

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**AGNALDO FRANCISCO DE OLIVEIRA**

**CONTROLES PARA PRESTAR SERVIÇOS DE GESTÃO ECONÔMICO-  
FINANCEIRA À EMPRESAS DE UM CONGLOMERADO:  
O CASO DA FIAT FINANÇAS BRASIL LTDA.**

**Dissertação de Mestrado**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**AGNALDO FRANCISCO DE OLIVEIRA**

**CONTROLES PARA PRESTAR SERVIÇOS DE GESTÃO ECONÔMICO-  
FINANCEIRA À EMPRESAS DE UM CONGLOMERADO:  
O CASO DA FIAT FINANÇAS BRASIL LTDA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>

**AGNALDO FRANCISCO DE OLIVEIRA**

**FLORIANOPOLIS**

**2003**

## Ficha Catalográfica

O48c 2003	<p>Oliveira, Agnaldo Francisco, 1959- Controles para prestar serviços de gestão econômico- financeira à empresas de um conglomerado: o caso da Fiat Finanças Brasil Ltda / Agnaldo Francisco de Oliveira - 2003. 123 pp.</p> <p>Orientadora: Ilse Maria Beuren Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia de Produção.</p> <p>1. Administração financeira. 2. Controladoria. 3. Controle financeiro. 4. Engenharia de produção. I. Beuren, Ilse Maria II. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia de Produção III. Título</p> <p>CDD: 658.15</p>
--------------	---

**AGNALDO FRANCISCO DE OLIVEIRA**

**CONTROLES PARA PRESTAR SERVIÇOS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA À EMPRESAS DE UM CONGLOMERADO:  
O CASO DA FIAT FINANÇAS BRASIL LTDA.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do **Título de Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 10 de dezembro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ilse Maira Beuren, Dr<sup>a</sup>  
Orientadora

---

Prof. Luiz Alberton, Dr.

---

Prof. Gerson Rizzatti, Dr.

“Dias inteiros de calma, noites de ardência, dedos no leme e olhos no horizonte. Um tempo em que aprendi a entender as coisas de mar, a conversar com as grandes ondas e não discutir com o mau tempo. A transformar o medo em respeito, o respeito em confiança. Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. É para se chegar onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso antes de mais nada, querer.”

Amyr Klink

(Cem Dias Entre Céu e Mar)

“À minha esposa Sônia Maria Ferreira Oliveira,  
pelo incentivo e apoio nas horas difíceis.”

“Aos meus filhos Rafael Ferreira Oliveira e Laís Ferreira Oliveira,  
pelo carinho e incentivo oferecido.”

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, professora Ilse Maria Beuren, pelo profissionalismo que sempre pautaram nossos encontros.

À Universidade Federal de Santa Catarina, em especial ao professor Antonio Diomário de Queiroz, bem como ao coordenador e aos funcionários do mestrado em Engenharia de Produção, pela oportunidade de realização do mestrado.

Aos professores do Mestrado, pela riqueza de conteúdo, cooperação e trocas, sempre presentes em aulas e encontros. Aos colegas, em especial ao Osvaldo Lucas Pinheiro de Souza, Eduardo Bruno de Moura e Ana Virgínia Barreto de Souza, pelo incentivo.

Ao Sr. Daniel Louzano, superintendente da Fiat Finanças Brasil Ltda, e seus colaboradores Marcus Vinícius Soares Pereira, Maria Tereza Pádua Pimenta Leite e Amauri Costa Faria, pelo apoio na realização do estudo de caso.

À Silvana Rizzoli, responsável pelo setor de educação e cultura da Fiat Automóveis S/A, pela colaboração, apoio e confiança. A todos os funcionários da Business Solutions do Brasil – Divisão Gesco, em especial à Tatiana Caetano Rocha, pelo incentivo, e outros que me ajudaram de alguma forma nesta dissertação.

Aos amigos Fausto Arlindo Lopes e Gutemberg Carlos Pereira, pelas constantes palavras de apoio e incentivo.

À minha mãe, Conceição Maria de Oliveira, meus irmãos e irmãs, pelo apoio incondicional.

## RESUMO

OLIVEIRA, Agnaldo Francisco de. **Controles para prestar serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado: o caso da Fiat Finanças Brasil Ltda.** Florianópolis, 2003. 123 pp. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>  
Defesa: 10/12/2003.

Este estudo objetiva desenvolver uma proposta de um conjunto de controles para a controladoria prestar serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado, particularmente na Fiat Finanças Brasil Ltda. Tal objetivo evidencia o tipo de pesquisa realizada, que se caracteriza como sendo exploratória, seguindo o método do estudo de caso. Inicia-se com a fundamentação teórica, onde é abordada a gestão empresarial. Caracteriza a gestão de serviços, tendo em vista o foco do trabalho. Também são contemplados o controle de gestão e o papel da controladoria nesta perspectiva e os controles de gestão econômico-financeiros que apontam nesta direção. Com base na pesquisa teórica foi elaborada uma proposta de controles para a controladoria prestar serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado. Esboçada a configuração da proposta e definidos os controles de gestão que a consubstanciam, realizou-se a aplicação da proposta, por meio da controladoria da Fiat Finanças Brasil Ltda, em uma empresa do conglomerado. Os resultados da pesquisa mostraram a viabilidade da proposta e que os controles de gestão são importantes para a gestão econômico-financeira da empresa. Constatou-se também que a proposta de controles de gestão constitui-se em importante instrumento a ser considerado na prestação de serviços pela controladoria da Fiat Finanças Brasil Ltda.

Palavras-Chave: serviços de gestão econômico-financeira, controles de gestão, controladoria.

## ABSTRACT

**OLIVEIRA**, Agnaldo Francisco de. **Controls to develop services of economic-financial management for companies of a conglomerate: the case of Fiat Finanças do Brasil Ltda.** Florianópolis, 2003. 123 pp. Dissertation (Master Degree in Production Engineering) – Production Engineering Post-Graduation Program, UFSC.

Advisor: Ilse Maria Beuren, Dr<sup>a</sup>

Dissertation conclusion: 10/12/2003.

This study aims to develop a purpose of a whole controls in order to allow the Controllership to develop services of economic-financial management for companies which compose a conglomerate, particularly at Fiat Finanças Brasil Ltda. This objective highlight the kind of research done, which characterize as being explored, following the method of study of case. Starting with a theoretical basis, where it is boarded the business magagement. Characterize the services management, having as view the focus of the work. Yet are comtemplated the management controls and the Controllership function in that perspective and the economic-financial controls which rise in that direction. Based on theoretical research, it was elaborated a purpose of controls for financial management to companies of a conglomerate. Outlined the configuration of the purpose and defined the management controls which support it, it was done the application of the purpose, throughout the Controllership Area of Fiat Finanças Brasil Ltda, in a company of the conglomerate. The results of the research showed the viability of the purpose and that the management controls are important for the economic-financial management of the company. In addition, it was evidenced that the purpose of management controls constitute an importat toll to be considered, concerning to the development of services done by.

Key-Words: economic-financial management, management controls, controllership.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização do fluxo de prestação de serviços pela controladoria.....	83
Figura 2 - Fluxo de prestação de serviços de gestão econômico-financeira.....	85
Figura 3 - Elaboração automática do fluxo de caixa.....	88
Figura 4 - Consolidação do orçamento das empresas do conglomerado.....	90
Figura 5 - Estrutura organizacional da Fiat Finanças Brasil Ltda.....	97
Figura 6 - Fluxograma de funcionamento dos controles de gestão da Fiat Finanças Brasil Ltda.....	100
Figura 7 - Tecnologia da informação.....	102
Figura 8 - Conjunto de controles para a Fiat Finanças Brasil Ltda.....	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo atual da Fiat Finanças e o modelo proposto .....	113
--	-----

## LISTA DE REDUÇÕES

ACC	Antecipação Contrato de Câmbio
ACE	Adiantamento de Cambiais Entregues
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
ERP	<i>Enterprice Resource Planing</i> (Planejamento Empresarial)
GVS	Global Value Soluções S.A
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SACI	Serviço de Atendimento ao Cliente Interno
SI	Sistema de Informações
SIF	Sistema de Operações Financeiras
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	10
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	11
<b>LISTA DE REDUÇÕES</b> .....	12
<b>SUMÁRIO</b> .....	13
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1.Tema e problema.....	15
1.2 Objetivos .....	17
1.3 Justificativa do estudo.....	18
1.4 Metodologia da pesquisa .....	20
1.5 Organização do trabalho.....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1 Gestão empresarial .....	23
2.1.1 O processo de gestão.....	24
2.1.1.1 Planejamento .....	25
2.1.1.2 Execução .....	28
2.1.1.3 Controle .....	29
2.1.2 Gestão e inovação na organização do trabalho .....	30
2.1.2.1 Gestão .....	30
2.1.2.2 Inovação .....	32
2.1.3 Sistema de informações .....	33
2.2 Gestão de serviços .....	36
2.2.1 A natureza e a qualidade dos serviços .....	36
2.2.2 Os serviços como vantagem competitiva.....	38
2.2.3 Estratégias para empresas prestadoras de serviços.....	40
2.2.4 Serviços de gestão econômico-financeira.....	43
2.2.4.1 Objetivos e ambiente dos serviços financeiros .....	43
2.2.4.2 Função econômico-financeira dos serviços .....	44
2.2.4.3 A gestão dos serviços econômico-financeiros .....	46
2.3 Controle de gestão .....	47
2.3.1 Conceituações de controle de gestão .....	48
2.3.2 Os precursores do controle de gestão .....	48
2.3.3 Perspectivas do controle de gestão .....	51
2.3.4 Tipos de controle de gestão.....	54
2.3.4.1 Controle estratégico .....	54
2.3.4.2 Controle operacional .....	56
2.3.4.3 Controle integrado de gestão .....	57
2.4 A controladoria e os controles de gestão econômico-financeira.....	59
2.4.1 Controladoria nas organizações .....	60
2.4.2 Funções da controladoria .....	62
2.4.3 Funções e papel do controller.....	63
2.4.4 Tecnologia da informação como suporte ao controle de gestão.....	65
2.4.5 Controles para a gestão econômico-financeira .....	68
2.4.5.1 Fluxo de caixa projetado .....	69

2.4.5.1.1	Conceituações e objetivos do fluxo de caixa .....	69
2.4.5.1.2	O fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle .....	72
2.4.5.1.3	O fluxo de caixa como instrumento gerencial .....	73
2.4.5.2	Controle orçamentário .....	74
2.4.5.2.1	Objetivos do orçamento .....	76
2.4.5.2.2	Princípios de planejamento e controle.....	77
2.4.5.2.3	Sistema orçamentário .....	80
<b>3</b>	<b>PROPOSTA DE CONTROLES PARA A CONTROLADORIA PRESTAR SERVIÇOS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA À EMPRESAS DE UM CONGLOMERADO .....</b>	<b>82</b>
3.1	Controladoria como prestadora de serviço de gestão econômico-financeira ...	82
3.2	Configuração da proposta para a controladoria prestar os serviços .....	83
3.3	Conjunto de controles para a gestão econômico-financeira .....	84
3.3.1	Tecnologia da informação .....	86
3.2.2	Fluxo de caixa .....	87
3.2.3	Orçamento .....	89
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO DA PROPOSTA DO CONJUNTO DE CONTROLES DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA .....</b>	<b>92</b>
4.1	Apresentação da Fiat Finanças Brasil Ltda .....	93
4.1.1	Objetivos e atribuições da Fiat Finanças Brasil Ltda.....	94
4.1.2	Valores e crenças da Fiat Finanças Brasil Ltda .....	95
4.1.3	Estrutura organizacional da Fiat Finanças Brasil Ltda.....	96
4.2	Serviços de gestão econômico-financeira prestados pela Fiat Finanças Brasil Ltda.....	97
4.3	Controles utilizados pela Controladoria como suporte à gestão econômico-financeira de uma empresa do conglomerado .....	100
4.3.1	Tecnologia da Informação .....	101
4.3.2	Fluxo de caixa .....	105
4.3.3	Orçamento .....	106
4.3.4	<i>Reporting</i> financeiro .....	106
4.4	Aplicação do conjunto de controles propostos para a prestação de serviços de gestão econômico-financeira.....	107
4.4.1	Tecnologia da informação .....	108
4.4.2	Fluxo de caixa .....	109
4.4.3	Orçamento .....	110
4.5	Comparativo entre os controles propostos e os já utilizados na empresa ....	110
4.5.1	Tecnologia da informação .....	111
4.5.2	Fluxo de caixa .....	112
4.5.3	Orçamento .....	112
4.5.4	Resumo do comparativo do que existe na empresa e o proposto .....	113
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>114</b>
5.1	Conclusões.....	114
5.2	Recomendações.....	115
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças que vêm impactando as organizações são um desafio contínuo à sua adequada gestão. A relativa estabilidade econômica, a abertura de mercados, as reorganizações empresariais e o aumento da concorrência levam as empresas a buscarem formas de se adaptarem à nova realidade.

Gonçalves e Gomes (1993) mencionam que a inovação muitas vezes é mais importante que a produção em massa, o capital compra novos conceitos ou meios para criá-los em vez de comprar máquinas e a mudança rápida é uma constante. Em outras palavras, esse mundo é diferente de tudo que existiu antes, da mesma forma como a era industrial foi diferente da era agrícola que a precedeu.

O atual cenário econômico mundial é um desafio à gestão empresarial. As empresas buscam, de maneira intensiva, meios para se adequarem e reagirem às constantes mudanças ambientais. Entre outros aspectos, buscam a otimização do desempenho e a melhoria dos controles de gestão, a fim de se manterem agregando valor a seus acionistas, clientes, fornecedores e funcionários.

Para tanto, necessitam reestruturar sua forma de gestão, de modo a obter um adequado controle de suas atividades estratégicas e operacionais, que lhes permita obter a desejada eficácia na gestão e, conseqüentemente, o cumprimento de sua missão.

Cornachione Júnior (1997, p.2) ressalta que, com essa nova realidade, “os gestores precisam se apoiar em novas metodologias de ação, envolvendo processos administrativos mais participativos”. A organização de equipes deve estar voltada para resultados objetivos e específicos, sensores diversos para auxiliar na absorção de novas premissas dadas pelo ambiente onde se insere a organização. Estes são os fatores-chave para a sobrevivência da empresa face à condição da competitividade.

A existência de um ambiente de incerteza supõe, também, que as decisões e os comportamentos tenham caráter pouco rotineiro, por conseguinte, que sejam complexos de se estruturar e analisar em termos racionais e lógicos. Assim, neste novo ambiente, tornou-se mais difícil dizer aos tomadores de decisão qual o melhor conjunto de diretrizes estratégicas que irá viabilizar a consecução dos resultados planejados.

Empresas encontram dificuldades para se adaptar a esse cenário hostil, pois implica, não raras vezes, realizar mudanças bruscas e repentinas em sua gestão. Catelli, Guerreiro e Pereira (1993, p.8) mencionam que, “neste cenário, caracterizado por profundas mudanças ambientais e alto grau de competição entre as empresas, a gestão das empresas encontra-se diante de novos desafios.”

Decorrem disso alterações que afetam a eficiência de seus sistemas de controle de gestão, implicando na necessidade de se adaptarem a novos conceitos e técnicas, que possibilitem o adequado controle das atividades.

Portanto, têm-se outras regras de competição, diferentes tipos de empresas e por conseguinte, maiores desafios para a administração. Em decorrência dessa maior complexidade, assim como maior dinamismo do contexto empresarial, as organizações enfrentam situações incertas, tanto na definição dos objetivos como na tomada de decisões.

O processo de tomada de decisões, vinculado ao suporte informacional, reflete a essência da administração. Para Ludicibus (1994), a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas nos vários níveis organizacionais da empresa.

Estas decisões, por sua vez, são tomadas a partir de informações que devem ser geradas e disponibilizadas pela controladoria. Nesta perspectiva, a organização requer um sistema de informações que lhe permita realizar um adequado controle de gestão.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A atividade da controladoria nas organizações vem assumindo complexidade cada vez maior no ambiente de globalização, exigindo capacidade mais analítica e questionadora de seus responsáveis. Diversos conceitos econômico-financeiros, consagrados em outros ambientes, costumam ainda encontrar dificuldades de adaptação na realidade empresarial brasileira, demandando um conjunto de ajustes e reflexos, às vezes até inéditos.

Segundo Moisamann e Fisch (1999, p.88), enquanto órgão administrativo, a controladoria tem por finalidade:

garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Assim, a controladoria, cuja função básica é prover e gerenciar informações de suporte ao processo decisório, além de motivar e coordenar a ação dos diversos gestores nas tomadas de decisões, reveste-se de fundamental importância dentro do contexto organizacional.

A disponibilização de instrumentos capazes de apoiar e viabilizar o processo de gestão rumo à desejada eficácia e continuidade dos negócios empresariais contribui, segundo Beuren e Moura (2000, p.60), para “dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas à assegurar o conjunto de interesses da empresa.”

A controladoria assume cada vez mais papel preponderante no contexto administrativo das organizações. Para Beuren e Moura (2000, p.60), ela exerce forte influência sobre a “administração, rumo à decisões lógicas e compatíveis com os objetivos da organização, ou seja, ela possui a função de fazer com que os recursos disponíveis sejam aplicados para a otimização dos resultados da empresa.”

Assim, a controladoria deve fornecer as informações exigidas para a tomada de decisões, bem como organizar processos de controles e de geração de informações, de acordo com as necessidades específicas de cada empresa. A sua importância cresce na medida em que as empresas tornam-se mais complexas.

O conglomerado Fiat implementou uma política de gestão centralizada de todas as atividades financeiras das empresas do Grupo Fiat, na contratação de empréstimos, aplicações e quaisquer negociações junto à rede bancária, com o objetivo padronizar as informações de todo o Grupo Fiat no Brasil. Essa gestão é de competência da Fiat Finanças Brasil Ltda.

Portanto, torna-se imprescindível um controle eficaz da controladoria da Fiat Finanças Brasil, visando minimizar os problemas na prestação de serviços de gestão econômico-financeira para todas as empresas do Grupo Fiat no Brasil.

O Grupo Fiat, no Brasil, constitui-se de um conglomerado de 146 empresas, com negócios diversificados, e cada uma das empresas com situações financeiras diferentes. Existem empresas credoras (de composição financeira positiva, geradoras de caixa) e devedoras (posição financeira negativa, com pequena

geração de caixa). A Fiat Finanças Brasil Ltda. faz a gestão financeira de um volume médio de US\$ 30 bilhões ano.

A Fiat Finanças Brasil Ltda., além de ter que conhecer a situação financeira de cada empresa, precisa fazer uma adequada análise do orçamento, a fim de estruturar a melhor estratégia para cada uma das empresas, visando maximizar as receitas e minimizar os custos.

Nesse contexto, um conjunto de controles configura-se como sendo de fundamental importância para apoiar efetivamente o processo de gestão econômico-financeira, em todas as suas etapas, de modo a serem úteis à administração da empresa. As informações devem ser oportunas, de modo que as decisões e ações possam basear-se nos fatos e não em suposições.

Diante do exposto elaborou-se a seguinte questão-problema: *Que controles mostram-se indicados para a controladoria prestar serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado, particularmente na Fiat Finanças Brasil Ltda.?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral dessa dissertação é elaborar uma proposta de um conjunto de controles para a controladoria prestar serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado, na Fiat Finanças Brasil Ltda.

A partir do objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- descrever os serviços de gestão econômico-financeira que são prestados pelo conglomerado.;
- verificar os controles utilizados pela controladoria da empresa com vistas no suporte à prestação dos serviços de gestão econômico-financeira às empresas do conglomerado; e
- aplicar em empresa do conglomerado o conjunto de controles que se propõe para a controladoria dar suporte à gestão econômico-financeira.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O ambiente, em seus diversos aspectos, vem se transformando e tornando-se mais competitivo e exigente. As empresas, em resposta às novas exigências, estão passando por mudanças profundas, e como não poderia deixar de acontecer, estes processos têm impactado a economia e as empresas de forma geral.

As empresas integrantes desse processo, de acordo com Catelli, Guerreiro e Pereira (1993, p.9), “tem promovido mudanças na sua forma de atuação [...] se deparam com uma nova realidade econômica que requer investimentos em tecnologia, seletividade de mercados e diversificação de suas atividades.”

Nesse intenso movimento de mudanças, a administração dos recursos financeiros das empresas não é facilitada nos contextos de baixa inflação ou estabilidade econômica. Pelo contrário, em um mundo real competitivo, o acirramento da concorrência se traduz por menores margens de retorno e por uma necessidade de maior rapidez na obtenção de resultados.

O mercado tem sofrido profundas alterações nas suas formas de concorrência. Para Cornachione Júnior (1993, p.12), “a sobrevivência em ambiente competitivo está, também, vinculada diretamente à capacidade que um dado elemento tem de adaptar-se aos acontecimentos do ambiente [...] necessitando, para tanto, que haja preocupação com seu resultado econômico.”

Isto faz com que a administração dos recursos financeiros, através da implantação de um conjunto de controles, na controladoria, se constitua em atividade prioritária, tornando disponíveis os recursos no mais breve tempo possível, evitando ineficiências na gestão e maximizando resultados.

Novas filosofias, métodos, técnicas e abordagens de gestão desafiam a capacidade dos gestores no que diz respeito ao entendimento dessas questões, ao discernimento do que é ou não relevante e, principalmente, como implementar as mudanças e obter resultados.

Diante das novas situações com que se deparam os gestores das empresas, no atual ambiente competitivo, de acordo com Catelli, Guerreiro e Pereira (1993, p.15), “devem procurar otimizar seus resultados, de modo que as atividades sob sua responsabilidade contribuam favoravelmente para o resultado global da empresa.”

A partir da constatação desta realidade, o papel da controladoria passa a ter destaque nas empresas. A controladoria, no processo de gestão das organizações,

tem o propósito de oferecer o devido suporte e apoio à consecução dos objetivos institucionais. Mosimann e Fisch (1999, p.88) afirmam que:

A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, devem esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental, nesse sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

A controladoria, conforme Catelli (1999), deve atuar em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento.

Santos (2000), a controladoria assume que a empresa deve ser vista como um conjunto ordenado de ações e esforços centralizados num determinado fim, ou seja, cumprir sua missão. Para isso, entende que a eficácia, abrangendo a produtividade, a eficiência, a adaptabilidade, geração de valor aos acionistas, clientes e funcionários, consiste, por conseguinte, na premissa básica que deve nortear as ações dos diversos gestores.

Portanto, a realização deste estudo justifica-se pela importância de um controle centralizado de gestão econômico-financeira, que possibilite otimizar os recursos financeiros disponíveis no conglomerado, por meio do suporte de controles que são utilizados pela controladoria como auxílio no desenvolvimento das atividades.

A contribuição teórica do trabalho evidencia-se na necessidade de identificar controles de gestão econômico-financeiros para uma empresa que centraliza, na controladoria, todos os recursos financeiros de um conglomerado, como se representasse uma instituição financeira gerenciadora desses recursos.

Como contribuição prática do estudo pode-se destacar que a controladoria, ao disponibilizar um conjunto de controles que dêem suporte na prestação de serviços de gestão econômico-financeira às empresas do conglomerado Fiat, concilia os diversos interesses e necessidades, participando como coordenadora desse processo de gestão.

Dada a importância dos controles de gestão econômico-financeiros, este é um caminho interessante para estudar e entender a metodologia para desenvolver uma

proposta de um conjunto de instrumentos de controles operacionais da controladoria para prestação de serviços da Fiat Finanças Brasil Ltda.

#### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa sempre parte de um tipo de problema, de uma interrogação. Através de um tratamento científico ela vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema. O estudo realizado, de acordo com os objetivos estabelecidos, evidencia o caráter exploratório da pesquisa.

Segundo Yin (2001), os estudos exploratórios têm por objetivo procurar se familiarizar com um dado fenômeno ou com uma determinada situação, com o intuito de compreendê-lo para formular o problema com maior rigor. De acordo com Mattar (1997), mesmo quando já existam conhecimentos sobre o assunto, a pesquisa exploratória pode ser útil, pois para um mesmo fato poderá haver inúmeras explicações alternativas.

A abordagem do estudo é de natureza qualitativa. Marssall e Rossman (1995) mencionam que a abordagem qualitativa está caracterizada ou definida por problemas de pesquisa que não podem ser quantificados.

Assim, o estudo exploratório de natureza qualitativa foi realizado por meio de um estudo de caso. Conforme Yin (2001), enquanto estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado em várias situações, inclusive estudos organizacionais e gerenciais, um dos motivos pelos quais se justifica a adoção dessa estratégia.

Portanto, a unidade de observação consistiu da Fiat Finanças Brasil Ltda. Esta empresa foi criada pelos acionistas com a finalidade de aumentar a confiabilidade e, ao mesmo tempo, reduzir os custos e aumentar as receitas para os acionistas e empresas do grupo, através da gestão econômico-financeira dos recursos financeiros do conglomerado.

Na coleta de dados foram acessadas fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados pelo próprio pesquisador em maio de 2003. Foram realizadas entrevistas não-estruturadas com o *cash management controller*, gerente de tecnologia da informação, e o superintendente da Fiat Finanças Brasil Ltda. Também foram recolhidos relatórios existentes na Fiat Finanças Brasil Ltda.

Marconi e Lakatos (2002, p.159) explicam que “as fontes primárias podem substanciar-se de dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas, documentações, entre outros.”

A coleta de dados secundários deu-se com base em livros, artigos de revistas, artigos eletrônicos e dissertações. Marconi e Lakatos (1990, p.24) afirmam que as fontes secundárias são as extraídas da “imprensa em geral e obras literárias.”

Para a análise dos dados coletados adotou-se a análise documental. Vergara (1998, p.48) explica que a análise documental é “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer empresa, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, relatórios e outros.”

Marconi e Lakatos (1990) mencionam que independentemente da natureza da pesquisa, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, um estudo apresenta algumas limitações.

Como limitações deste estudo, destaca-se a realização de um estudo de caso. Desse modo, os resultados da pesquisa se restringem ao caso estudado, não permitindo generalização para outras empresas.

Outra limitação do estudo está relacionada ao sigilo das informações. Em se tratando de uma pesquisa que envolve o setor financeiro, durante a coleta dos dados, houve a indisponibilidade de algumas informações por parte de gestores da empresa.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução do estudo. Inicialmente faz-se considerações preliminares, além da definição do tema e problema da pesquisa. Na seqüência evidenciam-se os objetivos geral e específicos, a justificativa teórico-empírica do estudo, a metodologia da pesquisa aplicada e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresentam-se os fundamentos teóricos do estudo. Primeiramente faz-se uma incursão teórica no processo de gestão empresarial. Dando continuidade, contempla-se a gestão de serviços, tendo em vista o foco do estudo. Na seqüência apresentam-se o controle de gestão com ênfase no controle

estratégico, operacional e integrado de gestão. Por último, evidenciam-se o papel da controladoria e os controles de gestão econômico-financeiros.

O capítulo três aborda a proposta de controles para a controladoria prestar serviços de gestão econômico-financeira. Inicia-se configurando a proposta para a controladoria prestar os serviços. Na seqüência faz-se a incursão de um conjunto de controles para a gestão econômico-financeira, na tecnologia da informação, fluxo de caixa e orçamento.

No capítulo quarto, aborda-se a aplicação da proposta do conjunto de controles de gestão econômico-financeiros em empresa do conglomerado. Inicia-se apresentando a Fiat Finanças Brasil Ltda. Na seqüência apresenta-se os serviços e os controles utilizados pela controladoria como suporte à gestão econômico-financeira em uma empresa do conglomerado. Em seguida faz-se a aplicação do conjunto de controles propostos para a prestação de serviços de gestão econômico-financeira. Finalmente, evidencia-se o comparativo entre os controles propostos e os já utilizados pela empresa.

Por fim, no capítulo cinco apresenta-se as conclusões da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros sobre o tema investigado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se os fundamentos teóricos da pesquisa. Primeiramente aborda-se o processo de gestão empresarial. Em seguida faz-se uma incursão teórica na gestão de serviços. Na seqüência apresentam-se o controle de gestão, com ênfase no controle estratégico, operacional e integrado de gestão. Por último, evidenciam-se o papel da controladoria e os controles econômico-financeiros.

### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Seja privada ou pública, de fins lucrativos ou não, pequena ou grande, uma organização reflete sempre um conjunto de crenças, valores, comportamentos, dentre outros, dos diversos elementos que dela fazem parte ou que com ela se relacionam. Destacam-se entre eles: acionistas, gerentes, funcionários, clientes, fornecedores, instituições financeiras e o governo.

O sucesso ou fracasso de qualquer tipo de empreendimento é sempre fruto das ações e reações desses entes que se articulam em torno do empreendimento ou de seus objetivos. A não congruência pode ter sua origem na falta de articulação em torno dos objetivos de uma ou mais pessoas internas ou externas à empresa.

No intenso movimento de mudanças, o processo de gestão implica desafios e os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão. Catelli (1999, p.8) cita que “as decisões são tomadas em diversas fases do processo de gestão como planejamento, execução e controle.”

O planejamento tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa, gerando diretrizes estratégicas de caráter qualitativo, que objetivam evitar ameaças, aproveitar oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

Na fase de implementação das ações é que surgem as transações realizadas. Nesta etapa a empresa procura cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento de forma a otimizar cada negócio.

A fase do controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos.

Para Gomes e Salas (1997) os sistemas de controle devem conduzir as metas. O tema controle de gestão tem experimentado um considerável desenvolvimento nos últimos anos, devido a necessidade de se adotar novos enfoques, que permitam atender as exigências do atual contexto empresarial.

As propostas mais significativas para a gestão empresarial têm estado ligadas ao desenvolvimento de uma contabilidade de gestão estratégica, assim como as relações com o enfoque da contabilidade de gestão, a partir da perspectiva do contexto social e organizacional em que ela opera.

Portanto, é importante analisar o processo de gestão, com embasamento adequado ao tema investigado, bem como os vários elementos que permitem conceber e propor caminhos a partir do problema inicial.

### **2.1.1 O processo de gestão**

Conforme o entendimento de Catelli e Guerreiro (1995), o objetivo essencial na estruturação do processo de gestão da área é torná-lo um dos principais instrumentos para a efetiva operacionalização das metas globais da empresa sob responsabilidade da área, incorporando seus objetivos na busca pela excelência e eficácia empresarial. Portanto, o processo de gestão serve de orientação aos gestores para criar o futuro desejado e assegurar que as ações estão no caminho correto para realizar esse futuro.

Para Peleias (2002), quanto mais estruturado for este processo, mais chance terá uma organização de atingir sua missão. É baseado na filosofia e nos princípios de seus fundadores, sócios e influenciado por seu quadro gestorial, que o processo de gestão é estruturado.

Um processo de gestão adequado, que permita à empresa atingir seus objetivos e garantir sua continuidade, requer a participação integral do gestor em todo o seu processo. A execução de simulações, de forma a reduzir a incerteza no tocante ao atingimento das metas fixadas, é um fator indispensável na consideração de um sistema de gestão que procura otimizar o resultado da empresa.

No processo de gestão é que se estabelecem as metas futuras e os meios de alcançá-las. Nele se executam os planos traçados anteriormente e se avaliam os resultados das ações tomadas e mudanças no curso das ações. Tal processo requer

um sistema de informações que o suporte em todas as suas fases, de tal forma que o gestor se sinta mais seguro na tomada de decisões.

Catelli (1999, p. 29) explica que nesse “intenso movimento de mudanças, o processo de gestão enfrenta novos desafios e os gestores são levados a trabalhar com novos modelos de decisão. ”Diante disso, deve ser considerada a importância que o planejamento exerce atualmente, em relação direta ao cumprimento dos objetivos das empresas.

#### 2.1.1.1 Planejamento

Planejar significa antecipar decisões futuras. Stoner e Freeman (1998, p.136), definem planejamento como “um processo permanente, que reflete e se adapta às mudanças em ambos os ambientes de ação direta e indireta.”

Segundo Peleias (2002, p.11), planejar “é um processo contínuo de tomada de decisões, as quais deverão ocorrer antes, durante e depois de sua implementação.”

Ackoff (1979, p.54) caracteriza o planejamento “pela análise antecipada do comportamento das variáveis internas e externas que impactam as atividades empresariais.” Afirma que os objetivos de planejamento são:

obter os resultados futuros desejados, considerando os efeitos futuros das decisões atuais, evitando ações aleatórias e inadequadas [...] garantir o cumprimento da missão (em termos operacionais), garantir a continuidade da empresa e garantir a consecução dos objetivos determinados.

Portanto, planejar é fundamental, pois seu exercício garante meios aos gestores de traçar planos, dentro do contexto da identificação de ameaças e oportunidades, da avaliação de pontos fortes e fracos detectados internamente, da formulação, avaliação e escolha de alternativas de ações a tomar.

A estratégia competitiva, segundo Porter (1996), é a busca de uma competição favorável para uma empresa no mercado, cenário fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Partindo dessa premissa, as empresas disputam o mesmo ambiente de competição de forma diferente sobre as linhas das estratégias empresariais. De

acordo Stoner e Freeman (1998, p.136), o processo de planejamento é composto de dois tipos distintos: o estratégico e o operacional.

*a) Planejamento estratégico*

No planejamento estratégico são estabelecidos os objetivos e estratégias gerais de atuação da empresa, de caráter qualitativo, a partir das oportunidades e ameaças detectadas no ambiente sócio-político-econômico em que a organização está inserida, e também dos pontos fortes e fracos que a empresa possui e que precisam ser aproveitados ou eliminados.

Mintzberg (1987) conceitua estratégia como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. No entanto, ele próprio afirma que são necessárias pelo menos cinco definições para se conceituar a palavra estratégia:

- a) estratégia como um plano – olhar para a frente – com a estratégia como padrão – olhar o comportamento passado;
- b) estratégias deliberadas e emergentes – as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas – as não-realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas;
- c) estratégias para cima e para baixo – marca o ponto em que o produto encontra com o cliente – bem como para fora – para o mercado;
- d) mudando posição e perspectiva – mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil; mudar a perspectiva, mesmo procurando manter a posição, não é;
- e) Estratégia é um truque – isto é uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Assume que a estratégia aprende com o passado e presume o futuro através do que ele chama de estratégia pretendida. Exatamente as ações pretendidas pela organização são as que formarão o planejamento estratégico da empresa, determinando sua forma de abordagem ao mercado.

Conforme Bognar (1991, p.140), "o planejamento estratégico está direcionado para a definição do negócio em que a empresa está ou estará, e o tipo de empresa que é ou será, isto é, seus objetivos, para tanto, são explicitadas as estratégias, definidas de forma ampla e global, que irão suportar a consecução destes objetivos."

No planejamento estratégico, de acordo com Bognar (1991), são identificados as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos. As oportunidades e ameaças correspondem à variáveis externas e sua influência sobre a empresa. Os pontos fortes e fracos correspondem à características internas da empresa, tendo em vista as oportunidades e as ameaças identificadas.

A identificação das oportunidades e ameaças pressupõe a avaliação de um cenário formado por variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, demográficas, psíquicas, ideológicas e culturais. Elas se dão em função do comportamento previsto destas variáveis e da maneira como elas irão interagir. Estas avaliações permitirão à empresa definir produtos que irá ofertar, mercados dos quais participará, canais de distribuição, produção, estrutura organizacional e objetivos econômicos e financeiros.

#### *b) Planejamento operacional*

Para Stoner e Freeman (1998), no planejamento operacional efetua-se o estabelecimento de políticas e objetivos a partir das premissas fixadas no planejamento estratégico. Nesta fase, quantitativamente mensurável, são definidos os objetivos operacionais, os meios para alcançá-los, e ainda todo o processo de identificação de alternativas possíveis, escolha da melhor e a elaboração dos planos a serem executáveis.

A partir das diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

Ansoff (1977) diz que o planejamento operacional pode ser considerado como formalização de processos, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento, respectivas normas e implementação estabelecidas. Cria condições para a adequada realização de trabalhos diários da empresa, onde o nível operacional de influência considera uma parte bem específica da estrutura organizacional da empresa.

A controladoria, conforme Bognar (1991), atuará no sentido de consolidar os diversos planejamentos funcionais, visando otimizar o resultado da empresa como

um todo. E o orçamento, dentro do processo geral, estará diretamente relacionado com as funções administrativas, especialmente as funções de execução e controle.

### 2.1.1.2 Execução

Execução, de acordo com Mosimann e Fisch (1999, p.37), é a etapa do processo de gestão:

na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução [...] na etapa de execução são armazenados os dados referentes ao desempenho realizado para posteriores relatórios e comparação com planos e padrões na fase de controle.

Para Catelli e Guerreiro (1993), execução corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Esta fase pode exigir ainda alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes.

Nessa fase, procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidas no planejamento operacional de curto prazo, de modo a otimizar o resultado da empresa. Os produtos dessa fase são as transações realizadas. São relevantes à execução o plano operacional de curto prazo e sistemas de apoio para a realização das operações.

Stoner e Freeman (1998) dizem que os resultados decorrentes da execução devem ser avaliados em relação aos planejados; os desvios devem ser apurados e corrigidos. É esse o conteúdo da função execução, que não pode ser dissociada do planejamento, que, de certa forma, fixa padrões para aferição dos resultados realizados.

Cada elo da execução deve ser planejado e balanceado com todos os outros, em um processo integrado de planejamento. O controle deverá completar o ciclo de planejamento da empresa.

### 2.1.1.3 Controle

Controle, segundo Welsch (1996, p.41), é “a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. O controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização.”

Arantes (1998), controle é a função do processo administrativo, que mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos procura medir o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de informar aos tomadores de decisões para que possam tomar ações corretivas ou de melhoria desse desempenho.

De acordo com Gomes e Sallas (1997), o controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, de acordo com as necessidades dos clientes.

Boisvert (1999) diz que, na busca de competitividade, o controle tornou-se integrado de diversas maneiras. Primeiramente, houve a necessidade de integrar a análise financeira tradicional da performance, centrada nos controles do custo dos fatores de produção, à análise e controle do processo de formação do valor. Essa análise pressupõe identificar a percepção subjetiva de valor pelo cliente e conhecer que atividades do processo atendem a essa percepção. Ela se tornou possível pela aproximação dos controles orçamentário e estratégico.

Portanto, o controle deve ser exercido como forma de avaliar o desempenho da empresa, buscando a melhoria contínua dos processos e atividades, com a participação de todos os envolvidos, numa perspectiva de buscar os melhores resultados que garantam a sobrevivência em longo prazo.

Incorporam-se ao controle as perspectivas de gestão e de inovação na organização do trabalho. Se a organização está voltada para a inovação, e isso é refletido em suas metas, políticas e organização interna, existe maior liberdade para criação de um ambiente propício para inovar.

## 2.1.2 Gestão e inovação na organização do trabalho

Segundo Rocha (1996, p.33), os termos “gestão e inovação estão contidos nos vários modelos inovadores de gestão, que foram sendo agregados à organização do processo de trabalho humano, sendo este bastante influenciado pela evolução tecnológica do processo produtivo como um todo.”

O desenvolvimento histórico da gestão e da inovação na organização, particularmente do processo de trabalho, no Capitalismo, compreende as seguintes fases, conforme Palloix (1982, p.76): “a cooperação, a manufatura, o trabalho coletivo na mecanização e na fábrica, e o trabalho coletivo na automação.”

Estas etapas de desenvolvimento ou formas de organização do trabalho humano estão ligadas, historicamente, com os vários tipos de produção capitalista que vêm sendo aplicados na administração: produção artesanal, produção em massa, produção enxuta e outros modelos alternativos.

As implicações destes modelos de gestão e de inovação, na organização do trabalho das empresas, dependem das configurações estruturais específicas destes tipos de organizações e do ambiente cultural onde estão inseridas. No caso brasileiro, a cultura reflete-se diretamente na forma como esses modelos, em sua maioria originados em países de primeiro mundo, vão ser aplicados ou adaptados ao nosso ambiente, bem como a cultura e a necessidade de cada organização.

Para Kanter e Kao (1998), o sucesso na introdução de inovações consiste em sua gestão e esta consiste: da percepção do ambiente interno e externo; seleção estratégica das inovações potenciais a serem desenvolvidas; fazer com que os recursos estejam disponíveis para que a inovação se desenvolva; implementação; e reflexão que contribui para o aprendizado através da experiência.

A compreensão destes fatores constitui por si só um importante elemento de gestão.

### 2.1.2.1 Gestão

Gestão, conforme Nakagawa (1993, p.39), Mosimann e Fisch (1999, p.28), “significa ato de gerir, gerência, administração.”

Para Cantanhede (1983, p.25-26), é um termo da língua inglesa, *management*, propagado pela Ciência Administrativa nos Estados Unidos. Tem sido

traduzida ora por organização, ora por administração ou por gerência. Ressalta que a evolução desses conceitos, no Brasil, já permite, entretanto, uma diferenciação:

organização constitui o corpo e a substância da administração e da gerência. [...] Administração, num sentido amplo, abrange fatores como: a) estabelecer a prioridade para os objetivos específicos; b) definir a forma mais apropriada para o empreendimento; c) coordenar o esforço total em busca de objetivos colimados. Gerência, por sua vez, num sentido mais restritivo, relaciona-se basicamente com aquelas atividades que foram estabelecidas, a fim de fazer com que a empresa tenha êxito dentro do quadro existente de diretores, estrutura e recursos.

Pode-se dizer que a gestão, de modo amplo, consiste no ato de gerir, gerenciar, administrar. Contudo, ao aprofundar-se no conceito, permite-se diferenciações. Na gestão, observa-se o intuito de determinar metas, objetivando a máxima economia com a maior eficiência possível, assim se estabelece a espinha dorsal do gerenciamento e da administração. Em resumo, estando o conjunto diretamente concatenado às atividades que foram estabelecidas, se alcançará o êxito da empresa.

Campos (1987, p.3) afirma que “o termo *management*, de quase impossível tradução no português, exerceu influência na formatação dos nossos entendimentos sobre os termos gerência, gerenciamento, direção, dentre outros.”

Afirma que, na cultura administrativa dos Estados Unidos, o *management* caracteriza-se como a direção suprema de uma organização. O apego à terminologia proposta na administração nos Estados Unidos, tem gerado alguns equívocos. Acentue-se, por exemplo, que *executive*, há algum tempo atrás, não tinha correspondência com o nosso executivo, no sentido de que lá o termo serve para designar o titular de chefia de nível superior.

Segundo Smith (1993, p.4), gestão é um termo geral para “aqueles que gerenciam”. Representa ampla variedade de filosofias, crenças, disciplinas e responsabilidades de trabalho. Smith (1993, p.36) entende que essa terminologia está intimamente ligada a modelos de gestão:

eu entendo modelo de gestão enquanto um conjunto de práticas gerenciais da empresa claramente orientado por uma visão do foco no negócio da organização, o qual determina sua missão, seus valores, sua filosofia. A partir dessa visão orientada para o mercado, para o ambiente em que ela se situa, ela vai delinear o conjunto de

políticas e diretrizes e sua estrutura organizacional, visando a definir como irá sobreviver em um ambiente competitivo de negócios.

A gestão se caracteriza como o leme da organização, orientada para o foco do negócio e voltada para as alterações do mercado. Seu objetivo principal é de gerar e gerenciar os recursos para a entidade, dentro de um ambiente competitivo de negócios.

Para que uma empresa seja definida como competitiva, se pressupõe a sustentabilidade de um determinado posicionamento no espaço da competição e da inovação. A inovação nos sistemas gerenciais permite melhorar o gerenciamento do desempenho e do controle de diversos sistemas administrativos.

#### 2.1.2.2 Inovação

Outro termo básico na organização do trabalho é a inovação. A inovação, de acordo com Rocha (1996), é muitas vezes confundido com descoberta e invenção. Inserindo-se na abordagem da economia da tecnologia e da gestão tecnológica, verifica-se que o conceito de descoberta relaciona-se com a revelação de coisas ou fenômenos existentes na natureza. A invenção, por sua vez, refere-se a algo inédito produzido pelo homem, independente da sua apropriação econômica ou utilidade prática. Trata-se da invenção de uma produção essencialmente intelectual.

O termo inovação deriva-se do latim *novus* ou novo, conforme Barbieri (1997). Isto que o assemelha aos conceitos de invenção e mesmo de descoberta. No entanto, a inovação tem embutido em seu conteúdo o fenômeno econômico, pois se refere à apropriação produtiva e comercial de invenções ou à introdução de aperfeiçoamentos nos bens e serviços utilizados pela sociedade.

Portanto, inovação relaciona-se com o conceito de mercado e com o ambiente de oferta e demanda de bens e serviços, na medida em que equivale à introdução de produtos novos no mercado. Desse modo, refere-se à aplicação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção.

Barbieri (1997) alerta que a palavra inovação apresenta diversas acepções conforme a área de estudo. Na área mercadológica, inovação pode ser qualquer modificação percebida pelo usuário, mesmo que não ocorra nenhuma alteração

física no produto. Nas áreas produtivas, inovação é a introdução de novidades materializadas em produtos, processos e serviços, novos ou modificados.

Assim, a inovação implica alterações nos padrões das empresas, afetando sua estrutura e gestão, que tendem a assumir formatos diferenciados, compatíveis com as novas tecnologias introduzidas.

A gestão e inovação na organização do trabalho refletem os vários modelos inovadores de gestão que foram sendo agregados à organização do processo de trabalho humano, sendo este bastante influenciado pela evolução tecnológica do processo produtivo como um todo.

Como qualquer inovação na organização, a implementação de um Sistema de Informações (SI's) provoca reações, provoca mudança de comportamento organizacional. Para Bio (1996), a capacidade de gerenciar as mudanças é essencial para o sucesso do desenvolvimento de um SI.

### **2.1.3 Sistema de informações**

Abreu (1999), um sistema é um conjunto de componentes independentes, que, interagindo entre si, formam um todo para alcançar determinado objetivo. A aplicação deste conceito de sistemas às empresas permite a análise em separado das partes do todo, das inter-relações das partes entre si e com o todo, levando ainda em consideração o contexto ou meio ambiente no qual elas estão inseridas.

Conforme Davis (1974 *apud* BALLOU, 1993, p.279), um SI:

é um sistema integrado homem/máquina, que providencia informações para apoiar as funções de operação, gerenciamento e tomada de decisão numa organização. O sistema utiliza *hardware* e *software* de computadores, procedimentos manuais, modelos gerenciais e de decisão e uma base de dados.

A escolha do SI se faz pela análise das necessidades organizacionais. A vantagem de sua implantação deve ser algo facilmente perceptível à organização, aos administradores e funcionários, para que cumpra o seu papel. Deve, portanto, ser estruturado, projetado e controlado para atender as exigências dos usuários da informação, caso contrário não terá validade. Assim, Abreu e Rezende (2000, p. 114) afirmam que:

os sistemas de informação tornaram-se vitais e extremamente importantes para o gerenciamento, organização e operação das empresas. Dentro desse cenário, o propósito básico é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis.

Para que o uso eficiente dos sistemas, como recursos, seja possível, é necessário que a empresa possua o sistema certo e o conheça profundamente, podendo explorá-lo para tirar proveito.

O SI é importante para as organizações que almejam alcançar diferenciais competitivos sustentáveis. Para Abreu (1999), o SI funciona como uma sustentação da organização. O que movimenta e dá dinamismo à empresa é o conjunto de seus SI's, ou seja, a gama de informações produzidas pelos seus sistemas, de modo a possibilitar o planejamento, a coordenação e o controle de suas operações.

Christopher (1997) diz que os SI's estão remodelando as empresas e também a natureza das ligações entre as empresas. As contribuições dadas pelos SI's, podem ser no sentido de trazer informações específicas de um mercado determinado, no manejo das informações com rapidez e confiabilidade e, também, na conexão com outras empresas.

Os SI's são integrados ao processo de gestão e, portanto, promovem a melhoria ou a limitação dos próprios padrões de gestão que a empresa consegue por em prática. Ao examinar o campo de sistemas pelo ângulo de sua evolução, torna-se mais compreensível a gama de problemas e de experiências, bem e mal sucedidas, que se verificaram na prática. Afinal, trata-se de uma área da administração com contornos mais nítidos a partir das últimas duas décadas.

Arantes (1998, p.21), a abordagem de SI é unificadora: "parece de fato responder, de forma integrada e corrente, aos inúmeros tipos de preocupação das várias abordagens até então surgidas." Com relação à ênfase na informação, esse enfoque permite racionalizar o sistema como um todo e não partes.

Entretanto, Oliveira (1996) afirma que os SI's somente serão eficazes quando se identificarem clara e cuidadosamente com os requisitos informacionais dos respectivos usuários.

As aplicações de um SI visam principalmente tornar a empresa mais ágil, capaz de definir com mais clareza a situação da empresa no mercado, planejar estratégias, analisar pontos fortes e fracos, controlar recursos, entre outros. Oliveira (1996) diz que o SI tem enfoque voltado para os resultados considerados. Afirma

que o sistema deve estar voltado à obtenção e controle de informações, para evitar problemas e identificar oportunidades de negócios para a empresa.

Os SI's podem auxiliar as empresas a suprirem a necessidade de informações internas e externas em um curto espaço de tempo, advinda das rápidas mudanças que ocorrem no mercado. Sem informações, os gestores terão maior dificuldade de tomar decisões adequadamente, até mesmo interagir apropriadamente no ambiente em que se encontram, prejudicando, desta forma, o seu desempenho.

Quanto às funções, Ballou (1993, p.283) destaca que “as funções básicas de um SI são transferir, armazenar e transformar informação”. É função básica do SI processar dados para conseguir informações. Através da codificação, classificação e consolidação, os dados são convertidos em informações úteis para a tomada de decisões.

Oliveira (2000, p.77) menciona que “os sistemas de informações são mecanismos cuja função é coletar, guardar e distribuir informações para suportar as funções gerenciais e operacionais das organizações”.

Tendo em vista as diferentes funções atribuídas aos SI's, Abreu (1999) diz que podem ser classificados de acordo com o suporte fornecido ao processo de decisão, os níveis organizacionais que abrange, a áreas funcionais que são aplicados e a arquitetura do sistema.

Para que as pessoas aprendam a utilizar os SIs corretamente, elas precisam receber treinamento especial. A utilização produtiva dos SIs depende do grau de treinamento e preparo que as pessoas da organização receberam.

Para Oliveira (2000), além do treinamento e preparo, a interface com o usuário ou aquelas partes de um sistema de informação com as quais as pessoas devem interagir, tais como relatórios ou terminais de vídeo, também têm grande influência na eficiência e na produtividade dos empregados. Por isso, é fundamental o desenvolvimento de uma interface amigável, que possa facilitar ao máximo a comunicação entre as pessoas e as máquinas.

Por outro lado, as empresas devem se ajustar às rápidas mudanças em tecnologia e projetar sistemas que os indivíduos possam controlar, compreender e usar com responsabilidade. Os usuários necessitam de SI eficientes e eficazes para o controle de gestão, que processem grandes volumes de dados e produzam informações de qualidade.

Assim, a aplicação dos SI's no gerenciamento de empresas cresce à medida que se oferecem novas oportunidades de tratamento de dados. Auxiliam os gerentes no processo de tomada de decisões, reduzindo o risco de erro e aumentando o grau de satisfação dos consumidores, colocando-lhes à disposição bens e serviços que atendam suas necessidades.

## 2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS

Se a produção de serviços não segue literalmente a lógica da produção de bens, também o conceito de produtividade difere daquele aplicado ao setor industrial, pois deve ser levado em conta o componente de incerteza inerente às atividades, que somente serão realizadas na medida em que forem demandadas.

Os parâmetros para se antecipar a esta demanda são provisórios e incertos. É necessário manter a disponibilidade de atender a demanda sempre que solicitada pelo consumidor. Esta particularidade é crucial para os aspectos organizacionais das atividades de prestação de serviços, bem como para se dimensionar a quantidade de trabalho a ser absorvida.

O crescimento do setor de serviços na geração de renda e emprego, característica marcante da atual fase do desenvolvimento econômico e social, é destacado por Offe (1989), Castells (1999) e Zarifian (1999). Também salientam a heterogeneidade das lógicas econômicas presentes no interior desse setor.

Kotler (2000, p.48) define serviços como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.”

Assim, segundo Berry (1996), determinar quais atributos de serviço são mais importantes para segmentos-alvo de clientes e em relação a quais atributos a empresa tem desempenho inferior ao dos concorrentes e às expectativas dos clientes, estabelece uma base sólida para as prioridades de melhoria em serviços.

As empresas vêm empreendendo esforços para melhorar a qualidade em serviços. Para muitas delas a melhoria da qualidade em serviços tornou-se uma prioridade. Os gestores das empresas de serviços devem estar aptos a reconhecer que o mercado passou a exigir conhecimentos que levem a formular estratégias consistentes para a empresa.

### 2.2.1 A natureza e a qualidade dos serviços

Um serviço é um fenômeno complexo. Para Gronroos (1996, p.48), “o que se faz necessário é um modelo de qualidade de serviço, ou seja, um modelo de como a qualidade de serviço é percebida pelos clientes.” Qualidade, e qualidade do serviço em particular, é um fenômeno tão complexo, que torna necessário um modelo muito mais detalhado do que os normalmente utilizados. Na empresa é necessário que se defina qualidade da mesma forma que o fazem os clientes. Deve-se sempre lembrar que o “que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes.”

Basicamente, de acordo com Gronroos (1996), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a qualidade de um serviço, conforme percebida pelos clientes, tem duas dimensões, uma dimensão técnica e uma dimensão funcional ou relacionada a processo.

Na dimensão técnica, o que os clientes recebem em suas interações com a empresa é claramente importante para eles e para sua avaliação da qualidade. Internamente, isto é visto com frequência como a qualidade do produto entregue. É meramente uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica de resultado do processo de produção do serviço. É com isto que o cliente fica quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam.

O cliente será influenciado pela maneira como a qualidade técnica, as conseqüências ou o resultado final de um processo são transferidos para ele. Porém, o cliente é também influenciado pela forma como recebe o serviço e como vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. Esta lida com as interações comprador-vendedor, é a dimensão chamada qualidade funcional do processo.

A globalização da economia trouxe para às empresas a oportunidade de ampliar sua base de negócios em dimensão internacional, mas de outra parte, isso intensificou-se em todos os mercados. Segundo Cobra (2001, p.22), “qualquer serviço é candidato à globalização, embora seja preciso cuidado e atenção na observação das diferenças entre os mercados.”

O papel do setor de serviços na economia de um país varia, mas quando uma nação se torna moderna e desenvolvida, ela atrai uma infinidade de segmentos de serviços, como *fast food*, serviços financeiros, companhias aéreas, serviços públicos, dentre outros. Para McKenna (1993), o sucesso das empresas de serviços depende

de relações de satisfação de clientes. O princípio operacional é construir bons relacionamentos, as transações rentáveis são decorrência.

Entretanto, a concorrência, a cada dia mais ativa, tem exigido das empresas de serviços uma postura mais agressiva para preservar posições e conquistar novos espaços. É preciso valorizar os clientes, oferecendo serviços que atendam às suas necessidades explícitas e aos seus desejos ocultos. Portanto, é preciso pesquisar necessidades e desejos dos consumidores e buscar soluções inovadoras que a concorrência não possa ter de imediato.

Albrecht (1992) diz que o serviço oferecido ao mercado deve combinar aspectos tangíveis, perfeitamente identificados e valorizados pelos consumidores, com aspectos intangíveis, que as pessoas não vêem, mas que contenham uma vasta quantidade de prêmios, visando agregar aos seus serviços um atendimento que encante os clientes levando-os, se possível, ao deslumbramento.

Cobra (2001), os esforços das empresas de serviços deverão estar centrados em fatores que agreguem valor para os serviços ofertados. E a tônica da busca da vantagem competitiva necessita estar centrada em ações estratégicas que proporcionem economia de tempo e facilidades aos consumidores.

Permanecer competitivo, antes de ser uma questão estratégica, é um imperativo para a sobrevivência da empresa. Os desafios competitivos do setor de serviços sugerem que as empresas devam estar apoiadas em tecnologias diferenciadas, em custos competitivos e, sobretudo, em novos e atraentes serviços, que proporcionem vantagens competitivas.

### **2.2.2 Os serviços como vantagem competitiva**

Cobra (2001), em breve será possível ter só mercado com particularidades regionais, por meio de zona de livre comércio geográfico e plugados na *Internet* e *Intranet*. Dessa forma, é de se supor que os consumidores de serviços estarão sob as mesmas tendências e modismos.

Os consumidores de serviços buscam preço baixo, serviços personalizados e qualidade elevada. Como a concorrência torna-se a cada dia mais acirrada e ao mesmo tempo virtual e real, exige-se a criação de serviços que fidelizem clientes. As estratégias de valor agregado passam a merecer atenção redobrada para uma

tecnologia inovadora, impulsionada por um marketing personalizado e apoiado por um esforço de vendas inusitado.

Portanto, em uma empresa de serviços, é preciso estimular os funcionários para um diferenciado atendimento ao cliente da organização. É preciso, portanto, que o cliente interno (funcionário) saiba e queira atender bem os clientes externos da empresa. A formulação de um plano de marketing interno visa comprometer e estimular as pessoas de uma empresa de serviços ao bom desempenho no atendimento ao cliente.

Cobra (2001) destaca que o plano deverá proporcionar, como resultado, um maior envolvimento das pessoas com os objetivos estratégicos dos serviços ao cliente, visando, com isso, uma melhor imagem dos serviços da empresa junto aos seus clientes. Tal só é possível de ser lançado com o comprometimento de cada pessoa na organização com o atendimento ao cliente.

É preciso comprometer as pessoas da empresa de serviços com as metas de desempenho de atendimento ao cliente, o que envolve estabelecer incentivos e responsabilidades. Sem um esforço dirigido, o atendimento poderá ser negligenciado. A imagem de serviços ao cliente é representada pela somatória de bons atendimentos. Portanto, uma empresa não pode ser negligente em nenhum momento, pois, basta um atendimento confuso ou ineficaz, para que venha abaixo todo um conceito de imagem da empresa construído ao longo do tempo.

Albrecht (1992, p.48), “se não houver um comprometimento com o bom atendimento é difícil que ele seja bem sucedido.” Acrescenta que todo e qualquer bem e serviço é constituído de partes tangíveis e intangíveis, somente por meio de pesquisa motivacional é possível identificar como o público-alvo interno vê o produto ao cliente e como ele valoriza os aspectos tangíveis ou intangíveis. Para tornar o bem e o serviço ao cliente mais persuasivo é preciso que ele tenha uma configuração atraente. É importante o desenvolvimento de um serviço de comunicação dirigida com os diversos públicos internos com os quais os serviços ao cliente interagem.

Para que o serviço ao cliente interno seja bem aceito é preciso que ele seja adequadamente divulgado às pessoas da organização. Isto envolve, entre outros, segundo Cobra (2001), os seguintes passos:

- a) produzir e distribuir folhetos e e-mail para internamente explicar a importância do serviço ao cliente e o que ele pode proporcionar a todos na empresa; e
- b) criar o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e Serviço de Atendimento ao Cliente Interno (SACI) de forma atraente;

O consumidor de serviços é individualista por natureza e exige soluções sob medida para as suas necessidades. Por conseguinte, implica em adotar uma estratégia sob medida para atender às necessidades e desejos de cada cliente. Portanto, compreender a natureza da tomada de decisão de compra de um serviço é o ponto de partida de qualquer ação de marketing.

Las Casas (1991), as empresas podem utilizar estratégias de serviço para se diferenciarem. Isto é, os serviços podem ajudar a empresa a obter diferenciação. Frequentemente, uma oferta de uma empresa ao mercado inclui estratégias e alguns serviços. Kotler (2000) menciona que o componente serviço pode ser ou não parte importante dessa oferta.

Portanto, é preciso pesquisar necessidades e desejos dos consumidores e buscar soluções inovadoras que a concorrência não possa ter de imediato. Cada serviço oferecido pela empresa, conforme Cobra (2001), deve, entre outras ações estratégicas, oferecer benefícios financeiros, sociais ou estruturais, visando fidelizar o cliente.

Assim, uma das estratégias para empresas prestadoras de serviços precisa estar centrada na marca, no serviço de atendimento e em forças gerenciais para obter novos negócios.

### **2.2.3 Estratégias para empresas prestadoras de serviços**

Os desafios competitivos das empresas prestadoras de serviços não permitem supor que a demanda para os seus serviços será mantida em patamares que viabilizem o seu negócio. Reter os atuais clientes e buscar novos é uma tarefa incessante, que deve estar apoiada em tecnologia diferenciada, em custos competitivos e, sobretudo, em novos e atraentes serviços. O raciocínio estratégico deve ser permanente, na busca de soluções duradouras, que proporcionem vantagens competitivas.

A todo momento surgem ameaças aos negócios de prestação de serviços, vindas do ambiente externo, como fatores econômicos e políticos, inovações tecnológicas, ou mesmo do ambiente interno. O fato é que a empresa de serviços precisa estar atenta, pois o seu negócio pode tornar-se obsoleto, por mais que ela possua vantagem competitiva. Portanto, deve observar constantemente tanto o ambiente interno quanto o externo.

Portanto uma empresa prestadora de serviços, para se manter competitiva, de acordo com Cobra (2001, p.34), precisa entre outros aspectos:

planejar, significa prever e antecipar-se aos fatos. Alocar recursos físicos, humanos, tecnológicos e materiais, para poder obter resultados de vendas e de lucro, por meio da satisfação de seus clientes. Planejar é sempre um desafio que exige uma disciplina tática para organizar dados e formular opções viáveis.

Portanto, uma empresa prestadora de serviços, para ter sucesso, não diferente das demais, deve planejar seu rumo, estabelecer seus objetivos, analisar o cenário, desenvolver estratégias. Também necessita prever a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos para as metas traçadas.

Kotler (1998) diz que, para a empresa desenvolver um processo de planejamento estratégico, precisa examinar o ambiente externo e interno, procurando mapear as ameaças, oportunidades, suas forças e fraquezas. Depois deste passo ela precisa formular um plano de metas específico que ela irá desenvolver, durante o processo de planejamento. Em seguida a empresa necessita definir as estratégias que vai adotar para alcançar seus objetivos e metas.

Portanto, precisa tratar seus recursos estratégicos com cuidado. Analisar oportunidades de mercado, avaliar a sua posição no mercado, e assim por diante, até maximizar os recursos e obter os resultados planejados, para então reiniciar o ciclo.

Berry (1996, p.122) afirma que “todas as empresas de serviços de alta qualidade têm uma estratégia de serviços clara e dinâmica para orientá-la. Elas têm uma razão de ser que energiza a organização e define a palavra serviços.” Ressalta que os líderes das empresas precisam definir corretamente o que torna um serviço absoluto para poder trilhar o caminho em direção à excelência em serviços. Eles precisam colocar em ação e sustentar a visão de excelência em serviços, um conjunto de sinais orientados para o futuro e que indiquem o caminho.

A estratégia focaliza pequenos aspectos do desempenho, que tornam os serviços valiosos e, algumas vezes, essenciais para os clientes, conforme Zymborg (1997). Independente de o preço ser alto ou baixo, os clientes acreditam que estão recebendo algo que vale o que estão pagando. Se estas estratégias não estiverem bem definidas, tanto conceitual como operacionalmente, as empresas terão um conjunto de iniciativas esparsas e um desperdício de investimento.

Para Gronroos (1996), uma excelente estratégia de serviços estimula realizações verdadeiras na empresa. Ela desafia cada funcionário a desenvolver novas qualificações e conhecimentos; ela os desafia a expandir suas ambições, requerendo criatividade e a tomada de riscos por todos os níveis organizacionais, não somente pelos níveis gerenciais. Exige esforços de discernimento máximos; esforços mínimos não são suficientes. Todos os demais componentes da excelência em serviços emergem da estratégia em serviços.

Uma estratégia de serviços deve enfatizar também a qualidade. Oferecer valor aos clientes, estar alinhada com filosofias e práticas organizacionais e estimular realizações é insuficiente por si e em si. A estratégia de serviços deverá combinar as características fundamentais que atenderão às expectativas dos clientes e as características do ótimo que superarão suas expectativas.

Collins (1993) menciona que a identificação de uma estratégia de serviços se resume em fazer uma comparação entre o que precisa ser feito e o que a empresa faz extraordinariamente bem. Trata-se de uma tarefa compensadora, pois é a estratégia de serviços que fornecerá a estrutura para todos os investimentos nos desenvolvimentos de serviços. Melhorias táticas e sofisticações fazem parte da rotina, mas a essência da estratégia raramente sofre alterações. Isso ocorre porque as melhores estratégias suprem as necessidades básicas do homem.

Portanto, a estratégia de serviços, conforme Gronroos (1996), define os amplos parâmetros do papel dos prestadores de serviços. Padrões de serviços explícitos especificam a tarefa dos serviços e fornecem referenciais de excelência para que os funcionários possam julgar os seus desempenhos e os gestores possam julgar os seus desempenhos, dos funcionários e da organização. Padrões de serviços adequadamente desenvolvidos trazem o foco no cliente ao papel diário dos prestadores dos serviços e reforçam a implementação da estratégia de serviços.

Assim, um serviço precisa ser concebido e vendido em conformidade com as expectativas do cliente, mas também agregar valor aos acionistas. Os valores

desses dois aspectos, nem sempre convergentes, requer um rígido controle de gestão a ser adotado na empresa.

#### **2.2.4 Serviços de gestão econômico-financeira**

A gestão econômico-financeira agrega, em seu bojo conceitual, noções gerenciais avançadas, que caracterizam a sua amplitude, reconhecendo aspectos dos princípios de gestão estabelecidos pelas organizações, tratando das posturas requeridas dos gestores, além das questões relacionadas às fases do processo de gestão.

Brighan e Houston (1999, p.7) a gestão econômico-financeira tem adquirido uma importância crescente nas organizações: “ .... há implicações financeiras em virtualmente todas as decisões de negócios, e os gestores de áreas não-financeiras simplesmente precisam saber o suficiente de finanças para incluir essas implicações em suas próprias análises especializadas.”

A sua contribuição também tem sido valiosa no nível das práticas contábeis, precisamente no que se refere à identificação e mensuração dos eventos econômicos.

##### **2.2.4.1 Objetivos e ambiente dos serviços financeiros**

Os serviços financeiros podem ser analisados em três dimensões inter-relacionadas: operacional, econômica e financeira. Esta última tem o objetivo de assegurar a liquidez da empresa. Conforme Brasil e Brasil (1991), para que este objetivo possa ser alcançado, a empresa deve valer-se das atividades desempenhadas pela função ou área de serviços financeiros.

Fleuriet e Brasil (1978) dizem que o objetivo dos serviços financeiros passa, então, a ter uma amplitude maior, estando centrado na maximização do valor da empresa, que refletirá em maior retorno para seus proprietários. Todas as decisões devem, portanto, ser tomadas de forma a melhorar a capacidade de prestação de serviços, sendo que, para isso, há de ser avaliado o custo do financiamento dos recursos aplicados.

Vasconcellos (1999, p.54), como qualquer área independente, a área de serviços financeiros também possui uma missão específica e seus objetivos. A

missão representa a razão de ser de qualquer empresa, e a área de serviços financeiros deveria ter como sua missão o “disponibilizar os recursos financeiros requeridos pela empresa.”

O objetivo principal da área de serviços financeiros, Jonhson (1997, p.28), “é providenciar a prestação de serviços e com qualidade, procurando maximizar o valor atual dos lucros futuros dos proprietários.”

Ambos os objetivos, prestação de serviços e qualidade são importantes para garantir a continuidade da empresa. Entretanto, segundo Silva (1999), o equilíbrio entre a prestação de serviços e qualidade satisfatória constitui-se em constante desafio enfrentado pela área de serviços financeiros.

Um modo de reduzir o risco da empresa pode ser obtido pela definição de uma melhor distribuição dos recursos aplicados na manutenção das operações e serviços, considerando-se a natureza de curto e longo prazo de seus ativos. Da mesma forma, a definição de uma composição equilibrada dos recursos que financiam as operações e serviços da empresa pode contribuir para uma redução do risco e melhoria dos serviços financeiros.

Vasconcellos (1999) ressalta que, para atender ao objetivo de maximização do retorno para o acionista, o gestor dos serviços financeiros deve orientar as decisões sobre os serviços necessários ao desenvolvimento da empresa, com base em informações dos serviços prestados, considerando tanto o ambiente interno como suas relações com o ambiente externo.

Assim, para que estes objetivos possam ser alcançados a empresa deve valer-se das atividades desempenhadas pela função dos serviços financeiros.

#### 2.2.4.2 Função econômico-financeira dos serviços

Braga (1989, p.23), “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos serviços movimentados em todas as áreas da empresa.” Esta função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses serviços. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função dos serviços financeiros, tem papel importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo para o sucesso do negócio.

Portanto, cabe à área de serviços desempenhar a gestão econômico-financeira da empresa, dando-lhe a capacidade para honrar os compromissos assumidos perante terceiros. Brasil e Brasil (1991) afirmam que a gestão econômico-financeira investe em ativos que produzem um retorno econômico superior ao custo dos recursos captados, contribuindo, conseqüentemente, para a formação do lucro da empresa.

Braga (1989) diz que dentro da empresa, a área de serviços econômico-financeira relaciona-se com as demais áreas (compras, produção, vendas, administração, entre outros) e com a área comercial ao receber os recursos financeiros dos clientes com os quais esta área mantém relações comerciais.

No nível externo, a função da área de serviços econômico-financeira é relacionar-se com os agentes econômicos com os quais a empresa efetua transações comerciais, compra e venda, tais como os fornecedores e clientes. Também se relacionar com instituições financeiras e investidores, com os quais a empresa mantém transações financeiras de aplicações e captação de recursos.

Segundo Fernandez (1989), a empresa, através de suas diferentes áreas, mantém transações comerciais com diferentes agentes econômicos, importando os recursos financeiros de que necessita e exportando os bens e serviços por ela produzidos. Gera em contrapartida um fluxo de saída e um fluxo de entrada de recursos financeiros em seu caixa. Portanto, os recursos financeiros, enquanto recursos econômicos, devem ter fluxos gerenciados, evitando-se que a empresa apresente insuficiência de disponibilidades monetárias face às suas necessidades de pagamento, ou seja, garantindo a liquidez da empresa.

A função da área de serviços econômico-financeira, de acordo com Braga (1989), é exercer o papel de intermediação financeira entre as áreas internas da empresa e os agentes econômicos externos. O desempenho deste papel tem por objetivo garantir a liquidez da empresa, contribuindo ao mesmo tempo para a geração de lucro.

Porém, para que a área de serviços de gestão econômico-financeira possa desempenhar eficazmente sua função, o gestor responsável deve ser suportado por informações contábeis que lhe permitem planejar suas ações para a consecução do objetivo de liquidez e, ao mesmo tempo, contribuir para a formação do lucro da empresa.

### 2.2.4.3 A gestão dos serviços econômico-financeira

A gestão dos serviços econômico-financeira de empresas tem adquirido uma importância crescente nas organizações. Para Brighan e Houston (1999), é um conjunto de atividades que tem se voltado predominantemente à proteção dos ativos financeiros das empresas.

Inicialmente, as atividades do gestor de serviços econômico-financeira das empresas estavam restritas à manutenção da liquidez. A administração financeira buscava assegurar a continuidade das operações por meio da administração das disponibilidades, acompanhamento dos recebimentos de clientes e do adequado pagamento dos compromissos com terceiros.

Conforme Fusco (1996, p.54), a função financeira “dirigia-se quase exclusivamente à administração das exigibilidades de curto prazo.” Essa situação foi mudando a partir do aumento da competição entre as empresas e até mesmo do desenvolvimento de novas formas de gestão de serviços econômico-financeiros.

Fusco (1996) diz que, com muita frequência, necessidades financeiras de curto prazo tem acarretado um progressivo distanciamento dos gestores dos serviços financeiros das atividades ligadas ao negócio da empresa.

Um maior envolvimento da área de serviços econômico-financeiros com as demais atividades operacionais requer estruturas adequadas, instrumentos, sistemas de acompanhamento e avaliação desenvolvidos de forma consistente com a estratégia global.

Os resultados concretos de envolvimento, segundo Fleuriet e Brasil (1978), podem ser:

- a) simplificação de procedimentos financeiros;
- b) sistema de informações gerenciais objetivo e claro, voltado à tomada de decisões;
- c) clareza nos critérios de medição de desempenho e lucratividade;
- d) integração de sistemas informatizados, melhorando a agilidade e precisão das informações; e
- e) planejamento financeiro facilmente monitorável e ajustável.

Segundo Neves (1994), a gestão de serviços econômico-financeira é ampliada a partir do instante que o gestor passa, então, a assumir o papel mais ativo na gestão da empresa e lhe são atribuídas algumas responsabilidades que excedem

o campo restrito dessas decisões. Assim, a gestão de serviços econômico-financeira assume maior importância na empresa, orientando-a também para a melhoria da qualidade de prestação de serviços e rentabilidade do negócio.

Portanto, para uma adequada gestão de serviços econômico-financeira das empresas, é fundamental possuir informações confiáveis acerca da prestação de serviços, possibilitando com isto um controle de gestão de maneira eficiente e eficaz.

## 2.3 CONTROLE DE GESTÃO

O controle de gestão é especialmente importante às organizações que operam em mercados competitivos, em que as inovações tecnológicas são rápidas, as mudanças cada vez mais aceleradas e imprevistas nos setores sociais, políticos e econômicos. No entanto, uma das críticas consiste em que os modelos de controles de gestão tradicionais foram elaborados dentro de contextos completamente diferentes do contexto contemporâneo.

Para Jonhson e Kaplan (1986), isto implicou na perda de relevância dos principais instrumentos e informações utilizados como base de apoio à gestão. Assim, existe necessidade de outros conceitos e instrumentos que promovam a atualização dos modelos tradicionais à realidade atual, com o intuito de recuperar a relevância perdida.

Gomes e Salas (1997) dizem que o controle de gestão praticado nas organizações compreende características de controles formalizados e não formalizados. O controle formalizado apresenta a informação de forma explícita, estruturada, sistemática e periódica, mediante instrumento que coleta, processa e comunica. No controle informal também existe a coleta, o processamento e a transmissão da informação, mas de forma não estruturada e não sistemática, ou seja, pode ocorrer espontaneamente a partir de diferentes fontes.

Estas duas características do controle de gestão ocorrem simultaneamente dentro das empresas, variando de intensidade, dependendo do momento decisório. São os conjuntos de fatores relacionados ao contexto organizacional, interno ou externo, que influenciam nas características do controle de gestão responsável pela informação relevante à tomada de decisão.

A idéia de controlar a gestão é, de certa forma, conseqüência própria da introdução de uma gestão sistemática e técnica. Porém, segundo Welsch (1996),

apenas a partir da década de 1980, estudos sobre os sistemas de controle passaram a ser desenvolvidos de modo a compreendê-lo e, obviamente, aperfeiçoá-lo dentro das empresas.

### **2.3.1 Conceituações de controle de gestão**

Antes de abordar o controle de gestão é preciso definir o termo controle, o qual é definido assim por Welsch (1996, p.21):

controle é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos [...] o controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização.

MOSIMANN e FISCH (1999, p.43) definem controle "como um processo pelo qual um elemento (indivíduo, grupo, máquina, instituição ou norma) afeta intencionalmente as ações de outro elemento".

Conforme Anthony (1995, p.53), "controle é o processo pelo qual a alta administração se certifica, na medida do possível, de que a organização está agindo de conformidade com os planos e políticas traçados pelos donos de capital e pela própria alta administração." Afirma que a informação contábil é útil ao processo de controle como meio de comunicação, motivação e verificação.

Uma vez definido o termo controle, pode-se ambicionar a definição de controle de gestão. Embora em alguns momentos eles se confundam, apresentam sentidos diferentes, particularmente no que concerne à sua dinâmica e amplitude.

Stoner e Freeman (1999, p.333), definem controle de gestão como "uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, pois permite análise contínua dos resultados esperados, posicionando aos gestores a realidade da empresa." Visa a sua eficiência e eficácia. É, desta forma, um processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização, que influem no comportamento dos indivíduos que fazem parte da mesma.

Gomes e Salas (1997), seja ele muito ou pouco formalizado, a adoção do controle da gestão é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a

manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, de acordo com as necessidades dos clientes.

Um controle de gestão deve ser adequado à estratégia que a empresa adote. A busca de novas perspectivas em uma empresa é um objetivo permanente. Assim, numa estratégia de diferenciação o seu controle eficaz pode ser determinante para a competitividade da empresa.

### **2.3.2 Os precursores do controle de gestão**

Bedeian e Giglioni (1974) os primeiros autores a desenvolver um plano de referência sobre controle de gestão foram: Urwich (1928), Davis (1940), Dent (1991), Holden, Fish e Smith (1941) e Goetz (1994). Também evidenciam o entendimento do controle de gestão por estes autores.

Urwich (1928/1943) identificou cinco tipos de controle de gestão: responsabilidade, evidência, uniformidade, comparação e utilidade. Resumiu os principais aspectos de controle de gestão em: a) a mecânica da administração - a ciência da tarefa, agrupamento e correlação de tarefas; e b) a dinâmica da administração - o ajustamento do indivíduo, direcionamento e a motivação do grupo.

Dent (1953) abordou controle de gestão do ponto de vista de um analista de orçamento, ou seja, sob o ângulo de controle orçamentário. Nessa abordagem, ele é baseado em princípios de planejamento das atividades, delegação de autoridade acoplada à responsabilidade, definição de autoridade e coordenação.

Holdem, Fish e Smith (1941) realizaram um dos primeiros trabalhos empíricos sobre controle, em 31 empresas industriais. Apresentaram como conclusão do estudo, o controle como sendo uma responsabilidade primária da alta direção das empresas. Eles consideravam o controle como um processo que envolvia três elementos: 1) objetivos - determinar o que é desejado; 2) procedimentos - planejar como e quando uma tarefa é para ser realizada, organização para determinar quem é responsável e padrões para determinar o que constitui boa performance; e 3) avaliação, para determinar quão bem uma tarefa foi realizada. Para esses autores, controle era visto no sentido quase de administração por objetivos.

Bedeian e Giglioni (1974) por sua vez, estudaram controle de gestão do ponto de vista do contador, interpretando controle como consistindo em assegurar conformidade aos planos.

No entanto, Bedeian e Giglioni (1974) ressaltam que os estudos mais modernos, isto é, após a década de 50, sofreram o impacto de: a) modelos de decisão quantitativos; b) estudo do comportamento humano no cenário organizacional; e c) sistemas de informação. Citam que, de acordo com a Junta de Conceitos e Padrões sobre Planejamento e Controle de Gestão da *American Accounting Association*, em seu relatório de 1973, essas foram as três abordagens que mais influenciaram a literatura sobre controle.

Em consequência desses estudos são desenvolvidos novos conceitos que redefinem idéias anteriores e criam novas definições de controle. As principais inovações observadas durante as décadas de 50 e 60, de acordo com Goetz (1994), foram: orçamento-programa, orçamento base-zero, divisionalização, com ampla discussão sobre preços de transferência e organização matricial, análise de custo-benefício e contabilidade de gestão por projetos.

Bedeian e Giglioni (1974) dizem que a partir desse período, principalmente nas décadas de 60 e 70, a literatura sobre controle experimenta uma fase de grande expansão, observando-se o surgimento de escolas de pensamento que procuram abordar o assunto de forma sistemática, com a finalidade de construção de princípios que possam ser usados em trabalhos de pesquisa ou no *design* de sistemas de planejamento e controle, com predomínio do uso de modelos quantitativos e, fortemente influenciados pelas idéias oriundas da escola de administração científica do início do século.

A partir dessa nova visão, Bedeian e Giglioni (1974), mencionam que o sistema de controle pode operar não só para a organização como um todo, mas também para um segmento, um projeto ou recurso, ou ainda algum aspecto de interesse organizacional. Os elementos essenciais do processo de controle de gestão passam a ser os planos e relatórios de performance, a identificação dos problemas e a elaboração de diretrizes para a ação corretiva.

Para Bedeian e Giglioni (1974) esses modelos passam a ser operacionalizados através de:

- a) uso de modelos formais de planejamento - análise de sensibilidade, análise de variância (através de modelos de programação linear);
- b) modelos referentes à abordagem de economia da informação - análise de custo-benefício, análise de custo-volume-lucro;

- c) técnicas motivacionais - congruência de objetivos, orçamento participativo, estilo de liderança, frequência de *feedback*, dentre outros; e
- d) larga utilização de computadores - técnicas de simulação, programação, dentre outros.

Embora esses autores empregassem o termo controle em suas obras, percebe-se que, para eles, a preocupação básica era encontrar a melhor maneira de controlar que fosse válida para qualquer tipo de organização. Porém, o controle de gestão deve ser mais amplo, ativo e construtivo. Consistir na adoção de todas as medidas necessárias para que as ordens e os planos se ponham em prática, não só inicialmente, senão de forma contínua ao longo do tempo.

### **2.3.3 Perspectivas do controle de gestão**

Conforme Gomes e Salas (1997), o controle pode ser visto por duas óticas: limitada e ampla. O controle limitado é baseado em aspectos financeiros; está centrado no formalismo rígido dos controles, com ênfase no controle imposto, muitas vezes o controle por inspeção. Já o controle amplo baseia-se em aspectos estruturais, estratégicos, comportamentais, culturais, sociais e competitivos. Desenvolve-se com a participação de todos, de forma estratégica, com visão para o futuro e para o aperfeiçoamento contínuo. Leva em conta todo o contexto da organização, é uma visão holística, que percebe o ser humano como parte importante do sistema.

Se, inicialmente, o controle limitado é suficientemente eficiente para uma organização da empresa, na medida em que esta se torna mais complexa, e se relacionada de forma mais dinâmica com o mercado, a empresa sente a necessidade de utilizar-se de instrumentos e técnicas de controle numa visão ampliada, que leva em conta os aspectos humanos e sociais, bem como oferece diretrizes para a melhoria contínua.

Gomes e Salas (1997, p.32), lembram que:

ressalta-se que o controle deve ser exercido como forma de avaliar o desempenho da empresa, buscando a melhoria contínua dos processos e atividades, com a participação de todos os envolvidos numa perspectiva de buscar os melhores resultados que garantam a sobrevivência em longo prazo.

Isso implica em uma nova dinâmica do processo de controle de gestão, com flexibilidade suficiente para monitorar as mudanças permanentes do ciclo produtivo, sem perda do direcionamento estratégico dos negócios da empresa.

Para uma adequada estruturação do processo de controle gestão, deve haver uma correta definição do sistema de informações e na determinação de indicadores de desempenho. Orlandi e Mammoli (1997, p.48) definem indicadores de desempenho como:

componentes do conjunto de características da qualidade que identificam o produto ou serviço de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes e usuários. Índices são as informações numéricas que quantificam os itens de controle e de verificação [...] itens de controle são os índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir as características da qualidade. Itens de verificação são os índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle.

Conforme Orlandi e Mammoli (1997), os indicadores de desempenho compreendem a qualidade intrínseca, o custo/preço, o atendimento, segurança, clima organizacional e o desempenho global.

Gonçalves (1997), os indicadores de desempenho são divididos em objetivos e subjetivos. Entre os indicadores objetivos tem-se o tempo de execução, o tempo de espera, o número de erros, o número de reclamações, tempo de resposta, volume de transações por cliente, entre outros. Já os indicadores subjetivos incluem a satisfação, a cortesia, a confiabilidade, a credibilidade, prestabilidade, segurança e empatia, entre outros.

Portanto, a percepção geral que os clientes têm sobre qualidade para uma determinada empresa de serviços é baseada em diversos atributos. Gonçalves (1997, p.13), diz que “eles notam a diferença entre a classificação que deram para a qualidade recebida e a que eles esperavam receber”.

Takashima (1996, p.82) aponta para a necessidade de se estabelecer critérios na geração de indicadores de qualidade. Estes critérios é que asseguram o que considera como "a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. "Como principais critérios aponta: seletividade ou importância; simplicidade e clareza; abrangência; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade e rapidez de disponibilidade e baixo custo de obtenção.

Indicadores, portanto, são as formas em que se representam quantitativamente as características de produtos e processos. Sua função é a de avaliar o desenvolvimento da qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos. Eles disponibilizam os dados para se medir os produtos e processos de qualidade. Serra (2000), sob o controle de gestão ganharam realce desde que ficou evidente sua importância como diferencial competitivo.

Nos tipos de controle de gestão, parte-se desses indicadores e procede-se ao seu desdobramento ou agrupamento em nível gerencial ou operacional, conforme as necessidades dos gestores.

#### **2.3.4 Tipos de controle de gestão**

O desenho de sistemas de controles de gestão, para Gomes e Salas (1997, p.49), deve se guiar por três aspectos principais: “o caráter estratégico; o contexto humano, organizacional e social; e o sistema de controle como instrumento dentro do processo de controle.” Este último aspecto está relacionado diretamente à estrutura da arquitetura de controle desejada, pois ela é responsável por gerar informações de caráter estratégico a partir do contexto operacional.

Atkinson, Banker e Kaplan. (2000, p.87) afirmam que os controles de gestão funcionam como relatórios gerenciais de indicadores de desempenho econômico-financeiro e operacional e são formados a partir de um sistema de avaliação de indicadores de desempenho. Ressaltam que um sistema eficiente de desempenho operacional contém indicadores críticos de desempenho (medidas de desempenho) que:

- a) considera cada atividade e a própria empresa sob a perspectiva do cliente;
- b) avalia cada atividade usando medidas de desempenho validadas pelo cliente;
- c) considera todas as facetas do desempenho da atividade que afetam os clientes e que, portanto, são abrangentes;
- d) fornece *feedback* para ajudar os membros da empresa a identificarem problemas e oportunidades para melhorias.

Portanto, a arquitetura do sistema funciona ou pretende funcionar como instrumento de controle direcionado ao monitoramento, avaliação e melhoramento do desempenho organizacional, cujos resultados gerais e específicos serão comunicados aos gestores por meio de um conjunto ordenado de tabelas e gráficos.

Os níveis do controle de gestão, segundo Gomes e Salas (1997, p.49), geralmente obedecem aos “níveis hierárquicos das organizações e assim sendo existem controles estratégicos, táticos e operacionais.”

Embora possa haver essa divisão, respeitados os níveis hierárquicos da organização, no presente estudo serão focados apenas dois tipos de controles de gestão: o estratégico e o operacional. Ainda que mantenham suas características individuais, sua integração é fundamental para o efetivo controle de gestão das empresas.

#### 2.3.4.1 Controle estratégico

O controle no nível estratégico, conforme Stoner e Freeman (1999), busca respostas a questões relacionadas às variáveis que influenciam no comportamento social e competitivo da organização. Para tanto, são estabelecidos indicadores de desempenho internos e externos, que possibilitem acompanhar o comportamento das variáveis-chave. Desta forma, mantém vigília permanente sobre os processos internos, sobre os concorrentes e sobre o mercado, cujo intuito é o de antever oportunidades e ameaças emergentes.

Certo e Peter (1993, p.23) definem controle estratégico como:

um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de gestão estratégica para assegurar seu adequado funcionamento. Essencialmente, busca garantir que todos os resultados planejados durante o processo de planejamento estratégico sejam realizados.

Como o planejamento empresarial e a administração por objetivos, o controle de gestão ampliou suas fronteiras, adquirindo dimensão estratégica. A empresa passou a ser administrada como um sistema aberto e integrado. Seus planos de ação passaram a ser traduzidos em orçamentos elaborados como expressão do comportamento estratégico da organização.

Para Koontz (1987), o controle no nível estratégico tem duas finalidades: a) acompanhar e avaliar o desempenho da organização na realização de suas missões; e b) acompanhar os fatores externos que influenciam a organização. É o controle estratégico que produz as informações da análise interna (pontos fortes e fracos) e externa (ameaças e oportunidades). Com base nessas informações de

controle estratégico, a alta administração define sua relação desejada com o ambiente, ou desempenho desejado dentro de um ambiente definido.

De acordo com Certo e Peter (1993), a formulação de estratégias pode ser entendida como o processo que norteia o curso a ser seguido pela organização para atingir os objetivos estabelecidos. A estratégia formulada no nível estratégico estabelece a posição da organização a médio e longo prazos. Transcorrido esse tempo, o gestor analisa a posição real com a posição projetada por ele. Este tipo de análise permite verificar se a estratégia da organização está proporcionando o resultado esperado, isto é, está no curso correto ou se são necessárias correções no curso.

Gomes e Salas (1997) dizem que da formulação das estratégias à execução das mesmas, têm-se inúmeras situações em que pessoas interagem no sentido de possibilitar que as organizações alcancem propósitos. A questão, que surge de imediato, é como averiguar se as ações e os resultados estão refletindo as estratégias ou se o desempenho de um dado período está adequado com o planejado. Por consequência, uma etapa essencial no processo de gestão refere-se ao controle.

Martins (1996, p.323), "conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das diversas divergências e as suas origens e tomar as atitudes de correção". Além disso, na visão de Gomes e Salas (1997, p.22), de se ter um "mecanismo de reforço do comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados". Esse mecanismo necessita ser entendido como inerente ao funcionamento das organizações, à medida que as mesmas possuem propósitos a alcançar.

Para que os efeitos do controle estratégico sejam positivos, aumentando o grau de eficácia da organização, a gestão deve ter regras consistentes quanto à definição de poder e responsabilidade que não só assegurem as condições necessárias de atuação dos gestores, mas também garantam o controle adequado requerido pela alta administração e pelos acionistas da empresa.

Ansoff (1977), o gestor, apesar de não influenciar o comportamento das variáveis ambientais, é apoiado pelo processo de gestão, que age como um controle, permitindo o constante realinhamento dos planos conforme a ocorrência de mudança das variáveis ambientais. Portanto, o gestor deve ser responsável tanto pelos eventos por ele provocados como pelos eventos decorrentes das variáveis

ambientais, mas que também dependam da ação gerencial, podendo representar uma oportunidade ou ameaça à empresa.

Portanto estabelecidos e convenientemente aplicados, os controles simplificam a gestão. Para Koontz (1987), estimulam a regularidade da planificação, a coordenação e a harmonia das relações, a disciplina pessoal e moral, ao mesmo tempo em que põem ao alcance de todos um meio que os ajuda a alcançar os resultados desejados, de acordo com os objetivos e as normas estabelecidas.

Uma das técnicas de controle empregadas nas empresas, segundo Koontz (1987, p.87), “é o controle operacional, que focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional.” Cronogramas, diagramas de precedência e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento e, simultaneamente, de controle operacional.

#### 2.3.4.2 Controle operacional

Mosimann e Fisch (1999, p.77) afirmam que o controle operacional “consiste na verificação do cumprimento das metas estabelecidas no plano operacional das áreas e da empresa como um todo.”

O nível operacional deve dispor de instrumentos para controlar e prestar contas das suas responsabilidades para os níveis hierárquicos superiores. De outra forma, seria difícil verificar em que nível as metas traçadas individualmente e no conjunto estão sendo atendidas e onde ocorrem as excelências e as ineficiências operacionais.

O controle operacional, de acordo com Arantes (1998), busca respostas sobre o desempenho das responsabilidades de suas unidades produtivas. Para tanto são estabelecidos indicadores de desempenho que retratam o exercício destas responsabilidades, a fim de estabelecer metas e compará-las com a atuação real.

Conforme Atkinson, Banker e Kaplan (2000), a partir de apontamentos corretos e diários, o monitoramento dos processos produtivos pode ficar assegurado, pois tudo aquilo que é realizado é por sua vez apontado. Os apontamentos, depois de processados, permitem que o processo seja avaliado, pois, em geral são estabelecidas metas a serem alcançadas quando da realização dos processos produtivos. Quando as metas são alcançadas diz-se que o processo produtivo está sob controle, e em caso contrário está fora de controle.

Os melhoramentos podem ser realizados por meio de metas mais ousadas ou ajustando o curso dos processos fora de controle. Assim, em geral as organizações têm como objetivo manter seus sistemas produtivos sob controle, pois isto pode garantir o sucesso futuro por meio da identificação de oportunidades de melhorias e das causas do descontrole. No entanto, na ausência de relatórios que reportam com eficácia o desempenho, real e projetado, do processo produtivo, tudo isso não passaria de pura retórica.

O controle operacional apresenta o desempenho real, permitindo a comparação com o projetado, proporcionando a avaliação da eficiência e eficácia de pessoas, máquinas e processos, de forma a manter o nível operacional sob controle. A outra finalidade do controle operacional é a sua utilização da geração das informações para a integração com o controle estratégico.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o objetivo dos sistemas de mensuração e avaliação de desempenho é traduzir a estratégia organizacional, por meio de um conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras, que abrangem do nível executivo ao nível operacional. Neste sentido, os objetivos do controle estratégico baseiam-se em comunicar ou transmitir as estratégias para toda a organização e receber o *feedback* operacional sobre o desempenho das estratégias formuladas e comunicadas pelas áreas afins.

Assim, o controle está integrado com as áreas funcionais da empresa: produção, marketing, finanças, recursos humanos, dentre outras. São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisão em cada uma dessas áreas.

#### 2.3.4.3 Controle integrado de gestão

A arquitetura do controle integrado de gestão tem ênfase baseada no controle sistêmico do desempenho dos processos, por meio de controles estruturados e periódicos de indicadores de desempenho.

Um controle integrado de gestão realiza atividades necessárias ao processo de controle. Produz informações sobre o comportamento de um sistema de recursos, sobre o andamento de uma atividade, e sobre os objetivos do sistema ou atividade, para que alguém possa tomar decisões.

Outra característica de um controle integrado de gestão eficaz é a objetividade das informações. O sistema eficaz de controle produz informações claras sobre o desempenho e indica qual o desvio em relação ao objetivo.

Embora suas características devam estar presentes em qualquer controle integrado de gestão, o seu formato é diferente de uma empresa para outra. As variações no formato dependem de fatores como tamanho, hierarquia, cultura da organização e outros. De fato, os controles de gestão devem ser flexíveis para adaptar-se às diferenças nessas variáveis.

Uma variável importante é o tamanho da organização. Uma empresa de pequeno porte pode depender de informações verbais e controles visuais, que provavelmente são mais eficientes e menos dispendiosos do que SI's de grande porte. À medida que a organização cresce, a simplicidade pode tornar-se disfuncional. As grandes organizações precisam de sistemas complexos de informações e de controle.

Outra variável importante é a hierarquia. Quem está nas posições mais altas da organização precisa de uma visão de conjunto da performance, abrangendo os resultados comerciais, de produção e financeiros. Quem está em uma das áreas, e nos níveis operacionais, pode depender de menor número de critérios.

A cultura organizacional, outra variável que determina o formato do controle, pode enfatizar a auto-gestão ou o autoritarismo. Organizações autoritárias confiam em sistemas formais de controle e na hierarquia para manter o desempenho dentro dos padrões. As organizações que enfatizam a responsabilidade e a auto-gestão preferem o auto-controle.

O controle integrado de gestão precisa ser adequado para as áreas que foram idealizadas para avaliar e corrigir o rumo da organização. Planejamento e controle vêm sendo cada vez mais tratados como um sistema inter-relacionado. Junto com técnicas especiais, têm-se desenvolvido instrumentos de controle que medem o desempenho global de uma empresa ou de uma divisão ou projeto integrado dela, de acordo com as metas globais.

Como seria de se esperar, os controles gerais de uma empresa são, na sua maioria, financeiros. Uma empresa deve a continuidade da sua existência à obtenção de lucros. Seus recursos de capital são um elemento escasso e vital e, no ambiente onde opera, o melhor padrão de eficácia é o dinheiro. Como as finanças

são a força de coesão de uma empresa, os controles financeiros compreendem o mais importante padrão objetivo da aderência dos planos.

As medidas financeiras resumem ainda, mediante um denominador comum, o funcionamento de uma série de planos. Além disso, indicam precisamente o dispêndio total de recursos na consecução das metas. Portanto, em todos os tipos de empresas, o controle geral do desempenho tenderá a ser financeiro. Além de tudo, as análises financeiras permitem uma visualização das realizações das áreas não financeiras. Um desvio dos custos planejados, por exemplo, poderá levar um administrador a descobrir sua causa em fatores não financeiros.

No processo de integração da empresa com os diversos agentes, começa a surgir fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios. Estes fenômenos requerem controles específicos, abrindo um novo campo de atuação para a controladoria. Por outro lado, requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, fazendo com que as necessidades da empresa, na busca de sua eficácia, transcendam os conceitos oferecidos pela administração, contabilidade e economia.

## 2.4 A CONTROLADORIA E OS CONTROLES DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

As funções da controladoria foram ampliadas na medida que as operações empresariais foram se tornando mais complexas. As tarefas que lhe cabem passaram a exigir um conjunto de conhecimentos sofisticados, capaz de auxiliar os homens de negócios na solução de problemas cada vez mais numerosos e mais complexos.

A controladoria, segundo Beuren (2002, p.20), “surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais.” Nessa fase, essa função era exercida por profissionais da área financeira ou contabilidade, devido às suas experiências em manipular informações econômico-financeiras, além da ampla visão sistêmica que dispunham da dinâmica empresarial.

O estudo da controladoria, segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999, p.370-372), deve ser observado a partir de dois vértices: “o primeiro como ramo do conhecimento responsável pela definição da base conceitual e o segundo como

órgão administrativo responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.”

A controladoria como ramo do conhecimento permite a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações num contexto de tecnologia de gestão. Enquanto unidade administrativa, a controladoria é responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia de gestão, além de aglutinar e direcionar os esforços dos demais gestores à otimização do resultado da organização.

Para atingir a sua missão, a controladoria é responsável pela execução das seguintes atividades: a) desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica, b) subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases, c) gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões, e d) apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas (ALMEIDA, PARISI e PEREIRA, 1999).

Em sua essência, a controladoria é um órgão voltado ao processo de gestão empresarial. Portanto, a controladoria nas organizações pode ser identificada como uma área de *staff*, que possui decisões a serem tomadas e responsabilidades a serem cobradas.

Portanto, a controladoria reveste-se de fundamental importância ao disponibilizar instrumentos capazes de estruturar e viabilizar um processo de gestão que assegure a desejada eficácia e, conseqüentemente, a continuidade das atividades organizacionais.

#### **2.4.1 Controladoria nas organizações**

A Controladoria vem sofrendo profundas alterações nos últimos anos, especialmente em função de mudanças sistêmicas ocorridas no ambiente econômico, social e político das organizações e, em decorrência, também nelas próprias.

Almeida, Parisi e Pereira (1999, p.83) citam que:

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

A controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão. De acordo com Tung (1997), identifica a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que a controladoria surgiu nas grandes organizações norte-americanas, com a finalidade de realizar o controle centralizado de todos os negócios da empresa, envolvendo, inclusive, suas filiais, subsidiárias, divisões, entre outros.

A controladoria existirá em uma empresa, quer sua estrutura organizacional a tenha ou não como unidade administrativa. Almeida, Parisi e Pereira (1999, p.84) reiteram esse posicionamento, ao afirmar que "quando não existe na empresa a controladoria como órgão administrativo, a coordenação dos esforços para a busca da maximização dos resultados globais da empresa será exercida por outro gestor; entretanto, deverá ser sempre aquele que tiver a maior visão generalista".

Vista, portanto, como uma unidade administrativa, responsabiliza-se pelo projeto, implementação, coordenação e disseminação de informações. A controladoria opera dentro de suas próprias concepções sobre a gestão empresarial, reunindo conceitos e métodos, além de servir como órgão integrador e coordenador da atuação eficaz dos gestores.

Assim, trata-se de um órgão dotado de missão, objetivos e metas para sua própria atuação. Almeida, Parisi e Pereira (1999, p.90) citam que:

a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] enfatizam que os objetivos da controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

A controladoria, em decorrência da missão e objetivos estabelecidos, e para seu efetivo desempenho, terá responsabilidade e autoridade. Para Almeida, Parisi e Pereira (1999), é responsabilidade da controladoria ser a indutora dos gestores, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores.

Na execução de suas atividades, a controladoria deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: processo de gestão e sistemas de informações. O processo de gestão, de acordo com Almeida, Parisi e Pereira (1999), compõe-se de planejamento estratégico e operacional, programação, execução e controle. A etapa de planejamento estratégico é o momento em que cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas. O planejamento operacional consiste em formular planos operacionais alternativos e optar por um.

A programação é o momento em que o que foi planejado é adequado às imposições do dia-a-dia, porém sua efetiva realização é o que caracteriza a execução. A etapa de controle tem múltiplos aspectos (avaliação de desempenho, de resultados, dentre outros), sendo primordial o enfoque de garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com o previamente estabelecido nos planos.

Para suportar o processo de gestão com informações adequadas, nas decisões requeridas em suas diversas etapas, a controladoria necessita disponibilizar um sistema de informações gerenciais.

#### **2.4.2 Funções da controladoria**

A controladoria, conforme Mosimann e Fisch (1999, p.88), tem como função básica “prover informações de avaliação e controle do desempenho das diversas áreas da empresa, bem como dar apoio aos gestores no processo de tomada de decisão”. Assim, assume cada vez mais papel preponderante no contexto administrativo das organizações.

Almeida, Parisi e Pereira (1999) mencionam que as funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica, quais sejam:

- f) subsidiar o processo de gestão - esta função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente. É inerente a esta função monitorar o processo de elaboração do orçamento e respectiva consolidação das diversas áreas de responsabilidade da empresa;
- g) apoiar a avaliação da empresa - na avaliação de desempenho, seja dos gestores ou das áreas de responsabilidade, a controladoria estará elaborando a análise de desempenho econômico das áreas; a análise de

desempenho dos gestores; a análise de desempenho da empresa; e o desempenho da própria área;

- h) apoiar a avaliação do resultado - ao apoiar a avaliação do resultado, a controladoria estará elaborando a análise de resultado econômico dos bens e serviços; monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões; avaliando o resultado de seus serviços;
- i) gerir os sistemas de informações - desempenhando esta função, a controladoria estará 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; e
- j) atender aos agentes do mercado - é uma das funções da controladoria atender as 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 apoiando o gestor responsável.

No contexto da administração financeira, de acordo com Tung (1987, p.34), a controladoria funciona como “órgão de observação e controle da alta administração. É ela que fornece dados e informações, que planeja e pesquisa procurando sempre mostrar aos administradores os pontos de estrangulamento e futuros, que põem em risco ou reduzem a rentabilidade da empresa.”

Iudícibus (1994) aduz que tal sistema deveria caracterizar-se por incluir e suprir todas as principais funções e atividades da empresa com informações não apenas de caráter contábil e financeiro. Deveria incluir, também, informações, de natureza física e qualitativa e de interação da empresa com as variáveis do seu ambiente externo.

### **2.4.3 Funções e papel do controller**

O termo controller foi incorporado a menos de três décadas nos EUA e em toda a Europa. O Controller, segundo David (2003), chega em algumas empresas a subordinar os departamentos de contabilidade, tesouraria, contas a pagar a receber,

cadastro e cobrança, processamento de dados, auditoria, jurídico, planejamento e orçamento, além de manter em funcionamento os controles internos.

Segundo Horngren (1985), os modernos conceitos de controladoria indicam que o Controller desempenha a sua função de controle de uma maneira muito especial, isto é, ao reportar e interpretar dados relevantes, ele exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com os objetivos da empresa.

Figueiredo e Caggiano (1992, p.26) definem o controller como:

o gestor encarregado do departamento de controladoria. Seu papel é, por meio de gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades, sendo desenvolvidas conjuntamente, alcancem resultados superiores aos que alcançariam se fossem desenvolvidos independentemente.

Portanto, cabe ao controller a tarefa de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações capaz de atender adequadamente as necessidades informativas do processo de planejamento e controle de uma empresa.

Para o desempenho de suas funções, o controller, de acordo com Tung (1997), como qualquer outro gerente, deve ter suas tarefas delimitadas. Qualquer duplicidade de autoridade ou ambigüidade dificultar-lhe-á o exercício de suas funções. Por outro lado, exigem-se, da parte do controller, certas qualidades indispensáveis. Heckert e Wilson (*apud* TUNG, 1997), entendem que as seguintes características fazem parte da função do Controller:

- a) capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para a tomada de decisão;
- b) capacidade de prever o aparecimento de problemas, nos diferentes departamentos, bem como de providenciar os elementos para as devidas soluções;
- c) fornecer as informações na linguagem do gerente que recebe;
- d) traduzir os fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números isolados não auxiliam a administração da empresa;
- e) capacidade de estar sempre voltado para o futuro, pois o passado não existe mais;

- f) dar informações e elaborar relatórios, no momento em que forem solicitados;
- g) prosseguir em seus estudos e interpretações, mesmo que os gerentes das áreas controladas não tenham dispensado imediata atenção aos assuntos;
- h) assumir a posição de conselheiro, não de crítico dos pontos fracos de outras áreas;
- i) ser imparcial e honesto nas tarefas que lhe forem confiadas;
- j) ter capacidade de colocar suas idéias aos demais gerentes da empresa de forma compreensível para aqueles que a utilizam; e
- k) capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, sua contribuição para outras áreas sofre limitações. As informações estatísticas não substituem a capacidade individual do gerente que recebe tais informações.

No mercado de trabalho, o papel do Controller pode diferir de uma empresa para outra. Dependendo do porte e da estrutura organizacional, a função de controladoria pode, atuando de diferentes formas, ser exercida dentro dos mais diversos níveis da administração.

Constata-se que o escopo das funções do Controller é amplo dentro da organização. Contudo, para que ele não seja visto apenas como um relator da informação financeira, é necessário que cada profissional vá além, expandindo a amplitude de suas funções, especialmente enquanto gestor da Tecnologia da Informação (TI).

#### **2.4.4 Tecnologia da informação como suporte ao controle**

Tecnologia da Informação é definida por Abreu e Rezende (2001, p.76) como “recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação. Esse conceito enquadra-se na visão de gestão da tecnologia da informação e do conhecimento.”

Para Walton (1993, p.160), a TI é “o conjunto de dispositivos individuais, como *hardware*, *software*, telecomunicações ou qualquer outra tecnologia que, faça parte ou gere tratamento da informação, ou ainda, que a contenha”.

Em um mundo competitivo, a informática torna-se cada vez mais decisiva para o desenvolvimento de processos operacionais e gerenciais. Segundo Siqueira

(1996), hoje, de forma mais ampla e profunda, a informática desempenha papel principal no desenvolvimento de novos produtos, na sustentação das vendas e serviços, na construção de uma inteligência de mercado.

A habilidade para tratar informações oriundas de múltiplos sistemas e torná-las acessíveis aos gerentes, supervisores e empregados, cada vez se torna mais relevante à sobrevivência das organizações no mercado.

As TI's disponíveis podem produzir resultados favoráveis, se comparadas aos padrões de desempenho das gerações anteriores. Mas, utilizadas de forma isolada, não operam milagres. Inovações no uso de computadores e da comunicação em rede devem ser combinadas com inovações em como a informação é estruturada e utilizada.

Por muito tempo a TI foi considerada um mero item de suporte à empresa, um centro de custo que, a princípio, não gerava qualquer retorno para o negócio. Mas as aplicações da TI foram crescendo dentro das empresas. Se antes a tecnologia era usada apenas para automatizar tarefas e eliminar o trabalho humano, aos poucos, ela começou a enriquecer todo o processo organizacional, auxiliando na otimização e administração da empresa, eliminando barreiras de comunicação e assim por diante.

Para Stoner e Freeman (1999), nesse novo cenário, a TI começou a assumir um papel importante nas empresas: o de fator de crescimento de lucros, de redução de custos operacionais e de aprimorando das competências gerenciais. Entende-se que a TI pode ser decisiva para o sucesso de uma empresa, contribuindo para que ela seja ágil e flexível. A fim de garantir esse resultado, é necessário traduzir a visão da empresa e sua estratégia em objetivos menores, para, então, se identificar as iniciativas de TI que melhor podem contribuir para alcançá-los.

As transformações ocorridas no mundo, geradas pela revolução da TI vêm redefinindo padrões profissionais. Essas transformações têm possibilitado uma transformação radical no papel do gestor dentro das organizações. A TI vem provocando uma redefinição no seu papel, a exemplo do que já vem ocorrendo nos países desenvolvidos, vislumbrando um horizonte de realizações e oportunidades.

No âmbito das funções dos gestores, no mundo dos negócios, Stoner e Freeman (1999) destacam que não existe um consenso sobre as funções a serem exercidas pelos gerentes de TI, não havendo dúvida de que essas funções estão

evoluindo para um novo modelo, em consequência das mudanças ocorridas no ambiente corporativo nos últimos anos.

Independentemente da área de atuação da empresa, entretanto, o aumento da complexidade do ambiente de TI é outro fator que tem influenciado significativamente o perfil esperado desse gestor. A necessidade de incorporar rapidamente novas tecnologias, e os altos custos de se manter internamente pessoal qualificado, entre outros obstáculos, tem levado a maioria das empresas a procurar parcerias e a terceirizar serviços considerados não-essenciais para o negócio.

Abreu e Rezende (2001) advertem que as empresas que conseguirem criar essa vinculação entre estratégia e TI, focalizando seus investimentos em tecnologia nas áreas mais importantes para o sucesso da estratégia escolhida, certamente estarão no caminho certo para obter um excelente desempenho, meta principal de qualquer organização.

Davenport e Prusak (1994) ressaltam que o modo como os aspectos específicos da situação dos negócios afetam as iniciativas informacionais varia para cada empresa ou setor. Mas, sejam quais forem essas especialidades, os gestores precisam prestar atenção à estratégia de negócios, aos processos de negócios, à estrutura/cultura organizacional e à orientação dos recursos humanos.

Estas transformações constituem uma tendência dominante, mesmo para economias menos industrializadas, e definem um novo paradigma, o da TI, que expressa a essência da presente transformação tecnológica em suas relações com a economia e a sociedade.

Um investimento global em tecnologia afetará também o ambiente organizacional, mas o fator crítico é o acesso à informação. Para Beuren (2000, p.65), “a informação deve desempenhar seu papel enquanto elo de funcionamento do todo [...] a empresa que possuir informações compatíveis com as exigências desse ambiente competitivo, certamente, terá em mãos um instrumento decisivo para seu sucesso.”

No âmbito das atividades a serem desempenhadas pelo controle estão inseridos novos desafios, gerados, em parte pela revolução da TI. Assim, as novas tecnologias tornam-se parte de um instrumental que deve ser mobilizado para a administração, em particular aos controles para a gestão econômico-financeira, que devem ser desenhados para fornecer suporte ao processo de gestão em suas diversas fases.

### 2.4.5 Controles para a gestão econômico-financeira

O ambiente internacional vem modificando e tornando-se mais competitivo. Como conseqüência, as empresas necessitam passar por alterações para se adaptar ao ambiente. Para Santos (2000), as preocupações do mundo moderno de certa forma sempre existiram. Todavia, o ambiente as tornou mais agudas e o estágio atual de avanços tecnológicos têm propiciado o desenvolvimento de instrumentos e métodos operacionais mais eficientes.

Muito mais que fórmulas mágicas para resolver problemas, de acordo Catelli, Guerreiro e Pereira (1993), as empresas devem implementar metodologias e tecnologias adequadas nos diversos subsistemas do ambiente empresarial e, fundamentalmente, fomentar a competência das pessoas e estimulá-las ao atingimento dos objetivos da empresa.

Guerreiro (1989, p.248) explica que as atividades desenvolvidas pela empresa assumem o caráter de eventos econômicos:

uma vez que se caracterizam como processo de transformação de recursos em produtos e serviços. Os recursos possuem valores econômicos por serem escassos; por sua vez, os serviços e produtos também possuem valores econômicos porque trazem satisfação no atendimento de necessidades. Os eventos econômicos se constituem nos objetos de tomada de decisão, e os indivíduos que tomam decisões são os gestores. Os gestores são, portanto, os responsáveis pelo processo de tomada de decisões econômicas na sua esfera de atuação, ou seja, são responsáveis pela gestão econômica.

Conforme sustenta Bognar (1991, p.140), o simples agrupamento de recursos não garante a eficácia e a eficiência do processo produtivo. Para isso é necessário um processo estruturado de gestão. Sendo que, quanto mais claros, completos e integrados forem os planos, mais eficazes serão os controles.

Para isso, os gestores precisam do suporte de instrumentos de gestão, destacando-se um adequado sistema de informação, tecnologia da informação compatível, relatórios com ênfase no fluxo de caixa, orçamento, entre outros. O fundamental é que lhes forneçam informações sobre o planejado e sobre o realizado, permitindo-lhes fazer comparações em bases objetivas, em todas as etapas do processo de gestão.

#### 2.4.5.1 Fluxo de caixa projetado

Conforme Assaf Neto e Silva (1997, p.37), “uma correta administração dos recursos financeiros da empresa reduzirá substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras.” Acrescentam ainda que, o capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos. Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em problemas financeiros.

Tradicionalmente, a função da área financeira na empresa tem sido gerir, de modo centralizado, todos os seus recursos financeiros. Essa função tem variado conforme o tipo de empresa e as circunstâncias em que se encontra

Gitman (1998, p.14) arrola como atividades-chave do administrador financeiro, entre outras, a avaliação da necessidade de se aumentar ou reduzir a capacidade produtiva, as decisões de investimento, inclusive sobre os melhores ativos permanentes a adquirir e os ativos existentes que necessitem ser modificados, substituídos ou liquidados.

No gerenciamento da atividade financeira da empresa, de acordo com Gitman (1998), a responsabilidade principal da área financeira é assegurar sua continuidade e desenvolvimento por meio do gerenciamento dos fluxos de caixa. Isso envolve tanto a compatibilização dos prazos entre exigíveis e recebíveis, como o financiamento das atividades internas da empresa e, ainda, a captação dos recursos financeiros necessários ao menor custo possível, junto aos acionistas, no mercado financeiro e de capitais.

É neste contexto que se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. É indispensável em todo o processo decisório, particularmente na tomada de decisões financeiras.

##### 2.4.5.1.1 Conceituações e objetivos do fluxo de caixa

Entende-se por fluxo de caixa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa.

Para Assaf Neto e Silva (1997, p. 35), o fluxo de caixa é “um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo.” A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

O nível desejado de caixa fixado, segundo Zdanowicz (2000, p.179), “deve fazer frente às necessidades correntes da empresa, sem que haja a preocupação de captar em fontes de longo prazo, que poderá representar alto custo financeiro.”

O fluxo de caixa, de acordo com Bangs (1995), assinala os dias no calendário em que o caixa flui para fora e para dentro da empresa dentro de determinado período de tempo.

Segundo Zdanowicz (2000, p.155), o fluxo de caixa constitui-se em um instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Logo, o fluxo de caixa deverá refletir com precisão a situação econômica da empresa, em termos financeiros no futuro. Entende-se que o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período.

O fluxo caixa mostra o efeito de cada variável no caixa, tal como a necessidade de capital de giro, que por sua vez decorre do nível de estocagem, prazos concedidos a clientes e recebidos de fornecedores. Também mostra a expansão ou redução de atividades, realização de investimentos ou desmobilização, tomada ou amortização de financiamentos, aportes de capital ou distribuição de dividendos, dentre outros. Além disso, é elaborado sob a forma que permite uma série de relações e avaliações referentes à capacidade de pagamento da empresa e à administração financeira.

O fluxo de caixa tem como objetivo básico a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar recursos ou aplicar excedentes de caixa.

Frezatti (1997, p.24) ressalta que é importante que haja uma preocupação com:

o enfoque econômico dos resultados da empresa, resultado aqui, caracterizado como lucro. Entretanto, nos momentos de crises, nos momentos difíceis, o resultado que mais importa é o financeiro, o

caixa disponível ou que virá a ser disponível em dado momento. O correto é que se dê atenção tanto a um resultado quanto ao outro, mesmo porquê os dois se integram fortemente. Uma vez realizado o resultado econômico, o financeiro, se monitorado adequadamente, deverá se efetivar. Isto equivale a dizer que o resultado financeiro é dependente do resultado econômico. É preciso que se tenha a consciência de aliar os objetivos de liquidez aos outros objetivos.

Para que se consiga harmonizar as metas específicas de liquidez, consideradas as características de recursos disponíveis para a empresa, não existe uma forma mais efetiva de gerenciamento, que não seja uma projeção de fluxo de caixa diário. Em algumas organizações, o fluxo de caixa é visto como um instrumento usado no dia-a-dia. Em outras, possui um alcance maior, tem uma utilização mais estratégica nos negócios da empresa.

Segundo Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa tem ainda como objetivo:

- a) proporcionar o levantamento de seus recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização de suas transações econômico-financeiras;
- b) empregar, da melhor forma possível, seus recursos financeiros disponíveis, evitando que fiquem ociosos e estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- c) planejar e controlar seus recursos financeiros, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de venda, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividade (prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar);
- d) saldar suas obrigações na data do vencimento;
- e) buscar o equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa;
- f) analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos;
- g) evitar desembolsos vultuosos, em época de baixo encaixa;
- h) desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber; e
- i) permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

O objetivo fundamental do gerenciamento dos fluxos de caixa é cotejar as entradas de caixa em relação aos desembolsos, no sentido de otimizar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

#### 2.4.5.1.2 O fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle

O fluxo de caixa, também denominado pela expressão inglesa *Cash Flow*, é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois através dele, planeja as necessidades e excedentes de recursos financeiros a serem utilizados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá prognosticar e diagnosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade, para o período em apreciação, de forma quantificada, em função das metas propostas.

Para Zdanowicz (1998), as dificuldades da empresa que utiliza o planejamento para elaborar o fluxo de caixa serão bem menores, pois se ela souber, no início de cada período, quais as necessidades ou os excedentes de recursos financeiros, poderá antecipadamente tomar a decisão mais adequada para solucionar seus impasses de caixa. Os erros e os problemas decorrentes da não utilização do planejamento são, provavelmente, muito maiores do que os resultantes das estimativas realizadas previamente pela empresa em seu plano geral de operações.

Por outro lado, acresce-se que, se o planejamento é imprescindível na projeção do fluxo de caixa, uma outra função que se destaca e está intimamente relacionada com aquela é a de controle do fluxo de caixa. Neste sentido, o administrador financeiro deverá estar preparado para rever seus planos, caso algum problema econômico-financeiro imprevisto vier perturbá-lo. Isso deve ser detectado através do controle de caixa.

Conforme Zdanowicz (1998, p. 13), “o planejamento original do fluxo de caixa deveria contar com alternativas ou linhas de ação para cada nova situação que se apresentar para a empresa.” Quanto maior a incerteza do futuro, mais flexível terá de ser o planejamento econômico-financeiro da empresa, em termos de seu fluxo de caixa, e mais freqüente deverá ser o seu controle.

Assaf Neto (1995) menciona que os desembolsos regulares de caixa são aqueles que ocorrem por pagamentos de salários, fornecedores, despesas administrativas e de vendas. Para obter-se um estoque regular de matérias-primas,

há necessidade da compra, no período certo, para que o processo produtivo não sofra descontinuidade. Estas passam a produtos em processamento, que, juntamente com a mão-de-obra e demais custos indiretos de fabricação, transformam-se em produtos acabados. Este processo irá representar uma saída regular de caixa.

Os desembolsos periódicos de caixa, segundo Assaf Neto (1995), correspondem aos pagamentos de juros a terceiros por operações financeiras, dividendos aos acionistas, retiradas feitas pelos proprietários, despesas tributárias, amortizações de dívidas por empréstimos ou financiamentos e resgates de outros títulos da empresa. Quanto aos desembolsos irregulares, poderão ser por aquisição de itens do ativo imobilizado e outras despesas não esperadas pela empresa.

Uma adequada administração dos fluxos de caixa pressupõe a obtenção de resultados positivos para a empresa, devendo ser focalizada como um segmento lucrativo para seus negócios. O planejamento e controle do fluxo de caixa gera melhor capacidade de disponibilidade de recursos de caixa, promovendo, entre outros benefícios à empresa, menor necessidade de financiamento dos investimentos em giro, reduzindo seus custos financeiros.

#### 2.4.5.1.3 O fluxo de caixa como instrumento gerencial

O fluxo de caixa deve atuar como um auxiliar do processo decisório na empresa. É através dele que a empresa pode controlar sua atividade financeira e dar suporte à atividade da empresa em geral.

As várias informações financeiras consideradas no fluxo de caixa são obtidas de relatórios contábeis geradas nas empresas. Dependendo da qualidade do controle e complexidade de atuação da empresa, os dados financeiros necessários para a elaboração do fluxo de caixa podem ser levantados por meio de outras fontes, inclusive a partir de sistemas de informações *on-line*.

Zdanowicz (2000, p.15) diz que o fluxo de caixa engloba informações recebidas dos diversos departamentos, setores, seções da empresa, o que demanda o uso de um SI eficaz. Afirma que “a organização necessitará dispor de equipe qualificada e um SI eletrônico abrangente, sobretudo inteligente.”

A informação fornecida pelo fluxo de caixa, se usada com a finalidade de evidenciar e informar deve ajudar investidores, credores e outros.

Frezzati (1997, p.28) aborda a importância do fluxo de caixa como instrumento gerencial, devendo este ser considerado pela organização como:

um instrumento gerencial que contribui para o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões. Trata-se de considerar que o fluxo de caixa também deva ser arrolado como instrumento que traga subsídio para o processo de tomada de decisões.

O reconhecimento disso já é um importante passo para que os gestores de uma empresa possam dispor de informações adequadas. De maneira ampla, segundo Assaf Neto (1995), o fluxo de caixa como um instrumento gerencial gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas na empresa.

#### 2.4.5.2 Controle orçamentário

Outro instrumento gerencial de controle é o orçamento. Para que os controles orçamentários funcionem bem, os gestores precisam de informações imediatas sobre o desempenho real e o previsto nos orçamentos do seu departamento.

O planejamento e o controle do orçamento, conforme Ackoff (1979), podem ser vistos em três níveis diferentes. No primeiro nível, são encontradas as atividades de planejamento e controle globais. Nesse nível são agregados os planos e programas de todas as áreas, constituindo-se no sistema geral de planejamento por excelência. Toda a organização está integrada através de planos e programas definidos, seja de produção, de comercialização, financeiro ou qualquer outro que seja significativo para a mesma.

No segundo nível, encontra-se o sistema orçamentário. Nesse nível predominam os aspectos econômico-financeiros da empresa. Entre as formas de operacionalização do planejamento e do controle, o sistema orçamentário reveste-se de especial importância, pela possibilidade de projetar a situação econômica futura da empresa.

O terceiro, compreende o planejamento e o controle financeiro, onde predominam os aspectos puramente financeiros da organização, com ênfase especial sobre o orçamento de caixa. Apesar de fazer parte do sistema orçamentário, o planejamento e controle financeiro representam as principais

atribuições dos gestores financeiros da organização.

O principal objetivo do orçamento de caixa é dimensionar, para um dado período, se haverá ou não recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa. Para Sanvicente (1995), através do nível projetado de caixa pode-se orçar a parte de recursos que deverão se captados e melhorar a destinação dos possíveis excedentes de caixa. Justifica-se esta preocupação, porque na atual conjuntura, se o dinheiro não estiver corretamente aplicado, torna-se anti-econômico para a empresa, na proporção do tempo em que estiver ocioso.

Para um melhor gerenciamento das atividades da empresa, um fator importante a ser considerado é o orçamento empresarial, composto pelos orçamentos operacional e de investimento. Para Sanvicente (1995, 34), o orçamento é o instrumento que descreve:

um plano geral de operações e/ou de investimentos, orientados pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo. Um orçamento pode ser estudado em vários estágios dependendo da ótica que se quer desenvolvê-lo, mas principalmente, do tipo de atividade econômica e da parte da empresa em que será implantado e implementado. Entre os principais estágios temos: o estratégico, o operacional e o tático.

Portanto, o orçamento é o instrumento que permite ao administrador financeiro saber, antecipadamente, se haverá problemas de liquidez ou não, em termos operacionais e não operacionais, considerados os aspectos de solvabilidade e de rentabilidade da empresa, em um determinado período.

Braga (1989) ressalta que o orçamento deve ser elaborado obedecendo aos mesmos princípios contábeis que serão utilizados para o tratamento dos eventos realizados, pois o sistema contábil será aquele que fornecerá os valores monetários que serão confrontados com os previstos, para efeito de análise de eventuais desvios.

Assim, o orçamento se posiciona como instrumento de operacionalização e de integração, auxiliando a administração no desempenho de suas funções básicas. Para uma melhor compreensão do orçamento, faz-se necessário situar os objetivos do orçamento.

#### 2.4.5.2.1 Objetivos do orçamento

Como instrumento de administração, de acordo com Gitman (1998), o objetivo do orçamento é fornecer direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

O planejamento, conforme Gitman (1998, p.136), além de apoiar-se nas limitações e oportunidades apresentadas pelos recursos da empresa e pelo ambiente externo, “baseia-se em padrões de desempenho ou em alvos de atuação considerados desejáveis pela administração e pelos proprietários da empresa.”

Esses padrões ou alvos também são chamados de objetivos que, segundo Gitman (1998), devem possuir duas características básicas para poderem ser usados na direção das atividades de uma empresa, através de sua tradução em planos e orçamentos:

- a) devem ser datados, isto é, deve-se estipular o período durante o qual será empregado qualquer tipo de esforço para alcançá-los, mesmo porque atingir um nível de faturamento específico com dois anos de atraso pode ser um indício de comportamento insatisfatório, em termos relativos; e
- b) é preciso haver a possibilidade de quantificar os objetivos e o que eles expressam, ou seja, um objetivo deve ser acompanhado por uma unidade de medida (valor monetário, unidade de produção, horas de trabalho, dentre outros).

Sanches (1997) menciona que o processo de elaboração de um orçamento para a empresa deve estar voltado os seguintes objetivos:

- a) apresentar o plano a empresa em curto prazo, ordenado por programas, que estabelecem em cada um deles as metas que se pretendem alcançar, os responsáveis para que sejam atingidos e os recursos humanos, materiais e financeiros necessários;
- b) permitir que as atividades e projetos, que a empresa realiza, em curto prazo, sejam compatíveis com os planos de longo e médio prazo;
- c) dar ao plano de curto prazo caráter de gestão da própria empresa, para melhor planejamento, controle da execução e avaliação de suas operações;
- d) possibilitar a participação da maioria dos níveis da organização no

estabelecimento de metas por unidades organizacionais e na avaliação das necessidades de recursos, aspectos que facilitam o desenvolvimento institucional e a gestão executiva; e

- e) permitir que os resultados da gestão possam ser medidos em comparação com as previsões, para estabelecer os desvios e suas causas e facilitar a oportuna adoção de medidas corretivas.

Estes são objetivos do sistema orçamentário, vinculados ao desempenho das funções de planejamento e controle, pois o objetivo final do orçamento, como qualquer outra técnica administrativa, é a eficiência gerencial, que, por sua vez, está voltado à maximização da utilização dos recursos que a empresa dispõe para atingir seus objetivos. Os objetivos operacionais são subdivisões desse objetivo maior, para definir o campo de atuação de cada técnica administrativa específica.

Os princípios e fundamentos do orçamento estão diretamente relacionados com as funções administrativas, especialmente as de planejamento e controle. O processo de controle é contínuo e interdependente com o planejamento. Normalmente as empresas ficam preocupadas em descobrir e corrigir todos os desvios efetivos do objetivo, e nessa fase está a maior dificuldade de um processo de controle.

#### 2.4.5.2.2 Princípios de planejamento e controle

Considerando o sistema orçamentário como parte do processo geral de planejamento e controle da organização, pode-se relacionar princípios orientadores de planejamento e de controle e sua aplicabilidade na área orçamentária. De acordo com Welsch (1996), para o planejamento podem ser levantados os seguintes princípios:

- a) os planos devem ter por base uma avaliação criteriosa dos fatores externos e internos que afetam o futuro;
- b) cursos alternativos de ação devem ser formulados e avaliados no maior grau possível;
- c) as alternativas selecionadas devem ser minuciosamente planejadas para expressar planos, programas e objetivos definidos;
- d) os planos devem estabelecer distinções entre os objetivos imediatos e em longo prazo, entre objetivos específicos e gerais;

- e) os planos de curto prazo devem constituir-se em segmentos dos planos de longo prazo;
- f) os planos devem ser formalizados tanto quanto possíveis; ser claros, gerais e tão simples quanto possível, de acordo com as circunstâncias; e ser expressos financeiramente e em outros termos apropriados;
- g) os planos e os objetivos do plano devem estar expressos em termos de responsabilidade e por período de tempo; ser realistas, para que possam ser cumpridos e ainda representar níveis de atividades indicadores de eficiência operacional; e ser formulados mediante a participação dos responsáveis pela sua execução e realização; e
- h) os planos e objetivos devem ser claramente entendidos e aceitos pelos responsáveis por sua execução; possuir como finalidade básica a construtividade, ao invés de serem restritivos; e ser elaborados de modo a facilitar seu controle.

Tais princípios de planejamento são úteis para a elaboração de orçamentos. De certa forma, os planos da empresa se confundem com o próprio orçamento, haja vista que a sua tradução em unidades físicas e monetárias se materializa através do orçamento. No entanto, o planejamento inclui tanto os planos de longo e curto prazo, e o orçamento envolve o planejamento do período e o planejamento de projetos.

Anthony (*apud* BRAGA, 1989) lembra que no planejamento do período estarão expressos as receitas e despesas previstas, já que um de seus objetivos é avaliar a posição de lucro futuro. O planejamento de projeto representa uma análise de diversas alternativas de investimentos, com uma projeção de cada alternativa e a escolha final de uma delas.

Outro aspecto relevante a ser considerado é que o grau de implantação e amadurecimento do sistema orçamentário, como processo administrativo, tenha uma forte correlação com o desempenho das funções de planejamento e controle da organização.

O controle, segundo Braga (1989), deve se tornar uma base sólida para o planejamento, estando vinculado ao orçamento, através dos processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos estabelecidos, políticas e padrões. A análise de desvios dos objetivos e padrões, tomada de decisão corretiva com base nas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação corretiva e envio de informações ao processo de planejamento

contribuem para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Welsch (1996) aponta os seguintes aspectos orientadores do controle administrativo, que são importantes para as atividades de planejamento e controle:

- a) linhas de autoridade e responsabilidade claramente definidas;
- b) políticas, objetivos, planos e padrões de desempenho definidos;
- c) comunicação definida e precisa de autoridade, responsabilidade, políticas, objetivos, planos e padrões de desempenho;
- d) esforço esclarecido e agressivo no sentido de alcançar e aperfeiçoar os planos, objetivos e padrões;
- e) relatórios adequados do desempenho real consistente com a autoridade e responsabilidade dos indivíduos designados para aplicar os planos e os padrões;
- f) comparação dos resultados reais com os planos, objetivos e padrões, capaz de medir a eficiência do controle;
- g) análise cuidadosa dos desvios observados, a partir dos planos e objetivos, bem como uma determinação de suas causas;
- h) tomada de ações corretivas por pessoas com responsabilidade para isso, no sentido de corrigir situações desfavoráveis;
- i) processos de acompanhamento, permitindo determinar a eficácia da ação corretiva; e
- j) realimentação contínua de informações, a qual formulará os futuros processos de planejamento e controle.

Welsch (1996, p.384) menciona que o controle orçamentário “deve necessariamente basear-se em um sistema de relatórios de desempenho que indique continuamente se as operações reais estão sendo desenvolvidas em termos satisfatórios ou não.” A meta do controle orçamentário, segundo Campiglia e Campiglia (1995, p.292), “consiste no planejamento do lucro que se quer atingir mediante a realização de certo volume de operações para determinado período de tempo.”

Assim, todos estes aspectos apresentados para o planejamento e o controle coadunam com o processo orçamentário e seu acompanhamento. O sistema orçamentário, neste contexto, volta-se para o processo de decisão, dentro de seu papel de operacionalizar o planejamento e o controle.

#### 2.4.5.2.3 Sistema orçamentário

O orçamento, de acordo com Braga (1989), representa um ato de previsão das variações e da situação do patrimônio para um exercício futuro. É elaborado com base nos resultados de exercícios anteriores e projeções futuras. Serve para orientar a ação administrativa da empresa, a fim de que ela obtenha os resultados desejados.

O orçamento é a essência do planejamento empresarial nos aspectos econômico-financeiros e tem o planejamento e controle financeiro como uma de suas partes. Segundo Welsch (1996), os termos orçamento do planejamento, plano de lucro e plano de operações são usados no mesmo sentido da palavra orçamento.

Um orçamento pode ser entendido, conforme Blecke (1972, p.23), como:

um plano sistemático e formal para a utilização de mão-de-obra, matéria-prima e serviços, em um período futuro, expresso em termos financeiros. Deverá servir como estimativa ou previsão de custos futuros, permitindo o controle permanente da maioria das despesas.

Assim, o balanço e a demonstração de resultados projetados passam a refletir a provável situação econômica e patrimonial, na qual se encontrará a empresa no futuro. O orçamento procurará quantificar, através de diversos planos e programas, todos os eventos significativos dos vários segmentos da empresa.

Um orçamento não é uma simples previsão, mas um planejamento almejando um determinado resultado e um controle destinado a aumentar as probabilidades de alcançá-lo. Não deve ser apenas um prognóstico que resulta numa coletânea de cifras superficiais. O processo orçamentário não deve constituir-se, portanto, apenas numa abordagem pouco eficaz da previsão, mas sim, numa sistemática de planejamento e controle.

Conforme Sanvicente (1995), a utilização do orçamento, através da formalização do desempenho das mais relevantes funções administrativas gerais, oferece vantagens que decorrem diretamente dessa formalização.

Perez Júnior, Pestana e Franco (1995, p.82), orçamento é “a expressão quantitativa e formal dos planos da administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implementação destes planos.”

O orçamento de uma empresa, de acordo com Vaena e Leopoldo (1991), consiste em um plano administrativo abrangendo todas as fases da operação para

um período futuro definido. O orçamento é uma expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidos, pela alta administração, para a empresa como um todo, bem como para cada uma das suas subdivisões.

O sistema orçamentário estará estreitamente ligado a todo desempenho da empresa, no exercício das funções de planejar e controlar. Segundo Mayer (1972), a previsão e o controle tornam-se fatores fundamentais na administração das empresas, sob diversas formas, entre as quais aquela que é mais particularmente ligada ao conjunto das atividades de uma firma, a técnica orçamentária.

Sanvicente (1995), um sistema orçamentário é importante tanto para as pequenas, quanto para as médias e grandes empresas. Informação correta e disponível no momento da tomada de decisão poderá ser o fator que irá diferenciar a empresa bem sucedida daquela eternamente envolvida com dificuldades. Permite também definir claramente as metas específicas de cada unidade operacional ou órgão administrativo e os responsáveis pelo seu cumprimento. Equaciona as múltiplas atividades envolvidas em um plano global, além de conciliar as atividades e as metas de todas as áreas com os objetivos globais da empresa e controlar desempenhos.

Um sistema orçamentário, conforme Vaena e Leopoldo (1991), abrange muito mais do que a idéia do plano anual de lucros. Na realidade, abrange uma variedade de técnicas e implica na aplicação do processo de planejamento e controle de todos os setores operacionais e funcionais da empresa.

Como um instrumento integrador de todo o processo de planejamento e controle, o sistema orçamentário desempenha a função de prever receitas e custos para curto e médio prazos, projetando os estados financeiros e patrimoniais da empresa no futuro. As projeções orçamentárias serão o resultado da integração de todos os elementos da empresa no cumprimento de sua missão.

Posto esta base teórica, torna-se relevante, no presente trabalho, um capítulo que aborde o desenvolvimento da proposta de controles para a controladoria prestar serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado, particularmente na Fiat Finanças Brasil Ltda, definindo os aspectos gerais, os elementos básicos e as estratégias que compõem sua estrutura.

### 3 PROPOSTA DE CONTROLES PARA A CONTROLADORIA PRESTAR SERVIÇOS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

Neste capítulo aborda-se a proposta de controles para que a controladoria preste serviços de gestão econômico-financeira. Inicia-se configurando a proposta para tanto. Na seqüência, faz-se a incursão de um conjunto de controles para a gestão econômico-financeira, na tecnologia da informação, fluxo de caixa e orçamento.

#### 3.1 A CONTROLADORIA COMO PRESTADORA DE SERVIÇOS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

Propõe-se que a controladoria seja diretamente responsável por todas as informações econômico-financeiras, no nível de diretoria, comunicando-se com todos os departamentos da empresa, fornecendo informações e captando dados para o cumprimento de sua missão.

A controladoria deve possibilitar à empresa fixar, controlar e otimizar objetivos, metas e estratégias; harmonizar e integrar os diferentes planos de ações das diversas unidades de negócios. Além disso, oferecer informações de suporte ao processo de gestão, dimensionando, racionalmente e de forma transparente, os recursos físicos e econômico-financeiros e viabilizar, também, projetos e metas planejadas, dando suporte às decisões a serem tomadas pela direção da empresa.

Os profissionais que atuam nesse setor de controladoria precisam conhecer o negócio - tanto o ambiente interno quanto o externo da empresa, - saber identificar as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos, ter clareza e comprometimento sobre valores, objetivos e metas da empresa.

Para a realização de suas atividades, a controladoria necessita ser suportada por sistemas que possibilitem a análise, interpretação, consolidação e alteração dinâmica dos dados, permitindo previsões de novos cenários e adaptação ao mercado. O setor é alocado como órgão de *staff* na estrutura organizacional, tendo autonomia para definir estratégias que mais se adaptem à realidade da empresa.

É importante que a empresa disponha de sistemas para auxiliar na análise dos dados, como o sistema *xrt-cerg*. O *xrt-cerg* é uma ferramenta que permite o controle, e a atualização dos dados financeiros e gerencias. É um sistema

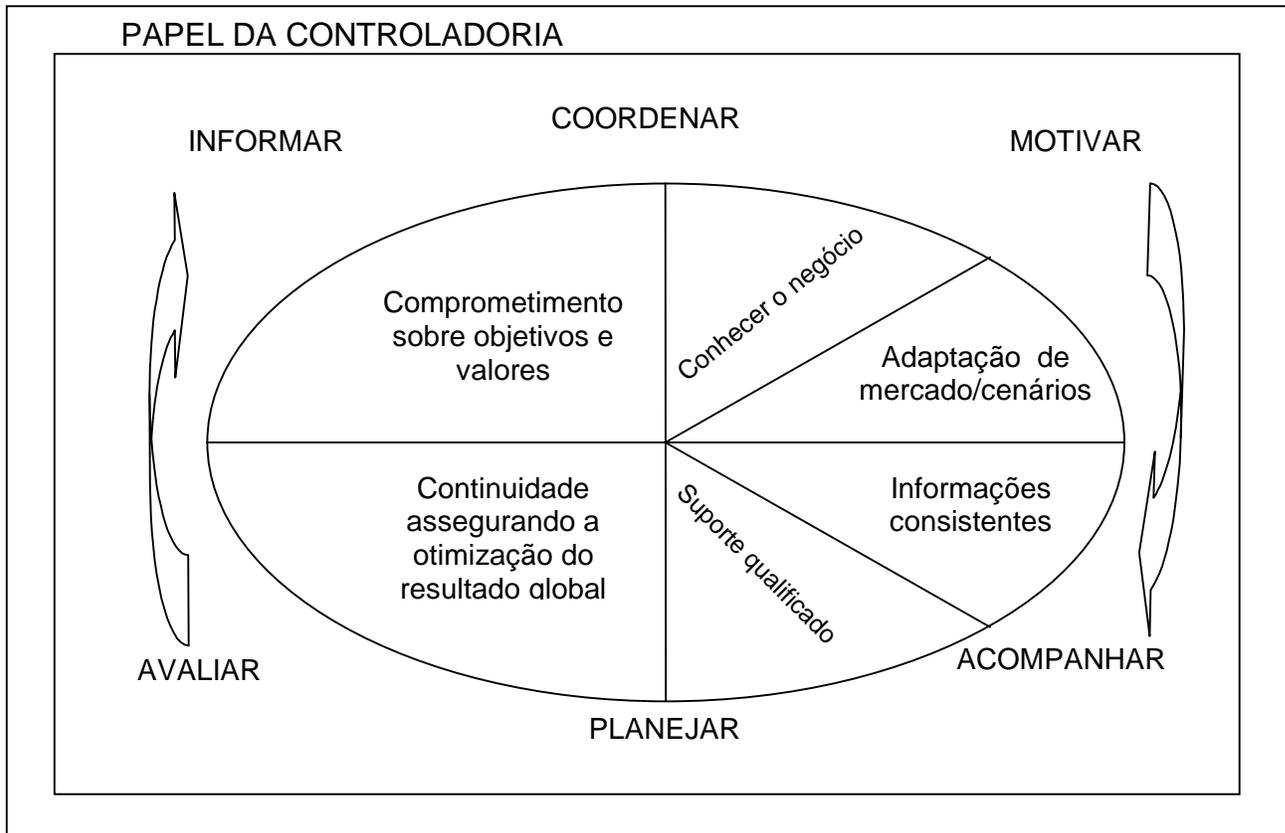
desenvolvido em DOS que permite, também, receber informações de todas as empresas do conglomerado.

Na função de prestadora de serviços de gestão econômico-financeira, a controladoria precisa verificar, dar suporte e aplicar o conjunto de controles para a devida finalidade na prestação de serviços. Esse conjunto de controles permite atingir os objetivos do verdadeiro papel da controladoria, em sua aplicação.

### 3.2 CONFIGURAÇÃO DA PROPOSTA PARA A CONTROLADORIA PRESTAR OS SERVIÇOS

A controladoria é o instrumento que possibilita à empresa controlar, otimizar objetivos, metas e estratégicas, além de harmonizar e integrar os diferentes planos de ações das diversas unidades de negócios.

Na Figura 1 pode-se visualizar como a controladoria deve ser organizada para prestar serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado.



**Figura 1 – Organização do fluxo de prestação de serviços pela controladoria**

Fonte: Elaborada pelo autor.

O fluxograma demonstra através de um conjunto de aplicações e processos na prestação de serviços de controladoria, os pilares que o fundamentam. Tem como base o planejamento, a informação, coordenação, motivação, avaliação e acompanhamento dos objetivos e valores propostos, com suporte qualificado e o consistente para a inserção no mercado.

Conforme o fluxo proposto, os elementos que compõem o papel da controladoria se definem:

- a) motivação - dar parecer, instruir e embasar;
- b) coordenar – orientar e direcionar;
- c) Informar – Comprometimento com os objetivos;
- d) acompanhar – dar direção;
- e) avaliar – fazer apreciação, pontos positivos e negativos, e
- f) planejar – projetar, traçar metas e objetivos.

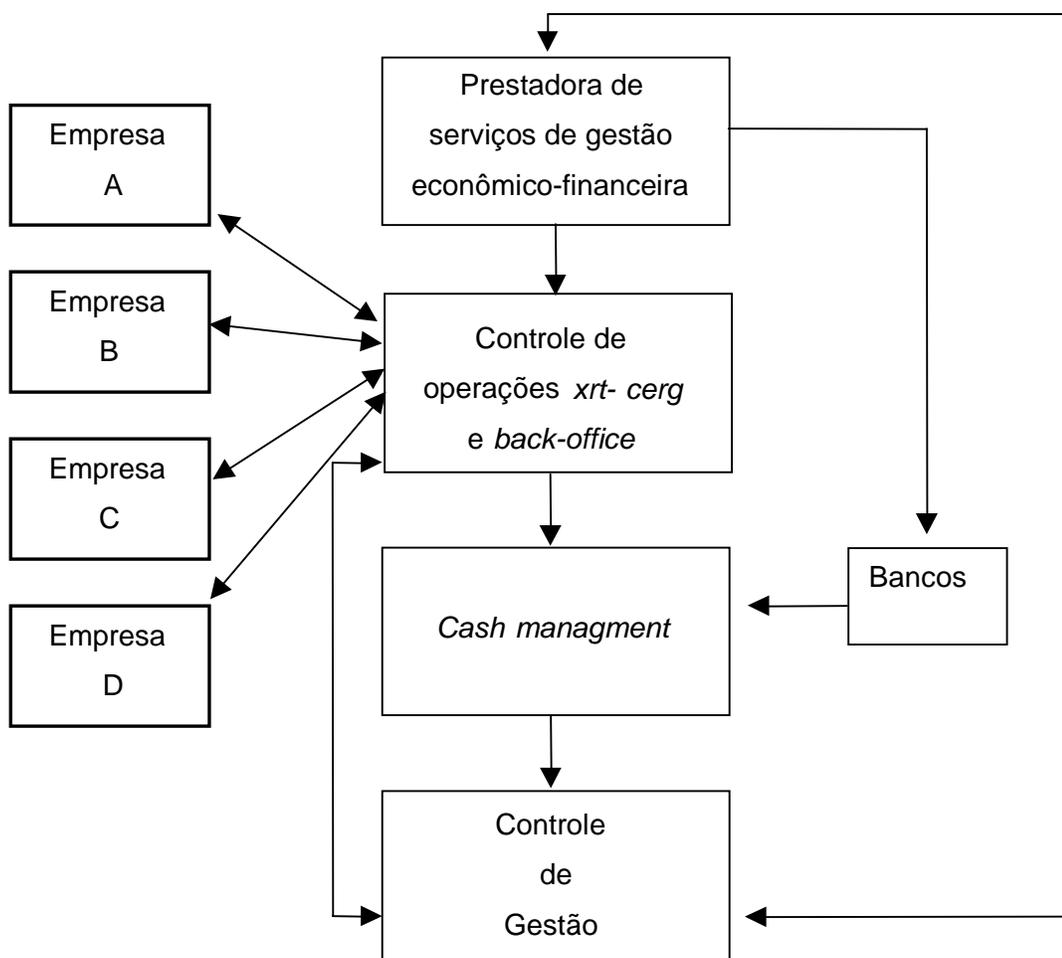
É fundamental o papel da controladoria na prestação de serviços, pois integra de forma clara e objetiva informações essenciais dentro do processo decisório na organização.

### 3.3 CONJUNTO DE CONTROLES PARA A GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

Os controles de gestão econômico-financeira devem ser melhorados constantemente, haja vista a dinâmica do ambiente organizacional, tanto interno quanto externo, para se adaptar ou antecipar-se às turbulências que lhe são impostas.

A Figura 2 apresenta o fluxo da prestação de serviços de gestão econômico-financeira às empresas do conglomerado.

Com os sistemas *xrt-cerg* e *back office*, permite-se ao *cash management* (administrador do caixa) extrair e analisar as informações das empresas do conglomerado, alocando recursos a um custo abaixo do praticado no mercado financeiro.



**Figura 2 – Fluxo de prestação de serviços de gestão econômico-financeira**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Através de sistemas diversos, as empresas A, B, C e D enviam informações à prestadora de serviços, contendo os dados necessários para a análise dos recursos financeiros.

Com base nesses dados, a prestadora de serviços através do controle de operações *xrt-cerg* e *back office*, permite ao *cash management* analisar as condições financeiras de cada empresa para a tomada de decisão, evitando-se, assim, a busca de recursos no mercado financeiro a um custo alto.

Para que todo o processo flua de forma ágil e segura, o controle de gestão tem papel fundamental para a consolidação das informações, monitorando a disponibilidade financeira entre o previsto e o realizado.

O *cash management* utiliza-se dos dados do sistema *xrt-cerg*, para realizar automaticamente os cálculos de todas as operações financeiras com os bancos, e realiza as operações *intercompany* (mútuo) com as empresas do conglomerado.

O papel de um banco consiste em guardar fundos alheios em forma de depósitos, operações chamadas de “passivo”, tendo como finalidade administrar a qualidade do serviço prestado e considerá-lo do ponto de vista do cliente.

O cliente escolhe um prestador de serviço comparando-o às percepções que tem do serviço recebido com o serviço esperado.

A prestação de serviços de gestão econômico-financeira permite aos tomadores de decisão disponibilizar recursos e consolidar informações essenciais das empresas, possibilitando minimizar custos e maximizar receitas.

Para que o sucesso seja obtido, faz-se necessário que a organização tenha uma Tecnologia da Informação eficiente, responsável pelos elos de ligação entre a prestadora de serviços de gestão econômico-financeira e as empresas do conglomerado, como se observa a seguir.

### **3.3.1 Tecnologia da informação**

O setor de TI (tecnologia da informação) deve ser responsável pelos elos de ligação entre a prestadora de serviços de gestão econômico-financeira e as empresas do conglomerado. É esse setor que precisa acompanhar, junto à gerência das empresas do conglomerado, os fatores, aspectos, vantagens e desvantagens nos quais se baseiam as decisões da área de sistemas de informática da empresa.

No âmbito das funções dos gestores, no mundo dos negócios, Stoner e Freeman (1999) destacam que não existe um consenso sobre as funções a serem exercidas pelos gerentes de TI, não havendo dúvida de que essas funções estão evoluindo para um novo modelo, em consequência das mudanças ocorridas no ambiente corporativo, nos últimos anos.

Outro ponto a ser considerado é o desenvolvimento de um sistema de fluxo de caixa com informações sobre as disponibilidades financeiras oferecidas a empresas do conglomerado, através de contratos de mútuo (empréstimos).

Também é relevante desenvolver um sistema em que o orçamento das empresas permita a consolidação de todas as previsões, o realizado e análises dos custos. Com a criação do sistema, a consolidação passa a ser automática, evitando-se erros e ganhando rapidez e segurança nas informações.

Adicionalmente, recomenda-se desenvolver um sistema de segurança entre as empresas do conglomerado, com agilidade na solução de problemas, em função

do nível elevado de informações e decisões que é realizado na prestadora de serviços em foco.

As informações geradas são confidenciais e, muitas vezes, são recebidas e enviadas através de e-mail, podendo ser capturadas por *hackers*, que causam danos irreparáveis, podendo desestruturar todas as empresas do Grupo Fiat , administradas pela Fiat Finanças Brasil Ltda. Existe a necessidade de se criar um meio eletrônico que seja mais seguro para o tráfego das informações, com criptografia e senhas. É fundamental o desenvolvimento de uma página na *Web* que possibilite disponibilizar senhas para as empresas, a fim de que as mesmas façam a inserção dos dados em um ambiente seguro.

Assim, no setor de TI é necessário desenvolver sistemas que sejam seguros no envio e/ ou recebimento de informações dentro dos sistemas eletrônicos.

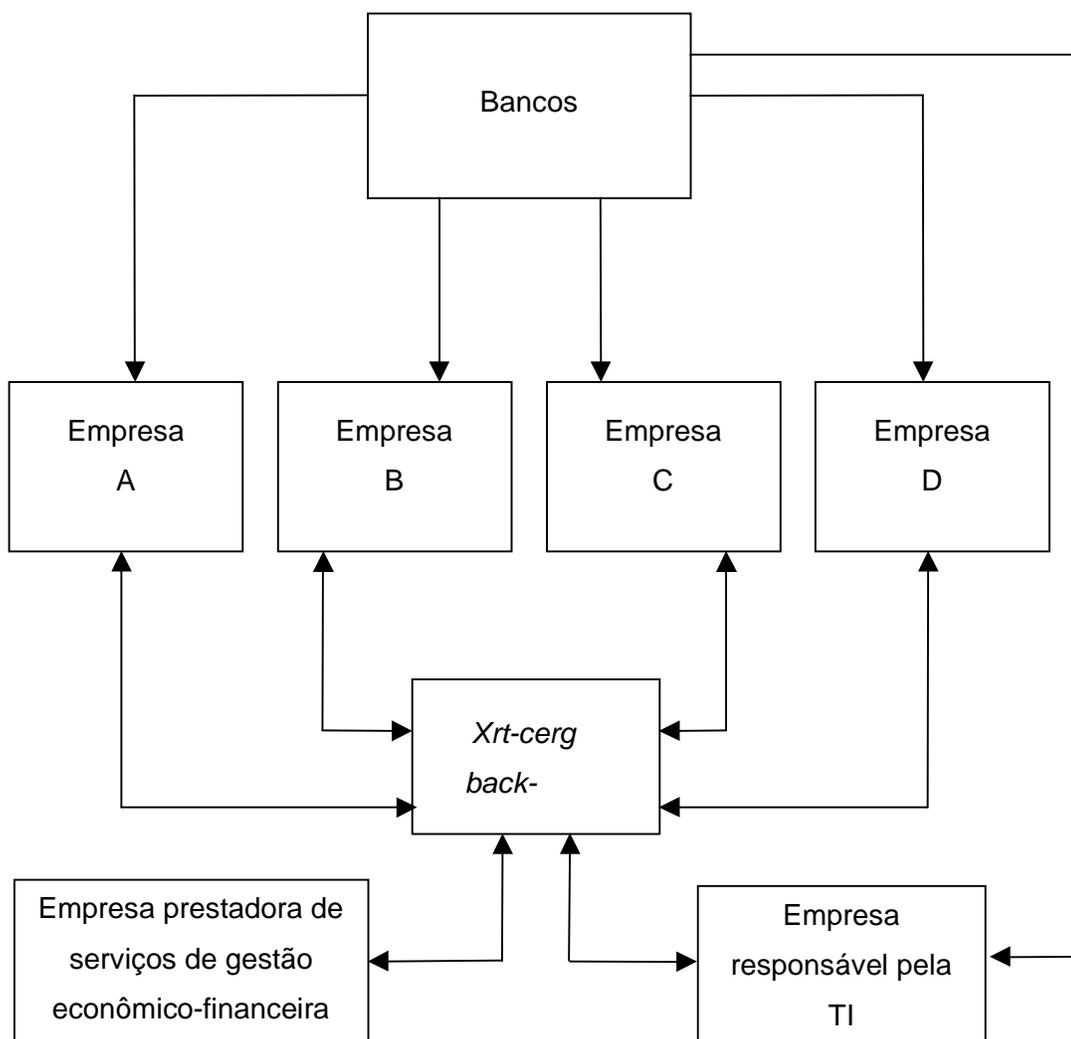
Por outro lado, é imprescindível o desenvolvimento de sistemas que proporcionem agilidade e confiabilidade nas informações, para a devida realização dos processos propostos.

### **3.3.2 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa pode ser elaborado em um sistema único entre as empresas do conglomerado. O recebimento do fluxo de caixa de todas as empresas é importante para fazer o planejamento estratégico e operacional, utilizando os recursos provenientes das mesmas. A empresa que tem superávit de caixa pode emprestar recursos às empresas com déficit de caixa, visando reduzir a utilização de recursos externos, ou seja, da rede bancária, que tem um custo elevado.

Esse sistema trará agilidade ao administrador do caixa único, que passará a ter uma visão consolidada de todas as empresas do conglomerado, e poderá transferir recursos através de operações de mútuo entre essas empresas, reduzindo a dificuldade existente quando não há sistemas legados.

A Figura 3 apresenta o funcionamento através de um sistema único entre as empresas do conglomerado e a elaboração automática do fluxo de caixa.



**Figura 3 – Elaboração automática do fluxo de caixa**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os bancos enviam extratos para as empresas do conglomerado, via Embratel, para a empresa responsável pela tecnologia da informação e, através de um link, disponibiliza as informações para o sistema *xrt-cerg e back office*.

Considera-se importante que as empresas do conglomerado adquiram o sistema *xrt-cerg e back office*. Esse sistema tem ferramentas para consolidar o fluxo de caixa *on-line*, evitando a possibilidade de erros com carregamentos em planilhas manuais.

No *xrt-cerg/back office*, são recebidas todas as informações dos valores a pagar e a receber das empresas do conglomerado, permitindo ao *cash management*, decidir sobre a melhor forma de aplicar os recursos.

A prestadora de serviços de gestão econômico-financeira, após receber todas as informações automáticas, realiza análises sobre a necessidade de caixa de cada empresa do grupo e, então, realiza o mútuo (empréstimo financeiro), diminuindo ao máximo a dependência das empresas do conglomerado de bancos, a fim de minimizar os custos de captação, na elaboração do fluxo de caixa.

### 3.3.3 Orçamento

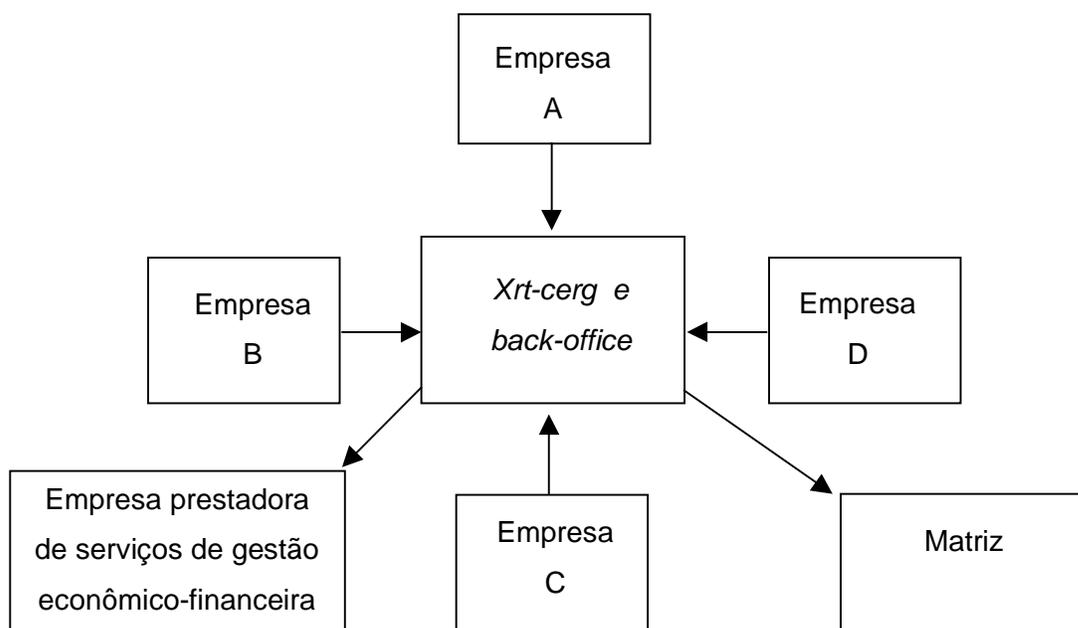
O orçamento tem por finalidade gerenciar a posição financeira do conglomerado. Através do orçamento recebido de cada empresa, a prestadora de serviços de gestão econômico-financeira controla a posição financeira do conglomerado, ou seja, qual o nível de endividamento ou solidez financeira que cada empresa estará projetando por um mês ou, até, para um período mais longo.

As diferentes projeções realizadas no orçamento são imprescindíveis para elaborar o orçamento de caixa da organização, bem como o consolidado. O principal objetivo do orçamento de caixa é dimensionar, para um dado período, se haverá, ou não, recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa.

As empresas do conglomerado enviam o orçamento através de um *software*, em linguagem que permita a utilização de recursos de consolidação, com adequada performance em termos de velocidade, e que seja compatível com as linguagens dos *softwares* atuais.

O *xrt-cerg* é um sistema que utiliza uma linguagem que permite integração com todas as empresas. Independente dos sistemas diferenciados dentro das empresas do grupo, ele possibilita a consolidação das informações simultâneas, por ser uma ferramenta criada para ser utilizada por multi-usuário.

Na Figura 4, está demonstrado como a empresa prestadora de serviços de gestão econômico-financeira pode consolidar o orçamento das empresas do conglomerado.



**Figura 4 – Consolidação do orçamento das empresas do conglomerado**

Fonte: Elaborada pelo autor.

O orçamento é realizado através de premissas macroeconômicas, que são indicadores de mercado (Selic, IGP-M, dólar, entre outros).

As empresas A, B, C e D enviam o orçamento para a empresa prestadora de serviços de gestão econômico-financeira por meio de um *software*, em linguagem que permite o uso de recursos de consolidação através do *xrt-cerg e back office*.

Através dos sistemas *xrt-cerg e back office*, a prestadora de serviços extrai os dados das empresas do conglomerado, que são consolidados e reportados para a matriz.

O conjunto de controles para gestão econômico-financeira tem que ser suportado por ferramentas (sistemas) que permitem, ao cash management através da tecnologia da informação, analisar a real necessidade de cada uma das empresas na captação de recursos financeiros e, também, a consolidação automática do orçamento das empresas de forma ágil e com confiabilidade, na avaliação entre o previsto (orçado) com o realizado.

Conforme descrito, o conjunto de controles para gestão econômico-financeira, ao ser aplicado de forma correta, possibilita a gerência dos recursos financeiros a serem alocados para a redução de custos, ou no aferimento de receitas.

Diante do exposto, o próximo capítulo apresenta a aplicação da proposta de um conjunto de controles de gestão econômico-financeira. As informações disponibilizadas tornam-se ferramentas necessárias à compreensão dos fatores influenciadores e motivadores das estratégias implementadas pela empresa.

## 4 APLICAÇÃO DA PROPOSTA DO CONJUNTO DE CONTROLES DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

Em 11 de julho de 1899, em Turim, Itália, nove cidadãos, entre empresários e nobres piemonteses, entre eles Ernesto Torretta, constituem, com um capital social de oitocentas mil liras, a Sociedade Anônima Fábrica Italiana de Automóveis – Turim. É a certidão de nascimento da Fiat, uma empresa destinada a tornar-se, em pouco tempo, um dos maiores grupos industriais do mundo.

O nascimento da Fiat é um desafio que vê empenhado, em primeira pessoa um ex-oficial da cavalaria, Giovanni Agnelli. Nascido em 1866, Agnelli distingue-se entre os acionistas por sua determinação e visão estratégica, tanto que, em 1902, torna-se superintendente da Fiat. É ele quem orienta o desenvolvimento da empresa no que se refere às duas diretrizes que, desde sempre, caracterizaram-na: a diversificação produtiva e a atenção aos mercados mais promissores. Transferiu à Fiat o seu estilo de observar o que acontecia no mundo, propôs inovações e antecipou-se ao futuro. Agnelli dirigiu a Fiat durante vinte e seis anos.

Em sua história, a Fiat é, hoje, um império da indústria automobilística mundial. Tem forte presença em mercados no mundo todo, preza pela qualidade dos seus bens e serviços e investe em inovações tecnológicas.

Em 1978, a Fiat deu início ao processo de descentralização, criando a Fiat SpA, “holding” mundial que controla as várias divisões industriais da empresa: automóveis, caminhões, tratores, componentes, serviços financeiros, entre outros.

Em março de 1973, em solenidade realizada no Palácio da Liberdade, Rondon Pacheco, Pratin de Moraes e o presidente da Fiat SpA, Giovanni Agnelli, presidem a assinatura do Acordo de Comunhão de Interesses entre o governo do Estado de Minas Gerais e a Fiat, que viria a ser aprovado um mês depois pela Assembléia Legislativa do Estado.

A inauguração da Fiat Automóveis S.A., primeira indústria automobilística de Minas Gerais, aconteceu no dia 09 de julho de 1976, com a presença do presidente do Brasil, Ernesto Geisel, do presidente da Fiat, Giovanni Agnelli, do governador do Estado, Aureliano Chaves, e diversas outras autoridades. A consolidação da empresa italiana, próxima à capital mineira, representava o processo de descentralização industrial no país.

Com a instalação da Fiat Automóveis S.A, novas empresas do Grupo Fiat foram criadas, em dois segmentos: industrial e financeiro.

As empresas do Grupo Fiat, no Brasil, administravam sua parte financeira individualmente. Os acionistas, em assembléia, decidiram criar uma nova empresa que administrasse e gerisse toda a parte financeira do Grupo Fiat, no Brasil, surgindo a Fiat Finanças Brasil Ltda.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DA FIAT FINANÇAS BRASIL

A Fundação da Fiat Finanças Brasil Ltda tem como objetivo administrar o fluxo de recursos e negociar taxas em aplicações financeiras e empréstimos junto a instituições financeiras para todas as empresas do grupo.

Antes da criação da Fiat Finanças Brasil Ltda, cada empresa negociava suas taxas com as instituições financeiras.

As empresas que dispunham de poucas disponibilidades de recursos financeiros para aplicações não conseguiam uma boa taxa, ao contrário daquelas que tinham volumes maiores de disponibilidades para aplicação.

Com a criação da Fiat Finanças Brasil Ltda, houve um maior ganho nas taxas das transações financeiras, porque tendo todas as empresas do grupo centralizadas em uma só, o poder de negociar também melhorou.

Em face das necessidades de cada empresa do grupo, a Fiat Finanças Brasil Ltda tem estrutura para atender às necessidades e as expectativas para a crescente demanda de serviços.

##### **4.1.1 Objetivos e atribuições da Fiat Finanças Brasil Ltda**

Fundada em 1993 para atender ao crescente volume de negócios das empresas do Grupo Fiat no Brasil, a Fiat Finanças Brasil Ltda destaca-se, segundo Daniel Louzano, superintendente da referida empresa, pela segurança quanto à administração financeira e à modernidade nos meios de trabalho.

O seu objetivo é a gerência de disponibilidades de empresas controladas, direta ou indiretamente, pela Fiat SpA. Essa gerência compreende a contratação, em nome das referidas empresas, de operações de crédito com as instituições bancárias e financeiras a representação dessas empresas perante essas instituições

e a prestação de serviços de consultoria e assistência administrativa, legal e tributária.

A Fiat Finanças faz a gestão financeira das empresas do Grupo Fiat no Brasil, sendo uma das maiores empresas de tesouraria centralizada do país, com um volume anual de operações superior a US\$30 bilhões, das quarenta e sete empresas do Grupo Fiat no Brasil.

A empresa investiu, no final de 2002, em novos sistemas de *back office* e mesas de operação de alta tecnologia, conectadas em tempo real com o mercado financeiro nacional e internacional. Isso permite que a Fiat Finanças faça a gestão financeira das empresas do Grupo Fiat, no Brasil, de forma totalmente informatizada e *on-line*. "Agilizamos a tomada de decisões e administramos nossos negócios de maneira bastante eficaz", comenta Lozano.

Além da gestão centralizada de caixa, a empresa também coordena as relações com o sistema financeiro em nome das empresas do Grupo Fiat, no Brasil. No geral, a Fiat Finanças presta às empresas do grupo serviços de tesouraria, de *trade finance* (operações de câmbio), faz captação e aplicação de recursos, dentre outros.

Em janeiro de 2000, a Fiat Finanças anunciou um dos maiores acordos de *cash management* da América Latina. Por meio desse acordo, a gestão do fluxo de caixa da empresa de todas as empresas do Grupo Fiat, no Brasil, passou a ser concentrada num único banco, o que trouxe vantagens operacionais e ganhos de eficiência. "A existência de um único interlocutor reduz a complexidade operacional, diminuindo custos e agilizando as transações", diz Lozano. Ressalta que "Além disso, teremos com este banco uma relação de parceria que pode significar novos negócios para os dois lados".

Com equipamentos modernos e com profissionais capacitados, a Fiat Finanças Brasil entra no mercado alavancando os negócios do Grupo Fiat no Brasil, através de um gerenciamento com visão nos resultados presentes e futuros.

#### 4.1.2 Valores e crenças da Fiat Finanças Brasil Ltda

Na Fiat Finanças trabalham trinta e cinco profissionais, com conhecimento especializado do sistema financeiro e negócios do Grupo Fiat. Em 2002, o seu faturamento anual foi de R\$ 5.2 milhões e seu patrimônio líquido totalizou R\$ 8.100 mil.

Os valores e crenças são definidos para o grupo como um todo, através do modelo *leadership* (liderança), aplicando as ações *stretching* (desafiar), *sharing* (compartilhar), *coaching* (treinar) e *empowering* (potenciar).

O *stretching* (desafiar), ações que definem o *leadership* (liderança), são reconhecidas no exercício do *stretching* (desafiar), do *sharing* (compartilhar), do *coaching* (treinar) e do *empowering* (potenciar). As ações são direcionadas a sustentar os objetivos organizacionais com diversos focos.

A ação de *stretching* (desafiar) visa ao alcance dos resultados e, ao mesmo tempo, a manter a perspectiva de longo prazo, orientada à realização da mudança, promovendo-a para conseguir resultados.

A ação de *sharing* (compartilhar) promove, também, a mudança para conseguir resultados. Significa agir na direção da transformação e da mudança, envolvendo os colaboradores e dando adequada atenção ao testemunho de continuidade e coesão em relação aos valores declarados e apoiados.

A ação de *coaching* (treinar) é voltada à valorização dos colaboradores, através de um firme empenho em favorecer o crescimento e a realização. Visa, também, a reconhecer os indivíduos mediante atenção específica aos valores declarados, de forma a obter um envolvimento capaz de assumir os aspectos éticos da vida organizacional.

O *empowering* (potenciar) valoriza as pessoas, envolvendo-se com os valores. Significa manter a orientação prioritária ao alcance dos resultados, mediante uma plena valorização dos recursos humanos. É graças à responsabilização, à delegação e ao favorecimento da experiência e das potencialidades individuais que se realiza o valor agregado fundamental para conseguir plenamente os resultados desejados.

A Fiat Finanças valoriza seus colaboradores como verdadeiros membros da empresa, pois sabe que com profissionais capacitados e satisfeitos, o retorno será direto e imediato.

#### 4.1.3 Estrutura organizacional da Fiat Finanças Brasil Ltda

A estrutura organizacional é fundamental para o controle e o acompanhamento dos resultados da empresa. A empresa pratica a Contabilidade Financeira, respeitando a legislação brasileira e ditames da Contabilidade Gestional (Gerencial), que atende a necessidade gestorial da empresa.

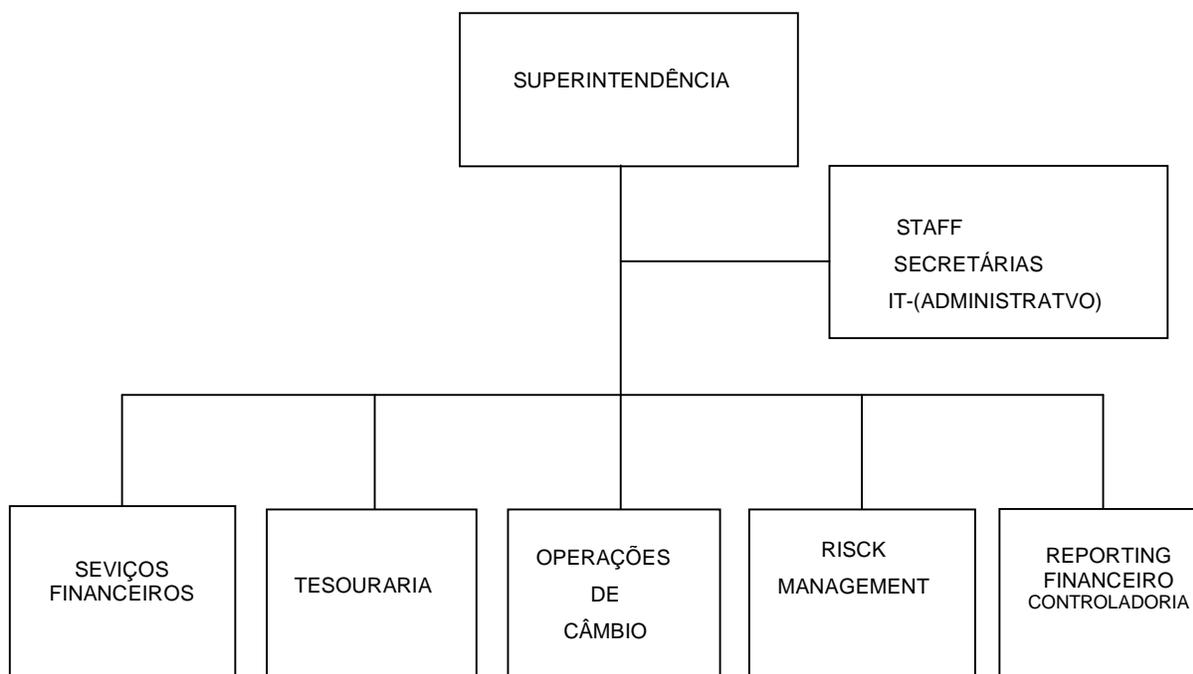
A gestão contábil e fiscal da Fiat Finanças Brasil Ltda é terceirizada, pelo fato de não fazer parte do *Core Business* (negócio) da empresa. A *Business Solutions* do Brasil Ltda (empresa do grupo) presta esses serviços para todas as empresas do Grupo Fiat, no Brasil.

Dentre os *softwares* utilizados pela empresa, destacam-se o *xrt-cerg* e o *back-office*; o *cash-management*, e a mesa de operações, dotadas dos mais modernos equipamentos, compatíveis com padrões internacionais.

No sistema de informação, a empresa adota o *Sisbacen*, *Investnews*, *Broadcast* e *Bloomberg* (*sistemas informativos*) para obter informações sobre o mercado financeiro *on-line*.

A Fiat Finanças Brasil Ltda. define as premissas e dá as informações necessárias para a elaboração do *budget* (orçamento de gastos durante o ano) de todas as empresas do Grupo Fiat, no Brasil. Através desse instrumento de controle é feito o acompanhamento mensal do cumprimento das estratégias traçadas no orçamento.

O orçamento das empresas do Grupo Fiat, no Brasil, é acompanhado pela Fiat Finanças Brasil Ltda. Como a Fiat Finanças, no Brasil, não pode atuar como centralizadora do caixa do grupo, a mesma fatura através de cobrança por seus serviços prestados a cada empresa do grupo. A Figura 5 mostra a estrutura organizacional da Fiat Finanças Brasil Ltda.



**Figura 5 – Estrutura organizacional da Fiat Finanças Brasil Ltda**

Fonte: Relatório interno da Fiat Finanças Brasil Ltda.

#### 4.2 SERVIÇOS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA PRESTADOS PELA FIAT FINANÇAS BRASIL LTDA

As empresas do Grupo Fiat, quando precisam aplicar ou captar recursos financeiros ou obter linhas de financiamento de crédito, recorrem à Fiat Finanças Brasil Ltda. Esta, por sua vez, através do contrato em tempo real com o mercado financeiro, faz um estudo das opções/produtos mais vantajosos e adequados às necessidades e realiza as operações para as empresas solicitadoras.

Para isso, a empresa possui procurações de todas as empresas do grupo e contratos de prestação de serviço. Como a Fiat Finanças trabalha em nome do Grupo Fiat, ela consegue taxas mais competitivas, planos mais vantajosos, linhas de financiamento e crédito mais viáveis, repassando-os para as empresas.

Com a tarefa de administrar um fluxo de recursos da ordem de R\$102,0 bilhões por ano, originário de todas as transações financeiras e comerciais das empresas do Grupo Fiat, no Brasil, a Fiat Finanças surge como uma das maiores empresas de gestão financeira do país instalada no Edifício Piemonte, em Nova Lima-MG, e com escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro.

A empresa é responsável, dentro do Grupo, pelas relações e negociações com o sistema financeiro, e prestando serviços de tesouraria, de *trade finance* (*mercado financeiro*) e de captação e aplicação de recursos às empresas Fiat, além de gerenciar em nome das empresas Fiat, no Brasil, os seus investimentos no mercado monetário, garantido a cobertura das necessidades de *funding* (*provisamento de fundos*) das mesmas, no sistema financeiro.

Também intermédia as operações, entre empresas industriais e comerciais do Grupo Fiat e os bancos, através de:

- a) cotação de mercado;
- b) operações de aplicação, captação, cobertura de risco cambial/taxa;
- c) controle das aplicações de cada empresa do grupo de acordo com os limites de cada banco estabelecidos pela Fiat Geva (matriz);
- d) controle e acompanhamento dos vencimentos e aberturas das operações das empresas com os bancos (*hedge*, CDB, CDI, conta garantida, *export note*, mútuos, *leasing*, financiamentos), além de intermediar convênios e acordos das empresas com os bancos e de informações de saldos das empresas do grupo para conciliação.

É responsável também pelo relacionamento do Grupo Fiat com as instituições públicas e privadas, investidores institucionais e autoridade monetária (Banco Central).

A empresa foi responsável pela implantação pioneira de gerenciamento do Risco Integrado, centralizando o monitoramento de risco de mercado e de liquidez, o que visa permitir um gerenciamento mais preciso e eficaz das operações financeiras do Grupo Fiat, no Brasil. Reconquistou a utilização do sistema de financiamento das exportações dentro do Proex (taxas subsidiadas), ocasionando incentivos e redução dos custos de importação para as empresas do grupo, no exterior.

A Fiat Finanças Brasil Ltda, através de suas atividades inovadoras, vem se destacando como *benchmark* (melhor indicador de desempenho) e referência na gestão financeira, no mercado financeiro brasileiro.

A área de câmbio é responsável por prestar serviços de recebimento e pagamento para as empresas do Grupo Fiat. Sua função é cotar a taxa da moeda estrangeira em relação ao real, no mercado do dia.

O *trade finance* compreende as operações financeiras feitas em moeda estrangeira. Para que essas ocorram, é preciso que seja feito um câmbio (troca), ou seja, a troca de uma moeda estrangeira com a nacional. Na troca é exatamente o ponto onde a Fiat Finanças interfere, tentando aumentar, ao máximo, o ganho em reais.

As operações de frete internacional são cotadas em moeda estrangeira. O câmbio paga a transportadora em reais, mas o valor contratado é em moeda estrangeira. A diferença da moeda estrangeira para a nacional é negociada pela área de câmbio da Fiat Finanças. Ela mantém relações com transportadoras, armadores (responsáveis pelos navios ou donos deles), agentes de carga ou transportadoras. Mediante esse pagamento, eles liberam a documentação da mercadoria, que é necessária para a empresa que a importa, a fim de poder nacionalizá-la e quem exporta, para poder enviar a documentação ao importador.

Junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), a Fiat Finanças tem a função de apresentar projetos das empresas do Grupo Fiat, criar linhas de financiamento, se necessário, e buscar alternativas que possibilitem a viabilização dos projetos e uma possível redução de custos. Também é responsável pelas empresas do grupo na intermediação entre bancos e essas empresas para linhas de financiamento e cessão de dívidas. Além disso, nos serviços financeiros, é responsável pelas captações e aplicações para o Banco Fiat e Banco New Holland.

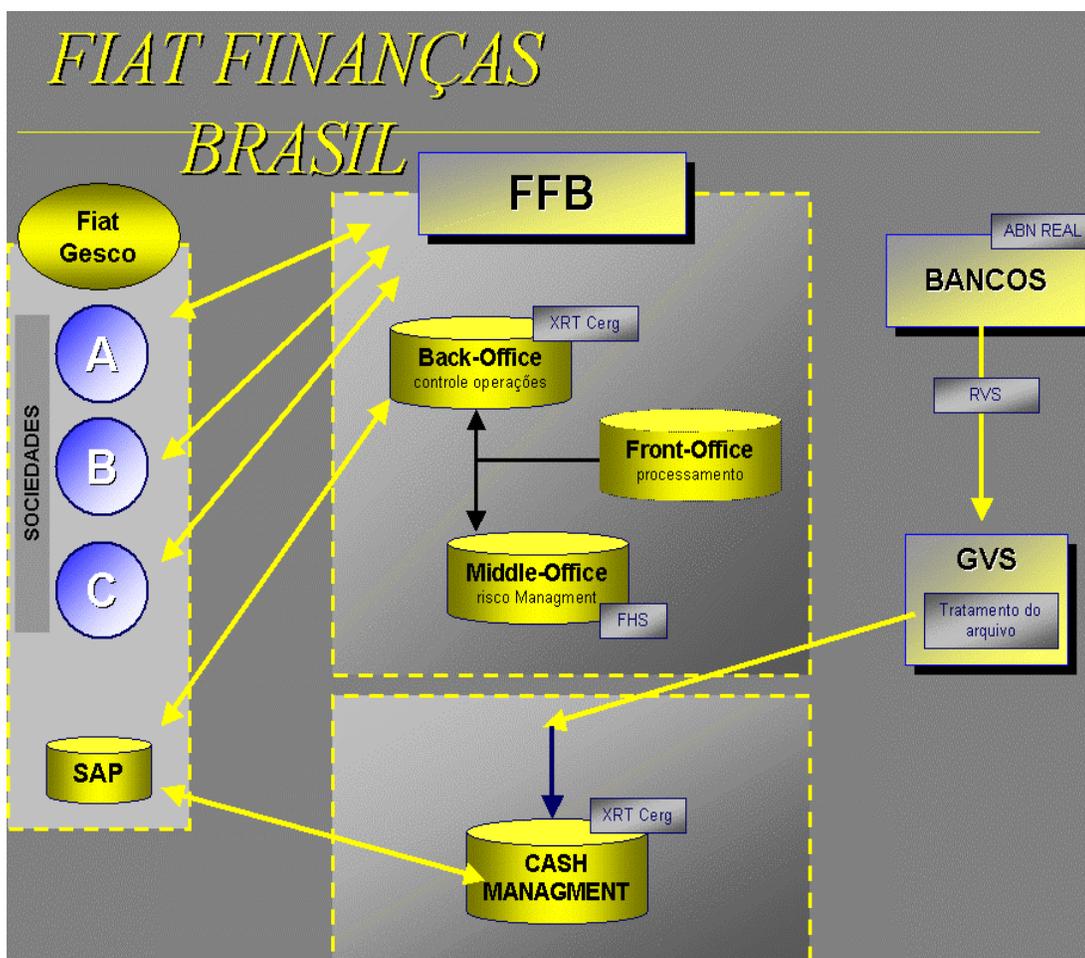
A Fiat Finanças cota com bancos as taxas para aplicações e captações, fechando com as melhores taxas (mais altas para aplicações e mais baixas para captações).

O Banco Fidis usa como taxa referencial a média das taxas dos bancos, cotada dia-a-dia pela Fiat Finanças Brasil Ltda. Essa média é passada para a área comercial e as informações para a diretoria, como referência. É também responsável por aplicações, quando há saldo positivo no Banco Fidis, ou captações, quando há saldo negativo e controla todas as operações do Banco Fidis e do Banco New Holland. Uma delas é a operação de fundos de investimentos.

#### 4.3 CONTROLES UTILIZADOS PELA CONTROLADORIA COMO SUPORTE À GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DO CONGLOMERADO

A Fiat Finanças Brasil é uma empresa do Grupo Fiat, no Brasil, que utiliza os controles como suporte à gestão econômico-financeira, para prestar serviços a outras empresas do Grupo Fiat.

Na Figura 6, mostra-se como a Fiat Finanças, empresa responsável pela gestão econômico-financeira que presta serviços às empresas do Grupo Fiat no Brasil.



**Figura 6 – Fluxograma de funcionamento dos controles de gestão da Fiat Finanças Brasil Ltda**

Fonte: Relatório interno da Fiat Finanças Brasil Ltda (2003).

A Fiat Gesco, empresa do grupo, presta serviços de contabilidade, tesouraria, contas a pagar e contas a receber para as empresas A, B e C e, também, à Fiat Finanças Brasil Ltda.

O *back-office*, junto com o *xrt-cerg* que permite buscar os dados das empresas do grupo, bem como a inserção de informações das transações negociadas pela Fiat Finanças.

O *front-office* é um sistema que faz o filtro das informações das operações financeiras para o cálculo de risco das empresas, referente às aplicações e empréstimos financeiros que são negociados através da Fiat Finanças, junto à rede bancária.

O *middle-office* é um sistema que faz o cálculo de risco através de informações buscadas por meio de link eletrônico no *back-office*.

O *FHS* é um sistema utilizado pelo setor de *risk management* (administração de risco) para se fazer a gestão centralizada de risco de mercado, junto a todas as empresas do Grupo Fiat, no Brasil. Permite a visão segmentada por tipos de riscos (pré, câmbio, cupom, *libor*, dentre outros) e relatórios gerenciais *var-value at risk* (valor em risco).

O SAP, um sistema de gestão financeiro e contábil, utilizado pelas empresas do grupo, consubstancia-se de vários sistemas de informações que auxiliam no processo, alimentando os sistemas *back-office* e *cash-management*.

O *cash-management* é um sistema das empresas do grupo que fornece informações de fluxo de caixa para a Fiat Finanças, através do “link” feito entre as empresas em parceria com o sistema *xrt-cerg*.

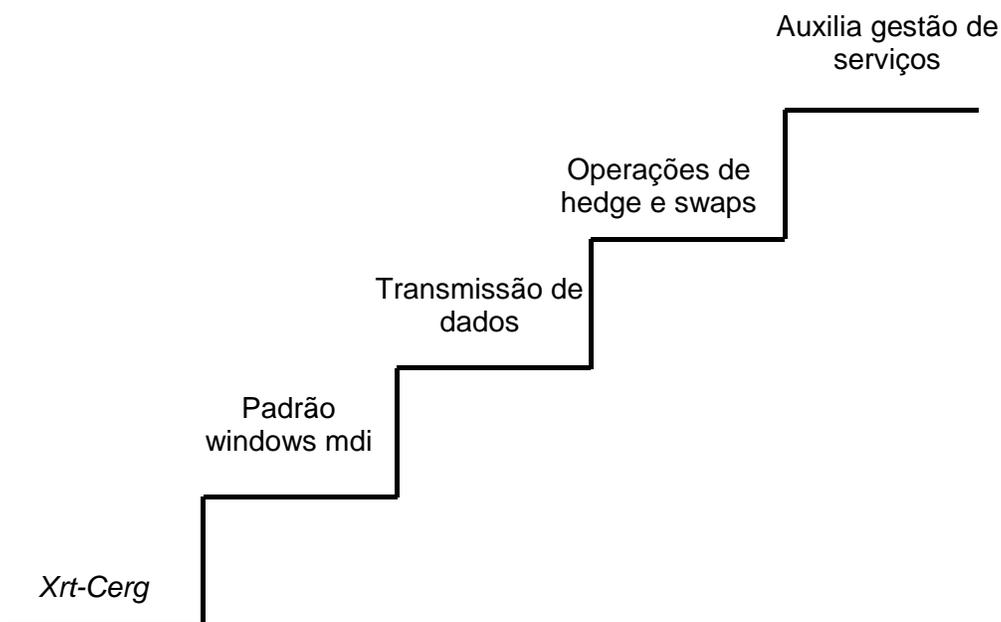
Nos bancos, existe o RVS, que é um canal de transmissão dos extratos bancários de todas as empresas do Grupo Fiat, no Brasil, para obter informações no momento de fazer o fluxo de caixa das empresas.

A Global Value Soluções S.A (GVS) é a empresa do grupo responsável pelo “link” e pela disponibilização das informações para o *software xrt-cerg*.

A Fiat Finanças dispõe de diversos profissionais especializados em cada atividade demonstrada no fluxograma, para dar melhor suporte às empresas do grupo. Os mesmos utilizam-se da TI para a realização das operações.

#### **4.3.1 Tecnologia da informação**

No Grupo Fiat, existe uma empresa que presta serviços de TI, a GVS, que Realiza serviços relacionados tanto a *software* como a *hardware*, como mostra a Figura 7



**Figura 7 – Tecnologia da informação**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para as operações financeiras existe atualmente, na Fiat Finanças, um módulo do sistema *xrt-cerg*, de origem francesa. Esse sistema transmite os dados financeiros diretamente para os sistemas das outras empresas do grupo, eliminando o trabalho de controle manual das operações, a geração de informações financeiras e a conferência dos dados.

O *xrt-cerg* permite a navegação padrão *windows mdi* (*multe telas*), árvore de navegação e painel parâmetros (uma maneira simples e visualmente eficiente do usuário fazer consultas complexas para acessar grande volume de dados). Além disso, existem diferentes maneiras dos mesmos dados serem visualizados: manipulação das colunas de qualquer tela com uma lista de dados, agrupar e fixar colunas, impressão de qualquer lista de dados, *export* de qualquer lista para o MS *Excel*.

A Fiat Finanças Brasil pretende realizar a aquisição de novos módulos do sistema *xrt-cerg* para substituir o atual Sistema de Operações Financeiras (SIF). O SIF, um sistema desenvolvido em *clipper*, criado há nove anos, está obsoleto, pois foi desenvolvido na linguagem *Dialog*, além de não permitir integração com os outros sistemas de informação.

No fluxo de caixa, os módulos do *xrt-cerg* permitem ao *cash management* fechar operações financeiras junto a instituições financeiras, cadastrando as

operações no sistema *xrt-cerg* e realizando automaticamente os cálculos das receitas, despesas e apuração do vencimento dos contratos.

O setor de controladoria recebe arquivos com informações extraídas dos módulos *xrt-cerg* das empresas do Grupo Fiat, no Brasil, eliminando a consolidação manual, bem como ganhando rapidez e segurança para análises dos dados financeiros e gerenciais dentro do orçado e realizado.

Os novos módulos do *xrt-cerg* permitem a transmissão dos dados financeiros diretamente para os sistemas de contabilidade de outras empresas do Grupo Fiat, no Brasil. Os módulos eliminam o trabalho de controle manual das operações e informações financeiras, além da conferência dos dados, diminuindo, assim, os custos, ganhando tempo, rapidez e praticidade na transmissão de informações para as empresas do Grupo Fiat, no Brasil.

Nas aplicações financeiras, os resgates são realizados pela taxa de mercado (revenda), contemplando todo o tratamento contábil e financeiro da operação e o controle financeiro das operações de *hedge* (*hedge* sem caixa).

Quanto às captações, nessas são utilizados o controle financeiro de operações de Antecipação Contrato de Câmbio (ACC) e Adiantamento de Cambiais Entregues (ACE), com liquidações automáticas de ACC, gerando ACE *link*. Utilizam-se também de operações *buyers-credit* parcelado, com alterações das datas das parcelas controladas pelo usuário.

Os contratos de mútuos são afetados diretamente pela transferência de numerário entre empresas, com liquidação automática de impostos de vários contratos, através da tela de entrada manual.

Nas operações de *hedge/swaps* (troca de taxas empresa *versus* bancos) e leasing (financiamento de bens), o sistema *xrt-cerg* permite:

- a) controlar a compensação de perdas em fundos (atendendo a nova legislação);
- b) controlar cesta de moedas (operações, índices e imposto de renda);
- c) controlar múltiplas liquidações numa mesma data (ACC/ACE e mútuos);
- d) controlar tratamento da *libor* como índice econômico-financeiro (operações com *funding* internacional);
- e) controlar operações de “leasing”;
- f) controlar operações de SAF (tabela *price*), com valorização pelo CDI;
- g) controlar capitalização de juros e/ou correção monetária e

- h) parametrizar o envio de diferentes lançamentos à contabilidade, apropriação de encargos, variação monetária e cambial, transferência de longo e curto prazo.

Existem, ainda, as ferramentas que auxiliam os serviços de gestão econômico-financeira da Fiat Finanças. Destacam-se, entre elas, as seguintes:

- a) gerador de relatórios (SMV-N.xls) - através de uma planilha em *Excel*, que servirá como *front-end*, o usuário parametriza e personaliza seus relatórios de acordo com variáveis, colunas (juros, principal, encargos, condições, dentre outros), empresas, agentes, cabeçalho e modalidade da operação;
- b) *universe* - operações financeiras - *software* para controle das operações financeiras e contabilização do Grupo Fiat;
- c) *universe cash manager* - *software* para geração dos fluxos de caixa das empresas do grupo;
- d) norma 714 - *software* utilizado para refletir a posição financeira;
- e) módulo *risk perform* - é uma solução completa de análise e gerenciamento de risco de mercado, cujo fundamento está no cálculo do *Value at Risk* (*valor em risco*) de uma instituição. A compreensão do risco incorrido pelas decisões tomadas é fundamental não apenas para quantificar e controlar esses riscos, mas também para permitir análises do mercado e da relação risco/retorno. A posse destas informações permite operar de maneira eficiente e consciente; e
- f) módulo *cash liquidity system* (sistema de liquidez de caixa) - é uma solução de análise de gerenciamento do risco de liquidez de uma instituição. Baseado em conceitos desenvolvidos pela empresa e validados através de um desenvolvimento que contou com a participação de clientes, o *cash liquid system* (sistema de liquidez de caixa) é uma peça fundamental na administração e na gestão de risco global da instituição.

Infere-se, do exposto, que a GVS é uma operadora em TI, que oferece soluções personalizadas e serviços de *outsourcing* (terceirizados) de uma maneira completa e integrada.

### 4.3.2 Fluxo de caixa

A Fiat Finanças do Brasil Ltda. ,que é a empresa responsável pelo gerenciamento e fechamento das operações financeiras de tesouraria e *trade finance* de todas as empresas do Grupo Fiat, precisa de um planejamento financeiro para tomar as melhores decisões em nome das empresas a que presta serviços econômico-financeiros. Um dos instrumentos utilizados pelos tesoureiros das empresas é o fluxo de caixa.

Os profissionais da Fiat Finanças Brasil atuam no mercado financeiro através das informações recebidas dos tesoureiros, que são extraídas do fluxo de caixa. Para a administração financeira centralizada das quarenta e sete empresas do grupo a quem presta serviços, é necessário um sistema que obtenha recursos para migrar informações do *back-office* das empresas e emitir relatórios e gráficos *on-line*. Além desses recursos, o sistema recebe os extratos bancários das empresas através de um *link* automático com os bancos e faz conciliação bancária automática.

O *cash management* é responsável pelas análises e pela tomada de decisões para fazer a aplicação de caixa disponível, o como pela centralização dos recebimentos e pagamentos, que visa à redução de custos operacionais através de convênio de parceria já existente com um único banco (ABN AMRO).

A administração de caixa das empresas é realizada pela Fiat Finanças, auxiliando os tesoureiros a planejar a melhor estratégia, evitando os custos desnecessários. O profissional de *cash management* da Fiat Finanças Brasil consegue viabilizar negócios não só entre bancos, mas por conhecer a estratégia e os recursos disponíveis *on-line* extraídos do sistema *xrt-cerg* e de informações recebidas das empresas. Atua de forma a evitar que fiquem recursos parados na conta corrente de algumas empresas do grupo, sendo que existem empresas que necessitam desses recursos. Essas operações são viabilizadas através de operações de mútuo *intercompany* (operações entre empresas do grupo).

O *cash management* da Fiat Finanças Brasil auxilia os tesoureiros a planejar a melhor estratégia para a aplicação dos recursos das empresas do Grupo Fiat no Brasil, e atua de forma a evitar que empresas fiquem com recursos parados em suas contas bancárias. Após as análises da disponibilidade desses recursos, o *cash*

*management* repassa para as empresas que necessitam de recursos, e aplicam no mercado financeiro os recursos disponíveis não utilizados pelas empresas do grupo.

### **4.3.3 Orçamento**

O orçamento tem por finalidade gerenciar a posição financeira do Grupo Fiat, no Brasil. Através do orçamento recebido de cada empresa do grupo, a Fiat Finanças controla a posição financeira do grupo, ou seja, qual o nível de endividamento ou solidez financeira que cada empresa estará projetando por um mês, ou períodos mais longos.

O orçamento é planejado com base nos custos e despesas referentes ao ano anterior. Através das análises feitas, é realizada a projeção para o ano seguinte. Por exemplo, o orçamento de 2002, que ficou pronto em novembro de 2001, foi elaborado através da análise do mercado e dos fatores que podem influenciá-lo.

O orçamento é revisado a cada dois meses. A primeira revisão é feita em fevereiro, com dois meses realizados e dez meses orçados, e assim sucessivamente. São realizadas correções de acordo com as perspectivas do mercado interno e externo. Também sofre modificações quando ocorre uma nova despesa/custo, que não estava previsto dentro do orçamento.

Portanto, o orçamento é responsável pela adequação das variações ocorridas dentro da organização e em função do mercado. Essa assertiva pode ser observada nas funções realizadas pelo setor de *reporting* financeiro.

### **4.3.4 O *reporting* financeiro**

O setor de *reporting* financeiro verifica os fatores que influenciam na posição financeira do grupo, acompanha suas variações e enfoca os fenômenos macroeconômicos.

Um dos principais trabalhos realizados pelo setor é a consolidação dos dados financeiros, com base na Norma nº 714, (posição financeira da Fiat Finanças Brasil), que consiste na apresentação dos relatórios, posição financeira, fluxo de caixa e manobra financeira.

Através dos relatórios extraídos da norma 714, são analisados os fatores que influenciam a variação da posição financeira/fluxo de caixa (vendas, compras,

aplicações e todas as ações responsáveis pelas variações financeiras de cada empresa e do grupo consolidado).

A base do trabalho realizado na Fiat Finanças está fundamentada na idéia de que o mercado trabalha com três fatores: liquidez, risco e rendimento. Liquidez é a disponibilidade existente no mercado para as empresas do Grupo Fiat, no Brasil, risco é a existência em cada operação financeira, realizada e não realizada, rendimento é o valor apurado sobre as operações realizadas, após descontar o próprio valor.

Portanto, o setor de *reporting* financeiro tem a responsabilidade de realizar as análises dos dados consolidados através da norma 714 (posição financeira), monitorando a liquidez, risco e rendimentos entre as operações previstas e as realizadas, como pode ser verificado na seção a seguir.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO CONJUNTO DE CONTROLES PROPOSTOS PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

A aplicação do conjunto dos controles, apresentada na Figura 8, dentro da Fiat Finanças, tem como base a T,I com sistemas desenvolvidos e atualizados, adequados às necessidades do mundo globalizado, o fluxo de caixa indexado a relatórios para atender às necessidades da administração, além de um orçamento atualizado contemplando, de forma imediata, as alterações necessárias para o cumprimento das obrigações e direitos.

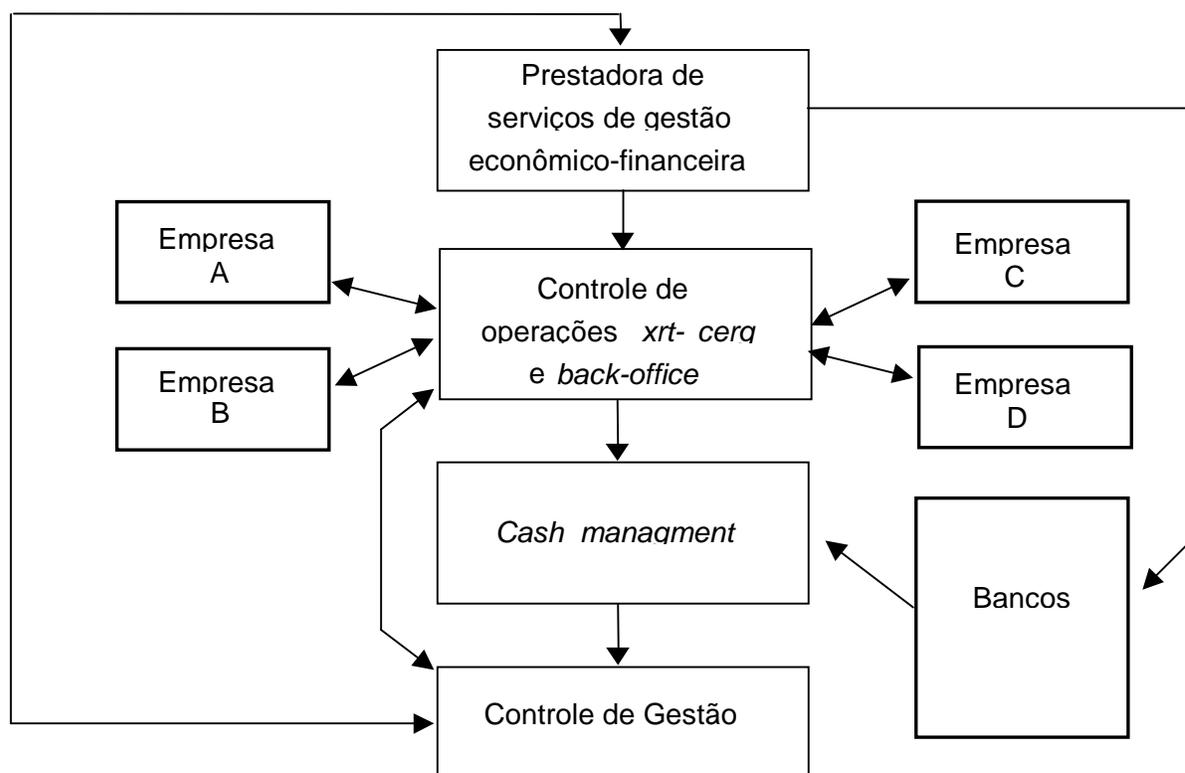
O sistema *xrt-cerg* possui módulos que permitem agilizar e dinamizar os conjuntos envolvidos nos controles da empresa, como importar dados de planilhas em *Excel*. Com a implantação dos novos módulos do sistema *xrt-cerg*, podem ser pré-definidos modelos contábeis aplicáveis à operações financeiras, em qualquer instante, eliminando a necessidade de digitação de inúmeras contas contábeis, quando da entrada da operação financeira.

O fluxo de caixa será automatizado, permitindo mais rapidez e confiabilidade das informações das empresas do grupo Fiat, particularmente em relação ao atendimento da real necessidade de ajuda financeira, com baixo custo.

O orçamento será automatizado, permitindo a consolidação de todas as empresas do grupo, além de análises com maior segurança no envio de informações à matriz italiana.

A GVS empresa responsável pela tecnologia da informação, será a responsável pela interface *xrt-cerg* junto à Fiat Finanças Brasil Ltda. , na implantação dos novos módulos.

Com a implantação dos módulos do sistema *xrt-cerg*, através da empresa responsável pela TI do Grupo Fiat, o fluxo de caixa passa a ser automático, permitindo maior rapidez e confiabilidade. O orçamento também será automático, permitindo o envio de todas as informações à matriz Italiana. É importante ressaltar que a empresa do grupo referente a TI é responsável pela realização de novas propostas de inovação.



**Figura 8 – Conjunto de controles para a Fiat Finanças Brasil Ltda**

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.4.1 Tecnologia da informação

A empresa do Grupo Fiat, no Brasil, que presta serviços referentes à TI é que realiza os *links* das propostas a serem implantadas dentro da Fiat Finanças, evitando-se, assim, custos adicionais para a empresa.

No que concerne às inovações propostas de TI, o sistema pode ser parametrizado, de forma a espelhar o razão contábil de todas as empresas do Grupo Fiat. Quando o operador de mercado fechar uma operação e for cadastrá-la no

sistema, informará qual o número da classificação contábil a ser utilizado, e enviará essas informações para o setor contábil de cada empresa para a contabilização automática das mesmas.

A implantação de novos módulos do sistema *xrt-cerg* também permitirá a transmissão de dados para os sistemas das outras empresas do Grupo Fiat, eliminando o processo de controle manual das operações. Essa facilidade ainda não é possível, porque o *SIF* (sistema de operações financeiras) só transmite dados para um sistema com versão *clipper*. Através dessa estratégia de adquirir novos módulos do *xrt-cerg*, nas atividades que antes eram feitas com demanda significativa de tempo, a empresa ganhará mais rapidez na transmissão das informações para as outras empresas do Grupo Fiat.

Com a aquisição desses novos módulos do sistema *xrt-cerg*, a Fiat Finanças ganhará em agilidade nas informações, o que tornará as empresas mais competitivas, respondendo às necessidades do mercado, sempre à frente dos concorrentes.

#### **4.4.2 Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa atual da Fiat Finanças Brasil é basicamente atrasado no que se refere à TI, pois recebe os dados das empresas do Grupo Fiat através de planilhas em *Excel* para, posteriormente, serem carregados nos sistemas para a elaboração do fluxo de caixa. Tal fato o torna vulnerável a falhas no carregamento, além da contabilização ser manual, dando margem a erros e comprometendo a área administrativa e tributária da Fiat Finanças Brasil Ltda.

O fluxo de caixa deve ser administrado através do módulo *xrt-cerg*. Este fará a interface com os bancos, através do recebimento dos extratos de todas as empresas, além de fazer a interface com os módulos *cash* e *back-office* (bancos de dados), que possuem os valores a serem recebidos e pagos pelas empresas do Grupo Fiat.

A conciliação bancária deverá ser automática e apresentar o fluxo de caixa de cada empresa, bem como o fluxo consolidado das mesmas, com a finalidade de reduzir o tempo gasto na realização das atividades de conciliação.

Com base nessas informações, os *cash-management* passarão recursos sob a forma de empréstimos para as empresas do grupo. Após zerar o fluxo das demais

empresas, sobrando ou faltando recursos, eles negociarão com a rede bancária o líquido das operações *intercompany* (empresas de grupo), visando à indisponibilidade central do grupo.

Analisando o fluxo de caixa atual e o proposto, conclui-se que a Fiat Finanças Brasil ganhará em vários aspectos adotando o novo fluxo de caixa, pois, com o sistema *xrt-cerg*, as contabilizações ocorrerão automaticamente, fornecendo à alta administração os números para tomada de decisões de forma rápida e confiável.

#### **4.4.3 Orçamento**

Com a automatização do fluxo de caixa, o orçamento responsável pela Norma 714 (posição financeira), que é a ferramenta que permite visualizar toda a movimentação financeira do grupo por empresas, através de códigos já pré-dispostos no sistema, poderá automatizar o preenchimento das informações. Para isso, pode utilizar-se dos dados do fluxo de caixa recebidos das empresas, bem como dos dados provenientes das operações financeiras já cadastradas e contabilizadas automaticamente. Apenas precisa inserir as informações comerciais referentes às previsões de vendas e compras no mercado interno e externo.

Com a adoção do novo sistema *xrt-cerg*, o orçamento estará automaticamente atualizando as alterações ocorridas no período em curso, melhorando, de forma significativa, a tomada de decisões, pois não mais será necessário atualizar manualmente os dados. Esse processo ocorrerá de forma direta e segura.

#### **4.5 COMPARATIVO ENTRE OS CONTROLES PROPOSTOS E OS JÁ UTILIZADOS NA EMPRESA**

Diante das rápidas mudanças no cenário financeiro mundial e do Brasil em particular, é necessário propor que as empresas promovam constantes melhorias nos sistemas de controles de gestão, não fugindo à regra os controles econômico-financeiros.

O setor de tecnologia da informação é o responsável pelo desenvolvimento, implantação e aplicação de novos *softwares* dentro da organização. Além disso, responde pelo monitoramento das necessidades de mudanças nos sistemas.

O *cash management* realizará a consolidação da posição financeira de todas as empresas do grupo, com maior rapidez e confiabilidade dentro do novo sistema. Assim, poderá gerenciar a real necessidade de recursos financeiros para as empresas do grupo.

O controle orçamentário, com a melhoria proposta, poderá receber e transmitir informações consolidadas. Adicionalmente, viabilizará análises, além de projetar e corrigir as provisões dentro do orçado e o realizado.

#### **4.5.1 Tecnologia da informação**

A TI utilizada pelo Grupo Fiat não permite as contabilizações simultâneas, dentro do atual sistema. Também não auxilia na geração dos dados para a preparação da Norma 714 (posição financeira).

As análises dos dados recebidos são realizadas com várias planilhas em sistema *Excel*, possibilitando a ocorrência de erros nas consolidações.

Dentro da situação tecnológica em que se encontra o mundo atual, torna-se necessário revisar os processos de contabilização e geração de dados, visto que já existem *Enterprise Resource Planning* – ERP (Planejamento Empresarial), sistemas que permitem a automatização com confiabilidade e redução de custos.

Propõem-se novos investimentos em TI, através da aquisição de um novo sistema que, possibilite a contabilização automática, gerando crítica das mesmas. Análises gráficas, com desenvolvimento de novos cenários, possibilitam maior flexibilidade aos profissionais da área, praticando a contabilização mais viável para a empresa. Ao mesmo tempo, deverão ser utilizadas para auxiliar na preparação dos orçamentos, possibilitando um melhor desempenho e otimização do fluxo de caixa, tudo isso por meio de um processo totalmente automatizado.

#### **4.5.2 Fluxo de caixa**

Existem softwares disponíveis no mercado que auxiliam os tesoureiros a administrar o fluxo de caixa de forma automática, permitindo buscar as informações direto na base de dados dos setores de contas a receber e a pagar e, ao mesmo tempo, extrair dados diretamente das instituições financeiras (extratos bancários),

criando uma base de dados única, permitindo a conciliação dos movimentos bancários.

O fluxo de caixa adotado na Fiat é pouco automatizado e, por conseguinte, é pouco útil na geração de informações para fazer as previsões do orçamento dentro da Norma 714 (posição financeira).

Propõem-se investimentos em TI, para tornar-se possíveis a administração consolidada do fluxo de caixa das empresas automatizado, minimizando os custos de captação e maximizando as receitas, através da máxima utilização dos recursos de cada empresa dentro do grupo, via empréstimos entre elas (mútuo *intercompany*), bem como auxiliar nas previsões orçamentárias, com maior segurança e confiabilidade das informações.

#### **4.5.3 Orçamento**

As empresas do Grupo Fiat, no Brasil, são obrigadas a rever os orçamentos, mensalmente. Atualmente, existem divergências expressivas entre o orçamento previsto e realizado, por falta de um sistema integrado. Existe a necessidade de automação através de *software* disponível no mercado, o que aumentará a confiabilidade dos orçamentos, bem como a redução dos custos existentes nas empresas.

O orçamento, utilizado atualmente pela Fiat Finanças Brasil, pode conter erros. É realizado com informações de todas as empresas do grupo, através de planilha em *Excel*. Na consolidação de todas essas planilhas, existe a possibilidade de haver falhas, especialmente na inserção dos números no sistema.

Propõe-se a aquisição de uma ferramenta, a TI que permita a automatização total dos orçamentos, buscando maior confiabilidade e rapidez nas execuções das tarefas e melhorando as análises entre o realizado e o orçado das empresas do Grupo Fiat, no Brasil.

#### **4.5.4 Resumo do comparativo entre o que existe na empresa e o proposto**

Embora já se tenha feito um comparativo individual entre os controles propostos e os já utilizados na Fiat Finanças Brasil Ltda., apresenta-se um resumo do que até aqui foi exposto.

Com a implantação das melhorias dos sistemas de controles para a administração dos de serviços de gestão econômico-financeiras a empresas do Grupo Fiat, acredita-se que esses proporcionarão maior rapidez, confiabilidade e redução de custos, bem como melhorias das análises de todas as informações recebidas e emitidas.

Com base no que já foi explicitado sobre a proposta, no Quadro 1 apresenta-se um resumo do comparativo entre o modelo atual da Fiat Finanças e o modelo proposto.

MODELO ATUAL	MODELO PROPOSTO
Na TI, atualmente não existe um sistema capaz de realizar a contabilização automática das operações financeiras, elaborar o fluxo de caixa e o orçamento.	O <i>sistema xrt-cerg</i> permite, através de um módulo, a contabilização de todas as operações, e a extração de todas as informações referentes ao fluxo de caixa e orçamento, automaticamente.
O fluxo de caixa é realizado através de informações recebidas de todas as empresas do Grupo Fiat, no Brasil, em planilhas <i>Excel</i> , dificultando as análises para as realizações de mútuos (empréstimos) para as empresas do grupo com maior necessidade de obter esses recursos.	A aquisição do novo módulo do <i>sistema xrt-cerg</i> permitirá ao <i>cash management</i> (administrador do caixa), realizar automaticamente os mútuos para as empresas do grupo que necessitam dos financiamentos, com rapidez e segurança.
O orçamento é realizado através de informações recebidas de todas as empresas do grupo, em planilhas <i>Excel</i> . Na consolidação dessas informações por meio de digitação, podem ocorrer erros que comprometam o comparativo realizado com o orçado do período.	O orçamento realizado no novo <i>sistema xrt-cerg</i> permite que todas as operações sejam realizadas automaticamente, eliminando erros com digitação dos números. Também permitirá a verificação, a qualquer momento, dos valores realizados e orçados do período.

**Quadro 1 - Modelo atual da Fiat Finanças e o modelo proposto**

Fonte: Elaborada pelo autor.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do presente trabalho, sendo mostrado o atendimento aos objetivos da pesquisa. Também são evidenciadas proposições para trabalhos futuros sobre o tema pesquisado.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo consistiu em desenvolver uma proposta de um conjunto de controles para que a controladoria prestasse serviços de gestão econômico-financeira à empresas de um conglomerado, particularmente na Fiat Finanças Brasil Ltda.

Conforme se procurou demonstrar ao longo deste estudo, as transformações ocorridas no meio-ambiente e no contexto organizacional encontram-se de tal forma ligadas às características dos sistemas de controle, que não se pode mais imaginar controle de gestão como um simples sistema de controle financeiro. É importante observar o papel do controle de gestão no que diz respeito às suas funções.

Qualquer atividade deve passar por um estágio experimental, seja de alteração ou melhoria. O planejamento financeiro de uma empresa pode iniciar-se com a preparação de diversos controles alternativos, que se transformam em um instrumento elementar na prestação de serviços pela controladoria da empresa.

Em relação à análise do primeiro objetivo específico, conclui-se que a descrição dos serviços de gestão econômico-financeiro, que são prestados pela Fiat Finanças Brasil Ltda., formarão a base para a elaboração de um conjunto de propostas. A Fiat Finanças Brasil Ltda., é a gestora das operações financeiras e comerciais no Brasil, atuando junto às instituições públicas, privadas e autoridades monetárias de forma precisa e eficaz, maximizando receitas e minimizando custos.

Com referência ao segundo objetivo específico controles utilizados como suporte à prestação de serviços e gestão econômico-financeira a Fiat Finanças Brasil Ltda., utiliza os serviços da GVS, empresa do grupo que presta serviços na área da tecnologia da informação, relacionados a *software* e *hardware*.

A administração do caixa dá suporte à tesouraria, possibilitando a redução de custos e um melhor planejamento dos recursos financeiros das empresas do grupo.

Na parte orçamentária, de forma prévia, são analisadas e projetadas as movimentações financeiras referentes ao ano seguinte, além do acompanhamento do orçamento realizado no ano corrente.

O terceiro objetivo específico mostra a aplicação para melhoramento dos controles utilizados. Utilizando-se da tecnologia da informação, desenvolve e parametriza um sistema que permitirá, de forma clara e objetiva, o espelho contábil das empresas do Grupo Fiat, no Brasil.

O fluxo de caixa deverá atuar de forma consolidada, com a finalidade de reduzir o tempo gasto na realização das atividades de conciliação, sendo administrado através de interface (*link*) com os bancos, e realizará a consolidação automática das informações de todas as empresas do Grupo Fiat, no Brasil. Em consequência, a montagem do orçamento será facilitada devido à consolidação das informações econômico-financeiras, tornado-se uma ferramenta de integração entre todas as empresas do Grupo Fiat, no Brasil.

Os investimentos propostos em TI, que visam à redução dos custos e à melhoria dos controles da Fiat Finanças Brasil Ltda. , proporcionarão também maior desempenho, confiabilidade e qualidade dos serviços de gestão econômico-financeira prestados ao Grupo Fiat, no Brasil, tornando-se, cada vez mais, uma empresa de referência no mercado financeiro.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Consideradas as limitações desta pesquisa, propõem-se algumas recomendações que podem ser exploradas. Entende-se oportuno registra-las para trabalhos futuros sobre o tema:

- implementar essa proposta na empresa, buscando a melhoria nos seus processos de controles internos;
- estender o estudo abordado para outras empresas, principalmente aquelas que não dispõem de um controle de gestão econômico-financeira centralizado nas suas atividades;
- realizar um estudo comparativo entre as empresas e analisar o comportamento e adequações necessárias, com relação a um conjunto de controles para a controladoria dar suporte à prestação de serviços de gestão econômico-financeira.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Aline França. **Sistemas de informações gerenciais**: uma abordagem orientada aos negócios. Apostila. IGTI – UFSC: 1999.

ABREU, Aline França; REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação**: aplicada a sistemas de informação empresariais. São Paulo: Atlas, 2001.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALMEIDA, Lauro Brito. PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In.: CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: UFMG, 1999.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial**: introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1976.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre. **O fluxo de caixa e sua importância para gestão empresarial**. São Paulo: IOB, 1995.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ATKINSON, Anthony, BANKER, J.; KAPLAN, R.S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BANGS, David H. Jr. **Guia prático-administração financeira**: como os empresários podem aumentar seus ganhos, administrando bem os números essenciais de sua empresa. São Paulo: Nobel, 1999.

BARBIERI, José Carlos. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (FGV), v. 37, nº 1, jan/mar. 1997.

BEDEIAN, A.G. e GIGLIONE, G.B.: A conspectus of management control theory: 1900-1972. **Academy of Management Journal**, v. 17, nº 2 Jun. 1974.

BERRY, Leonard. **Serviços de satisfação máxima**: guia prático de ação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHIMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica Miglio. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Ano 21, nº 126, nov/dez. 2000.

BELCKE, Curtis, J. **Análise financeira para a tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 1972.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BOGNAR, Sônia Maria. Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica. São Paulo, 1991, 140 ps. Dissertação de Mestrado. **Faculdade de Economia e Administração da Universidade São Paulo**. 1991.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**: contabilidade por gestão: práticas avançadas. (Trad.) Antônio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL, Haroldo, V.; BRASIL, Haroldo G. **Gestão financeira das empresas**: um modelo dinâmico. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

BRIGHAN, Eugene F.; HOUSTON, Joel, F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controle de gestão**: controladoria financeiras das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia**: sua técnica, seus problemas. 14 ed. Rio de Janeiro: Editora Getúlio Vargas, 1987.

CANTANHEDE, César. **Administração e gerência**: do artesanato à automação. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede** (A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, v. 1). 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. In: ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. **Mensuração de atividades: ABC versus GECON.** ps 1 - 13. FIPECAFI. São Paulo, abril de 1993.

\_\_\_\_\_. Seminário sobre Gestão Econômica de Empresas (GECON). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, **Universidade de São Paulo, USP**, 1995.

CATELLI, Armando; GUERREIRO Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras: enfoque de gestão econômica (GECON). **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, ano 4, nº 6, p. 8-23, nov.1993.

CERTO, Samuel C.; PETER,J. Paul, **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Pioneira, 1997.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços.** São Paulo: Editora & Marketing, 2001.

COLLINS, James C. In Pursuit of the Big Hairy Audacious Goal. **Journal of Marketing**, jun. 1993.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgar Bruno. **Informática:** para área de contabilidade, administração, e economia. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. Modelo GECON: análise de sua aplicação ao planejamento de resultados da empresa. **Revista Contabilidade & Finanças**, Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, ano 2, p. 1-22, jul. 1997.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVID, Paulo. **A função do controller.** Disponível em: <<http://www.nucleocon.com.br>>. Acesso em: jul.2003.

DAVIS, R.C. **The principles of factory organization and management.** Harper, New York, 1928.

DENT, J.F. **Accounting and organizational culture:** a field study of the emergence of a new organizational reality. (AOS), v. 16, nº 8, 1991.

FIAT AUTOMÓVEIS S.A. Fluxograma de funcionamento de controles da Fiat Finanças Brasil Ltda. **Relatório interno da Fiat Finanças Brasil Ltda.** Minas Gerais – Nova Lima, 2003.

\_\_\_\_\_. **FIAT, expresso. 100 anos.** Edição de ouro. Belo Horizonte: Del Rey, p.19-21; 91-111. jul. 1999.

FLEURIET, Michel; BRASIL, Haroldo V. **Planejamento financeiro das pequenas e médias empresas**: um modelo integrado. Belo Horizonte, 1979. Fundação Dom Cabral, 1979.

FERNANDEZ, José Domingues. Estudo de um modelo integrado de informações econômico-financeiras e sua integração com o processo decisório. São Paulo, 1989. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade. **Universidade de São Paulo, USP**. 1989.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1992.

FREZZATI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

FUSCO, José Paulo. Necessidades de capital de giro e nível de vendas. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.36, nº 2, p.53-66. abr/mai/jun. 1996.

GITMAN, Lawrence, J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

GOMES, Josir Simone; SALAS, Joan M. **Controles de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima, GOMES, Cecília de Almeida. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 33(1), p. 106-121, jan/fev. 1993.

GONÇALVES, A. P. O benchmarking e a gestão comparativa. In: FROTA, M. N. **Como capacitar os recursos humanos**. CCQ-Qualidade, v. 7, nº 56, set. 1997.

GRONROOS, C. **Marketing gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação para gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. São Paulo, 1989, 385 ps. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **Universidade de São Paulo, USP**. 1989.

HOLDEN, P.; FISH, L.S.; SMITH, H.I. Top management organization and control. **Stanford University Press**, California, 1941.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

IUDÍCIBUS, Sérgio. Contabilidade gerencial: novos paradigmas. In: CONGRESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 1, 1994, São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo, 1994.

JOHNSON, Robert, W. **Administração financeira**. São Paulo: Pioneira, 1997.

JOHNSON, H. T., KAPLAN, Robert S. **A relevância da contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

KANTER, Rosabeth Moss; KAO, John Wiersema, F. **Inovação: pensamento inovador na 3 M, Dupont, GE, Pfizer e Rubbermaid: acesso instantâneo às estratégias de ponta da atualidade**. São Paulo: Negócio, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced scorecard: a estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOONTZ, Harold. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Laxe. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOUZANO, Daniel Louzano. A gestão financeira do Grupo Fiat. **Revista Isto É**, abr. 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSSALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAYER, Jean. **Gerência financeira: controle orçamentário**. Rio de Janeiro: LTC, 1972.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 1987.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NEVES, João, C. **Análise financeira: métodos e técnicas.** 7 ed. Lisboa: Texto, 1994.

OFFE, Claus. **Capitalismo desorganizado.** Transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo: Brasiliense, 1989.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização & métodos.** São Paulo: Atlas, 2000.

ORLANDI, E. F. E.; MAMMOLI, M. **Os indicadores da qualidade.** CCQ-Qualidade, v. 7, n. 63, ago. 1997.

PALLOIX, Christian; TRONTI, Mário; PANZIERI, Raniero; BOLOGNA, Sérgio; SOHN-RETHEL, Alfred. **Processo de trabalho e estratégias de classe.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. ; BERRY, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Reserch. **Journal or Marketing**, out. 1985.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, Michel. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROCHA, Ivan. Ciência, tecnologia e inovação: conceitos básicos. **PACT/NE - Programa de Articulação e Capacitação Tecnológica para o Nordeste,** ABIPTI/CNPq/SEBRAE, 1996.

SANCHES, O. M. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins.** Brasília: Prisma, 1997.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Roberto Vitan. Gestão econômica (GECON): novos desafios da controladoria na gestão empresarial. **Revista de Contabilidade – CRC SP**, ano 4, nº 13, set. 2000.

SERRA, Afonso Celso. **Medindo o desempenho empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SIQUEIRA, Wagner. Tecnologia de informação. **Revista Brasileira de Administração**, ano 6, nº 18, p. 2-26. nov.1996.

SILVA, José. **Análise financeira das empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SMITH, Elizabeth A. **Manual da produtividade**: métodos e atividades para envolver os funcionários na melhoria da produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prince Hall, 1999.

TAKASHIMA, N. T. **Indicadores da qualidade e do alto desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TUNG, Nguyen, H. **Controladoria financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.

URWICK, L.F. **Principles of direction and control**. Dictionary of industrial administration, London, 1928.

VASCONCELLOS, Marco T. O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica. São Paulo, 1995. Dissertação de Mestrado em Contabilidade. Faculdade de Economia. Administração e Contabilidade. **Universidade de São Paulo, USP**.1995.

VAENA, Maurício; LEOPOLDO, Von Huyert. Orçamento empresarial e seu controle. São Paulo: Atlas, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WALTON, R. O. **Tecnologia de informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: teoria e prática. Porto alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, J. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998/2000.

ZARIFIAN, Philippe. Valor, Organização e Competência na Produção de Serviço (Esboço de um Modelo de Produção de Serviço). In: SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR. **Os estudos do trabalho**: novas problemáticas, novas metodologias e novas áreas de pesquisa. USP/UNICAMP/CEBRAP. São Paulo. 1999.

ZYMBERG, Nelise. Marketing tradicional e marketing de serviços. **Revista RH em Síntese**, nº 14, p.16-32. jan/fev. 1997.