mão de obra é R\$ 1.000,00 positiva.  
 D. a variação da Matéria Prima é R\$ 9.200,00 negativa e a variação da Mão de obra é R\$ 550,00 positiva.



08) Uma indústria fabrica um produto em série.

Os seguintes Custos Padrão foram estabelecidos no mês de fevereiro de 2015:

Item	Quantidade consumida por unidade fabricada	Preço por quantidade consumida	Custo Padrão Total
Materiais Diretos	1,50 metros por unidade	R\$ 3,20 por metro	R\$ 4,80 por unidade
Mão de Obra Direta	30 minutos por unidade	R\$ 8,00 por hora	R\$ 4,00 por unidade
Custos Indiretos de Fabricação		R\$ 3,20 por unidade	R\$ 3,20 por unidade
Custo Padrão Total			R\$ 12,00 por unidade

Os seguintes resultados efetivos foram constatados no mês de fevereiro:

Item	Quantidade consumida por unidade fabricada	Preço por quantidade consumida	Custo Padrão Total
Materiais Diretos	1,50 metros por unidade	R\$ 3,00 por metro	R\$ 4,50 por unidade
Mão de Obra Direta	45 minutos por unidade	R\$ 7,00 por hora	R\$ 5,25 por unidade
Custos Indiretos de Fabricação		R\$ 3,20 por unidade	R\$ 3,20 por unidade
Custo Padrão Total			R\$ 12,95 por unidade

Com base nos dados acima, julgue as afirmações como Verdadeira (V) ou Falsa (F) e, em seguida, assinale a opção **CORRETA**.

- I. A indústria apresentou uma variação positiva de R\$0,95, por unidade, produzida em relação ao custo padrão.
- II. A indústria apresentou uma variação positiva nos materiais diretos, decorrentes da redução do custo unitário dos materiais, em relação ao custo padrão.
- III. A indústria apresentou uma variação negativa na mão de obra direta, em decorrência do aumento da quantidade de tempo consumido na fabricação do produto, apesar da variação no custo da mão de obra.

A sequência **CORRETA** é:

- A. F, F, V.
- B. F, V, V.
- C. V, F, F.
- D. V, V, F.

09) Uma indústria estabeleceu os seguintes padrões de consumo de matéria-prima para cada unidade de produto fabricado:

Tipo de Matéria-Prima	Quantidade	Preço
A	2 kg	R\$ 1,50 por kg
B	3 m2	R\$ 4,00 por m2

No mês de janeiro de 2016, foram produzidas 2.000 unidades de cada produto, e ocorreu o seguinte consumo de matéria-prima:

Tipo de Matéria-prima	Quantidade total Consumida	Custo da matéria-prima consumida
A	4.000 kg	R\$ 6.800,00
B	6.500 m2	R\$ 26.000,00

Com base nos dados fornecidos e em relação ao custo com matéria-prima:

- A. o custo padrão superou o custo real em R\$ 2.800,00, em decorrência de uma variação de preço desfavorável na matéria-prima A, e uma variação de quantidade desfavorável na matéria-prima B.
- B. o custo padrão superou o custo real em R\$ 2.800,00, em decorrência de uma variação de quantidade desfavorável na matéria-prima A, e uma variação de preço desfavorável na matéria-prima B.
- C. o custo real superou o custo padrão em R\$ 2.800,00, em decorrência de uma variação de preço desfavorável na matéria-prima A, e uma variação de quantidade desfavorável na matéria-prima B.
- D. o custo real superou o custo padrão em R\$ 2.800,00, em decorrência de uma variação de quantidade desfavorável na matéria-prima A, e uma variação de preço desfavorável na matéria-prima B.

## Questões de múltipla escolha

1. A peça orçamentária que identifica as necessidades de recursos de terceiros para fazer face aos novos investimentos, ou à reformulação da estrutura de capital da companhia, é denominada:
  - a. ☐ Orçamento de Investimentos;
  - b. ☐ Orçamento de Financiamentos;
  - c. ☐ Orçamento de Caixa;
  - d. ☐ Orçamento de Despesas Financeiras;
  - e. ☐ Ponto de Equilíbrio Projetado.
2. A demonstração contábil-financeira que representa o resultado das movimentações provenientes de ingressos e desembolsos de moeda corrente, em determinado período de tempo, é denominada:
  - a. ☐ Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;
  - b. ☐ Fluxo de Caixa;
  - c. ☐ *Mark-up*;
  - d. ☐ Orçamento de Vendas;
  - e. ☐ Demonstração de Resultado Gerencial.
3. Uma empresa apresenta duas propostas de orçamento para o segundo semestre de 20X2.

	Orçamento 1	%	Orçamento 2	%
Vendas	\$ 5.700.000,00	100	\$ 7.200.000,00	100
Custos Variáveis	\$ 3.500.000,00	61	\$ 4.200.000,00	58
Margem de Contribuição	\$ 2.200.000,00	39	\$ 3.000.000,00	42
Custos Fixos	\$ 1.000.000,00	18	\$ 1.800.000,00	25
Lucro Líquido	\$ 1.200.000,00	21	\$ 1.200.000,00	17

Os pontos de equilíbrio dos respectivos orçamentos, em valores monetários, são:

- a. ☐ \$ 1.754.385,00 e \$ 2.500.000,00;
- b. ☐ \$ 1.639.344,30 e \$ 3.103.448,30;
- c. ☐ \$ 2.564.102,60 e \$ 4.285.714,30;
- d. ☐ \$ 2.857.142,00 e \$ 4.285.714,00;
- e. ☐ \$ 2.764.242,00 e \$ 4.852.147,00.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

4. Uma empresa apresenta os seguintes dados no orçamento do 2º semestre de 20X2:

Preço de Venda Unitário \$	33,40
Custo Variável Unitário \$	28,80
Custos Fixos	\$ 384.000,00

Para gerar o lucro operacional de \$ 30.000,00 são necessárias:

- a. ( ) 45.000 unidades;
- b. ( ) 76.957 unidades;
- c. ( ) 83.478 unidades;
- d. ( ) 90.000 unidades;
- e. ( ) 80.000 unidades.

5. Itens extraídos do Orçamento da Indústria Beta (em reais):

Itens	Orçamento por unidade	Níveis de atividade	
Unidades	—	7.000	12.000
Vendas	24,00	168.000,00	288.000,00
Custos Variáveis	14,80	103.600,00	177.600,00
Custos Fixos	—	70.000,00	70.000,00

Com base na metodologia do Orçamento Flexível, para produção e venda efetivas de 10.000 unidades, a Margem de Contribuição e o Resultado Operacional orçados, em reais, correspondem, respectivamente, a:

- a. ( ) 92.000,00 e 22.000,00;
- b. ( ) 92.000,00 e 70.000,00;
- c. ( ) 148.000,00 e 22.000,00;
- d. ( ) 148.000,00 e 70.000,00;
- e. ( ) 148.000,00 e 92.000,00.

6. De acordo com a regra “Custo ou Mercado, dos dois o menor”, determinada no artigo 183 da Lei nº 6.404/1976 para definição do valor de mercado das matérias-primas, deve ser considerado o conceito de:

- a. ( ) Custo Histórico.
- b. ( ) Custo de Reposição.
- c. ( ) Custo Histórico Corrigido.
- d. ( ) Preço de Venda.
- e. ( ) Preço de Venda deduzido da Margem de Lucro.

7. Ao construir o seu orçamento de vendas no ano, uma empresa planejou vender 500.000 unidades da mercadoria A, no ano seguinte, a um preço unitário de R\$ 2,50. Sendo a margem operacional de 2%, verifica-se que o valor do lucro estimado, em reais, encontra-se entre:

- (A) R\$ 12.500,00 e R\$ 15.750,00
- (B) R\$ 15.750,00 e R\$ 18.500,00
- (C) R\$ 18.500,00 e R\$ 21.000,00
- (D) R\$ 21.000,00 e R\$ 23.250,00
- (E) R\$ 23.250,00 e R\$ 25.750,00

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

08) Uma empresa apresenta seu orçamento de produção estimado para o próximo período, com um total de vendas de 1.485.000 unidades; um estoque estimado no início do ano de 412.500 unidades; e um estoque desejado no final do ano de 294.000 unidades. A produção anual total indicada no orçamento de produção em unidades será de:

- (A) 778.500 unidades.
- (B) 1.366.500 unidades.
- (C) 1.603.500 unidades.
- (D) 2.191.500 unidades.

09) Uma empresa apresenta duas propostas de orçamento para o segundo o próximo período produtivo.

Itens	Orçamento 1	%	Orçamento 2	%
Vendas	R\$ 8.550.000,00	100	R\$ 14.400.000,00	100
Custos Variáveis	R\$ 5.130.000,00	60	R\$ 5.760.000,00	40
Margem Contribuição	R\$ 3.420.000,00	40	R\$ 8.640.000,00	60
Custos Fixos	R\$ 1.795.500,00	21	R\$ 4.752.000,00	33
Lucro Líquido	R\$ 1.624.500,00	19	R\$ 3.888.000,00	27

Os pontos de equilíbrio contábil dos Orçamentos 1 e 2, em valores monetários, são, respectivamente:

- a) R\$ 9.450.000,00 e R\$ 17.600.000,00.
- b) R\$ 7.735.714,29 e R\$ 11.781.818,18.
- c) R\$ 4.488.750,00 e R\$ 7.920.000,00.
- d) R\$ 4.061.250,00 e R\$ 6.480.000,00.

10) Uma empresa tem a seguinte movimentação no mês de abril de 2020: venda de R\$ 440 000,00, custo de mercadorias de R\$ 220 000,00 e despesas gerais de R\$ 100 000,00.

Para maio de 2020, essa empresa tem a seguinte proposta de orçamento: custo de mercadorias de R\$ 240.000,00 e despesas gerais de R\$ 110 000,00.

A empresa possui: saldo de caixa inicial no valor de R\$ 15 000,00 em abril de 2016; recebimentos de vendas de 30% à vista, 40% para 30 dias e 30% para 60 dias; pagamentos de compras de mercadorias de 20% à vista, 40% para 30 dias e 40% para 60 dias.

As despesas da empresa são pagas à vista.

Com base nessa situação-problema, conclui-se que, se a empresa desejar ter, ao final do mês de maio de 2020, saldo de caixa de R\$ 83 000,00, suas vendas no mesmo mês terão de ser no valor de:

- A. R\$ 300 000,00.
- B. R\$ 350 000,00.
- C. R\$ 400 000,00.
- D. R\$ 450 000,00.
- E. R\$ 500 000,00.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

11) Uma empresa fez sua projeção de vendas para janeiro, fevereiro e março do próximo ano, conforme tabela a seguir.

Orçamento de Vendas			
	Janeiro	Fevereiro	Março
Demanda esperado (quantidade)	10.000	12.000	15.000
Preço de venda (R\$)	2,00	2,00	2,00
Vendas Brutas (R\$)	20.000,00	24.000,00	30.000,00

Suponha que todas as vendas dessa empresa sejam parceladas da seguinte forma:

- 1ª parcela (à vista), correspondente a 30% da venda;
- 2ª parcela (prazo de 30 dias), correspondente a 30% da venda;
- 3ª parcela (prazo de 60 dias), correspondente a 40% da venda.

Considerando a política de recebimento e os dados apresentados, verifica-se que a empresa espera receber, no mês de março, o montante de:

- A. R\$ 8.000,00.
- B. R\$ 22.200,00.
- C. R\$ 24.200,00.
- D. R\$ 29.600,00
- E. R\$ 30.000,00.

12) Combater desperdícios, alocar recursos adequadamente e conseguir associar objetivos e resultados a seus determinantes são alguns dos benefícios gerados pela decisão de iniciar um orçamento base zero.

Considerando o exposto, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas.

- I. O orçamento base zero rompe com o passado, nunca partindo da observação de dados anteriores, uma vez que estes podem conter ineficiência que o orçamento de tendência poderá perpetuar.

### PORQUE

- II. A proposta do orçamento base zero está em discutir a empresa como um todo, toda vez que for elaborado o orçamento.

A respeito dessas asserções, assinale a opção **correta**.

- A. As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.
- B. As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- C. A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- D. A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- E. As asserções I e II são proposições falsas.

13) O planejamento orçamentário é fundamental para os gestores em suas funções de planejamento e controle, auxiliando na alocação de recursos e na coordenação das atividades.

### PORQUE

O planejamento orçamentário determina o modelo de gestão, conjunto de princípios orientadores que decorrem da visão, da missão e dos valores da empresa.

Considerando-se essas assertivas, é **CORRETO** afirmar que:

- A. a primeira é falsa, e a segunda é verdadeira.
- B. a primeira é verdadeira, e a segunda é falsa.
- C. as duas são falsas.
- D. as duas são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- E. as duas são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.



## 7 - *BALANCED SCORECARD* – BSC

O desafio de gerenciar uma organização enseja dificuldades e obstáculos percebidos, diariamente, diferenciam-se na busca da competitividade pela forma que escolhem para gerar suas estratégias e geri-las.

Neste capítulo, você vai ver que o BSC oferece ao *Controller* a possibilidade de promover a integração entre áreas da empresa com o fim de maximizar os resultados econômico-financeiros.

### Introdução

No Brasil, organizações preocupadas com uma gestão estratégica que proporcione melhores resultados já adotam os conceitos de uma metodologia conhecida como *Balanced Scorecard* (BSC) a partir do questionamento de executivos quanto à segurança e adequação dos métodos existentes para mensuração do desempenho das corporações.

O que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado; as medidas nas organizações afetam de maneira muito significativa o comportamento dos gerentes e empregados. Medidas tradicionais que têm sido utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre investimento, produtividade por pessoa, todas focalizadas em controle, originadas da função financeira tradicional e referentes ao histórico empresarial, podem dar algum sinal relacionado à *performance* atual e crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional. Os modelos tradicionais de *performance* financeira serviram bem à era industrial, mas já não são apropriados para direcionar e avaliar habilidades e competências que as empresas da era do conhecimento devem dominar.

Metodologia criada por Robert S. Kaplan e David P. Norton, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão e tem suas particularidades nos sistemas de apoio à decisão. Tinha como motivação de que os métodos de avaliação de desempenho existentes eram apoiados apenas nos indicadores financeiros, o que prejudicava a capacidade de organização de criar valor econômico para o futuro.

As instituições têm a possibilidade de traduzir a estratégia em ação com mais rapidez e de facultar o intercâmbio de conhecimentos e de experiências em toda a empresa, com o objetivo de continuar aperfeiçoando a estratégia e de otimizar a sua execução.

O *Balanced Scorecard* tem-se mostrado altamente eficaz como um sistema que proporciona traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma mesma empresa. Dessa forma, transforma a Visão em Estratégias que se desdobram em Ações adequadas para sua realização, em termos de resultados. Funciona como um painel de controle para a empresa. Com ele, a alta cúpula consegue visualizar a organização de várias perspectivas de uma só vez. Nesse painel, uma série de informações estratégicas são organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos, prever turbulências e entender para onde vai a empresa.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA



Níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional

## Definição

Pode-se definir o *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Seu princípio é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além – é claro – das finanças, e ligar tudo isso à estratégia. Trata-se de uma espécie de jogo de causa e efeito que só pode ser jogado se toda a organização entender onde precisa chegar e se mobilizar para cumprir os objetivos.

Traduzido como cartão de marcação balanceado e como cenário balanceado, essa ferramenta ou modelo de gestão tem sua ênfase no controle de metas estratégicas. Propõe às empresas maior engajamento de seu planejamento estratégico com o dia-a-dia de suas operações.

Segundo Padovese (2003), *balanced scorecard* é um sistema de informação para o gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tal sistema integra medidas financeiras e não financeiras e estas passam a ser parte do sistema de informações dos colaboradores, podendo ter uma noção mais clara da contribuição esperada nas diversas medidas e dos resultados obtidos. Fundamentado em quatro categorias básicas – finanças, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento empresarial –, o BSC pode ser entendido como um método de administração baseado no equilíbrio organizacional, pois ele garante que a empresa tenha níveis de comprometimento e, consequentemente, estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam todo o seu negócio. Além de uma poderosa ferramenta que permite a introdução de propósitos de longo prazo no sistema gerencial do presente, através de mecanismos de direcionamento e mensuração da *performance* da empresa, em vários e relevantes aspectos, o BSC pode-se desdobrar até o nível de metas por empregado, como já implementado em algumas empresas nacionais. Pode, ainda, revelar-se como uma efetiva

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

ferramenta para a gestão do conhecimento, recolhendo e consolidando *feedbacks* da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional.

O objetivo maior de toda organização é criar valor. Valor para o cliente, para os beneficiários do serviço, para os financiadores, para a comunidade, para os colaboradores, para os proprietários, para os consumidores. O meio mais utilizado para isto é a formulação de uma estratégia ligada à visão e à missão da organização.

Assim, para que uma estratégia seja implementada, todos os envolvidos com a organização devem estar alinhados e ligados com a estratégia, além de ser fundamental que o processo de implementação seja contínuo e participativo. O sucesso somente virá quando a estratégia se transformar no trabalho do dia a dia e, conseqüentemente, em ação.

Dentre as finalidades do BSC, podemos destacar a sua importância na correlação das estratégias com um sistema de gestão através dos seguintes pontos:

- O BSC como sistema de medição de desempenho, pois não é um conjunto de indicadores específicos, mas o de reunir, em um único relatório as medidas que indicam o alcance das metas traçadas para a criação de valor futuro, combinando a variedade de elementos compõem uma empresa. Isso é:
  - Tornar-se orientada para seus clientes;
  - Ser capaz de dar respostas rápidas;
  - Qualificar a equipe de trabalho;
  - Reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; e
  - Gerir para o longo prazo.
- O BSC como sistema de comunicação e alinhamento estratégico, com o propósito de harmonizar e unir a visão da empresa à estratégia criada para o alcance dos objetivos.
- O BSC como sistema de gestão estratégica, por ser considerada uma ferramenta que traduz a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis – tanto de longo prazo como de curto prazo.

O BSC através do seu processo de *feedback* e aprendizado, permite também monitorar e ajustar a implementação da estratégia, e se necessário, mudar a própria estratégia caso os objetivos fixados inicialmente não se apresentem corretos, levando a organização a rever e questionar a estratégia que está sendo adotada.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Desta foram, as atribuições do BSC:



## Como funciona

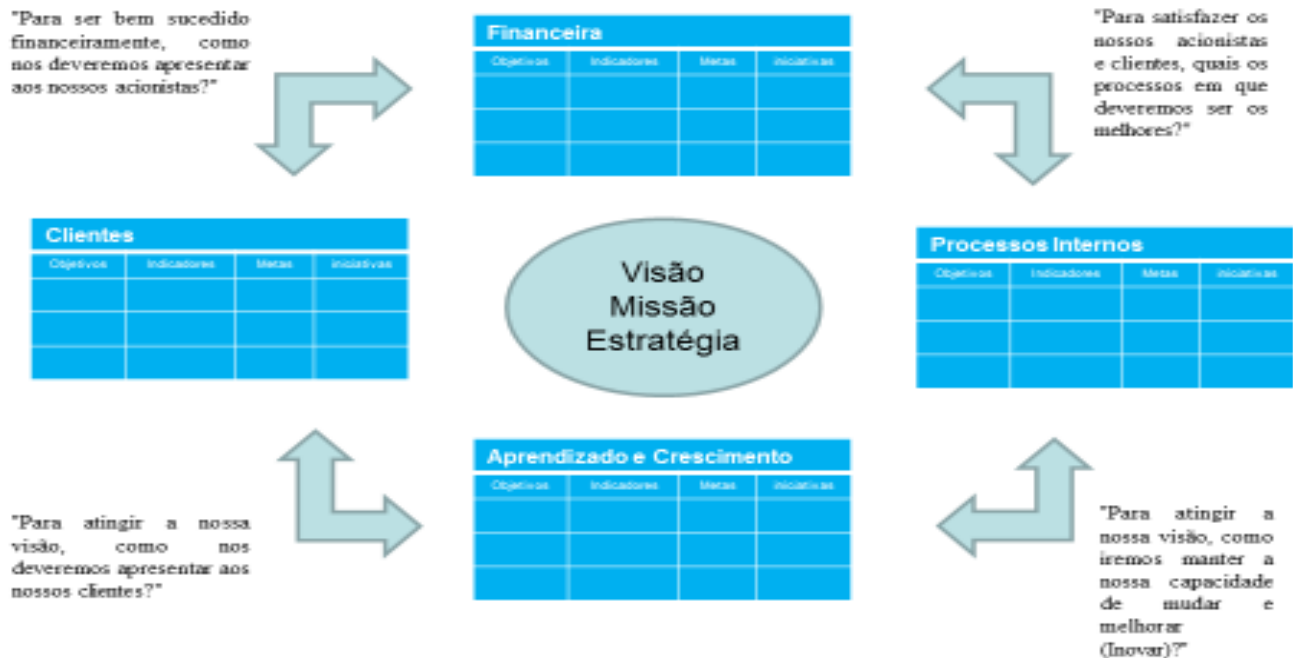
O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Atua, fortemente, na área operacional, pois grande parte dos indicadores sugeridos são, na realidade, objetivos e metas de cunho operacional. Deve identificar e qualificar as relações entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas de desempenho, condicionadas a um futuro perceptível.

Seria algo como o painel de instrumentos de um veículo, avião ou navio, que indica a velocidade, pressão do óleo, nível de combustível etc. Alguns se referem ao *scorecard* como painel de guerra, uma vez que consideram a concorrência entre empresas para manterem-se no mercado.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Enfim, o BSC é a conexão das diretrizes traçadas entre as várias áreas de uma organização, atingindo desde a equipe de produção (chão-de-fábrica) até a direção da empresa.



## Perspectiva Financeira – como os acionistas nos veem?

É a mais importante. Tem o objetivo de analisar os impactos das decisões estratégicas nas metas estabelecidas. A estratégia financeira é o carro chefe de todo negócio. Assim, a implementação dos indicadores de desempenho financeiro deve apontar se a execução da estratégia empresarial está realmente contribuindo para os resultados financeiros esperados. Quando isso não ocorrer, a administração deve reexaminar as premissas básicas de sua missão e estratégia.

Os objetivos financeiros representam a meta em longo prazo da empresa, que é gerar retornos superiores a partir do capital investido. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos e ajustá-los nas diferentes fases do ciclo de crescimento do negócio. Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, consta o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

Todo *scorecard* deve estar inserido em uma cadeia de causa e efeito que culmine no cumprimento de objetivos financeiros, fruto da estratégia empresarial.

## Perspectiva dos Clientes – como os nossos clientes nos veem?

É verificada a participação da empresa no mercado e a satisfação dos clientes. A perspectiva dos clientes possibilita à empresa alinhar suas medidas de resultado à satisfação deles, conquistar sua fidelidade, promover a retenção da marca no segmento e, com isso, aumentar a captação e lucratividade. Assim, as empresas que não compreenderem as necessidades dos clientes estarão sujeitas a perderem seus consumidores para o concorrente, que oferece produtos ou serviços mais adequados aos anseios deles.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e as preocupações desses em geral situam-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essências nessa perspectiva, constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

### Perspectiva dos Clientes



Uma empresa deve oferecer a seus clientes um grupo de medidas essenciais, conforme:

- **Participação de mercado:** reflete a proporção de negócios em um determinado mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
- **Captação de Clientes:** mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
- **Retenção de Clientes:** controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
- **Satisfação dos Clientes:** mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- **Lucratividade dos Clientes:** mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentá-los.

Existem, ainda, atributos comuns adotados em *scorecards*, independentes da atividade da empresa, que podem ser alocados em três grupos distintos, conforme:

- ✓ Atributos dos produtos/serviços;
- ✓ Relacionamento com os clientes;
- ✓ Imagem e reputação.

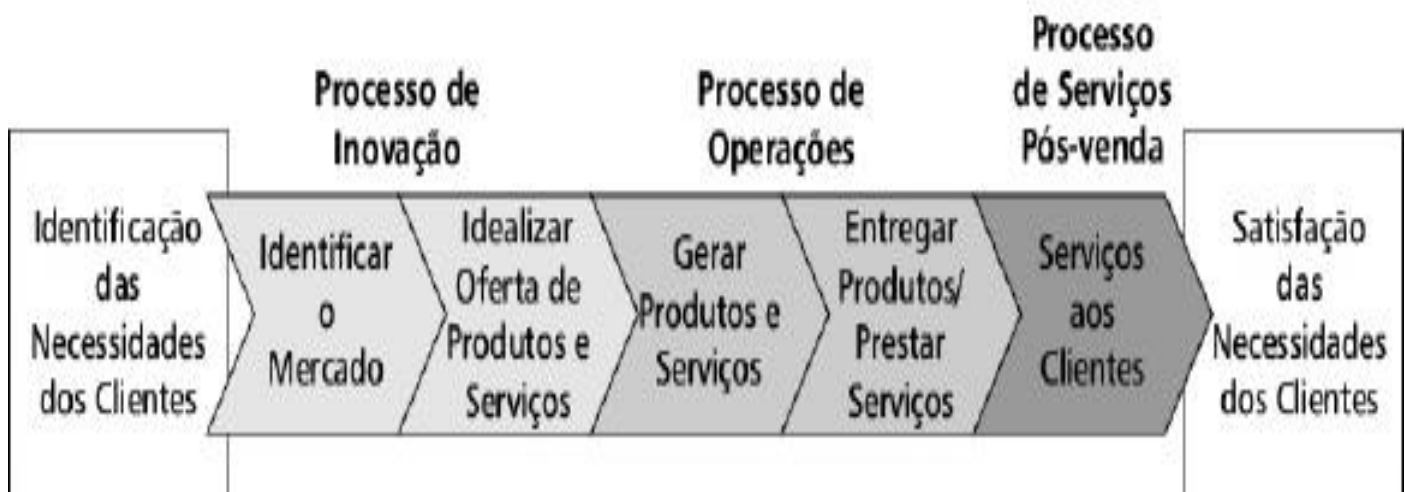
Assim, o BSC pode ser aplicado a praticamente todas as áreas da empresa e a toda organização, qualquer que seja seu objetivo social.



## Perspectiva dos Processos Internos – em que devemos ser melhores?

Atender as questões de qualidade dos processos realizados, assim como no grau de inovação inserido neles, produtividade, tecnologia, custo e tempo de desenvolvimento. Tendo por base os objetivos e medidas das Perspectivas Financeiras e de Clientes, as empresas formulam os processos internos que conduzirão aos objetivos dos acionistas e clientes. É elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilita realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

### Perspectivas dos Processos Internos da Empresa



Nesse sistema, há uma valorização das estratégias voltadas para o atendimento das expectativas dos acionistas e clientes-alvo.

Apesar da necessidade de avaliar cada situação isoladamente, podemos constatar uma cadeia de valor genérica como um modelo geral, composto de três processos principais:

- **Processo de Inovação:** constituído de duas fases, sendo a primeira aquela em que os gerentes realizam pesquisas para conhecerem e delimitarem o mercado, e a segunda fase, na qual se busca a satisfação do cliente;
- **Operação:** é aquela que se inicia com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço;
- **Serviço Pós-venda:** trata-se de uma fase da cadeia na qual se inclui garantia, correção de defeitos, devoluções etc.

Contudo, somente o atendimento das necessidades dos clientes não basta. Se os executivos perceberem que os processos internos estão sendo realizados regularmente, mas não estão atingindo os objetivos financeiros, devem repensar toda a estratégia e redirecioná-la.

O importante é que as empresas consigam demonstrar que melhorias, como qualidade, ciclo de produção, prazos de espera e de entregas, entre outras, trouxeram ampliação das vendas e mais participação no mercado.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

## Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – podemos continuar melhorando e criando valor?

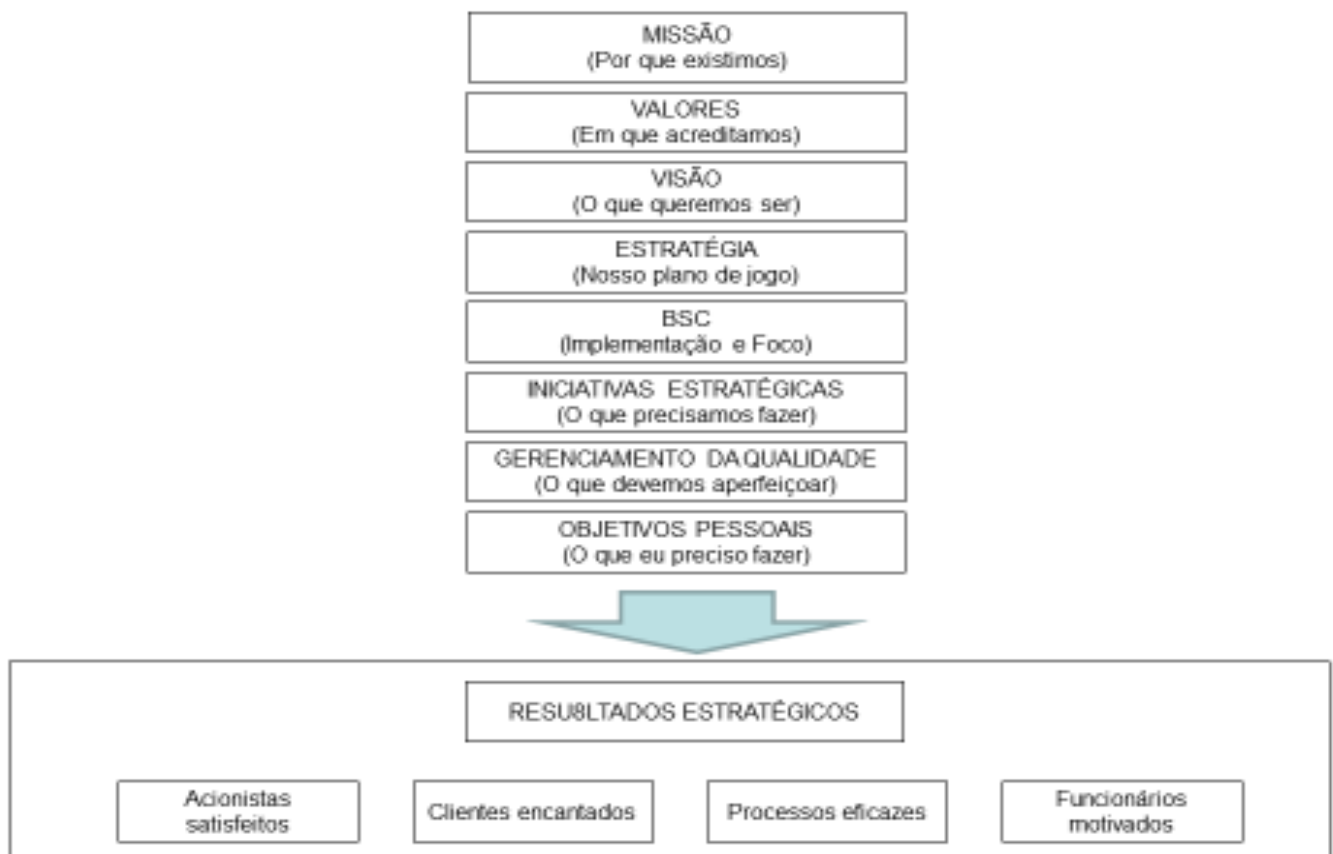
Estabelecer os objetivos relacionados ao crescimento e retenção dos recursos humanos da empresa, uma vez que todo processo do BSC é executado e supervisionados por pessoas. Os gastos alocados em treinamento e capacitação profissional são difíceis de sustentar em momentos de dificuldades financeiras. Eliminar essas despesas certamente gerará ganho de resultados operacionais em um momento inicial, mas em médio e longo prazo, os objetivos estratégicos da organização sairão prejudicados.

Oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

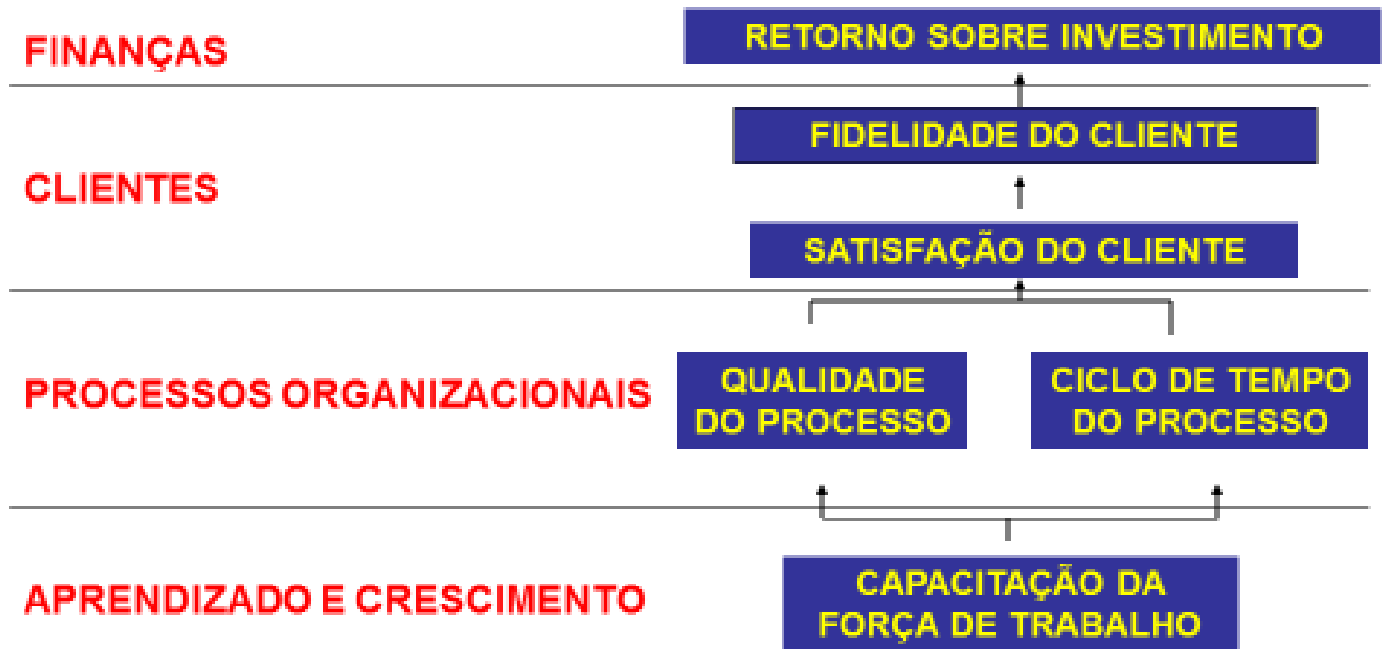
Segundo Campos (1998), o aprendizado e crescimento são as forças que vão mover a empresa para criar a infra-estrutura que a organização precisa para alcançar os ambiciosos objetivos definidos nas perspectivas financeiras, dos clientes e dos processos internos.

O BSC propõe que os funcionários sejam percebidos sob três aspectos:

- ✓ Capacidade do funcionário: satisfação, retenção e produtividade;
- ✓ Sistemas de informação capazes: atendimento das necessidades dos usuários internos e externos - clientes;
- ✓ Motivação: liberdade para decidir e agir, trazendo resultados positivos.



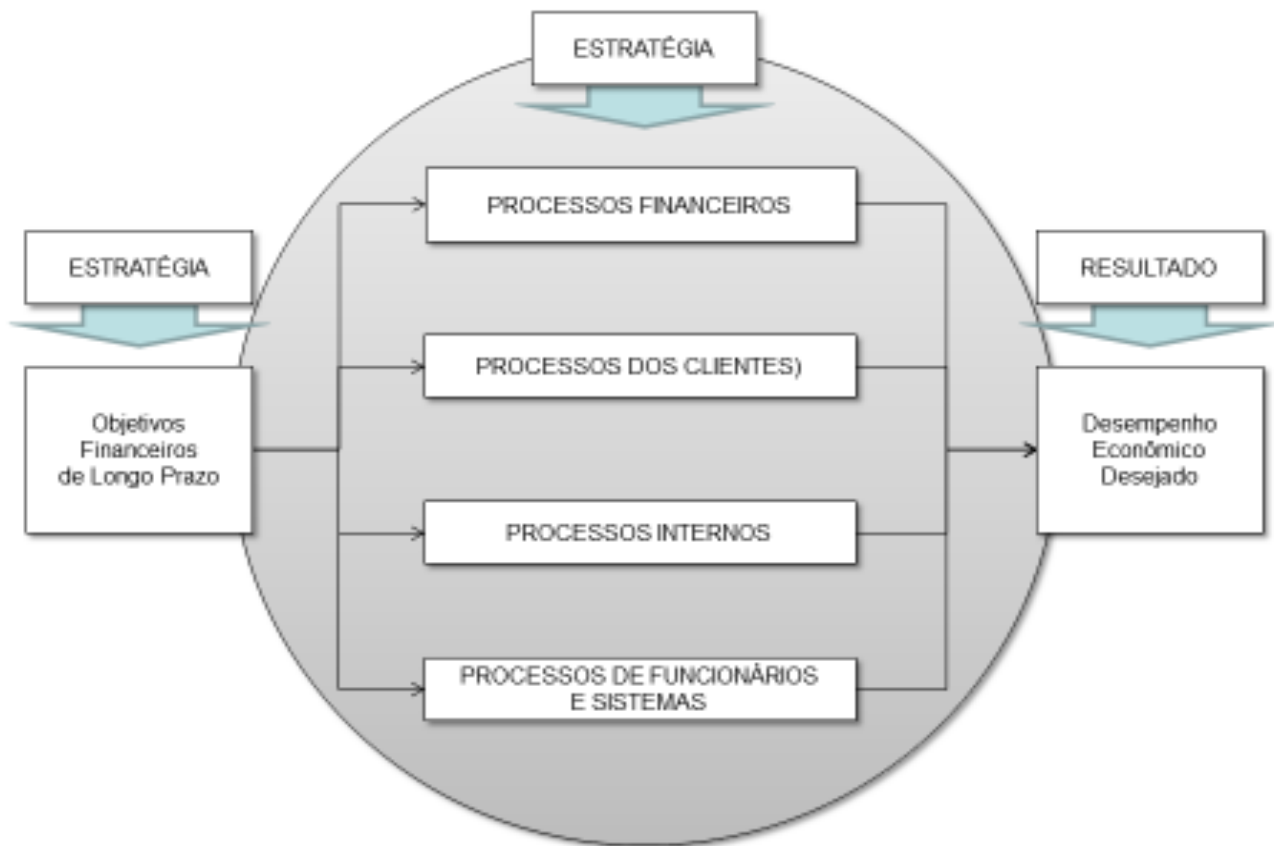
## RELAÇÃO CAUSA-EFEITO



### Integração dos Indicadores

O BSC não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecê-la. Os observadores devem ser capazes de olhar o *scorecard* e enxergar mais além – a estratégia que está por trás dos seus objetivos e medidas.

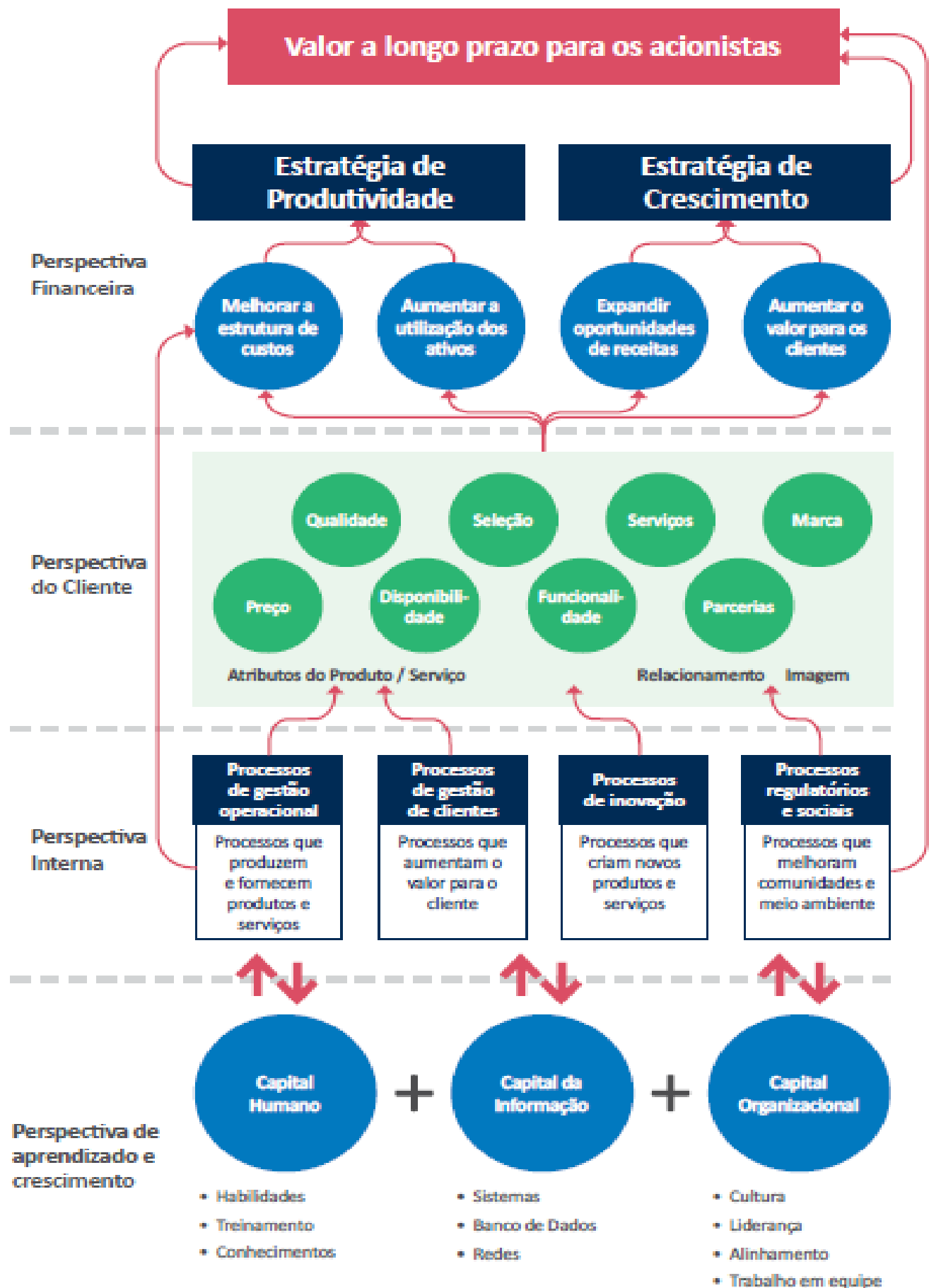
A função do BSC não está correlacionada com a montagem das estratégias, mas com o seu desempenho. Para tal, deve ser alinhada com orçamentos e metas da empresa. O BSC tem como objetivo geral comunicar a estratégia corporativa a toda empresa; analisar os objetivos estratégicos e correlacionar com as recompensas pessoais; identificar e analisar os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas e dar o *feedback*.



## Análise e acompanhamento

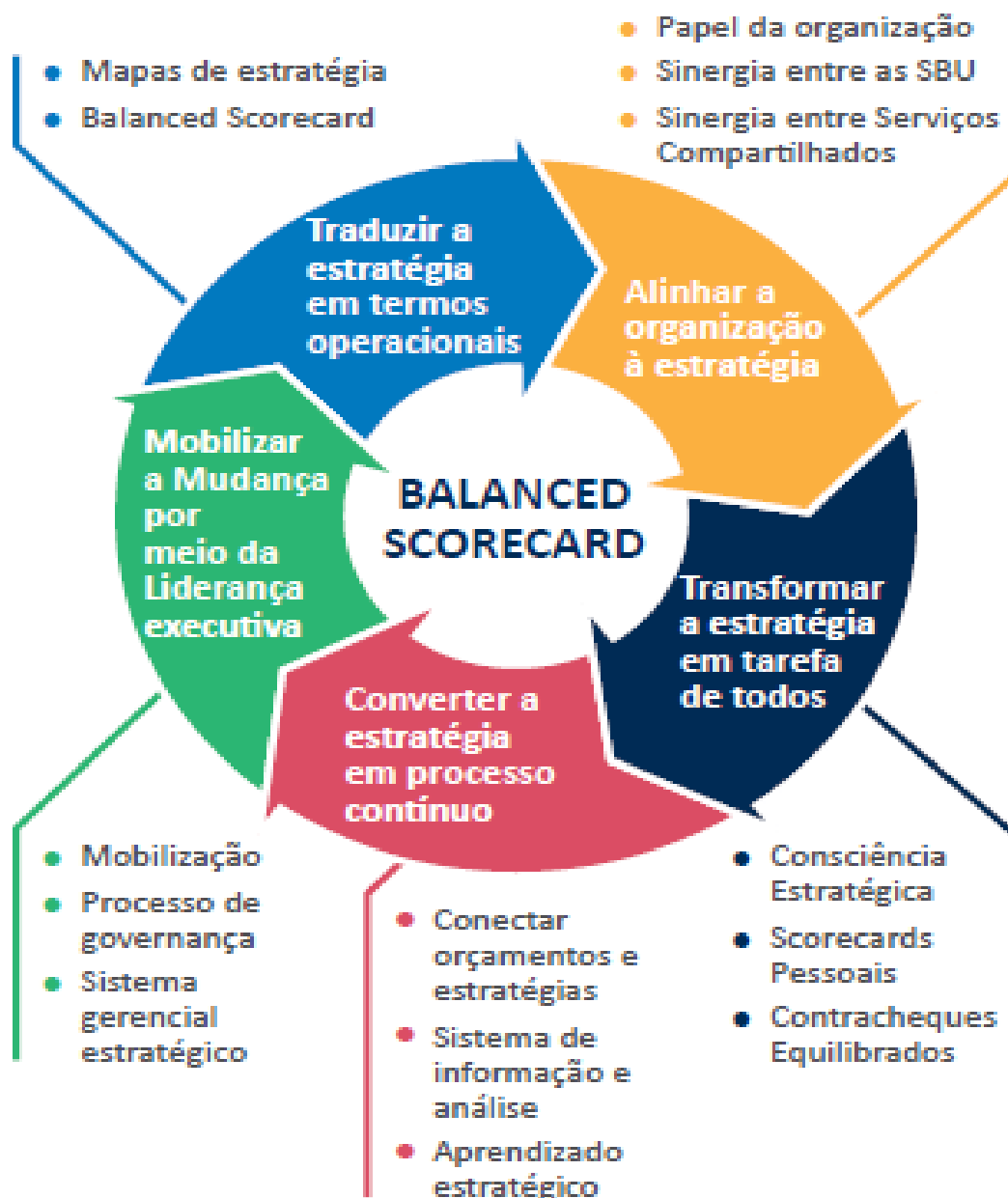
O BSC e as novas estratégias disponibilizam capacidades e ativos até então ocultos dentro da organização, fornecendo um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e visível através de arquitetura lógica e abrangente.

O “Mapa Estratégico” é uma ferramenta que fornece os fundamentos para o projeto de um BSC que pode ser resumido como uma ferramenta que integra os fundamentos do BSC e que traduz e consolida as estratégias definidas através de uma linguagem objetiva clara e compreensível.



Assim, o BSC busca criar um sistema de medição da estratégia definida pela alta gerência através de indicadores de acompanhamento que irão apresentar se a empresa está no caminho para atender seus objetivos ou não, com a finalidade de mantê-los ou criar ações corretivas.

## ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA ESTRATÉGIA



### RESUMO

O *Balanced Scorecard* é eficaz como ferramenta de gestão, correlacionando-se com a Controladoria.

O BSC, como sistema de informação, também é eficaz para traduzir às áreas operacionais os objetivos estratégicos da organização, atuando com o objetivo de direcionar a força de trabalho para sua consecução.



# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

## QUESTÕES

1. Quais são os principais indicadores do BSC na perspectiva interna da empresa?
  - a. ☐ preço e qualidade;
  - b. ☐ pontualidade na entrega;
  - c. ☐ desenvolvimento de produção;
  - d. ☐ níveis de satisfação interna dos funcionários;
  - e. ☐ qualidade e produtividade.
2. Leia as informações abaixo:
  - I. O BSC tem como princípio mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários além, é claro, das finanças.
  - II. O BSC é um método de avaliação de gestão, que avalia a *performance* das empresas sob a óptica dos conceitos de criação de valor ao acionista.
  - III. O BSC é um sistema de avaliação de gestão que avalia os resultados de uma empresa descontando o custo de capital.
  - IV. O BSC é um método de avaliação de empresas que se assemelha bastante ao EVA.

Diante dessas informações, assinale a alternativa **correta**:

- a. ☐ a alternativa I está correta;
  - b. ☐ as alternativas II e III estão corretas;
  - c. ☐ a alternativa IV está correta;
  - d. ☐ as alternativas III e IV estão corretas;
  - e. ☐ as alternativas I e II estão corretas.
3. Quais são os diferentes critérios utilizados para a definição do processo de venda no BSC?
  - a. ☐ impostos e despesas de vendas;
  - b. ☐ ofertas de clientes;
  - c. ☐ custo de produção;
  - d. ☐ qualidade;
  - e. ☐ custo direto.
4. São perspectivas como base para o *Balanced Scorecard*, **exceto**:
  - a. ☐ perspectiva financeira, ou seja, como a empresa é vista pelos acionistas e proprietários;
  - b. ☐ perspectiva do cliente, ou seja, como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma;
  - c. ☐ perspectiva de produção, ou seja, como a produção visualiza a sua importância na organização;
  - d. ☐ perspectiva interna da empresa, ou seja, em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência;
  - e. ☐ perspectiva de inovação e aprendizado, ou seja, capacidade de a empresa melhorar continuamente e se preparar para o futuro.
5. Kaplan afirma que o BSC pode ser utilizado para, **exceto**:
  - a. ☐ realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
  - b. ☐ alinhar metas de RH;
  - c. ☐ comunicar estratégia somente entre diretores;
  - d. ☐ esclarecer e obter consenso;
  - e. ☐ obter *feedback*.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

6. São limitações do BSC, **exceto**:
- a. ☐ não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as limitações que ela possui;
  - b. ☐ não há falta de subsídios para a definição das metas e das perspectivas do BSC;
  - c. ☐ é orientado para o econômico e, em especial, o quantificável, em oposição ao social e político ou mesmo ao econômico não quantificável;
  - d. ☐ é pouco flexível às mudanças estratégicas, ou seja, uma vez iniciado, o confronto estratégico fica preso àquilo que iniciou;
  - e. ☐ é coerente no que se refere à inter-relação entre os indicadores controlados e o desempenho global da organização.
7. São providências que a empresa deve tomar antes da implantação do BSC:
- a. ☐ obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando a adoção desta ferramenta;
  - b. ☐ definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará, geralmente um alto executivo de apoio da organização;
  - c. ☐ verificar quais atividades consomem mais recursos na empresa;
  - d. ☐ as alternativas “a” e “b” estão corretas;
  - e. ☐ elaborar a Demonstração de Origens de Capital.
8. Como sistema gerencial o BSC considera as seguintes etapas, **exceto**:
- a. ☐ identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
  - b. ☐ arquitetura do programa de medição;
  - c. ☐ definição dos objetivos estratégicos;
  - d. ☐ escolha dos indicadores estratégicos;
  - e. ☐ elaboração do plano de implementação.
9. O enfoque utilizado na perspectiva do cliente é:
- a. ☐ objetivo de curto prazo;
  - b. ☐ como a empresa é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor forma;
  - c. ☐ como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários;
  - d. ☐ em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência;
  - e. ☐ capacidade de a empresa melhorar continuamente e se preparar para o cliente;
10. Na perspectiva interna da empresa os principais indicadores são:
- a. ☐ rentabilidade;
  - b. ☐ pontualidade na entrega;
  - c. ☐ qualidade e produtividade;
  - d. ☐ desenvolvimento de produtos;
  - e. ☐ nível de satisfação dos funcionários
11. Qual a definição **correta** para *Balanced Scorecard*?
- a. ☐ painel de controle geral da empresa;
  - b. ☐ balanço dos patrimônios da empresa;
  - c. ☐ gestão estratégica que permite a tradução da visão, missão e aspiração estratégica;
  - d. ☐ visão de objetivos a serem atingidos durante o período;
  - e. ☐ atingir propósitos a longo prazo.

12. Dentre as utilizações do BSC identifique a que melhor corresponde a elas:

- a. ☐ identificar segmentos de mercado e as medidas do êxito da empresa;
- b. ☐ definir objetivos a curto prazo;
- c. ☐ definir objetivos a longo prazo;
- d. ☐ ter como foco principal os clientes;
- e. ☐ obter consenso em relação à estratégia, alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia e obter *feedback* aprofundando o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

13. Dentro da perspectiva do cliente, quais seriam os seus indicadores?

- a. ☐ rentabilidade;
- b. ☐ retorno do capital aplicado;
- c. ☐ pontualidade de entrega e a capacidade de desenvolver produtos;
- d. ☐ desenvolvimento de processos internos e externos;
- e. ☐ avaliação de falhas.

14. O BSC é composto basicamente de quantas etapas?

- a. ☐ 2 (desenvolvimento e produto, financeira);
- b. ☐ 4 (financeira, clientes, processos internos e inovação);
- c. ☐ 5 (estabilidade, inovação, financeira, processos internos, recursos humanos);
- d. ☐ 3 (pontualidade na entrega, inovação, financeira);
- e. ☐ 1 (financeira).

15. Em relação ao *Balanced Scorecard*, podemos afirmar que:

- a. ☐ é um instrumento meramente contábil;
- b. ☐ é um instrumento gerencial de apuração da *performance* empresarial;
- c. ☐ é um sistema que não leva em consideração o cliente;
- d. ☐ é um sistema baseado no EVA e no MVA;
- e. ☐ só pode ser elaborado em empresas que adotam o custeio ABC.

16. *Balanced Scorecard* é:

- a. ☐ uma ferramenta da Administração de Qualidade descrita por Feigenbaum para descrever todos os estágios do ciclo industrial;
- b. ☐ uma técnica que procura equilibrar quatro ênfases no processo de administrar as organizações e avaliar seu desempenho: interesse do cliente, interesse do acionista, inovação e aprendizagem e eficiência dos processos internos;
- c. ☐ uma norma que trata da qualidade do produto ou serviço e sistema de qualidade (ISO 9000:2000);
- d. ☐ um processo de aprendizagem que permite a aquisição de novas competências: aprendizagem com duplo reforço;
- e. ☐ um processo de Administração de Custos descrito por Feigenbaum para descrever todos os estágios do ciclo industrial.

17) A missão pode ser entendida como uma declaração concisa da razão da existência da organização. Refere-se ao propósito que norteia as suas atividades e pelo qual ela foi constituída. Ademais, expressa a maneira como a organização espera competir e criar valor aos *stakeholders*.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*.  
Trad. Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

De acordo com as informações apresentadas, são exemplos de missão:

- I. Ser um fornecedor confiável.
- II. Prestar serviços de qualidade.
- III. Ser o líder de vendas no segmento de atuação.

É **correto** o que se afirma em:

- (A) I, apenas.
- (B) II, apenas.
- (C) III, apenas.
- (D) I e II, apenas.
- (E) I, II e III.

18) (FCC - 2016 - Prefeitura de Teresina - PI – Analista Tecnológico - Analista de Negócios) O *Balanced Scorecard* compreende 4 perspectivas que visam, cada uma delas, responder uma questão básica.

A questão básica a ser respondida pela perspectiva:

- (A) dos Clientes é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.
- (B) de Negócios é que resultados devem ser apresentados aos stakeholders.
- (C) dos Clientes é como eles veem a empresa.
- (D) Financeira é como se pode melhorar e agregar valor à empresa.
- (E) de Aprendizado e Crescimento é como os clientes veem a empresa.

## 8 - A CONTROLADORIA NO MODELO “*BEYOND BUDGETING*”

Conhecer os principais problemas do “Orçamento” tradicional por meio da discussão proposta pelo “*Beyond Budgeting*”, comparando as técnicas utilizadas.

### INTRODUÇÃO

É um modelo de gestão sem orçamentos, esse pode tornar uma empresa mais maleável e adaptável. Surgiu em Londres, em 1998, como resultado de uma grande mobilização de empresas que questionavam o sistema de fixar metas. E foi desse grande movimento que nasceu uma nova organização, conhecida como *Beyond Budgeting round Table* – BBRT, Os diretores responsáveis eram; o contador Jeremy Hope e o consultor Robin Fraser (COHEN,2002).

É um modelo que busca executar, com habilidade, uma maneira mais descentralizada de gestão. Deixando o modelo tradicional hierarquia e liderança centralizada, permitindo que a tomada de decisão e o comprometimento de desempenho, venha ser desenvolvidas para gerentes operacionais. Beyond Budgeting tem como principal objetivo criar um novo ambiente bem gerenciado de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal. Gerando assim uma motivação maior, uma alta produtividade e melhoria nos serviços prestados aos clientes.

“Beyond Budgeting é [...] uma ideia positiva que usa o abandono do planejamento orçamentário como impulsionador para melhorar o processo inteiro de controle de gerenciamento. Abandonar o orçamento força a examinar mais profundamente e mais amplamente como as organizações devem ser gerenciadas.”,

O BBRT promove a gestão sem orçamento a partir de adoção de novos processos e ferramentas de gestão. Entre eles, comparações com a concorrência, com a evolução da fatia de mercado ocupada pela empresa, e com os resultados dos anos anteriores, além de *Balanced Scorecards*, *Activity-Based Management*, *Rolling Forecasts*, entre outros. A eliminação das metas projetadas, de acordo com o conceito do BBRT, é acompanhada pela flexibilização dos processos e a descentralização. “Líderes precisam reaprender a gerenciar: descentralizando a autoridade e desafiando constantemente a organização para obter resultados competitivos superiores

Pode-se traduzir *Beyond Budgeting* como “Além do Orçamento”. É uma nova ferramenta de gerenciamento empresarial que vem sendo desenvolvida e debatida, há muitos anos, na Europa e nos Estados Unidos, e que, recentemente, chegou ao Brasil.

Parte do princípio de que o processo de elaboração do orçamento anual não corresponde às expectativas e não traz a recompensa pelo tempo investido. Por isso, muitas empresas já estão tentando caminhos alternativos, mais ou menos radicais.

Entende que o processo de elaboração de orçamentos demanda muito tempo dos executivos das diversas áreas, sendo, portanto, muito caro. Esse fato pode fazer com que os benefícios financeiros do orçamento (redução de custos) não compensem o valor gasto para sua execução.

Além disso, avalia que a pressão exercida sobre as pessoas para que as metas sejam atingidas é muito grande. Assim, essas metas transformam-se em um contrato implícito, na medida em que, caso cumpridas, aos executivos cabem incentivos financeiros, perspectivas de carreiras e outras gratificações. Isso provoca reações, tais como:

- ✓ Os executivos aumentam seus orçamentos em 50% por saberem que a diretoria fará cortes em suas pretensões iniciais;
- ✓ Os executivos têm medo de que, se não gastarem todo o valor previsto em seus respectivos orçamentos até o final do exercício estabelecido, suas verbas serão reduzidas.

Nesse ambiente, o processo orçamentário pode estabelecer um teto para os custos, mas a política interna de contrato de desempenho fixo acaba garantindo que também haja um piso para os custos. Dessa maneira, a redução de despesas não é tão significativa quanto poderia ser.

## 1) MUDANÇAS RADICAIS

Estudiosos do assunto entendem que a solução não é um processo orçamentário melhor, mas a construção de um modelo alternativo de gestão.

Essa abordagem recomendada por esses autores já vem sendo utilizada por empresas dos mais diversos setores e inclui os seguintes passos:

- ✓ Adoção de metas baseadas em parâmetros externos de prazos mais longos em vez de metas anuais negociadas internamente. Isso significa buscar objetivos baseados em medições do desempenho das melhores empresas do setor ou de concorrentes diretos e conceder às equipes um prazo maior para alcançá-las, talvez dois ou três anos.

Exemplo: uma empresa de produtos oftalmológicos (CIBA Vision) adotou como parâmetros, dentre outros, o crescimento de vendas, o retorno sobre as vendas e o crescimento do valor econômico agregado. E descobriu que essa mudança contribuiu não apenas para agilizar e simplificar seu processo orçamentário, mas também para reduzir o volume de “apostas orçamentárias”.

- ✓ Avaliação e recompensas baseadas em contratos de melhoria relativa em que toda equipe passaria a estabelecer e perseguir uma série de parâmetros de desempenho durante um período específico. Em seguida, o desempenho é avaliado por um grupo de colegas (que utiliza medidas relativas), com o benefício da visão retrospectiva.

Exemplo: um banco sueco (Svenska Handelsbanken) dividiu suas agências em 11 regiões, as quais competem entre si, sendo a vencedora aquela que apresentar a maior rentabilidade sobre o patrimônio. Além disso, as agências competem em outros dois indicadores-chave de desempenho: custo-receita e lucro por funcionário. As posições relativas são divulgadas para toda a empresa.

A ideia é que a incerteza dessa abordagem de desempenho relativo leve ao sucesso na medida em que cada gerente fará o orçamento de sua área, tomando como base sua visão retrospectiva. Todavia, como os medidores de eficiência são diferentes daqueles usados no processo orçamentário tradicional, esse novo tipo de orçamento não será divulgado para toda a empresa, mas servirá de base para que o gerente tome as decisões mais eficientes, ou seja, aquelas que maximizem os lucros continuamente.

- ✓ Planejamento da ação contínuo e inclusivo. A previsão móvel para cinco trimestres, com projeção para cada um dos quatro subsequentes, pode ajudar a eliminar a distorção que os incentivos financeiros para alcançar uma meta fixa em um único ano fiscal podem gerar. Os incentivos financeiros oferecidos aos gerentes poderiam gerar distorções, uma vez que eles precisam alcançar uma meta fixa em um único ano fiscal (conforme abordagem orçamentária tradicional). Por isso, a previsão móvel feita para um período maior de tempo pode ajudar a eliminar essas distorções.



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Exemplo: o banco sueco (Svenska Handelsbanken) garante aos gerentes das agências a liberdade de decidir os produtos que desejam vender e fixar preços e descontos, desde que seus custos mantenham-se em 40% da receita. E também decidem de que recursos suas unidades precisam. Para tomar seus serviços centralizados mais rápidos no atendimento das demandas do mercado, o Handelsbanken faz uma rodada anual de negociações na qual as estimativas de custos e os serviços a serem fornecidos são discutidos por todas as partes. Os gerentes regionais e de agências podem contestar os preços e até mesmo resolver utilizar provedores de serviços externos.

Os gerentes de agência também têm autonomia para terceirizar alguns serviços e para determinar o número de funcionários e respectivos salários. No início, os altos executivos do banco achavam que isso levaria a um aumento do quadro de funcionários, mas ocorreu o contrário.

Desde que abandonou o processo orçamentário tradicional, no início dos anos 70, o Handelsbanken vem superando seus concorrentes escandinavos em retorno sobre o patrimônio, retorno total aos acionistas, relação custo/receita e satisfação dos clientes.

Nesse exemplo, pode-se entender que, quanto mais uma organização atribuir responsabilidade pelo lucro às áreas de relacionamento com os clientes, melhor e mais inovador será o comportamento dos funcionários no que diz respeito a custos.

### 2) MUDANÇAS MENOS RADICAIS

Outros autores sugerem manter os orçamentos, porém reestruturar os programas de remuneração dos executivos, de forma que estes sejam incentivados a favorecer as metas de longo prazo. Entende-se que essa abordagem, ao se livrar da inflexibilidade das metas de curto prazo da empresa, resolveria o problema que reside no centro da crítica ao processo orçamentário.

Especialistas comentam que o ideal seria o planejamento estratégico da empresa ditar as formas de obtenção e de destinação dos recursos (processo orçamentário) e não o contrário (como ocorre geralmente).

Recomenda-se a criação de um processo amplo, no qual o presidente assume a liderança no estabelecimento de metas de planejamento estratégico para todas as unidades, analisa as estratégias alternativas com as unidades de negócios e vincula os recursos à execução das opções que representem o valor mais alto e o melhor desempenho.

### Considerações Finais

Entendem que, quando a empresa tem clareza sobre suas metas estratégicas e dispõe de um processo que integre o planejamento estratégico à destinação de recursos e à gestão do desempenho, o processo orçamentário pode, de fato, funcionar.

A grande maioria das empresas no mundo trabalha com modelo de gestão e avaliação de desempenho com base em orçamentos. Partindo da premissa que o Processo Orçamentário é extremamente detalhado, demorado, oneroso e adiciona pouco valor para organizações, foi desenvolvido, na Inglaterra, um novo modelo de gestão que prega a “abolição” por completo desta ferramenta, o *Beyond Budgeting*.

Este modelo, já difundido em alguns países da Europa e América do Norte, trabalha em cima de vários princípios, apresentando como principal proposta, a substituição do controle central e a transferência do poder da capacidade de decisão para a linha de frente. A proposta deste trabalho é estudar este novo modelo de gestão comparando-o com o orçamento tradicional. A pesquisa possibilitou verificar que o

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

processo orçamentário tradicional não atende as necessidades de uma organização, no cenário econômico atual, no que tange a melhoria de desempenho. Observa-se que a transferência do poder e capacidade de decisão do centro da organização para as pessoas da linha de frente, como é proposto pelo *Beyond Budgeting*, certamente pode oferecer resultados positivos para a organização, uma vez que simplifica, agiliza e proporciona uma melhor adaptabilidade no processo decisório.

É um modelo que busca executar, com habilidade, uma maneira mais descentralizada de gestão. Deixando o modelo tradicional hierarquia e liderança centralizada, permitindo que a tomada de decisão e o comprometimento de desempenho, venha ser desenvolvidas para gerentes operacionais. Beyond Budgeting tem como principal objetivo criar um novo ambiente bem gerenciado de trabalho e uma cultura de responsabilidade pessoal. Gerando assim uma motivação maior, uma alta produtividade e melhoria nos serviços prestados aos clientes. É uma ideia positiva que usa o abandono do planejamento orçamentário como impulsionador para melhorar o processo inteiro de controle de gerenciamento. Abandonar o orçamento força a examinar mais profundamente e mais amplamente como as organizações devem ser gerenciadas.

A necessidade de melhores práticas de gestão atinge todas as empresas que buscam continuidade e os estudos que procuram fornecer novos instrumentos de auxílio à gestão surgem à medida que o conhecimento avança.

O “*Beyond Budgeting*” propõe uma mudança no que se refere à forma de mensuração do desempenho e da gratificação dos gerentes e equipes em geral, além de uma mudança na cultura da empresa, cujas decisões passariam a ser tomadas de forma descentralizada e de acordo com o julgamento de cada gerente e equipe.

### RESUMO

O “*Beyond Budgeting*” propõe uma mudança no que se refere à forma de mensuração do desempenho e da gratificação dos gerentes e equipes em geral, além de uma mudança na cultura da empresa, cujas decisões passariam a ser tomadas de forma descentralizada e de acordo com o julgamento de cada gerente e equipe.

### QUESTÃO DE MÚLTIPLA ESCOLHA

**01)** Um processo de orçamento organizacional pode ser efetuado por 6 etapas, as quais estão relacionadas no Quadro 01:

Quadro 01: Etapas do Orçamento

1) estrutura da organização;
2) emissão das diretrizes;
3) proposta inicial do orçamento;
4) negociação;
5) exame e aprovação;
6) revisões do orçamento.

Fonte: elaborado com base em Anthony; Govindarajan (2011).

Salienta-se que tais etapas são convergentes às diretrizes ao Planejamento da organização, ou seja, os objetivos da organização de curto, médio e longo prazo.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de Controle Gerencial. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

Tendo em vista o enunciado, e o tema Orçamento, avalie as afirmações a seguir como (V) para verdadeiras e (F) para falsas:

- I. Após a submissão da proposta inicial, tem-se a etapa da emissão das diretrizes.
- II. Na fase de estrutura da organização, cria-se o departamento e o comitê do orçamento.
- III. As variações são incorporadas ao orçamento com os respectivos argumentos, e o gestor submete a proposta inicial de orçamento.

As afirmações I, II e III são, respectivamente:

- (A) V, F, V.
- (B) F, V, V.
- (C) V, F, F.
- (D) F, V, F.
- (E) F, F, F.

02) Uma determinada Sociedade, entendendo que o **Controle Orçamentário** é uma das etapas fundamentais para o gerenciamento das suas atividades, está motivando os gestores a **elaborarem e acompanharem os orçamentos** de suas áreas para que eles possam participar efetivamente de todas as etapas orçamentárias.

Os itens a seguir apresentam justificativas que a **Controladoria**, na função de gerenciamento do sistema de informações gerenciais, poderia apresentar para reforçar o intuito da organização.

Com relação às alternativas que poderiam ser utilizadas pela controladoria como argumentos, julgue os itens abaixo e, em seguida, assinale a opção **CORRETA**.

- I. A elaboração do orçamento e o controle orçamentário proporcionam informações e condições para que os gestores da estrutura organizacional da entidade possam **entender** os resultados obtidos, conhecer as **variações** favoráveis e desfavoráveis dos eventos em comparação com o que foi previsto.
- II. A elaboração do orçamento e o controle orçamentário têm como objetivo proporcionar informações e condições para que os gestores da estrutura organizacional da entidade possam buscar e **encontrar os culpados** pelos **desvios**, contribuindo para identificar o perfil operacional de seus recursos humanos.
- III. A elaboração do orçamento e o controle orçamentário permitem que os gestores tenham condições de **questionar as variações** em termos de causa e efeito e permite reprogramar o planejamento da entidade.

Estão certos os itens:

- (A) I e II, apenas.
- (B) I e III, apenas.
- (C) II e III, apenas.
- (D) I, II e III.

## 9 - A CONTROLADORIA NA GESTÃO DO RISCO

Considerando que seja possível mapear os riscos percebidos pelos gestores, a decisão sobre assumi-los ou não garantirá melhor qualidade, o objetivo deste capítulo é:

- apresentar os conceitos da Gestão de Riscos;
- discorrer sobre sua importância no processo de tomada de decisão;
- destacar as vantagens da sua aplicação pela Controladoria diante da nova realidade do mundo dos negócios.

### INTRODUÇÃO

O risco está diretamente relacionado com o retorno de um investimento, ativo ou empreendimento. Quanto maior o retorno, maior será o risco associado.

Recordando a missão da Controladoria, que é assegurar a otimização do resultado global da empresa, garantindo a sua continuidade, pode-se afirmar que o risco impacta profundamente essa missão, na medida em que afeta os resultados da companhia, seja por efeitos negativos, como ameaças representadas por perdas econômicas e financeiras, seja por efeitos positivos, como o aproveitamento de novas oportunidades de negócios.

Ameaças e oportunidades estão presentes no processo de tomada de decisão em condições de incerteza. A decisão tem que estar embasada em um processo de análise qualitativa e quantitativa do risco, que irá levar à sua aceitação, transferência, mitigação ou rejeição.

Desse modo, a Controladoria, para cumprir a sua missão de maneira efetiva, não pode ficar alheia ao processo de gestão de riscos. Cabe ao *controller* a tarefa de projetar, implementar e manter um sistema de informações capaz de atender adequadamente às necessidades informativas do processo de planejamento estratégico.

Segundo Brito (2003), a Controladoria deve migrar da análise do retorno obtido para a análise do retorno em condições de risco e alocação de capital.

Na implementação e execução do modelo de gestão de riscos, o *controller* deve participar ativamente, de forma a garantir que esse modelo contribua com a missão da Controladoria.

No entanto, a implementação do gerenciamento de risco deve ser uma decisão de quem, efetivamente, detém o poder decisório na instituição. Essa é uma necessidade que visa à obtenção de resultados de impacto imediato, com influência máxima na rotina diária da empresa.

O modelo de gestão de riscos deve propiciar uma visão completa de todos os riscos da empresa. De uma certa forma, a empresa gerencia o risco localmente em cada área ou departamento. O gestor, ao tomar uma decisão, está implicitamente avaliando os riscos existentes. O que acontece é que esses riscos assumidos não são objeto de um processo formal de comunicação aos níveis superiores da organização, e muito menos existe a sua consolidação, formando a “carteira” de riscos assumidos pela empresa - o que permitiria apurar o nível de exposição global de riscos.

### 1. CRIAÇÃO DA ARQUITETURA DE GESTÃO DO RISCO

A gestão de riscos pressupõe uma responsabilidade compartilhada, a qual pode ser feita de forma centralizada ou delegada. Na forma centralizada, as técnicas, ferramentas e avaliações periódicas do risco

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

são estabelecidas por um órgão responsável e toda a empresa deve utilizá-las. Na forma delegada, cada área tem seu método próprio de avaliação de risco.

Para uma empresa que irá implementar uma arquitetura de gestão de risco, o ideal é que seja adotada a forma centralizada, pois, assim, toda a empresa falará a mesma linguagem. À medida que a cultura do risco vai permeando toda a organização, o órgão responsável pode flexibilizar o uso das técnicas e ferramentas por aquelas que sejam as mais indicadas para cada tipo de atividade.

Segundo Padoveze (2003), são quatro os elementos necessários para a gestão do risco na empresa:

### a. Política de gerenciamento do risco

Define o enfoque da gestão do risco e sua atitude, ou apetite, em relação ao risco, e também as responsabilidades gerais sobre a política, para a revisão do risco e relatórios de acompanhamento necessários.

### b. Recursos

Envolvem a identificação dos recursos necessários para implementar, monitorar e coordenar o processo de gestão do risco, incluindo o processo de obtenção dos relatórios.

### c. Implementação

Implica a formalização dos processos, abrangendo a identificação e definição dos riscos, sua avaliação em termos, probabilidade e impactos, além dos aspectos chave para os processos de negócios para responder ao risco.

### d. Revisão e relatórios

Incluem a revisão do risco e os relatórios necessários para monitorar todo o processo de gerenciamento do risco.

## 2. A CONTROLADORIA NA GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS

Diversas empresas já possuem a figura do *Chief Risk Officer* em seu quadro de funcionários. Ele deve ser um profissional que, além de conhecer os métodos, técnicas e ferramentas de gestão de riscos, deve conhecer, também, os negócios da empresa, suas políticas, estrutura organizacional, processos e modelo de gestão.

Entretanto, a gestão de riscos, para ser eficiente, depende, fundamentalmente, de uma grande base de dados para poder avaliar e acompanhar corretamente os negócios da organização e é, neste ponto, considera-se a Controladoria como o grande órgão gestor do processo.

Assim, é de se julgar adequado que o *controller* seja o executivo responsável pela coordenação de todo o processo de gestão de risco, atuando desde a definição da arquitetura do gerenciamento integrado até a consolidação das informações sobre o quadro atualizado de exposição da empresa a riscos.

Nas empresas muito grandes, pode ser apropriada a existência da figura do *Chief Risk Officer*, no entanto a arquitetura estabelecida deve reservar ao *controller* papel de destaque no processo, na qualidade de responsável pelo sistema de informações que municia o processo de planejamento estratégico.

## 3. MODELO PROPOSTO DE GESTÃO INTEGRADA DE RISCO

O modelo de gestão integrada de riscos apresenta uma estrutura gerencial fortemente apoiada no sistema integrado de informações, sendo diretamente influenciado e determinado pela missão, crenças e valores da companhia e pelo modelo de gestão adotado pelos proprietários e acionistas.

A estrutura organizacional também influencia o modelo proposto, uma vez que os gestores de cada área são os responsáveis pela identificação dos riscos e participam do processo de análise, avaliação e tratamento deles. Posturas mais otimistas ou pessimistas e mais agressivas ou conservadoras por parte dos gestores influenciam o processo de identificação dos riscos e a qualidade da análise e avaliação deles.

### 3.1) Identificação dos riscos

Todos os riscos percebidos pelos gestores devem ser mapeados, mesmo os que, a princípio, parecem ser de menor importância. Nem todos os riscos identificados serão levados à apreciação de instâncias superiores da empresa para a tomada de decisão. Quase todas as transações executadas em uma empresa trazem embarcado um certo grau de risco, que muitas vezes nem é percebido pelo funcionário que a está executando. São as decisões do dia a dia tomadas no nível operacional. Não são desses riscos que se está falando.

A gestão de riscos deve estar em consonância com o modelo de governança corporativa adotado pela empresa. Por isso, antes da implementação do modelo de gestão de riscos, deve ser revisado o modelo de governança interna praticado pela empresa, pois liberalidade demasiada é prejudicial, mas excessos de controles e regras engessam a empresa.

Devem ser mapeados aqueles riscos que requeiram uma decisão gerencial. Mesmo que o gerente tenha a autoridade e responsabilidade para decidir sobre determinado risco, é importante que este seja mapeado e registrado no sistema integrado de informações. O nível de sofisticação dos controles e monitoração será definido pelo modelo de gestão de riscos.

Existem diversas técnicas para a identificação dos riscos, que podem ser utilizadas conforme situações específicas. Dentre elas, pode-se citar o *brainstorming*, análise de balanços e outras informações cadastrais de clientes e fornecedores, informações de agências classificadoras de risco, análise de correlação linear entre dois fenômenos, modelos matemáticos para gestão de riscos financeiros, informações sobre conjuntura econômica e setorial, movimentação dos concorrentes.

### 3.2) Qualificação e quantificação dos riscos

A qualificação e a quantificação de riscos são uma disciplina em si. A exatidão dos seus resultados tem relação direta com as técnicas utilizadas. Compreendem a análise de diversas variáveis, a saber:

#### a. Probabilidade de ocorrência

Consiste na utilização de métodos quantitativos para determinar modelos probabilísticos, com que se calcula a probabilidade de ocorrência de um determinado evento. A grande dificuldade reside na construção de modelos matemáticos para determinar a probabilidade de ocorrência de fatos relacionados a riscos não financeiros. É expresso em termos percentuais.

#### b. Grau de impacto

Consiste na avaliação do impacto nos negócios atuais e futuros da empresa, caso o evento analisado ocorra. Esse impacto pode ser tanto econômico-financeiro como estratégico. É aconselhável que a avaliação se situe em um dos três tipos de impacto: alto, médio e baixo, ou com a atribuição de pesos.



## c. Perdas estimadas

Correspondem à estimativa, em termos monetários, dos impactos ocasionados por determinado evento nas receitas, custos, despesas e na geração de caixa da empresa. Devem ser utilizados conceitos econômico-financeiros, tais como projeções de resultados e de fluxo de caixa, valor presente líquido, custo de oportunidade, entre outros. Aqui, é muito importante o uso de simulações do tipo *what/if* verificando o seu impacto, se o risco ocorrer.

## d. Causa e efeito

De cunho qualitativo, consiste em indicar quais os efeitos que o evento de risco poderá causar na gestão estratégica e operacional da empresa, de forma a que as contramedidas possam ser adotadas baseadas nessa avaliação e nas demais citadas acima.

## e. Atribuição de prioridade

Com base na probabilidade de ocorrência, grau de impacto, perdas estimadas e relação causa e efeito, deve se atribuir uma prioridade ao risco. A classificação por prioridade determina em que riscos devem ser concentrados os esforços em primeiro lugar.

## 3.3 Planejamento das contramedidas para os riscos

Uma vez identificados, qualificados, quantificados e priorizados os riscos, devem se planejar as respectivas contramedidas. Como o planejamento despende muito tempo e energia, os esforços devem ser concentrados nos riscos de prioridade alta. Esse planejamento compreende:

### a. Identificação de *triggers* para cada risco

*Triggers* ou gatilhos são sintomas de risco ou sinais de advertência de que o risco está para ocorrer. Deve ser criado um *checklist* com os diversos *triggers* possíveis para cada risco, com definição da ocasião em que podem acontecer e do responsável por monitorar cada *trigger*.

### b. Identificação de planos de ação para cada risco

Deve se utilizar um dos três métodos básicos:

- Diminuir o risco, desencadeando ações antes do tempo, diminuindo as probabilidades de o problema ocorrer (plano proativo).
- Reduzir o risco, diminuindo as consequências, caso ocorra o problema, reduzindo o impacto do risco (plano de contenção).
- Responder ao risco, desencadeando ações, caso ocorra o problema (plano de contingência). É necessário que o plano contemple ações preliminares que garantam que a contingência terá sucesso.

### c. Identificação do custo associado ao plano de ação

Todo plano de ação tem um custo para implementar. A decisão sobre isso deve ser precedida do confronto das perdas estimadas com o custo do plano de ação mais a quantificação do risco residual (ver abaixo). Em algumas circunstâncias, a adoção de uma contramedida pode custar mais para a empresa do que o risco em si.

## d. Quantificação do risco residual

Muitas vezes, não se consegue eliminar completamente o impacto do risco, ficando a empresa exposta a perdas residuais, as quais devem ser quantificadas.

## e. Identificação dos responsáveis pela execução do plano:

Uma vez decidida a adoção do plano de ação, é importante que haja a designação de um gestor para a sua implementação, ao qual será investida a responsabilidade e autoridade correspondente e lhe será cobrada a prestação de contas.

### 3.4 Monitoração e gestão dos riscos

Uma vez preparado o plano de gestão dos riscos, deve se apresentá-lo a todos os envolvidos, para permitir a atuação sobre ele. Devem ser tomadas todas as ações necessárias de acordo com o planejado, reavaliando, regularmente, a situação dos riscos. O acompanhamento pode ser feito por meio de:

- ✓ Emissão periódica de relatório de situação, distribuindo o a todos os envolvidos e solicitando que comentem os principais pontos e relatem eventuais novos riscos que encontrem.
- ✓ Reuniões regulares com os envolvidos para reavaliar o plano de gestão e identificar novos riscos.
- ✓ Análise detalhada de todas as variações significativas do realizado em relação ao planejado, reavaliando os riscos e o seu plano de gestão.

### 3.5 Alguns modelos de relatórios

Para cada risco detectado, é importante a elaboração de uma matriz de risco, espécie de cadastro em que são anotadas todas as ocorrências relacionadas àquele risco. Essa matriz deve ser desenvolvida pelo responsável pelo modelo de gestão integrada de riscos e se constitui em um banco de dados, que será alimentado inicialmente pelo gestor que identificou o risco e com complementações ao longo do processo de gestão de riscos.

## 4. GESTÃO DE RISCOS X PLANEJAMENTO

Ao coordenar o processo de gerenciamento integrado de risco e definir a sua arquitetura, o *controller* tem a oportunidade de construir um banco de dados com todas as informações relevantes relacionadas ao risco. Segundo Padoveze (2003), é possível classificar os riscos em dois grandes blocos associados aos planos de curto prazo e em andamento e aos fluxos futuros de longo prazo. Em outras palavras, trata-se de separar os riscos do que existe e em operação dos riscos do que vai existir.

Os riscos associados aos fluxos futuros de longo prazo fornecem subsídios importantes para o planejamento estratégico da empresa. As fraquezas, ameaças do ambiente externo, oportunidades de negócios, movimentos da concorrência, todas essas informações podem estar disponíveis no banco de dados. A grande vantagem competitiva é saber interpretá-las, no seu conjunto, e utilizá-las como premissas ou variáveis para a definição da estratégia. Uma vez que os riscos estão quantificados, ainda que de forma genérica, pode-se, inclusive, construir cenários considerando tais valores, verificando as tendências.

Quanto aos riscos associados aos planos de curto prazo e em andamento, são mais visíveis e grande parte deles pode ser associada ao Balanço Patrimonial e à Demonstração de Resultados. A maior parte dos riscos de curto prazo são passíveis de mensuração com um grau maior de precisão, já que estão associados a ativos e passivos e às operações existentes.

Pode-se elaborar um mapa desses riscos considerando as perdas potenciais totais, as perdas mitigadas por planos de ação, as perdas residuais e os custos de implementação dos planos de ação. A base de dados do modelo de gerenciamento integrado de riscos pode conter a informação das provisões para perdas já contabilizadas e aquelas por ainda contabilizar.

Muitas vezes, o valor do risco não é relevante, quando analisado o evento isoladamente, e toma-se a decisão de não se registrar a provisão. No entanto, os riscos tomados no seu conjunto, podem representar uma exposição tal, que os Princípios da Contabilidade recomendem a contabilização da provisão.

Independentemente da Contabilidade Societária, as informações de riscos são relevantes para a Contabilidade Gerencial e para o processo de gestão, compreendido pelas etapas de planejamento, execução e controle.

## RESUMO

A gestão do risco é uma necessidade premente das empresas, pois a competitividade global faz com que elas assumam cada vez mais riscos na condução de seus negócios.

Observa-se, também, a necessidade do moderno *controller* em participar do processo de gerenciamento integrado de riscos, definindo a sua arquitetura, pois necessita de informações desse processo para poder executar as análises retrospectivas e prospectivas sobre o resultado econômico da empresa.

Dessa forma, o gerenciamento integrado de riscos revela-se importante para o processo de gestão, particularmente para a etapa de planejamento estratégico e operacional. Com relação ao planejamento estratégico, é importante para a formulação de cenários, considerando as ameaças externas, fraquezas internas, movimentação dos concorrentes e oportunidades de negócios. Com relação ao planejamento operacional, é particularmente importante para a implementação de planos de ação em resposta aos riscos detectados, de forma a garantir os ativos e evitar novos passivos.

O processo de gerenciamento integrado de riscos apresenta métodos e técnicas de identificação, avaliação, planejamento de respostas e monitoramento de riscos - o que melhora, substantivamente, a qualidade da decisão.

Ao melhorar a qualidade da decisão, os gestores incorrerão em menos riscos “negativos”, traduzidos por perdas prováveis, ou aceitando, conscientemente, riscos “positivos”, traduzidos por novas oportunidades de negócios, e, dessa forma, contribuindo para a otimização do resultado global da empresa.

A Controladoria, como órgão responsável pelo projeto, implementação e manutenção do sistema de informações que suporta o processo de planejamento estratégico e operacional, necessita incorporar a gestão de riscos ao seu acervo de métodos, técnicas e ferramentas que contribuem para a realização de sua missão, ou seja, assegurar a otimização do resultado global da empresa, garantindo a sua continuidade.

## 10 - A CONTROLADORIA NO “BUSINESS PLAN”

Demonstrar a importância da elaboração de um Plano de Negócios (“*Business Plan*”), para suportar o processo de tomada de decisão quanto à forma de constituição da empresa, da sua ampliação ou redução posterior e, também, para a busca de financiamento no mercado.

### INTRODUÇÃO

O “*Business Plan*” (Plano de Negócios) é um documento pelo qual o empreendedor formalizará os estudos a respeito de suas ideias, transformando-as em um *NEGÓCIO*. No “*Business Plan*” estarão registrados o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, a estrutura administrativa, bem como todo o plano financeiro que viabilizará o negócio. Além de ser um ótimo instrumento de apresentação do negócio para o empreendedor que procura um financiamento externo, o plano não deve ser muito longo, nem muito curto, no entanto deve ser preciso e objetivo, transmitindo uma sensação de otimismo e entusiasmo.

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

O “*Business Plan*” não tem um caráter estático, mas dinâmico. Na medida em que haja mudanças do cenário do mercado, da economia, da tecnologia ou das ações dos competidores, deve ser feita a sua revisão. Isso, em geral, requer uma revisão semestral do plano, mas, dependendo do tipo de negócio e da situação do mercado, é necessário fazer uma revisão em períodos maiores ou menores.

O “*Business Plan*” permite:

- ✓ Examinar a viabilidade do empreendimento nos aspectos mercadológico, financeiro e operacional.
- ✓ Integrá-lo ao Planejamento Estratégico.
- ✓ Alavancar a Negociação para levantar recursos.

Professor  
**Silvio Crepaldi**

### Metodologia básica para formular o Plano Estratégico



O “*Business Plan*” é um documento confidencial. Deve ser distribuído somente àqueles que têm necessidade de vê-lo, tais como a diretoria, equipe gerencial, conselheiros profissionais e fontes potenciais de recursos. Podemos considerar os principais usuários como:

- **Bancos**  
Para pleitos de financiamentos de equipamentos e instalações, capital de giro, expansão da empresa etc.
- **Investidores**  
Entidades de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimentos etc.
- **Clientes**  
Para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa.
- **Sócios**  
Para convencimento em participar do empreendimento e formalização da sociedade.
- **Parceiros**  
Para definição de estratégias e discussão sobre formas de interação das partes.
- **Fornecedores**  
Para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamentos.
- **A própria empresa**  
Para comunicação, interna, da gerência com o conselho de administração e com os empregados (comprometimento mútuo de metas e resultados).

Basicamente, o “*Business Plan*” consiste no desenvolvimento de:

- Projeto;
- Plano de Marketing;
- Plano de Vendas;
- Aspectos operacionais, administrativos, jurídicos e econômico-financeiros.

## 1. A ELABORAÇÃO DO “*BUSINESS PLAN*”

### A) O PROJETO

#### • **Sumário Executivo**

É a seção potencialmente mais importante, pois é, normalmente, a primeira que os investidores lerão.

Um sumário executivo capta e apresenta, de forma sucinta, a essência do relatório. Ele é uma versão condensada do plano inteiro.

Depois de ler um sumário executivo, um leitor deve ter uma compreensão relativamente sólida daquilo que será apresentado em mais detalhes em todo o plano.

Além de facilitar uma rápida compreensão da proposta, um sumário executivo deve atrair atenção. Muitos capitalistas de risco, investidores e financiadores indicam que não é raro uma proposta ser descartada sem que a leitura passe além do sumário.

## • Índice Analítico

Ele assegura que os leitores não perderão tempo buscando a informação de que precisam, ou a informação que julgam mais importante. Por mais duro que seja, poucos investidores lerão o “Business Plan” de capa a capa. Em vez disso, eles normalmente irão folhear o texto em busca de informação, e um índice analítico será de grande ajuda. Um bom lugar para posicionar o índice é logo após o sumário executivo e, naturalmente, deve ser preparado após a conclusão do “Business Plan”.

## • Missão e Visão

A Missão expressa o papel desempenhado pela empresa no ambiente em que está inserida. Deve ser desafiadora, mas atingível. Está relacionada aos propósitos maiores que norteiam os esforços da empresa em longo prazo, ou seja, tem uma estratégia definida e sabe como atingir seus objetivos.

A Visão é um sonho de longo prazo. Pode parecer fora de propósito, mas o objetivo, aqui, é justamente que a Visão esteja sempre um pouco fora de alcance. A perseguição desse sonho é o que deve manter sua empresa viva e deve estar bem expresso no “Business Plan”.

## • Descrição da Empresa

O corpo do “*Business Plan*” começa com uma descrição geral da empresa. E não deve ter mais que algumas páginas. Nesse tópico, você descreverá o conceito do negócio. Procure listar os benefícios que você oferecerá a seus clientes. Evidentemente, liste, também, quais necessidades esses benefícios buscam atender. Além dos benefícios que seu futuro negócio oferecerá, mencione de que maneira a empresa pretende atender aquelas necessidades. Você deverá responder questões gerais relativas à concepção de seu negócio, como: qual é o seu produto/serviço? Quem é o seu cliente? Que problema/necessidade seu produto/serviço irá solucionar? O que poderá ser feito a partir de seu produto/serviço que antes não era possível fazer?

## B) PLANO DE MARKETING

### • Produtos e Serviços

Antes de detalhar os planos referentes a áreas como a comercial e a de operações, é importante dedicar atenção aos produtos e serviços da empresa. A validade dessa atenção baseia-se na suposição de que, independentemente de considerações estratégicas, uma empresa não poderá ter sucesso sem possuir um conjunto atraente de produtos e/ou serviços.

### • Marketing (Comercialização)

A finalidade específica do plano de marketing é explicar como uma empresa em projeto pretende manipular e reagir às condições de mercado para gerar vendas.

### • Definição do Mercado e da Oportunidade

Esta parte da seção de marketing deve estabelecer a demanda pelo produto ou serviço e, portanto, o potencial para o negócio. Em geral, vale a pena começar a exposição do mercado a



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

ser atendido com um panorama geral da indústria. Esse incluirá, tipicamente, um resumo do crescimento ou não da indústria, as fontes de demanda e a maneira pela qual esta é satisfeita.

- **Concorrência**

Grau de Concorrência; Futuras Fontes de Concorrência; Outras Influências.

- **Estratégia de Marketing**

Estratégia de Vendas e de Distribuição; Estratégia de Preços; Propaganda, Relações Públicas e Promoções; Análise da Localização; Orçamentos Relacionados; Futuras Atividades de Marketing.

Em cada um desses cenários, o desenvolvimento final de uma empresa depende bastante das estratégias empregadas em médio e longo prazo.

A estratégia em si e seu momento adequado serão provavelmente afetados pelos eventos que vierem a ocorrer.

- **Pesquisa de Mercado**

A finalidade de se incluírem algumas pesquisas de mercado no “*Business Plan*” é ampliar o conhecimento do mercado, por parte do empreendedor e do examinador do plano, bem como ampliar a credibilidade do plano para este último.

### C) PLANO DE VENDAS

- **Previsões de Vendas**

Vendas por Período; Vendas por Produtos ou Serviços; Vendas por Grupo de Clientes; Participação de Mercado.

- **Material de Apoio**

Embora exista o risco de se apresentar um excesso de informações na seção de *marketing*, é clara a necessidade de incluir detalhes suficientes para tornar a apresentação tão convincente quanto possível. Em caso de dúvida quanto a determinadas informações serem excessivas, será melhor incluí-las em um apêndice.

### D) ASPECTOS OPERACIONAIS

O Plano Operacional envolve especificamente as operações e equipamentos internos necessários para produzir seus produtos e serviços. As áreas mais importantes precisam ser descritas.

- **Localização**

O empresário terá uma visão geral e detalhada da localização do empreendimento, considerando: facilidade de acesso, de comunicação e visibilidade; volume de tráfego, local para estacionamento, nível de ruído; condições de higiene e segurança; proximidade de concorrentes e similares; facilidade para aquisição de matéria-prima e recrutamento de mão-de-obra; infraestrutura de serviços - energia elétrica, telefone, gás, água encanada etc.; atendimento às

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

possíveis exigências da legislação sobre localização; outros aspectos referentes à localização que poderiam influenciar na operacionalização da empresa.

### • Processo Operacional

Neste aspecto, o empresário deverá conhecer o funcionamento da empresa, desde a entrada de matéria-prima ou dos insumos até a obtenção dos produtos e serviços finais; engloba, ainda, as questões de tecnologia, layout das instalações e outros aspectos do processo produtivo, considerando desenvolvimento de produtos; fabricação; manutenção e assistência técnica; influências externas.

### • Equipamentos, máquinas, materiais e serviços

O empresário terá uma análise técnica de todos esses recursos, respeitando as situações e as características próprias de cada empreendimento.

Inclua equipamentos de produção, veículos de transporte, instalações de loja, equipamentos de escritório, computadores e móveis. Relacione todas as contas a pagar ou aluguéis desses materiais. Sob o item “Estado”, descreva o estado do equipamento em termos de potencial de utilização no futuro, de desenvolvimento tecnológico e a manutenção necessária. Indique, também, se possível de se prever, sua data de substituição.

## E) ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

O “*Business Plan*” deve incluir uma declaração a respeito de como os funcionários serão selecionados, treinados e remunerados. Isso pode ser importante para que os analistas compreendam o estilo da empresa. Uma breve referência aos tipos de benefícios e incentivos planejados pode ajudar a definir melhor o espírito da empresa.

### • Estrutura Organizacional

Definição dos cargos dentro de um organograma funcional (funcionograma).

Depois de apresentar os participantes-chaves do empreendimento, é conveniente oferecer um organograma que apresente os relacionamentos e divisões de responsabilidade dentro da organização. Em alguns casos, uma breve descrição pode substituir o organograma ou ser a ele acrescentada para dar mais detalhes.

### • Descrição das funções e atividades de controle

Detalhamento das funções, atribuições e atividades de cada cargo dentro da estrutura e relacionando todos os controles necessários ao gerenciamento do negócio.

### • Definição da equipe de capital humano

Projeção de todo pessoal que será necessário para dar andamento ao negócio. É importante identificar o número de pessoas necessárias para cada tipo de trabalho e que especialização/qualificação deverão ter. Não pensar apenas no processo operacional, lembrar que é preciso também pensar no processo administrativo/burocrático.

## F) ASPECTOS JURÍDICOS

Neste tópico, você irá descrever como sua empresa será do ponto de vista jurídico. Explique o regime jurídico escolhido (sociedade limitada, firma individual etc.) e a opção pelo recolhimento de determinados impostos (Simples, Imposto de Renda sobre Lucro Presumido). Descreva, também, se sua empresa estará sujeita a determinadas legislações específicas (Vigilância Sanitária, Secretaria da Agricultura, etc.), enfim, você precisa definir.

### • Regime Jurídico da Empresa

Escolher a forma jurídica sob a qual um negócio irá operar é uma das decisões mais complexas e críticas que um empreendedor precisa tomar, ao organizar uma nova empresa. Este capítulo irá delinear algumas formas de organização legal mais comuns de uma empresa e as várias razões que se pode ter para organizar uma empresa de qualquer maneira em especial.

As três principais variáveis com as quais um empreendedor deve lidar ao escolher a forma jurídica de uma empresa são: Responsabilidade, Controle e Impostos.

### • Estrutura Societária

As empresas são organizadas como de propriedade individual, sociedades de pessoas ou sociedades anônimas.

### • Aspectos Fiscais e Tributários

O modelo societário brasileiro, embora ofereça várias opções, acabou se concentrando praticamente em duas espécies: S.A. e LTDA, esta última em maior número.

No que diz respeito à tributação, as sociedades, de um modo geral, têm tributação semelhante, sofrendo as sociedades comerciais/industriais uma carga mais pesada.

## G) ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

A finalidade do aspecto financeiro é formular um conjunto de projeções abrangentes e dignas de crédito, refletindo o desempenho financeiro previsto da empresa.

### • Diretrizes

O conjunto de hipóteses sobre as quais são baseadas as projeções deve ser apresentado de forma clara e concisa. Os números mostrados sem essas hipóteses terão pouco significado. Somente depois de um estudo cuidadoso delas é que o analista poderá avaliar a validade das projeções financeiras.

### • Projeções Financeiras

Demonstrações de resultados; Balanço patrimonial; Outras projeções financeiras também podem ser úteis.

## • Premissas

O elemento mais importante em todas as projeções é aquele que requer o maior grau de confirmação é o volume de vendas previsto.

Uma outra premissa importante diz respeito ao custo dos bens vendidos e ao lucro bruto. Isso depende, simultaneamente, dos custos de produção ou de aquisição e da política de preços. Ao se declarar premissas, é útil citar as fontes específicas de informações e ter clara a natureza própria das projeções.

## • Demonstrações Financeiras

Algumas demonstrações são consideradas imprescindíveis quando da elaboração do plano financeiro, como: Demonstração de Resultado Anual Projetada; Fluxo de Caixa Anual Projetado; Balanços Anuais Projetados e Índices Financeiros Anuais Projetados.

## • Indicadores Financeiros

Usamos alguns indicadores financeiros para avaliar o desempenho projetado ou histórico da empresa, como: Índices de Liquidez; Índices de Giro de Ativos; Índices de Endividamento.

## RESUMO

O “*Business Plan*” não se constitui apenas em um conjunto de informações sobre um novo empreendimento e direcionado para a venda da ideia ao investidor. Também ajuda o empreendedor a definir aonde quer chegar, como fazer para ir até lá, quais recursos serão necessários e qual estrutura utilizar na organização.

Assim, o “*Business Plan*” irá diminuir ou eliminar esforços desnecessários, investimentos improdutivos, gastos sem sentido. Ele não basta para garantir o sucesso do negócio, mas se constitui em instrumento de minimização de riscos, orientando o empreendedor para não cometer erros evitáveis, além de unir os integrantes da organização em um esforço direcionado.

Dessa forma, o “*Business Plan*” também contribui com a “Controladoria”, pois interfere positivamente na maximização dos resultados e no direcionamento das áreas da empresa para um objetivo comum.

## 11 - AMBIENTE DE CONTROLE

O Departamento de Justiça dos Estados Unidos estima que, naquele país, o montante de fraudes nas empresas, decorrentes de falhas nos controles internos, atinja a casa dos 200 bilhões de dólares por ano.

No mundo todo, as empresas são vítimas de fraudes e as que já sofreram prejuízos por fraudes têm uma preocupação maior com relação ao seu ambiente de controle.

Neste tópico, você verá a importância da manutenção do ambiente de controle para a operacionalização dos controles internos das instituições e compreenderá que uma organização não pode sobreviver em um ambiente competitivo, como é o mundo globalizado, sem ter um bom ambiente de controle.

### 1. AMBIENTE DE CONTROLE

Os controles internos de uma organização são operados por pessoas. Daí a importância do comportamento humano e da própria cultura organizacional. A essência de qualquer negócio são as pessoas, suas características, integridade moral, ética e competências.

As características individuais dessas pessoas são constituídas pela experiência e habilidades técnicas, bem como pela formação sociocultural. Também recebem influência do próprio ambiente de trabalho. As pessoas são afetadas pelos controles internos, os quais também são afetados pelas ações das pessoas. Estas nem sempre entendem, comunicam ou executam suas tarefas conscientemente. Tudo isso forma o ambiente de controle.

Segundo Peleias (2003), esse ambiente consiste no acatamento de políticas, aplicação de procedimentos, uso de sistemas operacionais e de informação e outros instrumentos de controle, existentes ou que sejam relacionados ao porte da empresa, condicionando a eficácia do sistema de controle interno, que é afetada pelo enfoque dado ao controle por proprietários, controladores e administradores, refletido na organização e na estrutura da empresa.

O ambiente de controle influencia a forma como as atividades são estruturadas e executadas, como se estabelecem os objetivos e se medem os riscos e, principalmente, como se executam todas essas atividades.

O comportamento humano é a base de todos os demais sistemas de controles, como as formas de comunicação, a maneira de avaliar riscos, a efetividade dos procedimentos de controle e o rigor do monitoramento.

Um efetivo ambiente de controle é um ambiente onde as pessoas compreendem suas responsabilidades, seus limites de autoridade e são responsáveis, cuidadosas e comprometidas a fazer o que é correto e da forma adequada. Elas estão comprometidas a seguir as políticas e procedimentos da organização e os padrões de ética e comportamento. O ambiente de controle envolve tanto a competência técnica como os valores éticos, e estes são fatores intangíveis essenciais ao controle interno.

Ambiente de controle é a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle, ou seja, as pessoas devem saber o que e como deve ser feito, e estarem em concordância com isso. A falha em qualquer um desses pontos indica comprometimento do ambiente de controle.

Consequentemente, é necessário que exista uma relação clara entre as atribuições de cada um e a forma como tais atribuições são realizadas, lembrando, sempre, os objetivos da empresa.

Apesar de a gerência ser vista como responsável pela supervisão sobre os controles internos e ser elemento fundamental para estes, a responsabilidade é de todos os funcionários.

Capturar e comunicar informação são ações importantes para os controles, mas, acima de tudo, é o elemento humano que controla as atividades de uma organização. As pessoas constituem a fundação, a base que sustenta todo o restante.

A postura da alta administração desempenha papel determinante nesse componente. Ela deve deixar claro para seus comandados quais são as políticas, procedimentos, Código de Ética e Código de Conduta a serem adotados. Essas definições podem ser feitas de maneira formal ou informal. O importante é que sejam claras aos funcionários da organização – “o exemplo vem de cima”.

Um bom ambiente de controle significa transparência nas operações da organização. As pessoas têm pleno conhecimento de suas funções, responsabilidades e os impactos que causam, bem como das regras de ética e boa conduta corporativa. Têm treinamento adequado e sabem das medidas corretivas devidas, caso o funcionário não aja de acordo com essas regras. Um fator fundamental é que, dentro desse cenário, os funcionários tenham a sensação de que, realmente, existe o controle e as suas atividades são constantemente controladas.

Fatores que constituem o ambiente de controle:

- ✓ Integridade moral e valores éticos;
- ✓ Estrutura organizacional adequada;
- ✓ Estilo operacional e filosofia de administração;
- ✓ Políticas e práticas adequadas de Recursos Humanos;
- ✓ Sistemas adequados;
- ✓ Auditoria interna e externa.

Responsáveis pelo ambiente de controle:

- **Alta Administração:** É quem elabora as estratégias do negócio e define diretrizes gerais (políticas) e limites de exposição a riscos. Fornece recursos necessários e, também, é o último responsável pelo adequado funcionamento do ambiente de controle.
- **Área Operacional:** São as pessoas que executam as ações e implementam os controles.
- **Auditoria interna e externa:** Realiza trabalhos de revisão de aspectos operacionais e financeiros, assim como das funções de *compliance*. Fornece uma avaliação independente do ambiente de controle interno e auxilia a organização a melhorar seus processos de negócio.
- **Gestão de Risco e Compliance:** Auxilia a organização na monitoração dos riscos e melhoria do ambiente de controle, mensura exposição, assegura conformidade com as leis e regulamentações, bem como das políticas e procedimentos e Código de Ética. Comunica os resultados para a alta administração.

## 2. INTEGRIDADE E VALORES ÉTICOS

É de importância fundamental para controles internos que haja integridade e valores éticos dentro da organização, realmente praticados pela liderança e difundidos para todos. As pessoas tendem a imitar a atitude de seus líderes e seguem o exemplo dado sobre o que é certo ou errado.

Um forte clima ético, em todos os níveis, é vital para o bem-estar da empresa, para seus participantes e para a sociedade em geral. Tal clima contribui, de forma importante, para o cumprimento das diretrizes da empresa e para o sistema de controle.



# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Os funcionários entendem que os controles são parte integrante das operações da organização, quando observam seus líderes respeitando os mesmos procedimentos de controle como qualquer outro empregado. Nem sempre é fácil convencer as pessoas sobre medidas preventivas. Muitos pensam que as políticas de controle custam caro e demandam um tempo que, simplesmente, não faz sentido. Mais uma vez, a liderança é quem deve divulgar a importância dos controles internos, que estes foram criados para a organização atingir seus objetivos e que incidentes e fraudes, uma vez ocorridos, abalam a imagem da organização. Uma vez perdida a credibilidade pública, dificilmente obtém-se novamente.

O comportamento ético e a integridade da alta gerência são, de fato, produto da cultura corporativa. O manual de normas e procedimentos da empresa inclui ética e padrões de comportamento. Porém, a cultura corporativa é a forma como realmente essas regras são comunicadas e postas em prática.

A alta administração exerce papel fundamental na determinação da cultura corporativa, começando pelo presidente da empresa, que, normalmente, é a personalidade dominante em uma organização.

É necessário, também, avaliar até que ponto a própria empresa não incentiva práticas desonestas ou fraudulentas.

Um fator importante para se evitar fraudes é o grau de conhecimento dos funcionários. Há os indivíduos que praticam fraudes por pura falta de conhecimento, outros que são predispostos ao crime, e há, também, os que, apesar da boa conduta e reputação, e pensando que estão agindo de acordo com o interesse da organização, acabam por incorrer em situações fraudulentas. Por isso, há necessidade de disseminar informações dentro de uma organização.

É de suma importância a existência de um guia de conduta ética, sobre o que é certo ou errado: conflitos de interesses, necessidade de cotações, prática de relacionamento com clientes, pagamento de propinas, práticas contábeis, recebimento de presentes de fornecedores ou de clientes, pagamentos indevidos, entre outros. Essas regras devem ser altamente difundidas e informadas dentro da organização, de forma que não existam dúvidas sobre o certo ou errado, bem como programas de informação e reciclagem de conhecimentos. É importante, também, que haja regras claras para punições, caso ocorra um comportamento inadequado.

### 3. FILOSOFIA E O ESTILO GERENCIAL

A filosofia e o estilo gerencial da empresa vão determinar como as operações serão administradas. Uma empresa menos conservadora pode estar reunida com a alta gerência e, no contato informal, controlar as suas operações. Entretanto, se a empresa for mais conservadora, a gerência provavelmente apresentará relatórios escritos e gráficos, indicando sua performance.

As empresas mais conservadoras nas suas operações de longo prazo, provavelmente reconhecerão essas operações somente quando do efetivo encerramento delas e liquidação das faturas. Entretanto, as mais agressivas poderão reconhecer essas operações assim que os contratos estejam devidamente assinados. Para o melhor interesse da organização e também do funcionário, é necessário ter a pessoa certa na função certa, garantir competência em todos os níveis organizacionais.

Segundo Peleias (2003), as atitudes de administração dos proprietários, dos controladores e dos administradores, a ética nos negócios e a existência de rituais de planejamento e controle e de prestação de contas influenciam os demais empregados na intensidade de seu uso.

## 4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma é fundamental para qualquer empresa alcançar seus objetivos. Pelo organograma, a empresa poderá planejar, executar, verificar os desvios por meio do controle e monitoramento das suas atividades.

Cada atividade empresarial definirá seu próprio modelo de organograma, segundo suas necessidades, objetivos, tamanho da empresa e estilo de gerenciamento.

Segundo D'ávila e Oliveira (2002), algumas se organizam por linhas de produto, outras por atuação geográfica ou por canais de distribuição.

Outras organizações, incluindo as de controle governamental e as sem fins lucrativos são normalmente organizadas em bases funcionais.

É muito importante, em um organograma, ter bem definido quais são as áreas-chave de responsabilidade, autoridade e acompanhamento e capazes de possibilitar um canal de reporte de dados e informações. Por exemplo, se a auditoria interna necessitar levar informações de relatórios financeiros, gerenciais, ao presidente da empresa, isso deve estar muito claro que lhe é permitido sem que haja conflitos com a diretoria financeira de onde foram originados tais relatórios. O que não pode acontecer são desenhos de organogramas que criem bloqueios nos ambientes de controle. Por exemplo, um organograma que sobrecarregue um executivo com tantos subordinados, a tal ponto de ele não conseguir controlar todos os assuntos que lhe são destinados.

Os membros de uma equipe também precisam ter conhecimento de suas responsabilidades, autoridade e funções, e devem ser encorajados a usarem de iniciativas próprias para a solução de problemas. Tudo isso muito bem definido contribuirá para um melhor ambiente de controle.

## 5. POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Políticas e procedimentos de recursos humanos são um guia de conduta onde estão as regras de conduta ética, integridade e competência esperados dentro da organização. Envolvem desde contratações, treinamento, avaliações, promoções, tratamento de pessoas e situações, até demissões.

Procedimentos são métodos utilizados para exercer as atividades de acordo com as políticas. Os princípios são basicamente os mesmos das políticas. Além disso, os procedimentos devem ser de fácil entendimento e não conflitantes entre si.

## 6. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança corporativa, segundo Steinberg (2003), é a criação de um ambiente de controle, em um modelo balanceado de distribuição de poder. São as práticas e os relacionamentos entre os acionistas e cotistas com o Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa.

A expressão abrange todos os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas de seu exercício.

Governança corporativa agrega valor, a partir do momento em que, ao lado de uma boa governança, temos, também, um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Nesse caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

Segundo Steinberg (2003), companhias com um sistema de governança que protege seus investidores tendem a ser mais valorizadas, porque os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos.

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota transparência, prestação de contas e equidade. Para que isso esteja presente em suas diretrizes de governo, é necessário que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital (acionistas ou cotistas), exerça, realmente, seu papel na organização, que consiste, especialmente, em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente.

No entanto, nem sempre as empresas contam com conselheiros qualificados para o cargo. Essa deficiência tem sido a raiz de grande parte dos problemas e fracassos nas empresas, na maioria das vezes decorrentes de abusos de poder, erros estratégicos (decorrentes de muito poder concentrado em uma só pessoa, normalmente o executivo principal), ou fraudes.

Em resposta a esse cenário, o movimento de governança corporativa ganhou força nos últimos dez anos, tendo nascido e crescido, originalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra e, a seguir, espalhando-se por muitos outros países.

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes começaram a surgir, basicamente, em resposta à necessidade de atrair capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial - o que foi acelerado pelo processo de globalização e pelas privatizações de empresas estatais no país.

Hoje, no mercado de capitais, as empresas, os investidores e a mídia especializada já se utilizam, habitualmente, da expressão governança corporativa. Mencionam e consideram as boas práticas de governança em sua estratégia de negócios. Um dos principais responsáveis por essa nova realidade é o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

### RESUMO

No atual ambiente de negócios, no qual as informações fluem rapidamente e as mudanças acontecem a todo o momento, é inevitável não se adaptar às novas regras. Incidentes de fraudes afetam e desgastam a imagem das empresas. Uma vez perdida a confiança pública, o custo da sua recuperação é muito alto e, até mesmo, inviável/irreversível.

Um bom ambiente de controle contribui para o sucesso da organização e é fundamental para garantir a eficiência e eficácia dos controles internos.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

## 12 - DEFINIÇÃO E TIPOS DE RISCOS

O objetivo deste capítulo é demonstrar a importância do controle interno para identificação e monitoramento dos riscos que envolvem a atividade empresarial, excluindo-os, mitigando-os ou, simplesmente, convivendo com eles dentro de um ambiente controlado.

### 1. GESTÃO DE RISCOS

Segundo Borge (2001), “risco” significa estar exposto à possibilidade de um mau resultado. “Gestão de riscos” significa mover a probabilidade a seu favor, ou seja, aumentar a chance de um bom resultado.

Assim, o propósito da “gestão de riscos” é melhorar o futuro e não explicar o passado. A utilização de modelos teóricos com base em eventos passados pode não surtir os efeitos necessários, visto que muitos dos eventos ocorridos podem não ser aplicáveis ao futuro. O grande desafio é prever ocorrências futuras, considerando que o risco é incerto, mas não é inimaginável.

### 2. AVALIAÇÃO DE RISCO

Um pré-requisito para a avaliação de risco é o estabelecimento de objetivos. A avaliação de risco consiste na identificação e na análise dos fatos e condições relevantes que podem interferir no alcance dos objetivos. A partir de uma correta avaliação de riscos, a entidade pode determinar como reduzir ou eliminar o impacto deles.

A entidade deve estar consciente quanto aos riscos que enfrenta e deve tratá-los adequadamente, estabelecendo mecanismos para identificar, analisar e administrar os riscos relacionados. Todas as organizações enfrentam diversos riscos externos e internos que devem ser avaliados. O processo de identificação e análise do risco é contínuo e componente vital de um processo de controle interno eficaz.

Ainda que não possa assegurar o êxito, a administração deve contar com uma segurança razoável de que será alertada quando os objetivos correm perigo de não serem alcançados.

A avaliação de risco opera com elementos relacionados aos objetivos da empresa, elencados por categorias, com a conexão entre eles e seu alcance.

### 3. CATEGORIA DE OBJETIVOS

Apesar da diversidade de objetivos, podemos dividi-los em:

- **Eficácia e eficiência das operações**

Para Maximiano (1995), a eficácia ou sucesso significa a capacidade de realizar um objetivo ou resolver um problema. Quanto maior o acerto na realização do objetivo ou resolução do problema, mais elevado é o grau de sucesso ou eficácia da organização. Já a eficiência está relacionada ao uso dos recursos. Quanto mais racional for o uso, mais produtivo e eficiente será a organização. Para ilustrar, Maximiano sugere a seguinte figura:

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Resultados (objetivos realizados)}}{\text{Objetivos (resultados pretendidos)}}$$

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Resultados alcançados}}{\text{Recursos utilizados}}$$

Eficácia nem sempre implica eficiência, do mesmo modo que eficiência não assegura eficácia. O ideal, no entanto, é que seja atingido alto grau de eficácia com elevada eficiência. Assim, serão obtidos os resultados pretendidos com otimização do uso de recursos. Para fixação da ideia, podemos entender que eficiência é fazer certo, enquanto eficácia é fazer a coisa certa.

- **Confiabilidade dos relatórios financeiros**

Preparação de demonstrativos contábeis confiáveis, que incluem os cuidados com a prevenção de fraudes. São preparados, principalmente, por requerimentos externos. Esses demonstrativos são fundamentados por afirmações escritas no seu corpo, as quais corroboram seus objetivos.

- **Cumprimento de leis e regulamentações**

A observância das leis e regulamentos aos quais a organização está sujeita é importante. Depende de fatores externos, tais como regulamentações ambientais, que tendem a ser similares em todas as organizações ou determinado tipo de empresa.

As organizações devem conduzir suas atividades e, geralmente, tomam ações específicas, segundo as leis e regulamentações vigentes, que podem ser relativas a mercado, impostos, meio ambiente ou ao comércio internacional.

Essas leis e regulamentos estabelecem normas mínimas de comportamento que a organização deve adotar também como seus. O cumprimento ou não de leis e regulamentações de uma organização pode afetar significativamente, seja de forma positiva, seja de forma negativa, sua reputação dentro da comunidade.

## 4. CONEXÃO ENTRE OS OBJETIVOS

Os objetivos devem se complementar e estar relacionados. Os que tratam a organização integralmente devem ser consistentes com as capacidades e perspectivas da organização, bem como com os objetivos de suas unidades e funções de negócios.

## 5. ALCANCE DOS OBJETIVOS

O controle interno, independentemente de como esteja desenhado e seja operado, pode proporcionar somente uma segurança razoável, e não absoluta, à administração, no que se refere ao alcance dos objetivos relacionados com a confiabilidade dos relatórios financeiros e o cumprimento das leis e regulamentações.

O alcance desses objetivos, que se baseiam, em grande parte, nas normas impostas pelas partes externas, é independente dos propósitos da organização.

Apesar de os objetivos relacionados com as operações serem estabelecidos dentro da organização, o alcance deles nem sempre está dentro do controle interno dela. Esse controle não pode impedir critérios ou decisões errôneas ou eventos externos que possam fazer com que o negócio não cumpra os objetivos das operações.

O objetivo de controle interno, nessa área, concentra-se, principalmente, em desenvolvimento de objetivos e metas consistentes, identificação dos fatores críticos de sucesso e informação oportuna para a administração sobre a performance e as expectativas.

## 6. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

O processo de avaliação de riscos deveria considerar todos os riscos possíveis de ocorrer. Não importa qual o método que a administração escolha para identificá-los, importa que a administração considere, cuidadosamente, os fatores capazes de provocar o risco, ou o seu incremento.

Exemplos de alguns fatores que devem ser levados em consideração: experiências passadas no que se refere ao não alcance de objetivos, qualidade do pessoal, mudanças que afetam a organização, existência de atividades distribuídas geograficamente, importância da atividade em análise para a organização, complexidade da atividade.

As causas potenciais de não se atingir um objetivo vão desde as óbvias até as pouco claras, e desde as mais importantes até as insignificantes quanto ao potencial de efeito. Certamente, deveriam ser identificados os riscos que afetam a entidade significativamente.

Ademais, há limitações práticas para o processo de identificação e, muitas vezes, é difícil determinar se essa identificação é praticável.

Como exemplo de riscos a considerar, não há muito sentido em considerar o risco de um meteoro cair do espaço sobre a planta industrial de uma empresa, entretanto pode ser razoável considerar o risco de acidente com um avião no caso de uma planta próxima ao aeroporto.

O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (*American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA), em estudo relacionado com avaliação de riscos, classificou os riscos empresariais em três grupos:

**Riscos relacionados ao ambiente empresarial** – ameaças no ambiente empresarial causadas pela concorrência, por políticos, por novas leis ou decorrentes de situação regulatória, aspectos financeiros e de mudanças na demanda.

**Riscos relacionados a processos de negócios e seus ativos** – ameaças a processos de negócios-chave e perdas de ativos físicos, financeiros e outros.

**Riscos relacionados com informações** – ameaças decorrentes da má qualidade das informações para o processo de tomada de decisões e para o fornecimento de informações a terceiros.

## 7. CLASSIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Para analisar, mapear e, principalmente, tomar decisões em termos de priorização e alocação de recursos para monitoramento de riscos, é sempre recomendável uma categorização destes por natureza e consequente relevância. Assim, recomenda-se, entre outras, a seguinte classificação:

**Riscos relacionados à estratégia** – modo como uma organização é gerenciada. A gestão desses riscos, também chamados de “riscos estratégicos”, é focada nas questões corporativas amplas, como fatores competitivos, estrutura organizacional, desenvolvimento de produtos, estratégia de formação de preços etc.

**Riscos financeiros** – percebidos pela tesouraria por relatórios de fluxos financeiros internos e/ou encaminhados ao meio externo da organização.

**Riscos relacionados à tecnologia da informação** – necessidades atuais e futuras da companhia não supridas, comprometendo a integridade/confiabilidade de dados e informações, expondo os recursos a perdas potenciais ou mau uso.



**Riscos operacionais** – habilidade de uma organização em operar e controlar seus processos principais de maneira previsível e pontual. A gestão de riscos operacionais é focada na integridade e consistência dos processos diários que dão suporte ao negócio.

**Riscos de conformidade** – habilidade da organização em cumprir normas reguladoras, legais e exigências fiduciárias. A não conformidade com normas, tanto legais como relacionadas apenas às melhores práticas, pode gerar riscos, tanto financeiros como de perda de imagem e, portanto, impactar, negativamente, o resultado das companhias. Áreas de potencial não-conformidade que geram riscos podem estar relacionadas às normas legais e tributárias, normas e práticas ambientais, exigências de consumidores ou do mercado, expectativas da sociedade dos funcionários ou vizinhos.

**Riscos relacionados ao meio ambiente** – gestão inadequada de questões ambientais, como contaminação decorrente da disposição inadequada de resíduos sólidos. As contingências relacionadas a esse tipo de risco são: necessidade de remediação das áreas degradadas, elevação dos valores pagos a título de prêmio de seguro, indenizações, multas, perda de imagem de produtos ou da marca da companhia, com consequente redução do valor de suas ações.

Após a classificação dos riscos, é necessário avaliar cada um quanto à sua ocorrência potencial e aos possíveis impactos estratégicos, operacionais, de conformidade e, obviamente, econômico-financeiros. Assim, cada risco deve ser avaliado em razão do potencial impacto (único ou por repetitividade) e probabilidade de materialização, como: Impacto – alto, médio ou baixo; Probabilidade – alta, média ou baixa. Em continuidade à avaliação mencionada anteriormente, deve-se identificar a tendência de cada risco: Estável – nada sendo mudado; Crescente – devido a fatos com aumento de atividade; Decrescente – por previsão de implantação de novo sistema.

O gerenciamento de riscos deve incluir a identificação do risco potencial, sua prevenção e, ainda, a administração do fato ocorrido, visando minimizar impactos negativos e prever sua eventual repetição.

## Atividades de Controle

Não existe um conjunto de atividades de controle que possa ser aplicado a todas as organizações. Cada organização deve criar procedimentos de controle que se adaptem às circunstâncias.

As atividades de controle ocorrem em todas as organizações, em todos os níveis e em todas as funções e podem ser divididas em três categorias, baseando-se na natureza e nos objetivos da organização com os quais se relacionam: operações, informações financeiras e execuções.

As atividades de controle são as políticas e os procedimentos que ajudam a assegurar que se cumpram as diretrizes da administração e que se adotem as medidas necessárias para enfrentar os riscos que afrontam os objetivos dela.

As atividades de controle habitualmente envolvem as políticas que estabelecem o que se deveria fazer e os procedimentos que indicam como seguir a política estabelecida. Exemplo: Uma política pode estabelecer que uma determinada revisão deve ser feita. O procedimento especificará a frequência, detalhes a revisar, quem efetuará a revisão, quem avaliará os resultados etc.

## Informação e Comunicação

Ao redor das atividades de controle, encontram-se os sistemas de informação e comunicação. Esses sistemas permitem que o pessoal da entidade capte e troque as informações necessárias para conduzir, administrar e controlar suas operações.

Os sistemas de informação geram relatórios que contêm informações operacionais, financeiras e relacionadas com o cumprimento de leis e regulamentações que tornam possível a administração e controle do negócio, tanto no âmbito interno quanto no externo.

A comunicação de fontes externas proporciona, frequentemente, informações importantes sobre o funcionamento do processo de controle interno. Por exemplo, a compreensão, por parte dos auditores externos, das operações de uma empresa e processos de controle associados proporciona à gerência e à diretoria importante informação sobre o negócio.

A comunicação com os acionistas, com os órgãos regulamentadores, analistas financeiros e outras fontes externas, deve ser feita para proporcionar informação relevante para eles, de tal maneira que possam compreender, facilmente, as circunstâncias e os riscos que a organização enfrenta.

A comunicação eficaz também deve ocorrer no sentido mais amplo, fluindo desde os níveis inferiores até os níveis superiores da organização. Todo o pessoal deve receber mensagens claras da administração sobre a seriedade com que devem assumir tarefas e compreender sua própria função dentro do processo de controle interno, assim como também a forma com que suas atividades se relacionam com o trabalho e/ou atividades de outros.

A qualidade da informação afeta a capacidade da administração quanto à tomada de decisões e quanto ao controle das atividades organizacionais.

## Monitoramento

O processo global de controle interno deve ser monitorado e deve incorporar modificações assim que necessário. Desse modo, o processo pode interagir de forma dinâmica, mudando na medida em que as condições se justifiquem.

Deve haver monitoramento contínuo, avaliações individuais e uma combinação de ambos. As deficiências de controle interno devem ser reportadas aos níveis superiores, e os assuntos mais complexos, à gerência e à diretoria.

Os processos de controle interno mudam através do tempo. A forma em que se aplicam os controles podem evoluir. Em algum momento, os procedimentos podem ser menos efetivos, e outros devem ser criados. Esse momento pode ser causado pela contratação de novas pessoas, a efetividade variável da capacitação e supervisão, restrição de tempo e de recursos, e pressões adicionais.

As circunstâncias, por mais que estejam previstas originalmente no processo de controle interno, também podem variar, sendo mais difícil prever os riscos pelas novas condições. Por conseguinte, a gerência necessita determinar se o processo de controle interno continua sendo relevante e capaz de fazer frente a novos riscos.

## 8. A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE RISCOS

Para gerir os riscos assumidos na atividade empresarial de forma a manter a eficácia nos parâmetros desejados ou até por uma questão de sobrevivência do negócio, faz-se necessário a implantação de um processo de controle interno.

Pode-se assumir, com razoável segurança, que o controle interno talvez não seja um dos mais excitantes desafios para os administradores. De fato, esse assunto tem sido considerado, em muitas reuniões executivas, como sendo matéria para profissionais de sistemas (que enfatizam eficiência) e auditores (que enfatizam controles). No entanto, diversos fatos recentes têm causado considerável interesse sobre o assunto.

Destacam-se as preocupações externadas pelos comitês de auditoria, que são criados por número cada vez maior de companhias, divulgação da ocorrência de fraudes de grande montante; divulgação de queixas por transações ilegais ou questionamentos às companhias.

Um modelo sistemático de gestão de riscos deve considerar:

- ✓ Os objetivos do empreendimento, tanto da organização como do plano operacional;
- ✓ Os riscos que ameaçam o alcance desses objetivos;
- ✓ O modo como o risco é administrado pelos controles internos;
- ✓ O alinhamento entre objetivos, riscos e controles internos.

## 9. RISCOS X CICLOS OPERACIONAIS

Uma das formas não sistemáticas de identificação de riscos associados às operações e que permitem uma associação à estrutura organizacional das companhias, com melhor identificação de responsabilidades pela implantação e manutenção de controles internos, é a análise por ciclos operacionais. Destacam-se os ciclos operacionais normalmente encontrados nas companhias: de tesouraria, de compras, de produção, de receitas e de folha de pagamento.

## 10. CICLO DE TESOURARIA

O ciclo de tesouraria de uma companhia inclui aquelas funções que dizem respeito a seu fluxo de caixa. As funções desse ciclo começam com o conhecimento da entrada de recursos, das necessidades de dinheiro, para as operações correntes e outros usos, e encerram-se com o retorno dos investimentos (na forma de dividendos) para os acionistas ou, ainda, com a devolução dos recursos (do principal mais juros) fornecidos pelos credores.

**Riscos potenciais:** não-consideração de possíveis impactos em compras de matérias-primas importadas e/ou exportações; dificuldades para financiar obrigações financeiras ou operacionais; alocação inadequada de recursos.

## 11. CICLO DE COMPRAS

O ciclo de compras tem seu início, em muitos casos, no ciclo de receitas ou dos estoques, ou seja, da necessidade de comprar alguma coisa para o atendimento de outros ciclos. Em uma macro avaliação, destaca-se, aqui, o processo de cotação, efetivação das compras (nacionais ou internacionais) e recepção dos produtos, a qual fornece várias informações para diversas áreas, como fiscal, almoxarifado e, conseqüentemente, a do ciclo de estoques. O final desse processo está vinculado à área de contas a pagar e, por conseguinte, ao ciclo de tesouraria.

**Riscos potenciais:** falta de matérias-primas e insumos necessários ao processo produtivo; compras efetuadas sem aprovação e/ou fora das especificações; atividades ilícitas abrangendo propinas, subornos e alterações de informações; descumprimentos, por parte de parceiros, de contratos de fornecimento de material, mão-de-obra etc.

## 12. CICLO DE PRODUÇÃO

Muitos dos recursos adquiridos por uma companhia são mantidos, transformados, processados, montados ou utilizados de diversas formas. As funções desse ciclo estão relacionadas a uma gama enorme de recursos, como estoques de matérias-primas, produtos em processo e acabados, bem como os relacionados aos bens e equipamentos depreciáveis e a recursos naturais, entre outros. Em uma indústria dedicada à

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

manufatura, montagem ou processamento, a principal atividade desse ciclo é a fabricação de um produto pela utilização de recursos (insumos) adquiridos pelo ciclo de compras para esse fim. Estão, ainda, relacionados a esse ciclo o controle dos materiais, da mão-de-obra direta ou indireta e os gastos gerais de fabricação.

**Riscos potenciais:** estoques excessivos e/ou obsoletos; fabricação de produtos defeituosos e/ou prestação de serviços incompletos, devido a falhas de operação na companhia; produtos e/ou serviços inadequados quanto à sua funcionalidade; indisponibilidade de produtos para entrega nos prazos contratados e/ou requeridos pelo mercado; excesso de projetos e ações paralelas, sem definição de prioridades; ociosidade da capacidade produtiva, forçando a distribuição de custos fixos para poucas unidades, aumentando o custo dos produtos, não atendendo às necessidades e demanda dos clientes; baixa produtividade por inexperiência dos funcionários e seus supervisores.

### 13. CICLO DE RECEITAS

O ciclo de receitas da companhia inclui as funções necessárias para trocar seus produtos ou serviços com seus clientes por numerários. Inclui obter pedidos, embarcar mercadorias, prestar serviços, manter e cobrar contas a receber, bem como receber numerários dos clientes.

**Riscos potenciais:** ações de concorrentes para estabelecer vantagem competitiva em relação à companhia ou até mesmo ameaçar sua sobrevivência; não-consideração e/ou revitalização dos ciclos de vida da companhia ou de seus produtos (lançamento, crescimento, maturidade e declínio); formação de preços não baseada em pesquisas de mercado ou outras informações que enfoquem os clientes-alvo (preços estabelecidos que não cobrem os custos de produção em virtude de informações erradas sobre custos); oferta de novos produtos sem real foco nos clientes; descumprimento de obrigações contratuais por parte de parceiros (clientes/investidores); exposição a perdas em razão da concentração de vendas a poucos clientes; perda, parcial ou total, por falta de garantias adequadas.

### 14. CICLO DE FOLHA DE PAGAMENTO

O ciclo de folha de pagamento, além de estar relacionado com os ciclos de tesouraria, produção e receitas, tem uma ligação contundente com a legislação trabalhista e tributária. Sua não-conformidade pode trazer contingências para a companhia. Além de não-conformidade, esse ciclo está relacionado com a manutenção da mão-de-obra, muitas vezes chamada de gestão de recursos humanos.

**Riscos potenciais:** ações em desacordo com a regulamentação e/ou pressão competitiva dos órgãos reguladores; qualquer atividade ou ação da empresa ou de seus funcionários que não seja permissível pelas normas e pelos procedimentos internos; falta de acordos com sindicatos, permitindo pressões e paralisações; queda de produtividade, ocasionando problemas no processo produtivo, acidentes de trabalho etc.; ambiente de trabalho inseguro e insalubre; ineficiência: baixa produtividade por inexperiência dos funcionários e seus superiores; dificuldade para atração/retenção de funcionários por remuneração fora do mercado; atitudes que dificultam a implementação de novas práticas operacionais; falta de recursos que dificultam a implementação de novas práticas operacionais; desconhecimento de procedimentos e de capacitação; descontinuidade, gerando alto custo de recrutamento e treinamento, bem como ineficiência.

Vale ressaltar que os riscos aqui listados podem estar relacionados a mais de um ciclo operacional.

## 15. MATRIZ DE RISCO POR ÁREA OPERACIONAL

Vimos, até agora, a identificação de riscos por área operacional de uma empresa não financeira. Para gerir os riscos identificados, precisaremos instituir ou manter controles internos que permitam controlá-los, dentro da escala de aceitação definida estrategicamente pela administração.

Objetivos	Riscos	Controles
<b>Ciclo de tesouraria</b>		
Pagar e receber nas datas previstas	Falta de recursos para o financiamento do giro das operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Efetuar um fluxo de caixa com base na previsão de recebimentos e pagamentos</li> <li>&gt; Relatório diário do previsto x orçado</li> <li>&gt; Relatório diário da idade dos saldos "aging list"</li> <li>&gt; Acompanhamento das ações de cobrança para títulos vencidos</li> <li>&gt; Suspensão automática de crédito do cliente</li> </ul>
	Pagamento de multas e juros pelo atraso	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Relatório diário dos pagamentos a efetuar</li> <li>&gt; Relatório de títulos a pagar vencidos</li> </ul>
<b>Ciclo de compras</b>		
Efetuar compras devidamente aprovadas e dentro das especificações	Compras inadequadas - não autorizadas ou fora das especificações técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Política de alçada para aprovação das compras</li> <li>&gt; Fornecedor previamente cadastrado e habilitado</li> </ul>
Recebimento das matérias-primas dentro das especificações técnicas e nas datas previstas	Descumprimento de contratos - não fornecimento de matéria-prima com a qualidade e nas datas previstas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Follow-up dos recebimentos de acordo com as datas previamente definidas</li> <li>&gt; Acompanhamento dos níveis de estoque de segurança</li> </ul>
<b>Ciclo de produção</b>		
Manter nível de estoque de acordo adequado com as operações (previsão de venda)	Obsolescência de estoque - estoques excessivos e/ou obsoletos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Relatório sobre giro dos estoques, global e por produto</li> </ul>
Produzir produtos de acordo com as especificações técnicas	Má qualidade dos produtos fabricados	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Relatório sobre nível de produtos rejeitados pelo controle de qualidade</li> <li>&gt; Monitoramento do nível de consumo de matéria-prima (real x padrão)</li> </ul>
Cumprimento da legislação em relação aos aspectos ambientais	Contingência, risco de imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Monitoramento dos níveis de poluentes, tratamento de resíduos</li> </ul>
<b>Ciclo de receitas</b>		
Busca de novos mercados e clientes	Exposição a perdas em razão da concentração de vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Relatório de vendas por cliente e região</li> </ul>
Efetuar vendas para clientes com capacidade de honrar seus compromissos financeiros	Garantias insuficientes - perda parcial ou total por falta de garantias adequadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Análise de crédito</li> </ul>
<b>Ciclo de folha de pagamento</b>		
Cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária	Segurança e condições de trabalho inadequados	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Monitoramento do cumprimento das políticas de segurança (observação)</li> </ul>



## RESUMO

Baseados nessa pesquisa, pode-se concluir que o controle interno é de fundamental importância para a gestão de riscos de uma instituição não financeira. Adicionalmente, o controle interno é um processo que contribui para identificar, mensurar e controlar os riscos da organização, e envolve toda a organização e as pessoas que dela fazem parte, de forma a prover uma razoável segurança na administração dos riscos inerentes aos objetivos a serem alcançados.

Um bom ambiente de controle contribui para o sucesso da organização e é fundamental para garantir a eficiência e eficácia dos controles internos.

## **13 - CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS**

Demonstrar a interação necessária entre controle interno e a gestão do risco.

Conceituar risco do ponto de vista empresarial, a importância do seu monitoramento, tanto do ponto de vista local como internacional, em um mundo globalizado.

### **INTRODUÇÃO**

É impossível aceitar uma empresa que não disponha de controles internos para garantir-lhe a continuidade das operações. O que se pergunta é se esses controles são adequados ou não.

Para serem adequados, primeiro a empresa precisa ter seus objetivos e metas bem definidos, e em seguida, faz-se necessário identificar os riscos que ameaçam sua execução.

O conhecimento do risco é fundamental, assim como mensurá-lo, controlá-lo e gerenciá-lo, utilizando técnicas de controle interno.

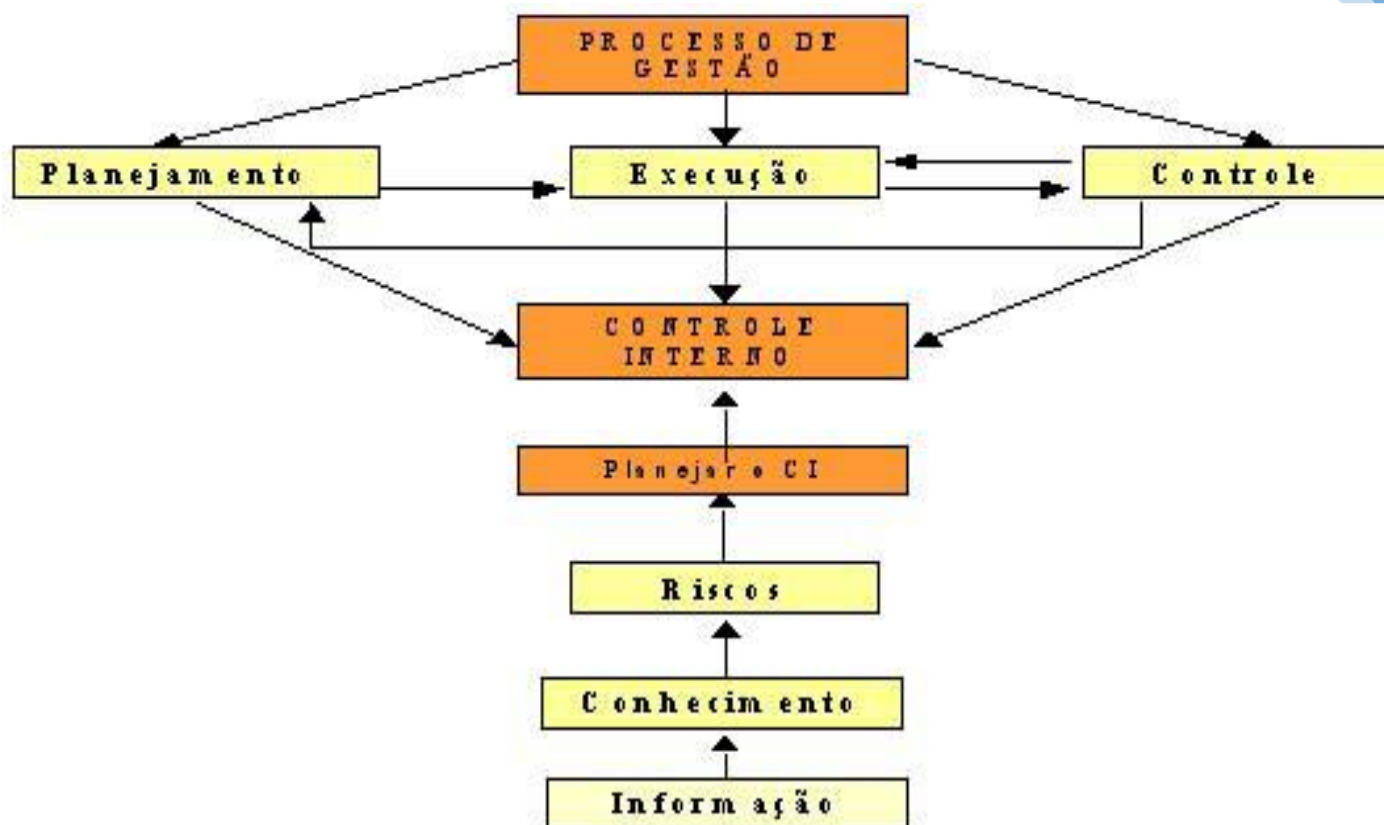
Em razão da importância do sistema de controles internos, o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central, a Comissão de Valores Mobiliários e organismos internacionais editam leis, regras e procedimentos que devem ser observados e atendidos.

A vida está repleta de riscos. A apreciação deles possibilitará a obtenção de sucesso nas tomadas de decisões. A excelência em administrar negócios, carreiras, projetos, empresas, até mesmo a vida pessoal, está relacionada com o conhecimento dos limites, diretrizes e técnicas, sobretudo, com os riscos existentes em cada etapa, e isso somente será possível com a utilização dos controles que possibilitem seu monitoramento.

### **1. CONCEITOS**

Inter-relações da gestão empresarial, controle interno, risco e conhecimento:

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA



Para estabelecer um processo de controle interno eficaz e eficiente, a mensuração dos riscos é necessária. Essa mensuração ou quantificação será mais precisa na medida em que o nível de conhecimento se torna mais elevado.

O Controle Interno indicará o desvio ocorrido, porém ele só identifica. A pessoa e a forma de resolver esse desvio faz parte da função do processo de Gestão. O Controle Interno está presente em todas as etapas do processo de gestão e em todos os subsistemas existentes dentro da empresa.

Controle, segundo Martins (1991), significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção.

A empresa, primeiro, precisa definir quais são os seus objetivos, aonde ela quer chegar. Após defini-los, será necessário descobrir os riscos que correrão para alcançá-los e estabelecer quais controles internos são necessários, de modo que possibilitem menos risco e mais retorno.

O controle interno deve fazer parte do cotidiano de todos os funcionários, do nível operacional ao tático, de forma a permitir a efetividade e eficiência das operações e o cumprimento das regras legais internas e externas das empresas.

O controle interno deve ter as seguintes características:

- ✓ **Custo** - deve ser menor que o risco possível ou perda potencial, ou seja, a relação custo-benefício deve compensar o controle;
- ✓ **Eficaz e eficiente** - não adianta controles internos só para cumprir as regras ou determinações, eles devem fazer a diferença.

O controle interno é formado por cinco componentes inter-relacionados: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação, comunicação e monitoramento.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

O mundo está cheio de incertezas e alterações, muitas vezes inexplicáveis. As pessoas mudam, os cenários mudam, os clientes mudam etc. e somente a utilização de dados históricos para a tomada de decisão é insuficiente para alcançar o sucesso. Para ter sucesso, é preciso arriscar.

O risco é uma aposta, uma possibilidade que deve ser quantificada para que possa ser útil no processo decisório e no processo do controle interno. Risco é a quantificação da ocorrência de um evento no amanhã. Essa aposta não pode ser feita de forma aleatória. Não basta crer que algo vai acontecer para que processos, programas, sistemas, produtos, metas ou, até mesmo, os objetivos empresariais sejam alterados.

O Gestor precisa que a empresa gere conhecimento. Apenas informações desordenadas em excesso ou desnecessárias são insuficientes para que uma “aposta” seja concretizada.

O conhecimento deixou de ser apenas mais um recurso, para ser o recurso mais importante - é a qualidade e a chave para mudança futura - é o novo fator competitivo que faz a diferença.

Para se tornar uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, ou seja, o conhecimento deve ser lógico, harmônico e internalizando para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa.



Espiral do Conhecimento - Fonte: Nonaka, I; Takeuchi, H.,1997.

Assim, evidencia-se que cuidar ou gerir o conhecimento é uma estratégia vital nas organizações. É dessa forma que será possível identificar o conhecimento para que apostas sejam feitas.

O conhecimento é um recurso essencial na tomada de decisão. Possibilita decisões mais acertadas, com maior segurança e eficiência. O controle interno vai ajudar a minimizar o risco. Conforme Bernstein (1997), a essência da administração do risco está em maximizar as áreas onde se tem certo controle sobre o resultado e minimizar as áreas onde não se tem absolutamente nenhum controle sobre o resultado e onde o vínculo entre efeito e causa está oculto.

## 2. RISCOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Segundo Brito (2003), é fundamental que a instituição financeira compreenda os riscos assumidos, dimensionando-os e adequando-os aos seus objetivos relacionados ao risco-retorno.

TIPOS DE RISCOS	DESCRIÇÃO
Risco de Crédito	ou a falha de uma contraparte no desempenho de compromissos contratuais = perda da totalidade do principal acrescido dos juros contratuais, poderia ser conhecido como o risco de não receber.
Risco de Mercado	decorre de possíveis oscilações contrárias no valor financeiro de posições compostas por instrumentos financeiros.
Risco Legal	decorre de questionamentos jurídicos referentes às transações efetuadas, particularmente diante de novos tipos de transações e quando o direito legal de uma contraparte não está estabelecido.
Risco de Imagem/ Reputação	decorrente da veiculação de informações que afetam negativamente a imagem da instituição, particularmente danosos para instituições financeiras, já que a natureza de seus negócios requer a manutenção da confiança dos depositantes, de credores e do mercado em geral.
Risco Operacional	O colapso dos controles internos e do domínio corporativo representa as formas mais relevantes de risco operacional. Esses tipos de colapso podem ter, como consequências, perdas financeiras por meio de erros, fraudes ou deficiência no desempenho oportuno de atividades.
Risco País/ Risco Transferência	O risco país está associado ao ambiente econômico, social e político do país tomador, sendo mais visível nos empréstimos aos governos estrangeiros e a suas agências, já que tais operações são tipicamente não garantidas. Já o Risco de Transferência ocorre quando as obrigações do tomador são expressas em moeda diferente da local, podendo ocorrer, no momento da liquidação, que a moeda de liquidação não esteja disponível.
Risco de liquidez	decorre da incapacidade de promover reduções de operações passivas ou financiar acréscimos nos ativos. Perdendo a capacidade de obter recursos, um banco apresenta liquidez inadequada, seja por meio de um aumento de seus exigíveis, seja pela pronta conversão de ativos, a custos razoáveis, afetando, assim, sua rentabilidade, podendo liquidez insuficiente acarretar, em casos extremos, sua insolvência.

Os riscos existem e devem ser identificados, quantificados e monitorados para que sejam estabelecidas medidas para mitigá-los. É de fundamental importância que gestores de instituições financeiras percebam, entendam os riscos e se assegurem de que os estejam mensurando e administrando adequadamente.

### 3. COMITÊ DE BASILÉIA

Os Bancos Centrais dos países que formam o grupo dos Dez (representantes de autoridades de supervisão bancária e bancos centrais da Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos), reunidos em Basiléia, Suíça, no mês de julho de 1988, definiram e assinaram um acordo então denominado “Acordo de Basiléia”.

Esse acordo foi o resultado da experiência vivida ao longo do tempo no mercado financeiro internacional, pelas dificuldades naturais dos negócios, erros, quebras, desfalques etc, em razão da falta de controles internos que pudessem proporcionar a antecipação de eventos danosos, além da indefinição de níveis de alçadas para a tomada de decisões que pudessem resguardar as instituições e a poupança popular.

Em setembro de 1997, o Comitê de Basiléia, mais precisamente o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, editou um manual contendo OS PRINCÍPIOS ESSENCIAIS DA BASILÉIA - 25 princípios básicos, indispensáveis para um sistema de supervisão realmente eficaz.

Pretendeu-se, com sua implantação, deter maior controle sobre a atividade bancária, utilizando-se o instrumental da supervisão exercida pelos Bancos Centrais.

Esses princípios são requisitos mínimos e, em muitos casos, poderão requerer suplementação mediante outras medidas definidas para atender as condições e riscos particulares nos sistemas financeiros de cada país. Os Princípios Essenciais da Basiléia apresentam-se como referência básica para órgãos supervisores e outras autoridades públicas internacionalmente.

### 4. NOVO ACORDO DE CAPITAL DA BASILÉIA

Uma nova proposta vem sendo debatida pelos bancos centrais e pela comunidade financeira em todo o mundo. Prevista para vigorar parcialmente a partir de 2006, deverá ser adotada pelos bancos e/ou conglomerados financeiros considerados como ativos internacionalmente.

Essa é a melhor forma de preservar a integridade de capital em bancos e subsidiárias. O alcance de aplicação do acordo será estendido para incluir os conglomerados, toda holding que seja uma entidade ligada ao grupo financeiro, para assegurar que o risco de todo o grupo seja mitigado. Será aplicado para todas os bancos ativos internacionalmente e a todos os níveis da atividade bancária.

Será concedido um prazo de três anos de transição para a aplicação do novo acordo naqueles países onde, atualmente, não há requerimentos ou regulamentos referentes ao sistema financeiro, nem normatizações sobre controle interno e gestão de risco.

Essa concessão irá possibilitar a países como o México, que ainda não estão preparados para aderir totalmente ao novo acordo, adequarem suas estruturas financeiras e legais às novas exigências, modificando seus sistemas.

Adicionalmente, como um dos principais objetivos de supervisão é a proteção dos depositantes, é essencial assegurar que o capital investido seja prontamente acessível a eles. Os supervisores devem determinar que cada banco esteja adequadamente capitalizado.



## 5. FRAUDES E RESPONSABILIDADE DO AUDITOR

O Auditor está encarregado de entender o propósito do negócio, o controle das práticas usualmente necessárias para sua realização e o tipo de evidência que indique que eles continuarão a ser realizados. As questões a seguir são pré-requisitos para avaliação dos controles:

Qual é o propósito do sistema? Como é controlado? O que pode dar errado?

A competência da auditoria inclui a habilidade de verificar a exposição a fraudes. Informações estão disponíveis na literatura de auditoria a respeito de como fraudes podem ser cometidas em bancos. O Auditor deve estar familiarizado com esta literatura.

Visto que os sistemas de controles internos não são autossuficientes, é necessário que sejam aperfeiçoados constantemente. É o sistema de controle e não a função de auditoria interna que proporciona a segurança primária contra fraude.

Os auditores internos devem avaliar a capacidade dos sistemas em cumprir sua finalidade. Quando em dúvida, o auditor deve considerar a aplicação de procedimentos adicionais para determinar se ocorreu fraude recentemente.

Reafirmando a responsabilidade do auditor pela detecção de fraudes, deve-se reconhecer que ele não pode detectar transações irregulares que não estão registradas, por exemplo o não registro de uma quitação de caixa de um recurso não pode ser considerado como evidência de responsabilidade final, uma transação isolada que não se repete - um único financiamento fraudulento, ou irregularidades que são bem ocultadas em conluio.

Apesar disso, no curso natural do ciclo de auditoria, o auditor interno pode detectar irregularidades que afetam as demonstrações financeiras.

Os auditores internos devem, também, aceitar a responsabilidade por aquelas irregularidades que resultam de suas falhas em relatórios tidos como frágeis/imprecisos ou não objetivos.

Concluindo: Auditores Internos podem contribuir para o enriquecimento das informações de suas organizações muito além da segurança, proporcionando evolução da qualidade dos sistemas de controle e do processo operacional.

A palavra “audit” vem do latim “audire” que significa prestar atenção. Assim, os auditores internos devem ser bons ouvintes e observadores. Devem demonstrar um profundo entendimento das potencialidades e fraquezas da organização, das habilidades e problemas correntes de seus departamentos, da qualidade de seus serviços, do orgulho e interesse das pessoas e da eficiência e compensação de suas operações. Em contrapartida, executivos e diretores devem ouvir os profissionais de auditoria interna e tirar proveito de suas observações.

### 5.1 Fraude e Erro

De acordo com a NBC TA 240 – Responsabilidade do Auditor em Relação a Fraude no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis, a fraude é considerada o ato intencional de um ou mais indivíduos da administração, dos responsáveis pela governança, empregados ou terceiros que envolva dolo para obtenção de vantagem injusta ou ilegal. Esta Norma trata da responsabilidade do auditor no que se refere à fraude na auditoria de demonstrações contábeis. Especificamente, detalha a forma como a NBC TA 315 – Identificação e Avaliação dos Riscos de Distorção Relevante por meio do Entendimento da Entidade e de seu Ambiente e a NBC TA 330 – Resposta do Auditor aos Riscos Avaliados devem ser aplicadas em relação aos riscos de distorção relevante decorrente de fraude. O objetivo do auditor é o de obter evidência de auditoria

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

apropriada e suficiente relacionada aos riscos avaliados de distorção relevante por meio do planejamento e da implementação de respostas apropriadas a esses riscos.

O termo *fraude* aplica-se a ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis. A fraude pode ser caracterizada por:

- manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo que modifique os registros de ativos, passivos e resultados;
- apropriação indébita de ativos;
- supressão ou omissão de transações nos registros contábeis;
- registro de transações sem comprovação; e
- aplicação de práticas contábeis indevidas.

O termo *erro* refere-se a ato não intencional resultante de omissão, desatuação ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações que resulte em incorreções deles, consistente em:

- erros aritméticos na escrituração contábil ou nas demonstrações contábeis;
- aplicação incorreta das normas contábeis;
- interpretação errada das variações patrimoniais.

O termo *irregularidade* refere-se às distorções voluntárias nas demonstrações financeiras.

Ele inclui:

- deliberadas simulações pela administração (fraude gerencial); e
- apropriação de ativos (desfalques).

As irregularidades podem resultar de:

- impostura ou omissão dos efeitos de eventos ou transações;
- manipulação, falsificação ou adulteração dos registros ou documentos;
- omissão de informação significativa nos registros ou documentos;
- contabilização de transações sem substância;
- má aplicação intencional de princípios de contabilidade; ou
- apropriação indébita de ativos por administradores, empregados ou terceiros.

Ao definir a responsabilidade do auditor independente de demonstrações contábeis quanto a fraudes e erros, o Conselho Federal de Contabilidade entende que o auditor não é responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros relevantes nas demonstrações contábeis.

O auditor, no decorrer dos trabalhos, ao constatar a existência de fraudes deve emitir relatório parcial e encaminhá-lo à administração da empresa, tão logo tenha conhecimento. É objetivo do auditor identificar e avaliar os riscos de distorção relevantes nas demonstrações contábeis decorrentes de fraudes; obter

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

evidências de auditoria suficientes e apropriadas sobre os riscos identificados de distorção relevante decorrente de fraude, por meio da definição e implantação de respostas apropriadas; e, responder adequadamente face à fraude ou à suspeita de fraudes identificada durante a auditoria; de acordo com a NBC TA 240 – Responsabilidade do Auditor em Relação à Fraude no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis.

### 5.1.1 *Responsabilidade do auditor*

O auditor não é responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros. Entretanto, deve planejar seu trabalho avaliando o risco de sua ocorrência, de forma que tenha grande probabilidade de detectar aqueles que impliquem efeitos relevantes nas demonstrações contábeis.

Ao planejar a auditoria, o auditor deve indagar da administração da entidade auditada sobre qualquer fraude e/ou erro que tenham sido detectados. Ao detectá-los, o auditor tem a obrigação de comunicá-los à administração da entidade e sugerir medidas corretivas, informando sobre os possíveis efeitos em seu parecer, caso elas não sejam adotadas. O auditor que realiza auditoria de acordo com as Normas de Auditoria é responsável por obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, como um todo, não contêm distorções relevantes, causadas por fraude ou erro. Devido às limitações inerentes da auditoria, há um risco inevitável de que algumas distorções relevantes das demonstrações contábeis podem não ser detectadas, apesar de a auditoria ser devidamente planejada e realizada de acordo com as normas de auditoria.

A NBC TA 450 – Avaliação das Distorções Identificadas durante a Auditoria trata da responsabilidade do auditor independente em avaliar o efeito de distorções identificadas na auditoria e de distorções não corrigidas, se houver, nas demonstrações contábeis. A NBC TA 700 – Formação da Opinião e Emissão do Relatório do Auditor Independente sobre as Demonstrações Contábeis trata da responsabilidade do auditor, ao formar opinião sobre as demonstrações contábeis, para concluir se foi obtida segurança razoável de que as demonstrações contábeis como um todo estão livres de distorções relevantes. A conclusão do auditor requerida pela NBC TA 700 leva em consideração a avaliação do auditor de distorção não corrigida, se houver, nas demonstrações contábeis, de acordo com esta Norma, itens 10 e 11. A NBC TA 320 – Materialidade no Planejamento e na Execução da Auditoria trata da responsabilidade do auditor independente de aplicar apropriadamente o conceito de materialidade no planejamento e na execução de auditoria de demonstrações contábeis.

### 5.1.2 *Deteção de fraudes e erros*

O auditor deverá avaliar criticamente o sistema contábil, incluindo o controle interno, tanto em termos de concepção quanto de funcionamento efetivo, concedendo especial atenção às condições ou eventos que representem aumento de risco de fraude ou erro, que incluem:

- estrutura ou atuação inadequada da administração da entidade auditada ou de algum de seus membros;
- pressões internas e externas;
- transações que pareçam anormais;
- problemas internos no cumprimento dos trabalhos de auditoria;
- fatores específicos no ambiente de sistemas de informação computadorizados.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

Exemplos dessas condições ou eventos são apresentados a seguir:

## 1. Estrutura ou atuação inadequada da administração

- a alta administração é controlada por pessoa ou pequeno grupo, não existindo estrutura de supervisão eficaz;
- existe uma estrutura empresarial complexa aparentemente não justificada;
- as deficiências importantes de controle interno não são corrigidas, mesmo quando isso é praticável;
- existe uma alta rotação do pessoal-chave das áreas financeira, contábil e de auditoria interna;
- a área de contabilidade apresenta insuficiência, significativa e prolongada, de pessoal e condições de trabalho inadequadas;
- há mudanças frequentes de auditores e/ou advogados; e
- a reputação da administração é duvidosa.

## 2. Pressões internas e externas

- o setor econômico no qual a entidade se insere está em declínio, e as falências estão aumentando;
- o capital de giro é insuficiente, devido à diminuição de lucros ou à expansão muito rápida;
- os lucros estão se deteriorando, e a administração da entidade vem assumindo maiores riscos em suas vendas a prazo, está alterando suas praxes comerciais ou escolhendo alternativas de práticas contábeis com o intuito de melhorar o resultado;
- a entidade necessita de uma tendência de lucro crescente para suportar o preço de mercado de suas ações, devido à oferta pública, transferência de controle ou outra razão;
- a entidade tem um investimento significativo em um setor ou linha de produto conhecido por estar sujeito a mudanças rápidas;
- a entidade depende muito de uma ou de uns poucos produtos, clientes ou fornecedores;
- a alta administração está sofrendo pressão financeira;
- o pessoal da área contábil está sendo pressionado para concluir a elaboração das demonstrações contábeis;
- existem questões internas e/ou externas que provocam dúvidas quanto à continuidade normal das atividades da entidade; e
- há desentendimentos entre os acionistas, quotistas e a administração.

## 3. Transações que pareçam anormais

- especialmente as que tenham efeitos significativos sobre os resultados, realizadas em datas próximas do fim do exercício;
- aquelas de natureza complexa, com os decorrentes tratamentos contábeis;
- realizadas com partes relacionadas; e
- pagamentos que pareçam excessivos em relação aos serviços prestados.

## 4. Problemas internos no cumprimento dos trabalhos de auditoria

- registros inadequados, arquivos incompletos, ajustes excessivos nos livros e contas, transações não registradas de acordo com os procedimentos usuais e contas não conciliadas com os registros;
- documentação inadequada de transações, com falta de autorização, sem documento de apoio e/ou alterado. Quaisquer desses problemas de documentação assumem significância maior quando relacionados a transações não usuais ou de valor relevante;
- diferenças excessivas entre os registros contábeis e as confirmações de terceiros;
- conflitos na evidência de auditoria;
- mudanças inexplicáveis nos indicadores econômicos, financeiros e operacionais;
- respostas evasivas ou ilógicas da administração às indagações do auditor;

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

- experiência anterior com fraude e/ou erro; e
- cliente novo sem auditoria anterior.

### 5. Fatores específicos no ambiente de sistemas de informação computadorizados

- incapacidade ou dificuldade para extrair informações dos arquivos de computador, devido à falta de documentação, ou à documentação desatualizada, de programas ou conteúdos de registros;
- grande quantidade de alterações nos programas que não foram documentadas, aprovadas e testadas; e
- falta de conciliação geral entre as transações processadas em forma computadorizada e as bases de dados, de um lado, e os registros contábeis, de outro.

#### 5.1.3 Limitações inerentes à auditoria

Devido às limitações inerentes à auditoria, existe *risco inevitável* de que distorções relevantes resultantes de fraude e, em menor grau, de erro possam deixar de ser detectadas. Caso se descubra posteriormente que, durante o período coberto pelo parecer do auditor, exista distorção relevante não refletida ou não corrigida nas demonstrações contábeis, resultante de fraude e/ou relevante não refletida ou não corrigida nas demonstrações contábeis, resultante de fraude e/ou erro, isto não indica que o auditor não cumpriu as Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis. O que vai determinar se o auditor cumpriu essas normas é a adequação dos procedimentos de auditoria adotados nas circunstâncias e de seu parecer com base nos resultados desses procedimentos.

O *risco de não detectar* distorção relevante resultante de fraude é maior do que o risco de não detectar distorção relevante resultante de erro, porque a fraude normalmente envolve atos planejados para ocultá-la, como, por exemplo, conluio, falsificação, falha deliberada no registro de transações ou apresentação de informações intencionalmente erradas ao auditor. Salvo se a auditoria revelar evidência em contrário, o auditor normalmente aceita informações como verdadeiras e registros e documentos como genuínos.

Embora a existência de sistema contábil e de controle interno eficaz reduza a probabilidade de distorção das demonstrações contábeis resultante de fraude e/ou erro, sempre irá existir algum risco de que os controles internos não funcionem como planejado. Além disso, qualquer sistema contábil e de controle interno pode ser ineficaz contra fraude que envolva conluio entre empregados ou cometida pela administração. Certos níveis da administração podem estar em condição de burlar controles que previnam fraudes similares por parte de outros empregados; por exemplo, instruindo subordinados para registrar transações incorretamente ou ocultá-las, ou sonegando informações relativas a transações.

#### 5.1.4 Procedimentos quando existe indicação de fraude ou erro

Quando a aplicação de procedimentos de auditoria, planejados com base na avaliação de risco, indicar a provável existência de fraude e/ou erro, o auditor deve considerar o efeito potencial sobre as demonstrações contábeis. Se acreditar que tais fraudes e erros podem resultar em distorções relevantes nas demonstrações contábeis, o auditor deve modificar seus procedimentos ou aplicar outros, em caráter adicional.

A extensão desses procedimentos adicionais ou modificados depende do julgamento do auditor quanto:

- aos possíveis tipos de fraude e/ou erro;
- à probabilidade de que um tipo particular de fraude e/ou erro possa resultar em distorções relevantes nas demonstrações contábeis.

Salvo quando houver circunstâncias indicando claramente o contrário, o auditor não pode presumir que um caso de fraude e/ou erro seja ocorrência isolada. Se necessário, ele deve revisar a natureza, a oportunidade e a extensão dos procedimentos de auditoria.

## 5.1.5 A avaliação dos resultados dos procedimentos

A aplicação de procedimentos adicionais ou modificados normalmente permite que o auditor confirme ou elimine a suspeita de fraude e/ou erro. Caso contrário, ele deve discutir a questão com a administração da entidade auditada e avaliar as providências a serem tomadas e seus possíveis efeitos.

O auditor deve avaliar as implicações de fraude e/ou erro relevantes em relação a outros aspectos de auditoria, particularmente quanto à confiabilidade das informações escritas ou verbais fornecidas pela administração da entidade auditada. No caso de fraude e/ou erro não detectados por controle interno ou não incluídos nas informações da administração, o auditor deve reconsiderar a avaliação de risco e a validade dessas informações. As implicações de fraude e/ou erro detectadas pelo auditor vão depender da relação entre, de um lado, a eventual perpetração e ocultação da fraude e/ou erro e, de outro lado, os procedimentos de controle específicos e o nível da administração ou dos empregados envolvidos.

## 6. Fraude na empresa: como lidar

As empresas perdem em média 6% do faturamento em fraudes praticadas por seus funcionários, segundo uma pesquisa americana. Numa época em que a remuneração variável, vinculada ao desempenho individual e de toda a empresa, representa uma parte cada vez maior da renda, é fácil entender o interesse em combater a corrupção interna. Distorção do balanço, pedidos falsos de reembolso ou desvio de fundos são algumas das fraudes mais comuns. Diante de um caso, a primeira questão é como reagir. Antes de tudo, com discrição. Uma crise pública pode prejudicar a empresa – e também a participação nos resultados. Segundo o mesmo estudo americano, a prevenção da corrupção via disque-denúncia, por exemplo, reduz em 50% o risco de fraudes.

Em caso de suspeita:

Sinais de alerta	O que o empregado pode fazer	O que a empresa deve fazer
Poderes concentrados em poucas pessoas, sem supervisão.	Reunir documentos que permitam fazer a denúncia.	Guardar em lugar seguro documentos e arquivos de computador relevantes.
Prejuízos repentinos em um negócio tradicionalmente rentável.	Se a fraude for em outro setor, comunicá-la ao superior imediato.	Determinar claramente quem é o responsável pelo contato com as autoridades
Mudança súbita no estilo de vida de um funcionário.	Se a fraude foi cometida pelo superior imediato, levar o caso à direção da empresa.	Uma vez terminada a investigação, comunicar internamente as conclusões, com transparência.
Pagamentos anormalmente elevados por serviços e consultorias.	Procurar o apoio de outros funcionários, se isso ajudar a reunir evidências.	Tomar providências imediatamente.



## 7. Comunicações de fraude e/ou erro

### A administração

O auditor sempre deve comunicar à administração da entidade auditada descobertas factuais envolvendo fraude – dependendo das circunstâncias, de forma verbal ou escrita –, tão cedo quanto possível, mesmo que o efeito potencial sobre as demonstrações contábeis seja irrelevante.

Ao determinar o representante apropriado da entidade auditada a quem comunicar ocorrências de erros relevantes ou fraude, o auditor deve considerar todas as circunstâncias. Com respeito a fraude, o auditor deve avaliar a probabilidade de envolvimento da alta administração. Na maior parte dos casos que envolvem fraude, seria apropriado comunicar a questão a um nível da estrutura organizacional da entidade acima do nível responsável pelas pessoas que se acredita estejam implicadas. Quando houver dúvida quanto ao envolvimento da alta administração da entidade, antes de qualquer comunicação por escrito o auditor deve avaliar as circunstâncias do fato.

### A terceiros

O sigilo profissional normalmente impede o auditor de comunicar fraude e/ou erros a terceiros. Todavia, em certas circunstâncias, quando houver obrigação legal de fazê-lo, ao auditor poderá ser requerida a quebra do sigilo profissional. Aplicam-se nesse caso o Código de Ética Profissional dos Contador e as Normas Profissionais de Auditor Independente.

## 8. Renúncia ao trabalho

O auditor pode concluir que é necessário retirar-se do trabalho, quando a entidade não tomar as medidas corretivas relacionadas com fraude que ele considera necessárias às circunstâncias, mesmo quando a fraude for relevante para as demonstrações contábeis. Entre os fatores passíveis de afetar a conclusão do auditor estão as implicações de envolvimento da alta administração da entidade, o que pode acarretar o abalo na confiabilidade das informações da administração da entidade auditada e o impacto, para o auditor, da continuidade de seu vínculo profissional com a entidade.

## 9. Surgem novas coberturas contra fraude

Fraude é o pesadelo das companhias de seguro que lutam para diminuir a incidência de indenizações fraudulentas. Mas também está se transformando em fonte de negócios à medida que elas desenvolvem seguros voltados a cobrir perdas – cada vez maiores e mais frequentes – das empresas vítimas de fraudes cometidas por funcionários ou de ataques virtuais aos sistemas de informática.

As seguradoras estão entrando com novos seguros nesse filão de mercado onde a seleção de riscos é a alma do negócio. O cliente tem que ter uma boa política de atualização de seus programas antivírus, uma apólice que cobre danos aos sistemas e prejuízos financeiros gerados pela interrupção das atividades de uma empresa atacada por *hackers* ou vírus de computador.

O seguro “Fraude Corporativa” previne contra-ataques reais de dentro ou de fora da empresa. É um seguro para defender o patrimônio das empresas contra fraudes cometidas por seus funcionários. A apólice prevê indenização contra fraudes cometidas por empregados, terceiros, inclusive a fraude eletrônica e a transferência de fundos. Fraude eletrônica prevê também indenização por danos aos sistemas de terceiros que se relacionam com a empresa segurada, pagamento das custas judiciais para defesa do cliente em casos de acusação de violação. É um misto de danos materiais e responsabilidade civil porque dá amparo à empresa contra o uso de seus *sites* em ataques a terceiros.

O Brasil já é o segundo país com mais incidentes envolvendo a *Internet* depois dos Estados Unidos. O Grupo de Respostas a Incidentes para a *Internet* Brasileira (NBSO) coloca o Brasil com 26,14% do total de reclamações, depois dos EUA, com 27,62%. Segundo esse mesmo estudo, o setor financeiro é o mais afetado pelos crimes cibernéticos.

O seguro contra fraudes corporativas se expandiu nos EUA e Europa depois das denúncias de fraudes envolvendo grandes conglomerados.

## 10. RESPONSABILIDADE DO AUDITOR E DOS DIRIGENTES DA EMPRESA

A empresa, por meio de seus dirigentes, é responsável pelo estabelecimento de diretrizes contábeis adequadas, pela proteção dos ativos e pelo planejamento e manutenção de um sistema de controle interno que possa assegurar, entre outras coisas, a apresentação adequada das demonstrações financeiras.

Assim, as alterações ocorridas nas contas e nas demonstrações financeiras são de conhecimento e controle direto da empresa, e o conhecimento que o auditor tem dessas transações é limitado àquele adquirido mediante seu exame. Consequentemente, a forma e a qualidade de apresentação dos dados nas demonstrações financeiras é responsabilidade da empresa. O auditor deve fazer sugestões quanto à forma e ao conteúdo das demonstrações financeiras. Contudo, sua responsabilidade limita-se à emissão do parecer sobre as demonstrações executadas.

De acordo com a NBC TA 200 – Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria, o objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável. O auditor deve planejar e executar a auditoria com ceticismo profissional, reconhecendo que podem existir circunstâncias que causam distorção relevante nas demonstrações contábeis.

## RESUMO

Foram conceituados controles, processo de gestão, controle interno e riscos, e exploradas as normas que tratam o sistema de controle interno e gestão de riscos em instituições financeiras. Pelo que foi demonstrado, tanto os organismos internacionais como os órgãos responsáveis estão preocupados com os controles internos, bem como a gestão dos riscos.

O controle interno detecta a variação. Alerta sobre uma distorção, que pode ser positiva ou negativa.

Os controles internos devem ser planejados com base na identificação e quantificação dos riscos existentes.

Em todas as empresas e, seguramente, nas instituições financeiras, conforme o risco cresce, maior será o controle interno.

Detectado o risco e implantado o controle sobre ele, permite-se que ações sejam tomadas tempestivamente para minimizar as consequências negativas ou alavancar consequências positivas.

## QUESTÕES:

1) O auditor, no decorrer dos trabalhos, ao constatar a existência de fraudes deve:

- (A) concluir os trabalhos e apresentar no relatório final as fraudes constatadas.
- (B) Desconsiderar as fraudes e se ater às demonstrações contábeis que são o objeto de seu trabalho.
- (C) Emitir relatório parcial e encaminhá-lo à administração da empresa, tão logo tenha conhecimento.
- (D) Exigir que a administração da empresa se responsabilize pelos fatos constatados, não divulgando-os nas notas explicativas nem no parecer.

2) As normas de auditoria estabelecem que o auditor deve avaliar o sistema de controles internos a fim de determinar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria. A esse respeito, considere os procedimentos a seguir.

- I. Implementar novos controles internos que, porventura, estiverem faltando.
- II. Levantar e identificar o sistema de controle interno utilizado na empresa.
- III. Realizar o mapeamento de toda a organização, elaborando fluxos e normas de processo.
- IV. Verificar se o sistema levantado está realmente sendo utilizado pela empresa.
- V. Avaliar, por meio de testes, a eficácia dos controles internos utilizados.

Durante a avaliação do sistema de controles internos, são deveres dos auditores **APENAS** os procedimentos apresentados em:

- (A) I, II e V.
- (B) I, III e IV.
- (C) II, IV e V.
- (D) I, II, III e IV.

3) O gerenciamento de riscos dentro da empresa é uma atividade fundamental que servirá de apoio para diversas outras atividades, como planejamento estratégico, auditoria interna, etc. Nesse contexto, durante uma auditoria, o auditor interno deve:

- (A) preparar toda a estrutura da gestão de riscos, realizando o mapeamento de todas as atividades chaves relacionadas ao processo auditado.
- (B) identificar o tipo de risco associado aos processos auditados, verificando se estão classificados adequadamente quanto à sua natureza, evitando a ocorrência de duplicidade nos testes de auditoria.
- (C) avaliar a aplicação de ferramentas de alta tecnologia que são eficazes para a realização da gestão dos riscos associados aos processos auditados.
- (D) avaliar e monitorar os riscos dos processos auditados, verificando as consequências quando os objetivos não são atingidos e se os controles associados mitigam os riscos existentes.

4) Quanto à responsabilidade do auditor relacionada com fraudes nas demonstrações da entidade, é **CORRETO** afirmar que:

- (A) o auditor que realiza auditoria de acordo com as Normas de Auditoria é responsável por obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, como um todo, não contêm distorções relevantes, causadas por fraude ou erro. Independentemente das limitações inerentes da auditoria, há um risco evitável e consequentemente mensurável de que algumas distorções relevantes das demonstrações contábeis podem não ser detectadas.
- (B) o auditor que realiza auditoria de acordo com as Normas de Auditoria é responsável por obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, como um todo, não contêm distorções relevantes,

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

causadas por fraude ou erro. Devido às limitações inerentes da auditoria, há um risco inevitável de que algumas distorções relevantes das demonstrações contábeis podem não ser detectadas, apesar de a auditoria ser devidamente planejada e realizada de acordo com as normas de auditoria.

- (C) o auditor que realiza auditoria de acordo com as Normas de Auditoria é responsável por obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, como um todo, não contêm distorções relevantes, causadas por fraude ou erro. Independentemente das limitações inerentes da auditoria, há um risco evitável de que algumas distorções relevantes das demonstrações contábeis podem ser detectadas, mesmo que a auditoria seja devidamente planejada e realizada de acordo com as normas de auditoria vigentes.
- (D) o auditor que realiza auditoria de acordo com as Normas de Auditoria pode ser o responsável por obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, como um todo, não contêm distorções relevantes, causadas por fraude ou erro. Devido às limitações inerentes da auditoria, há um risco mensurável e evitável de que algumas distorções relevantes das demonstrações contábeis podem não ser detectadas.

5) O auditor externo, ao ser contratado para auditar o Hotel Paraíso Azul S.A., constata em seus registros que a ocupação média do hotel é de 90% dos quartos. 50% das contas dos hóspedes foram pagas em dinheiro e os livros não identificam parte dos hóspedes. O sindicato dos hotéis da região divulgou, em relatório atualizado, que a ocupação dos hotéis na região não ultrapassa 70%.

O noticiário da região dá indícios que vários negócios estão sendo usados para lavagem de dinheiro. A situação apresentada pode evidenciar para o auditor um risco:

- (A) de negócio e detecção.
- (B) de fraude e de controle.
- (C) de distorção relevante e de controle.
- (D) de detecção e distorção relevante.

6) No relatório de auditoria, deve ser divulgado que os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a:

- (A) estimativa dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, exclusivamente causadas por erro, sendo de responsabilidade da administração a ocorrência de fraudes.
- (B) identificação de todos os riscos de distorção nas demonstrações contábeis e no relatório da administração, independentemente se causada por fraude ou erro, determinando sua materialidade.
- (C) gestão dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, identificadas na matriz de riscos, causada exclusivamente por erro.
- (D) avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro.

7) De acordo com a NBC TA 240 – Responsabilidade do Auditor em Relação à Fraude no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis, julgue os itens abaixo e, em seguida, assinale a opção **CORRETA**.

- I. É objetivo do auditor identificar e avaliar os riscos de distorção relevantes nas demonstrações contábeis decorrentes de fraudes.
- II. É objetivo do auditor obter evidências de auditoria suficientes e apropriadas sobre os riscos identificados de distorção relevante decorrente de fraude, por meio da definição e implantação de respostas apropriadas.
- III. É objetivo do auditor responder adequadamente face à fraude ou à suspeita de fraudes identificada durante a auditoria.

Estão certos os itens:

- (A) I, II e III.
- (B) I e II, apenas.
- (C) I e III, apenas.
- (D) II e III, apenas.

8) De acordo com a NBC TA 240 – Responsabilidade do Auditor em Relação a Fraude no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis, a fraude é considerada o ato intencional de um ou mais indivíduos da administração, dos responsáveis pela governança, empregados ou terceiros que envolva:

- (A) a obtenção de vantagem justa ou legal.
- (B) culpa para obtenção de vantagens.
- (C) dolo ou culpa para obtenção de vantagem injusta ou ilegal.
- (D) dolo para obtenção de vantagem injusta ou ilegal.

## 14 - REGULAMENTAÇÃO DO CONTROLE INTERNO

Apresentar o controle interno na ótica do poder regulador, quer seja governamental, quer seja de entidades de classe e demais interessados no empreendimento.

### INTRODUÇÃO

Historicamente, como processo, os controles internos têm sido um mecanismo para a redução das possibilidades de fraudes, apropriação indébita e erros. No entanto, mais recentemente, seu escopo tem sido ampliado para encampar os vários riscos com que se deparam as empresas. O reconhecimento da importância dos controles internos pode ser confirmado pelo fato de vários países, com cultura jurídica baseada no direito consuetudinário, com poucas regras escritas, estarem adotando normas específicas sobre o assunto. Reconhece-se, agora, que um processo de controles internos seguro é fundamental para a habilidade da empresa em atingir seus objetivos, mantendo-se, assim, sua viabilidade.

### 1. ESTRUTURAS DE CONTROLES INTERNOS

Independente do estágio em que se encontra, a estrutura de controles internos da empresa deve objetivar quatro critérios básicos: Objetividade; Mensuração; Integridade e Pertinência.

### 2. COMPONENTES DA ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS

Muitas companhias constroem sua estrutura de controles internos em torno do modelo COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Entretanto, o COSO representa apenas uma – embora a mais amplamente reconhecida – das muitas estruturas de controles internos existentes.

A estrutura de controles internos descrita no modelo COSO é abrangente, incluindo tanto os controles e procedimentos de divulgação quanto os controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.

Assim, divide-os em cinco componentes inter-relacionados, com o objetivo de simplificar a tarefa da administração no gerenciamento e supervisão de todas as atividades que fazem parte de uma estrutura de controles internos bem-sucedida. Esses cinco componentes são: Ambiente de controle; Avaliação de riscos; Atividades de controle; Informação e comunicação; Monitoramento.

### 3. LIMITES DOS CONTROLES INTERNOS

Embora os controles internos possam ajudar a atenuar riscos, não os eliminam completamente. Controles internos não geram nem estabelecem estratégias. Somente podem fornecer segurança razoável, mas não absoluta, de que os objetivos de uma empresa foram alcançados.

### 4. REGULAMENTAÇÃO (“COMPLIANCE”)

“*Compliance*” significa conformidade, ou seja, qualidade do que é conforme ou de quem se conforma. A conformidade é um dos elementos que estruturam os controles internos.

Os mais diversos setores da economia nacional, em maior ou menor monta, necessitam estar em conformidade com leis e regulamentos que afetam a forma de condução dos negócios visando, além do



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

cumprimento dessas normas e regulamentos, a uma visibilidade ao público interno, ou seja, os sócios, bem como ao público externo.

### 5. ACORDO DA BASILÉIA

Estabeleceu novos parâmetros para a determinação do capital exigido dos bancos internacionais, adequando-o ao nível de risco de suas operações.

Tal acordo objetivou, fundamentalmente, a minimização dos riscos de insucesso bancário no cenário internacional e, em consequência, a garantia de solvência e liquidez do sistema financeiro internacional. Buscou, ainda, uniformizar as normas aplicáveis às instituições nos respectivos países, criando bases mais equitativas para a análise comparativa das instituições no plano internacional.

Destacou a necessidade de serem desenvolvidos instrumentos que permitissem mensurar os riscos de crédito, de mercado e operacional, além da implantação de uma supervisão global consolidada, tendo em vista a interligação dos mercados.

### 6. REGULAMENTAÇÕES – SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

O Banco Central do Brasil editou, em 24 de setembro de 1998, a Resolução 2.554, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos voltados para as atividades desenvolvidas pelas instituições autorizadas a funcionar por ele, bem como seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Esse normativo teve por base o estabelecimento dos princípios preconizados pelo Comitê da Basiléia, vinculando os componentes da estrutura de controles internos do modelo COSO.

### 7. REGULAMENTAÇÕES - ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIO

A publicação da circular 3.078, em janeiro de 2002, pelo Banco Central do Brasil – BACEN, determina a implantação e manutenção de um sistema de controles internos por parte dos administradores de consórcios.

Nessa circular, o BACEN normatizou seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentações a ela aplicáveis. Determina, ainda, um prazo para a implantação dos controles e menciona que a auditoria externa da administradora deve fazer menção específica, em seus pareceres, à observância do cumprimento desse prazo preestabelecido.

### 8. REGULAMENTAÇÕES - SEGUROS PRIVADOS

Na resolução nº 86/2002 do Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP, várias orientações foram dadas a fim de aumentar a eficácia dos controles internos, com uma normatização contábil visando dar maior consistência aos números a serem apresentados pelas sociedades seguradoras, resseguradoras, de capitalização e entidades abertas de previdência privada. A Superintendência de Seguros Privados – SUSEP– ficou encarregada de administrar a implantação deles.

Uma das principais modificações foi a obrigatoriedade de substituição dos Auditores Independentes depois de decorridos 4 anos no máximo, contados a partir de 01.01.2003.

Mais recentemente, em 20 de fevereiro de 2004, a SUSEP, por meio da circular 249, dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos nas sociedades seguradoras, de capitalização e nas entidades abertas de previdência complementar. Essa circular vem complementar a circular SUSEP nº 234 de 28/08/2003 no que diz respeito às responsabilidades dos diretores e dirigentes.

A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos e poderá ser executada por empresa externa, caso não haja, na própria sociedade ou entidade, esse departamento, desde que não seja responsável, também, pela auditoria das demonstrações contábeis. Deve estar ligada diretamente ao conselho de administração ou à diretoria, conforme o caso.

Se a auditoria interna for exercida por um departamento, este deve estar diretamente subordinado ao Conselho de Administração, ou quando for o caso, à Diretoria da entidade.

## 9. PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

Os chamados “Fundos de Pensão”, regulamentados, inicialmente, na década de 70, passaram a ser regidos a partir de 2001 por uma nova legislação, especificamente as Leis Complementares 108 e 109/01, que traduzem o aprimoramento da previdência complementar.

No campo operacional, está em desenvolvimento um projeto de informatização da S.P.C., contemplando todos os fluxos internos e externos de informação - o que dará mais agilidade e eficiência aos atos do órgão fiscalizador.

Outro passo dado é o estreitamento das relações com órgãos oficiais e não oficiais, que possuem pontos de ligação com os fundos de pensão, como o Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários e Bolsas de Valores.

## 10. ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

O Conselho de Gestão da Previdência Complementar – C.G.P.C. – vem editando normas mais prudentes, mais modernas, com vista a adotar procedimentos pelos fundos de pensão que facilitem o monitoramento integral do sistema de previdência complementar.

Em relação aos planos de benefícios de entidades abertas, a Lei Complementar 109/01, em seu art. 29, preconiza as atribuições da Superintendência de Previdência Complementar – SPC –, que tem a finalidade de assegurar a saúde financeira e, também, de fiscalizar as entidades a fim de verificar que tenham adotado as normas sem infringi-las.

## 11. VISÃO GERAL E CULTURA DE CONTROLE

O controle interno é atribuído ao Conselho Fiscal das instituições, de acordo com a Lei Complementar 108/01 em seu Art. 14, que determina que o Conselho Fiscal seja o órgão de controle interno da entidade e com o Art. 19 da mesma Lei Complementar, que informa ser a Diretoria executiva responsável pela administração da entidade em conformidade com a política de administração traçada pelo Conselho Deliberativo.

## 12. ATIVIDADES DE CONTROLE E SEGREGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Os administradores de entidades de previdência complementar, fechada ou aberta, responderão, civilmente, pelos danos ou prejuízos que causarem, por ação ou omissão, de acordo com a Lei Complementar 108/01 em seu art. 63.

Enquadram-se, nesse mesmo artigo, administradores dos patrocinadores ou instituidores, atuários, auditores independentes, avaliadores de gestão e outros profissionais que prestam serviços técnicos à entidade, diretamente ou por intermédio de pessoa jurídica contratada.

## 13. RECONHECIMENTO E AVALIAÇÃO DE RISCO

A resolução do Banco Central do Brasil – BACEN –, no. 3.121/03, determina que as entidades fechadas de previdência complementar devem analisar o risco sistêmico de crédito e de mercado e a segregação de funções do gestor e do agente custodiante, bem como observar o potencial conflito de interesses e a concentração operacional, com o objetivo de manter equilibrados os aspectos prudenciais e a gestão de custos.

## 14. ATIVIDADES DE MONITORAÇÃO E CORREÇÃO DE DEFICIÊNCIAS

A auditoria das demonstrações financeiras são requisitos básicos para o controle, conforme resolução BACEN 3.121/03 em seu Art. 56, no qual estabelece que as entidades fechadas de previdência complementar devem incumbir da avaliação da pertinência dos procedimentos técnicos, operacionais e de controle de seus investimentos, à pessoa jurídica credenciada na Comissão de Valores Mobiliários, contratada para a prestação do serviço de auditoria independente.

A Resolução 3/01 do C.G.P.C. estabelece as condições para a realização de auditorias atuarias e de benefícios nessas entidades.

## 15. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A C.V.M. – Comissão de Valores Mobiliários –, em julho de 2002, publicou sua “Cartilha de Governança”, buscando estimular o desenvolvimento do mercado brasileiro de capitais por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa.

O objetivo dessa “Cartilha” é orientar nas questões que podem influenciar, significativamente, a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários.

Procurou-se, na cartilha da C.V.M., a adaptação de alguns conceitos de governança corporativa internacional às características próprias da realidade brasileira, notadamente a predominância de companhias com controle definido.

## 16. LEI SARBANES-OXLEY

A Lei federal americana Sarbanes-Oxley, também conhecida como Sarbox, tem como objetivo primeiro reduzir fraudes e insuficiências nos balanços empresariais e resgatar a confiança dos investidores. Atinge todas as empresas dos EUA e estrangeiras, com receitas de pelo menos US\$ 75 milhões, listadas na Bolsa de Nova York, Amex ou Nasdaq. As empresas americanas têm de se adaptar até junho de 2004, ao passo que as estrangeiras têm prazo até 2005.

Muitos observadores acreditam que o estabelecimento desses novos procedimentos para os controles internos e para a certificação executiva representa uma correção de curso essencial para as companhias de capital aberto, determinando processos cuja adoção as companhias deveriam ter considerado em primeiro lugar. De forma similar, outros estudiosos da lei sustentam que a concentração do foco na boa governança corporativa e na transparência das informações financeiras, simplesmente, faz despertar o senso empresarial.

Talvez, a realização mais importante seja a mudança significativa e permanente da obrigatoriedade da aplicação da Lei Sarbanes-Oxley. Para uma companhia de capital aberto, a obediência a essa Lei não é negociável. Para os Comitês de Auditoria e para a alta administração de companhias de capital aberto, particularmente Diretores Executivos e Diretores Financeiros, as definições de administradores financeiros e responsabilidade pessoal tornaram-se mais explícitas e os riscos significativamente mais altos.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

A Sarbox dá grande enfoque aos controles internos. Entretanto, devemos estar cientes de que os controles internos se constituem apenas em um dos muitos componentes da boa governança corporativa. Inúmeras outras considerações também entram em discussão: integridade e valores éticos; filosofia da administração e estilo operacional; estrutura organizacional; papéis e responsabilidades bem definidos para diretores, administração e funcionários; compromisso com a excelência; diretorias e comitês eficazes e proativos; e muito mais.

A Lei Sarbanes-Oxley torna os executivos explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia da estrutura de controles internos das companhias.

A maior parte das companhias não tem – e antes da Lei Sarbanes-Oxley não estava obrigada a ter – um vínculo direto das atividades de governança da Diretoria e da alta administração com as atividades de controle da organização. Todavia, agora é importante para o cumprimento das regras que se estabeleça esse vínculo, para que os altos executivos demonstrem, pelos registros, o quanto sua estrutura de controles internos está funcionando bem.

A seção 302 da Sarbox impõe novos níveis de responsabilidade aos Diretores Executivos e Diretores Financeiros, que, agora, devem declarar, pessoalmente, que a divulgação dos controles e procedimentos foi implementada e avaliada. A S.E.C. – *Security Exchange Commission*, também apresentou uma exigência de divulgação expandida que inclui controles e procedimentos internos para emissão de relatórios financeiros, além da exigência relacionada com os controles e procedimentos de divulgação. As regras também foram alteradas: o Diretor Executivo deve, agora, reconhecer, diretamente, a responsabilidade pelos controles internos que, antigamente, era delegada ao Diretor Financeiro.

A seção 404 da Sarbox determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Como a seção 302, ela exige que os Diretores Executivos e os Diretores Financeiros avaliem e atestem, periodicamente, a eficácia desses controles. Obriga as companhias a incluir, em seus relatórios anuais, um relatório sobre controles internos emitido pela administração.

Segundo as regras propostas pela S.E.C., a administração também deverá certificar a eficácia de seus controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros em uma base trimestral.

Além disso, a Sarbox exige que um auditor, independente da companhia, preencha um relatório individual que ateste a avaliação da administração sobre a eficácia dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.

Já que o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro das companhias devem fazer declarações públicas em relação à eficácia dos controles internos, é preciso manter suporte e documentação substanciais relacionados com a estrutura de controles internos e, também, com a sua avaliação. Além disso, como o auditor independente vai atestar a avaliação dos controles, é necessário apresentar toda documentação ao auditor.

Vale lembrar que o “parecer sem ressalvas”, na última auditoria das demonstrações financeiras, não é um atestado para a eficácia dos controles internos. Quando os auditores independentes emitem opinião acerca das demonstrações financeiras, não estão validando a estrutura de controles internos. Portanto, os procedimentos de testes que executam não são desenhados para atender às exigências da certificação. Para que o auditor independente faça essa certificação e para preparar a própria avaliação, é preciso adotar uma estrutura de controles internos que contenha critérios objetivos, os quais possam ser medidos e avaliados. Acredita-se que as recomendações do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO – surgirão como a estrutura mais utilizada e com maior frequência pelos registrantes.

## 17. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Passado o estouro dos primeiros escândalos financeiro-contábeis em importantes empresas norte-americanas, que culminou com a edição da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em 2002, muito se avançou no controle e na regulação das atividades dos diretores executivos e gerentes financeiros das companhias e, por conseguinte, da atuação das firmas de auditoria.

Nos Estados Unidos, além da “*per review*” (revisão pelos pares), ou seja, aquela em que as auditorias examinam umas às outras, existe uma outra revisão realizada pelo Conselho de Supervisão de Contabilidade de Companhias Abertas (PCAOB), que analisa todas as firmas de auditoria cujos clientes tenham papéis negociados no mercado daquele país. No Brasil, a revisão pelos pares é feita desde 1ª de janeiro de 2002 (Resolução do Conselho Federal de Contabilidade nº 910/2010) e, de lá para cá, vem se tornando cada vez mais rigorosa. É um dado bastante sintomático, que evidencia a adoção de maior rigor nas empresas revisadas. Muito embora essa revisão seja extremamente proveitosa para a melhoria da qualidade de auditoria, alguns setores a veem com ceticismo. Do ponto de vista conceitual, tem-se razão, pois uma das regras básicas de um bom sistema de controle interno é a que estabelece “quem executa não pode conferir”, algo completamente justificável, até pelo temor do corporativismo.

Quando o auditor é contratado ele deve estar ciente que os honorários exíguos não podem ser limitadores na aplicação dos procedimentos de auditoria para dar segurança necessária ao profissional. A atividade de auditoria no Brasil, de uma forma geral, ainda não alcançou o índice de excelência almejado e isso ocorre por diversos motivos: contratação de profissionais que estão no início da universidade, prejudicando a educação formal e o seu crescimento profissional, e os treinamentos insuficientes após a conclusão da universidade. Nesse item, o programa de educação continuada para os auditores tem propiciado grande melhoria na formação dos profissionais. Além disso, é possível dizer que a extrema concorrência e a inexistência de cartelização propiciam honorários incompatíveis com o exercício profissional do auditor.

Honorários insuficientes trazem como consequência falta de retenção de talentos e sobrecarga de trabalho, na qual os auditores disputam com orgulho quem foi o auditor que debitou mais horas no mês. Isso prejudica o desenvolvimento profissional e pessoal, ainda mais em uma atividade que requer grande dose de atenção, desenvolvimento intelectual e relacionamento interpessoal. A implantação das normas contábeis e de auditoria sem prazo suficiente para sua assimilação é outro forte motivo a se enfatizar, paralelamente à falta de fiscalização por órgão semelhante ao PCAOB por parte da CVM e à falta de professores com dedicação exclusiva.

Sobre cada um dos motivos expostos é possível descrever suas causas e desenhar algumas soluções, como a contratação de graduandos em ciências contábeis apenas quando estes estiverem no último ano e em regime de estágio, além do fortalecimento do programa de educação continuada não só para os auditores, mas também para os contadores. A criação de um órgão privado para fiscalização do trabalho de auditoria e a fiscalização com base em métricas dos honorários contratados são também boas demandas. A partir desse contexto sobre a auditoria no Brasil, certamente a qualidade do trabalho do auditor melhorará paulatinamente, trazendo a clientes e investidores mais confiança no profissional que analisa todas as informações contábeis e financeiras da empresa. É um longo caminho a se trilhar, não tenham dúvida.

A NBC TA 550 – Partes Relacionadas trata da responsabilidade do auditor no que se refere ao relacionamento e transações com partes relacionadas durante a execução da auditoria de demonstrações contábeis. Especificamente, ela amplia a maneira como a NBC TA 315, a NBC TA 330 e a NBC TA 240 devem ser aplicadas em relação aos riscos de distorção relevante associados aos relacionamentos e transações com partes relacionadas.

Muitas transações com partes relacionadas são efetuadas no curso normal dos negócios. Em tais circunstâncias, elas podem não representar um risco de distorção relevante maior do que o de transações similares com partes não relacionadas. Contudo, a natureza do relacionamento e transações com partes relacionadas em algumas circunstâncias pode dar origem a riscos de distorção relevante nas



## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

demonstrações contábeis maiores do que os de transações com partes não relacionadas. Por exemplo:

- partes relacionadas podem operar por meio de uma série extensa e complexa de relacionamentos e estruturas, com um aumento correspondente na complexidade das transações com partes relacionadas;
- os sistemas de informação podem ser ineficazes na identificação e resumo de transações e saldos em aberto entre a entidade e as suas partes relacionadas;
- as transações com partes relacionadas podem não ser conduzidas nos termos e condições normais de mercado. Por exemplo, algumas transações com partes relacionadas podem ser conduzidas sem o pagamento de contraprestação.

Como as partes relacionadas não são independentes uma da outra, muitas estruturas de relatório financeiro estabelecem exigências de contabilização e divulgação específicas para relacionamentos, transações e saldos de partes relacionadas para possibilitar aos usuários das demonstrações contábeis a compreensão de sua natureza e efeitos concretos ou potenciais sobre as demonstrações contábeis. Quando a estrutura de relatório financeiro aplicável estabelece tais exigências, o auditor tem a responsabilidade de executar procedimentos de auditoria para identificar, avaliar e responder aos riscos de distorção relevante decorrentes da não contabilização ou da não divulgação apropriada do relacionamento, transações ou saldos com partes relacionadas em conformidade com os requisitos da estrutura.

### RESUMO

O Controle Interno superou seus parâmetros iniciais de servir como ferramenta administrativa para o monitoramento das atividades empresariais e de provedora de informação para a tomada de decisão.

Transformou-se em um elo vital entre a empresa e suas contrapartes, como acionistas, governos, credores, clientes, empregados, sindicatos, sociedade civil e tantos quantos se relacionarem com a atividade, direta ou indiretamente.

### QUESTÕES:

1. A informação contábil, em especial aquelas contidas nas demonstrações contábeis e as previstas em legislação, devem propiciar revelação suficiente sobre a entidade, de modo a facilitar a concretização dos propósitos do usuário, revestindo-se de atributos, entre os quais são indispensáveis os seguintes:
  - ( ) a. confiabilidade, veracidade, passividade e comparabilidade;
  - ( ) b. veracidade, oportunidade, atividade e comparabilidade;
  - ( ) c. confiabilidade, tempestividade, compreensibilidade e comparabilidade;
  - ( ) d. quantificação, classificação, sumarização e demonstração.
2. Certificar a efetividade e oportunidade dos controles internos e apontar soluções alternativas para a melhoria do desempenho operacional; medir o grau de atendimento das necessidades dos clientes e acompanhar, mediante indicadores do nível de eficiência e eficácia, o desvio em relação ao desafio-padrão são os principais resultados a alcançar pela auditoria:
  - ( ) a. interna;
  - ( ) b. externa;
  - ( ) c. de gestão;
  - ( ) d. operacional.



3. Quando se objetiva determinar se certas atividades financeiras ou operacionais de uma entidade obedecem às regras ou regulamentos que a elas se aplicam, realiza-se uma auditoria:

- ( ) a. de demonstrações contábeis;
- ( ) b. de *compliance*;
- ( ) c. administrativa;
- ( ) d. operacional.

# CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, Derek F. **Definição do Negócio**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ABRAMS, Rhonda M. **“Business Plan”: Segredos e Estratégias para o Sucesso**. 2.ed. São Paulo: Érica, 1994.
- ANDRADE, Manuel C. **Geografia Econômica**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ATTIE, William. **Auditoria – Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BBRT, Beyond Budgeting Round Table. **About Beyond Budgeting**. Disponível em: <<http://www.bbrt.org>>.
- BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BOLETIM IOB nº 37/2003. **Artigo sobre Sistema de Controle Interno** Prof. Ivan Ricardo Peleias.
- BORGE, Dan. **The book of risk**. Ed. John Wiley & Sons, Inc., 2001.
- BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R.N.; KELL, W.G. **Auditoria**. Trad. José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CARVALHO, Ronaldo Fróes. **Um estudo sobre os conceitos, aplicações e responsabilidades dos controles internos**. São Paulo: 2003.
- CASSARRO, Antônio Carlos. **Controles internos e segurança de sistemas: prevenindo fraudes e tornando auditáveis os sistemas**. São Paulo: LTr, 1997.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREDWAY COMMISSION. Disponível em: [www.coso.org/](http://www.coso.org/).
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia**. Brasília: CFC, 2003.
- CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CREPALDI, Silvio Aparecido e CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO (CRCSP). **Controle interno nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL (BRASIL) – Resolução 2.554. Brasília, 1998.

## CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA

CRC/IBRACON. **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, S. A. *Contabilidade rural: uma abordagem decisorial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DA SILVA, Letícia Medeiros e VELHO, Cassiane Oliveira. *Controladoria para o exame de suficiência do CFC para bacharel em ciências contábeis*. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2012.

DÁVILLA, Marcos Zahler, OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

FIGUEREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GARY, Loren. **Novas ideias para enfrentar o impasse orçamentário**. Revista HSM Management. São Paulo, ano VII, n.39, p. 57, 2003.

Geranegócios. Negócio em Casa. "Business Plan". Passo a Passo. Sebrae. Como escrever um "Business Plan". Disponível em: <[http://www.alvaroaugusto.com.br/bizplan/bizplan\\_1.html](http://www.alvaroaugusto.com.br/bizplan/bizplan_1.html)>.

GUERRA, Evandro Martins. **Controles Externos e Internos da Administração**. São Paulo: Fórum, 2003.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

IBRACON. **Controles Internos Contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION. Disponível em: [www.isaca.org/](http://www.isaca.org/).

JUND, Sergio. **Auditoria – Conceitos, Normas, Técnicas e Procedimentos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria - seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NOREEN; SMITH; MACKEY. *A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial*. São Paulo: Educator, 1996.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. B. S.; PEREIRA, C. A. Preço de transferência no sistema de gestão econômica: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br>>. Acesso em: 08/07/2003.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. *Controladoria: fundamentos do controle empresarial*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PELEIAS. *Controladoria – gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria – uma abordagem da gestão econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Boletim IOB nº 37**, São Paulo, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Falando sobre controle interno. Temática Contábil e balanços** 50/2002. IOB. INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO – IBEF. Ed. 71 – setembro de 2003. IBEF news.

PONTE, Vera; SANTOS, Edilene Santana. Modelo de decisão em gestão econômica. Caderno de Estudos Fipecafi. v.10, nº 19. p. 43-56. São Paulo, 09/12/98.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais: um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa**. Osasco, São Paulo: Novo Século, 2002.

SANTOS, Roberto Vatan dos. Gestão econômica (gecon): Novos Desafios da “Controladoria” na Gestão Empresarial. Acapulco, Gro. México. V Congresso Internacional de Custos. Julho/1997.

SECURATO, José Roberto. **Decisões financeiras em condições de risco**. São Paulo: Atlas, 1993.

STEINBERG, Herbert. **Governança Corporativa**. São Paulo: Gente, 2003.

SZUSTER, N.; CARDOSO, R. L.; SZUSTER, F. R.; SZUSTER, R.; SZUSTER, F. R. *Contabilidade geral: introdução à Contabilidade Societária*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WELSCH, Glen Albert. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvincente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

<<http://www.coso.org/publications.htm>>.

<http://www.auditoriainterna.com.br/coso.htm>

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Disponível em: [www.pwc.com](http://www.pwc.com).



**Silvio Crepaldi**

**Orçamento Público**  
Planejamento, elaboração e controle

**MANUAL DE PERÍCIA CONTÁBIL**  
EXEMPLOS, MODELOS E EXERCÍCIOS

**AUDITORIA FISCAL E TRIBUTÁRIA**  
TEORIA E PRÁTICA

**CONTABILIDADE FISCAL E TRIBUTÁRIA**  
TEORIA E PRÁTICA

**PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO**  
TEORIA E PRÁTICA

**CUPOM:**  
**VALE15CREPALDI**

**15% OFF**  
**+ FRETE GRÁTIS**

Acesse: [editoradodireito.com.br/livros/silvio-crepaldi](http://editoradodireito.com.br/livros/silvio-crepaldi)

**editora do direito**





## SILVIO CREPALDI

USE O CUPOM

### N-CREPALDI5

E GANHE + 5% DE DESCONTO!

Só no [www.grupogen.com.br](http://www.grupogen.com.br)



<http://bit.ly/crepaldi>



**Silvio Aparecido Crepaldi**

ADVOGADO ♦ ADMINISTRADOR ♦ CONTADOR

Rua Antônio de Sousa Franqueiro, nº 247 - Bairro Jardim Finotti - Uberlândia - MG  
CEP: 38.408-114 - (34) 99146 4528 - [silvio@crepaldi.adv.br](mailto:silvio@crepaldi.adv.br) - [www.crepaldi.adv.br](http://www.crepaldi.adv.br)