

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DO CONTROLE GERENCIAL DO SICREDI CAMPOS
GERAIS EM RELAÇÃO ÀS AGÊNCIAS SUBORDINADAS**

Autora: Kellyn C. Munsberg de Souza

**Monografia apresentada à
Universidade Federal do Paraná para a
obtenção do título de Especialista em
Finanças Corporativas.**

**Orientadora: Prof^a. Dr.^a Andréa Paula
Segatto – Mendes**

PONTA GROSSA

2003

AGRADECIMENTOS

Ao término de mais esta jornada tenho muito a agradecer.

Agradeço, primeiramente a Deus que esteve sempre presente a cada momento.

Agradeço aos meus familiares pelo apoio e incentivo, que foram fundamentais para ir sempre em frente.

Agradeço aos professores do Curso pelo que me ensinaram com paciência.

Agradecimento especial à Prof^a. Dr^a Andréa Paula Segatto – Mendes, pela dedicação na orientação desta monografia.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1 OBJETIVOS	1
2 JUSTIFICATIVAS.....	1
3 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS	1
4 METODOLOGIA	2
CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	3
1 INTRODUÇÃO	3
2 CONTROLADORIA	3
2.1 Controladoria e o Enfoque Sistêmico.....	4
2.2 A Controladoria e o Processo de Gestão Organizacional	7
2.3 A Controladoria e o Orçamento Organizacional.....	10
3. CONTROLE GERENCIAL	10
3.1 A Discussão Atual sobre Controle de Gestão.....	13
3.2 Necessidade de Controle de Gestão.....	15
3.3 Modelo Integrado de Controle de Gestão	18
3.4 A Importância do Controle Estratégico.....	20
3.5 Características dos Sistemas de Controle de Gestão.....	25
CAPÍTULO III – A EMPRESA	30
1 HISTÓRICO DA EMPRESA	30
2 DESCRIÇÃO	31
3 O SISTEMA SICREDI CAMPOS GERAIS	35
3.1 Controle Gerencial do Sicredi em 31/12/2002.....	40
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA SITUAÇÃO	41
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo sobre controle gerencial numa abordagem generalizada teórica e prática no âmbito de uma Cooperativa de Crédito - SICREDI.

2 JUSTIFICATIVAS

O estudo justifica-se pela importância que tem o controle gerencial em qualquer instituição para o alcance dos resultados desejados. Pois é através deste processo que é possível saber se as metas estão sendo alcançadas. Caso isso não ocorra toma-se medidas no sentido de correção de rumos e melhoria geral nas ações gerenciais.

3 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

O tema controle de gestão tem experimentado uma considerável expansão desde a década de sessenta. Ao longo de todo esse período, diversos trabalhos têm chamado a atenção para a crise existente na área de contabilidade de gestão, devido a diversos fatores que tem dificultado a sua utilização como efetivo instrumento que facilite e potencialize a tomada de decisão, por parte dos mais variados usuários, internos e externos às organizações.

Segundo CATELLI (1999), as propostas mais significativas com vistas a superar essas limitações tem estado ligadas ao desenvolvimento de uma contabilidade de gestão estratégica, bem como o estudo de controle a partir de uma abordagem do contexto social e organizacional em que ele se desenvolve.

Outro trabalho a ser citado é o de AMAT e GOMES (1995), em que os autores, após realizarem uma revisão da literatura sobre controle de gestão, chamaram a atenção para a necessidade de se considerar outras variáveis e enfoques sobre o estudo de contabilidade de gestão, onde se destacam por sua

importância, o meio-ambiente e a estrutura organizacional e seu impacto no desenho e tipologia dos sistemas de controle organizacional.

O trabalho contou com o apoio financeiro do Centro Nacional de Pesquisa, da Universidade Federal do Rio de Janeiro e com a colaboração de dirigentes, professores e funcionários do Departamento de Economia de La Empresa da Universidad Carlos III de Madrid. Nesta monografia objetivou discutir os diversos tipos de controle de gestão, através de uma abordagem contextual e organizacional e da aplicação de conceitos a um caso prático, com vistas a chamar a atenção de acadêmicos e práticos para as relações existentes entre os mecanismos de controle com os aspectos tecnológicos, culturais, estruturais e ambientais que afetam as organizações, desenvolvendo-se em um cenário de mudanças bruscas e marcadamente competitivo.

4 METODOLOGIA

A metodologia aplicada nasce estudo é trabalhar teoricamente uma pesquisa bibliográfica que forneça informações a respeito de controladoria em diferentes áreas de gestão. Posteriormente, é realizada uma pesquisa prática no âmbito de uma agência do SICREDI com observações, anotações e levantamentos de comprovem como é realizada a controladoria no âmbito da instituição.

CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1 INTRODUÇÃO

O controle gerencial nasceu e desenvolveu com a evolução da organização administrativa, para que as ações na empresa sejam conhecidas dentro do que foi planejado para alcançar. A empresa conhece seus resultados se controlar o que está sendo produzido. Esta é a função principal da controladoria, com base em uma variedade de teorias e propostas de vários autores.

2 CONTROLADORIA

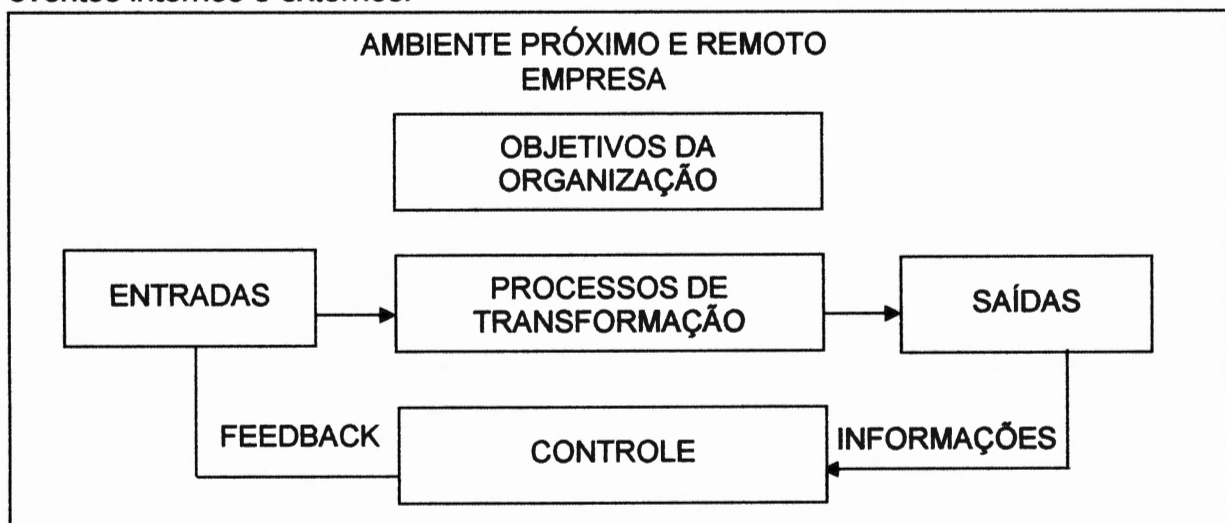
Para JOHNSON e FRANCISCO FILHO (2002), a Controladoria é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, suportando a tomada de decisões. Sua missão é zelar pela continuidade das organizações. As organizações são caracterizadas como sistemas abertos e dinâmicos, interagindo com outros num determinado ambiente, sendo necessário que o sistema mantenha um certo equilíbrio, ajustando-se às exigências ambientais. A atividade de controle, enquanto uma das atividades do processo de gestão empresarial, que é composto por planejamento, organização, execução e controle, tem por objetivos suprir as necessidades informacionais dos gerentes e monitorar de forma pró-ativa à performance dos diversos setores de uma organização. Para a realização deste monitoramento prévio, a Controladoria deve fazer uso de um sistema de planejamento e controle orçamentário que possibilite, através da apuração sistêmica do fluxo de informações gerenciais das organizações, projetar de forma agregada o resultado organizacional. Esta projeção agregada permitirá otimizar o resultado da organização como um todo, ao contrário dos orçamentos tradicionais, que nada mais são do que limitadores de despesas setoriais.

2.1 Controladoria e o Enfoque Sistêmico

Segundo GOMES (1983), a Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiado em informações contábeis e numa visão multidisciplinar, é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos informativos para gestores que os conduzam durante o processo de gestão quando requerido, a tomarem decisões ótimas. Estas necessidades informativas são a cada dia maiores, exigindo que a Controladoria deva agir de forma pró-ativa em relação a estas necessidades em termos de conhecimentos relativos ao processo de gestão organizacional.

É necessário entender que as organizações são entidades de transformação de recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos etc.) que tem por objetivo a geração de benefícios de natureza material (bens, serviços, riquezas) e não material (de ordem afetiva, intelectual, moral), sempre revertidos ao próprio homem. Isto as caracteriza como organizações sociais e econômicas. A controladoria deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações.

Para GARRISON (2001), o campo de atuação da Controladoria compreende as organizações, caracterizadas como sistemas abertos e dinâmicos, interagindo com outros num determinado ambiente. Sistema é um conjunto de elementos interdependentes que interagem, formando um todo unitário e complexo, desenvolvendo funções para atingir objetivos comuns. É aberto, pois é capaz de interagir com seu ambiente, influenciando-o e ao mesmo tempo sendo influenciado. É dinâmico, pois está em constante transformação conforme a ocorrência de eventos internos e externos.



A abordagem sistêmica das organizações constitui uma metodologia apropriada para o estudo das organizações, observando suas relações com o ambiente, bem como as relações existentes entre os elementos internos. É possível identificar seus sub-sistemas, componentes do sistema de organização:

- a) Institucional: conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários que se converte em diretrizes que orientam todos os demais sub-sistemas;
- b) Físico: compreende todos os elementos materiais do sistema de organização, tais como: edifícios, instalações, móveis, veículos, equipamentos etc.;
- c) Social: refere-se ao conjunto dos elementos humanos na organização, incluindo características pessoais e do grupo. O nível de motivação e satisfação das pessoas reflete-se diretamente no desempenho da organização;
- d) Organizacional: representa a organização formal da empresa, a estrutura departamental, níveis hierárquicos e responsabilidade;
- e) Informação: é constituído pelas atividades de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão das atividades da organização;
- f) Gestão: refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da organização. É responsável pela dinâmica do sistema: planejamento, execução e controle das atividades.

O ambiente externo da organização compõe-se de um conjunto de entidades que direta ou indiretamente influenciam e são influenciadas por ela. Essas influências ocorrem tanto por troca de produtos, recursos, informação, tecnologia, quanto pela influência de variáveis políticas, econômicas, sociais, regulatórias, ecológicas, etc., que determinam a amplitude da gestão organizacional.

O ambiente remoto de uma organização é composto por entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com ela, possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturais, regulamentadores e outras condicionantes de sua atuação. Exemplos dessas entidades são: governos, entidades regulatórias e fiscalizadoras, entidades de classes e sindicatos, associações empresariais, organismos internacionais e

governos de outros países. Essas entidades normalmente desempenham papéis significativos na determinação de variáveis relevantes que caracterizem o cenário global em que organização deverá atuar, como por exemplo: regime de governo, acordos internacionais, inflação, taxa de juros, distribuição de renda, mercado de trabalho, mudanças culturais, educação, tributos, fiscalização. Na maioria dos casos, essas variáveis não são controláveis pela organização.

Já o ambiente próximo da organização é formado por entidades que compõem o segmento onde atuam e competem, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes e consumidores. A amplitude de gestão neste ambiente caracteriza as transações realizadas entre as entidades: preço, volume, quantidade, prazos de entrega e pagamento etc. O segmento de atuação pode ser definido como um conjunto de atividades que constituem um determinado estágio da cadeia de valor da organização, formando uma rede de relacionamentos com clientes e fornecedores.

Para JOHNSON e FRANCISCO FILHO (2002), o ambiente empresarial brasileiro sofreu mudanças profundas na última década, entre as quais é possível citar a estabilidade de preços, a maior abertura para importações e as privatizações, acirrando a competição. Este ambiente competitivo faz com que a Controladoria desempenhe um papel fundamental na gestão das organizações: zelar pela continuidade da organização. Um dos pressupostos básicos da criação de uma organização é sua continuidade, que assume extrema complexidade com a globalização dos mercados e a velocidade das mudanças. Para que a missão da organização possa ser cumprida a contento, a Controladoria deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações, integrando as diversas áreas da organização.

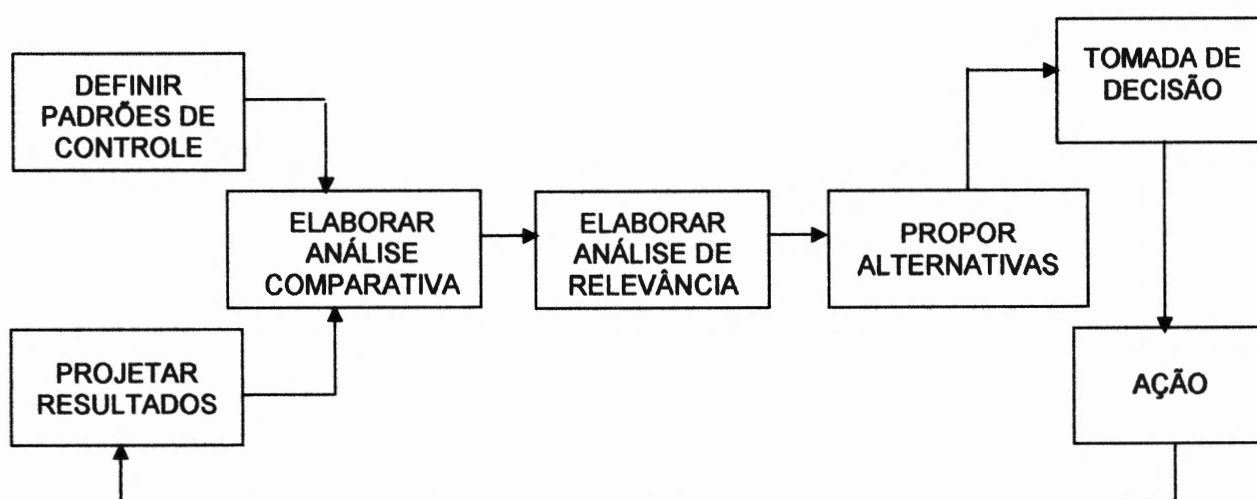
Considerando que o ambiente em que atuam as organizações é essencialmente dinâmico, e que suas relações com esse ambiente devem proporcionar-lhe condições de sobrevivência, é necessário que o sistema mantenha certa capacidade de adaptação às exigências ambientais. A ocorrência de eventos externos e internos à organização determina sua situação patrimonial, econômica, financeira e mercadológica influenciando suas condições de sobrevivência. Assim, para assegurar a sua continuidade, é necessário que o sistema mantenha um certo

equilíbrio, ajustando-se às exigências ambientais, bem como conservando algumas de suas características, que se alteram com a ocorrência de eventos. Para as atividades estratégicas e de relacionamento com o mercado deve haver um equilíbrio dinâmico, que possibilite ao sistema uma condição de funcionamento harmonioso após a ocorrência de qualquer evento que altere as características e a estrutura da organização.

A instituição de qualquer natureza que não possui controle de gestão integrada ou por setores possui elevados riscos de fracassar, pois somente o controle aplicado com técnicas eficientes e comprovadas possui condições de avaliar sua capacidade de produzir, seu retorno em lucro, a qualidade de seus produtos e serviços, bem como as metas estabelecidas.

2.2 A Controladoria e o Processo de Gestão Organizacional

De acordo com WELSCH (1992), a Controladoria, enquanto área responsável por suprir as necessidades informativas dos gestores de uma organização, necessita fazer uso de uma metodologia de trabalho que lhe permita desenvolver esta atividade de forma mais dinâmica e econômica possível. A esta metodologia de trabalho é dado o nome de processo de controle, conforme a figura a seguir:



Para JOHNSON e FRANCISCO FILHO (2002), o processo de controle, que nada mais é do que um modelo de gestão voltado à abordagem sistêmica das organizações, diz respeito às atividades desenvolvidas pela Controladoria, necessárias à geração pró-ativa de informações para o processo de tomada de decisões. É necessário enfatizar que tais informações são decorrentes de monitoramento e controle, prévio ou não, da performance dos diversos setores e sub-sistemas de uma organização.

Ainda segundo JOHNSON e FRANCISCO FILHO (2002), a primeira atividade a ser desenvolvida pela Controladoria refere-se à definição de parâmetros ou padrões de controle. Os padrões de controle são as referências às quais a performance da organização será comparada, ou seja, para que seja possível avaliar positiva ou negativamente qualquer resultado é necessário estabelecer qual a referência a ser considerada. Os padrões de controle são divididos quanto à forma e quanto à origem. Em relação à forma, é dividido em padrão de controle do tipo unitário e do tipo intervalo. O primeiro refere-se a um padrão com valor único, enquanto o segundo admite valores compreendidos em um dado intervalo. Em relação à origem, são divididos em padrões de controle externos. Os internos referem-se a informações geradas unicamente através do histórico da organização. Os externos referem-se a informações geradas através de pesquisa de mercado.

O processo de controle tem como objetivo principal à geração pró-ativa de informações para os tomadores de decisão.

Como exemplos de padrões de controle para a variável rentabilidade, WELSH (1992) coloca: padrão unitário: 15%; padrão tipo intervalo: valores compreendidos entre 12 e 18%. Os resultados da organização serão comparados a estes padrões, podendo haver três situações:

- a) situação verde: o resultado projetado é de 17% e está acima do padrão unitário;
- b) situação amarela: o resultado projetado é de 14% e está entre o padrão unitário e o intervalo inferior;
- c) situação vermelha: o resultado projetado é de 10% e está abaixo do intervalo inferior. A utilização destas três cores em relação às possíveis situações encontradas para os resultados permite estabelecer, de uma forma bastante simplista e didática, uma analogia com os sinais de

trânsito. Uma situação verde indica que a organização deverá seguir adiante, preocupando-se apenas em descobrir que fatores possibilitam a obtenção de uma melhor performance. Uma situação amarela indica que a organização deverá entrar em estado de atenção, pois a performance projetada poderá prejudicar a continuidade da organização.

Uma vez definidos os padrões de controle, a Controladoria necessita desenvolver a atividade considerada por GOMES e SPILLER (1991), como a mais complexa de todo o processo, que é a elaboração da projeção agregada dos resultados de todos os setores da organização. Para tanto a controladoria deverá desenvolver um sistema de planejamento e controle orçamentário que possibilite a elaboração de projetos e simulações, considerando os mais diversos cenários, dos resultados operacionais, econômicos e financeiros da organização. Desta forma, os resultados projetados refletem as interações e os objetivos conflitantes existentes entre todos os sub-sistemas que compõem a organização.

Para WELSCH (1992), uma vez projetados os resultados, a Controladoria passará a elaborar a análise comparativa entre os resultados e os padrões de controle previamente estabelecidos. Esta comparação tem por objetivos apurar a existência de diferenças, denominados desvios, entre os resultados e os padrões de controle.

Uma vez apurada a existência de desvios, a Controladoria deverá elaborar a análise da relevância, que visa apurar se os desvios são relevantes em termos de comprometimento dos objetivos organizacionais. Para determinar a relevância de um desvio, a Controladoria faz uso dos padrões de controle do tipo intervalo, classificando os desvios em desvios de baixa relevância (situação amarela) e desvios de alta relevância (situação vermelha). Caso seja apurado um desvio de baixa ou alta relevância, a Controladoria deverá elaborar alternativas para uma possível solução do desvio ou problema, as quais serão repassadas aos gestores responsáveis pela ocorrência do desvio. É importante perceber que as alternativas estarão sendo repassadas a mais de um setor, pois na maioria das vezes a ocorrência de um desvio é o resultado de conflitos decisórios entre alguns setores de alguma organização, na medida em que cada setor procure tomar decisões que maximizem a sua performance. Esta etapa constitui-se na última atividade desenvolvida pela Controladoria, pois a partir do momento em que as informações

forem repassadas aos gestores, a responsabilidade pela tomada de decisão ou escolha de qual alternativa utilizar será exclusiva dos gestores. Para a elaboração de alternativas, a Controladoria deverá apurar as causas ou fatores que contribuem para a ocorrência do desvio. Neste momento evidencia-se a necessidade da apuração prévia do fluxo de informações existente entre todos os setores da organização.

2.3 A Controladoria e o Orçamento Organizacional

Para WELSCH (1992), no sentido de otimizar o processo de tomada de decisão dos gestores de uma organização, fornecendo-lhes informações, a Controladoria deverá respeitar duas premissas: a) Princípio do Controle Futuro, ou seja, prever antes para corrigir antes. Este Princípio consagra o posicionamento de que a atividade de controle será mais eficaz e eficiente na medida em que trabalhar com informações projetadas; b) agregar informações de todos os sub-sistemas: o orçamento organizacional deverá considerar todos os setores da organização a fim de tornar possível o monitoramento de todos os fluxos de informação e para que os objetivos conflitantes entre os diversos setores da organização sejam facilmente evidenciados. Para que isto seja possível, torna-se imperativo o estabelecimento de um processo de planejamento e controle orçamentário, o qual possibilitará, através da agregação e projeção de informações de todos os sub-sistemas, o monitoramento prévio das possíveis performances de todos os setores da organização.

3 CONTROLE GERENCIAL

Segundo CATELLI (1999), muito embora haja indícios de que os conceitos sobre controle de gerencial ou de gestão já eram utilizados há muitos séculos atrás, foi no início do século XX que estes conceitos tornaram-se amplamente conhecidos através dos trabalhos de Taylor em 1906, Emerson em 1912, Church em 1913 e Fayol em 1916, principalmente o primeiro e o último, ambos engenheiros, cujos trabalhos repercutem até hoje e influenciaram de forma marcante a gestão e o estudo das organizações de todo o mundo, durante mais de meio século. Henry

Fayol, em sua obra *Administração Industrial e Geral*, partia do princípio que existem leis imutáveis que regem os sistemas de controle: prever, organizar, mandar, organizar, coordenar e controlar. O considerado pai da administração científica, preconizava a especialização da tarefa, a padronização das operações e a centralização, como os aspectos fundamentais para o alcance da eficiência administrativa. Para ele, controle era visto como uma verificação de que tudo estava correndo de acordo com o plano adotado. A estrutura organizacional funcional, com o respectivo organograma sob a forma de pirâmide, ainda hoje, bastante utilizado, reflete de forma apropriada os princípios da organização militar, defendidos por este autor. Em seu trabalho, *Administração Científica*, Frederic Taylor associa as idéias de Fayol à experiência prática, desenvolvendo sua doutrina nos trabalhos realizados na Bethlehem Steel Company. O taylorismo logrou bastante êxito e norteou, durante muito tempo à gestão das principais organizações norte-americanas. Os pontos básicos de suas idéias foram: introdução de incentivos financeiros e separação das tarefas de planejamento entre o responsável e o executor, supressão do individualismo e a espontaneidade no trabalho e, principalmente, a consideração dos sentimentos do trabalhador como dados científicos. No filme "TEMPOS MODERNOS" (Produzido pela Word Filmes), Charles Chaplin nos dá um impressionante depoimento do que representaram as idéias de Taylor, no trabalho em uma indústria.

Embora esses autores empregassem o termo controle em suas obras, percebe-se que o pensamento dominante -escola clássica- não levava em consideração os aspectos motivacionais. Para eles, a preocupação básica era encontrar a melhor maneira de controlar que fosse válida para qualquer tipo de organização.

Segundo AMAT (1989), a teoria desenvolvida era normativa e prescritiva, com concepção atomística do homem-apêndice de máquina ou ocupante do cargo. Dentro desse enfoque o homem era motivado apenas por recompensas e sanções salariais. Em ambas as abordagens, controle de gestão é considerado como controle operacional e financeiro, direcionando a atuação para aspectos físicos, ligados a atividades e não às pessoas. As pesquisas sobre a motivação e o ambiente de trabalho da empresa eram ignorados pela administração empresarial clássica, em que a empresa se apresentava como uma máquina bem lubrificada e orientada em

uma só direção através de uma trajetória maquinal e mecânica. A partir dos anos trinta, surgem os movimentos humanistas que se opunham às idéias defendidas pelos autores da escola de administração científica, sendo digno de nota o excelente trabalho realizado por Elton Mayo e sua equipe da Universidade de Harvard que, no trabalho realizado na fábrica Hawthorne da Western Electric, em Chicago, ao estudar as dificuldades relativas à produtividade no trabalho, onde imperava a organização taylorista, conseguiu jogar por terra muitas das idéias de racionalidade, oriundas da escola de administração científica, provando que os trabalhadores se comportavam regidos por outros valores e motivações, além das vantagens unicamente materiais. Surgia assim, o chamado efeito Mayo que viria dar margem ao surgimento, na década de 60, à sociologia industrial.

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. Para 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 de gestão.

Em consequência desses estudos são desenvolvidos novos conceitos que redefinem idéias anteriores e criam novas definições de controle de gestão. As principais inovações observadas durante as décadas de 50 e 60, 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.

A partir dessa nova visão, o sistema de controle de gestão 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 e diagnose dos problemas e a elaboração de diretrizes para a ação corretiva.

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, etc., e (d) larga utilização de computadores - técnicas de simulação, programação, etc.

A partir desse período, principalmente nas décadas de 60 e 70, a literatura sobre controle de gestão experimenta uma fase de grande expansão, observando-se o surgimento de escolas de pensamento que procuram abordar o assunto de forma sistemática, objetivando a construção de um corpo 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 ainda, fortemente influenciados pelas idéias oriundas da escola de administração científica do início do século.

3.1 A Discussão atual sobre Controle de Gestão

Para LODI (1995), há questionamento sobre a validade dos sistemas de contabilidade de gestão por não considerarem de forma adequada às mudanças ocorridas no meio-ambiente atual, marcado por forte expansão da capacidade de processamento de informação, rápidas mudanças tecnológicas e crescente competitividade e globalização da economia mundial. O autor conclui especulando que: “o domínio dos procedimentos da contabilidade financeira, tanto na educação como na prática, têm inibido o ajustamento dinâmico dos sistemas de contabilidade de gestão para as realidades do meio-ambiente contemporâneo”. LODI (1995, p. 9).

Ainda segundo LODI (1995), seria necessário desenvolver mecanismos flexíveis de gestão que conduzissem à satisfação de clientes, fornecedores e empregados. Para esse autor, modelos, técnicas, pesquisas e análises críticas devem ser discutidas, possibilitando a cobertura e expansão de tópicos importantes na atualidade. As principais idéias são:

- os sistemas de controle não podem ser desenhados sem levar em conta os aspectos motivacionais e o sistema de avaliação de desempenho;
- a pesquisa nesta área torna-se menos normativa e mais descritiva, buscando interpretar o comportamento humano e o papel dos sistemas de controle;

- percebe-se um significativo ressurgimento de pesquisas examinando os problemas encontrados nos dias atuais (novos métodos, novos sistemas, o impacto da nova tecnologia de informação, etc.);
- a dificuldade de adaptação às mudanças ambientais tem se tornado um outro importante tema de pesquisas;
- o questionamento sobre a validade da racionalidade convencional trazendo à tona os aspectos relacionados à cultura organizacional e a criatividade;
- tem havido um aumento na variedade dos métodos de pesquisa que estão sendo usados (modelos matemáticos, análise comportamental, perspectivas críticas, ênfase antropológica, etc.), com grande direcionamento para trabalho de campo e pesquisa descritiva;
- pesquisa corrente sendo prioritariamente vocacionada para o entendimento da prática (com destaque para pesquisa histórica), em oposição à pesquisa passada que era mais concernente com prescrição de comportamento administrativo e desenvolvimento de modelos normativos;
- é percebido um forte interesse no papel social da contabilidade, procurando entender o contexto político e social da contabilidade de gestão.

O que se pode concluir da análise de todos estes construtos teóricos é que, apesar de todas as considerações importantes de diversos autores, não se percebe na atualidade a existência de um paradigma predominante ou de um plano de referência que englobe todos os aspectos relevantes discutidos ao longo desta revisão de literatura. Se de um lado, e de forma bastante positiva, se pode perceber uma tendência de abandono progressivo de abordagens mecanicistas sobre controle de gestão, do outro, notamos uma limitada atenção a alguns aspectos que julgamos da maior relevância.

É importante salientar a ausência observada na leitura de estudos sobre controle de gestão para as pequenas e médias empresas, assim como para as organizações não vocacionadas para o lucro.

3.2 Necessidade de Controle de Gestão

O interesse sobre controle de gestão tem aumentado bastante nos últimos anos, em decorrência principalmente das rápidas mudanças ocorridas no meio-ambiente, a partir de 1973, com a crise mundial do petróleo. Grande parte das empresas passou a se desenvolver em um meio-ambiente caracterizado por grande instabilidade, muito complexo e bastante hostil que passou a exigir um constante aperfeiçoamento dos sistemas de controle com vistas a enfrentar uma concorrência acirrada, decorrente da globalização da economia. Para aquelas organizações que estavam acostumadas a um meio-ambiente relativamente estável, com rentabilidade assegurada e sem necessidade de utilizarem sistemas de planejamento e controle muito formalizados, essas mudanças tiveram um impacto significativo.

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 melhora da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas dos clientes.

Intencionalmente, substituem-se os objetivos da organização pela forma desejada pelos membros da organização, devido ao entendimento de que por mais que se formalize e regule o comportamento de cada pessoa, esta tem sempre uma certa margem de manobra (ou discricionariedade) que lhe permite eleger (segundo suas preferências e restrições) algumas das diferentes alternativas disponíveis de ação e de decisão. Por outro lado, o fato de que os objetivos individuais e os planos de ação organizacionais não tenham porque coincidir entre si, permite que exista a possibilidade de, dada a margem de manobra de que dispõem, o comportamento de cada indivíduo se oriente por seus objetivos pessoais em lugar do comportamento esperado, contido nos mecanismos de controle da organização.

Para WELSCH (1992), controle, enquanto mecanismo de reforço de comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados, é necessário como instrumento que possa auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações congruentes com os interesses das partes (donos do capital e empregados de todos os níveis).

Em certas situações ou ambientes, talvez o mais recomendável, com vistas a se alcançar melhores resultados, seja o auto-controle. O processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formulação de diretrizes e a mensuração do resultado nos mesmos moldes. A informação pode fazer referência a diversos aspectos: a evolução do meio-ambiente global (tecnológico, sociocultural, político, econômico, demográfico, ecológico, etc.), a evolução do setor (clientes, mercado, concorrência, distribuidores, credores, regulamentação por parte dos organismos governamentais, etc.) e a evolução da própria empresa (aspectos comerciais, financeiros, produtivos, etc.).

A partir da existência de um sistema de informação que coleta e seleciona a informação mais relevante, se pode tanto tomar decisões (o sistema de informação quando utiliza informação preditiva permite antecipar o que pode acontecer e adaptar o processo de decisão em função destes resultados, assim como, permitir um controle "a priori" da situação) como avaliar o comportamento de cada responsável (o sistema de informação quando utiliza informação histórica permite analisar o que aconteceu, possibilitando, por conseguinte, um controle "a posteriori").

Uma vez que as organizações estão se desenvolvendo em um meio-ambiente caracterizado por fortes mudanças e bastante competitivo é fundamental ter informação tanto externa como interna, para facilitar a adaptação estratégica. O controle estratégico é aquele que está orientado à manutenção e a melhora contínua da posição competitiva da empresa. Aqui, a geração de informação acerca do meio-ambiente e, particularmente, da concorrência ocupa um lugar destacado. Igualmente, a informação sobre as operações internas é fundamental. Toda esta informação é suscetível de ser utilizada, tanto na elaboração de alternativas estratégicas como para avaliar a implantação da estratégia selecionada.

Por outro lado, na medida em que as organizações alcançam uma maior dimensão e complexidade e se realiza uma progressiva descentralização das decisões, é necessário orientar a atuação individual e de cada unidade aos objetivos globais dos membros da administração. O controle organizacional se refere ao 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 formam parte da mesma. A atuação da administração pode ser muito importante no desenho de um sistema e na realização de um processo que permita influir

decisivamente no comportamento das pessoas para que atuem de acordo com os objetivos negociados pela administração. O controle organizacional por parte dos diversos setores da administração se realiza de diferentes maneiras: mais formal (quando seu desenho está explícita e conscientemente formalizado) ou menos formal (quando não está). Assim, o exercício e o resultado do controle são influenciados por aspectos que não estão conscientemente desenhados e determinados pelos elementos que compõem a administração.

A influência da cultura organizacional ou do meio-ambiente do país (emoções, crenças, geografia, valores, história, instituições sociais e políticas), por exemplo, são elementos fundamentais que devem ser considerados na compreensão de comportamento individual e organizacional.

Para isso é imprescindível possuir um conjunto de sistemas e instrumentos que promovam a atuação das diferentes pessoas ou grupos, no sentido de responderem aos desafios do meio.

Dentro destes instrumentos, o sistema de controle e a contabilidade de gestão ocupam um lugar de destaque. Como se pode perceber, estes mecanismos não devem assumir as características dos instrumentos burocráticos que não facilitam a orientação, o aperfeiçoamento contínuo ou a motivação. Ao contrário, devem ser bastante flexíveis de modo a facilitarem a adaptação às mudanças.

Por sua vez, a contabilidade de gestão é um sistema de informação que fornece dados para a administração (financeiro e não financeiro) que podem ser utilizados tanto a priori como a posteriori, na forma das decisões estratégicas e no controle da atuação de cada responsável e unidade. A contabilidade de gestão permite avaliar a contribuição econômica das diferentes atividades que são realizadas pela empresa e, portanto, facilitar o processo de decisão que possibilite o aperfeiçoamento contínuo desta contribuição. A informação que é produzida pela contabilidade de gestão acerca do resultado da empresa e de cada uma de suas unidades é fundamental para determinar as políticas mais adequadas para melhorar seu desempenho (aumento do preço de vendas, redução de custos, realização de investimentos, etc.).

Igualmente, a contabilidade de gestão permite avaliar a qualidade da atuação de cada responsável a partir da comparação dos alvos fixados com os resultados reais.

Dentro do conceito de controle se pode distinguir duas perspectivas claramente diferenciadas. Em primeiro lugar, uma perspectiva limitada do que significa o controle na organização, baseado normalmente em aspectos financeiros, e em segundo lugar, uma perspectiva mais ampla do controle onde se considera também o contexto em que ocorrem as atividades e, em particular os aspectos ligados à estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e o meio-ambiente.

A partir de uma perspectiva mais ampla se pode considerar que o controle organizacional é exercido através de diferentes mecanismos que tratam de motivar, orientar e influir para que o comportamento individual e organizacional seja o mais conveniente para alcançar os objetivos a longo prazo dos membros da organização. Nesta segunda perspectiva o controle:

- não somente é realizado pela gerência mas também por todas e cada uma das pessoas que fazem parte da mesma;
- não somente é realizado a posteriori mas permanentemente;
- não somente se limita aos aspectos técnicos de seu desenho mas deve adequar-se tanto à cultura da organização como as pessoas que fazem parte da entidade. Não deve centrar-se exclusivamente no resultado mas ser utilizado de forma flexível, considerando o processo de controle como um instrumento orientado ao aperfeiçoamento contínuo das pessoas e dos próprios processos.

3.3 Modelo Integrado de Controle de Gestão

De acordo com GOMES e SPILLER (1991), este item apresenta um modelo integrado de controle de gestão com o objetivo de facilitar a compreensão do papel desempenhado por um sistema de controle em uma organização, destacando a importância do contexto social e organizacional, no seu desenho, implantação e utilização.

Após se discutir os diversos conceitos relativos a controle de gestão, chama-se a atenção para a necessidade de serem efetuadas mudanças importantes nos sistemas de controle de gestão atuais, de modo a permitir sua utilização no processo estratégico e propiciar a melhora contínua da posição competitiva da organização.

Segundo GOMES e SPILLER (1991), a maior parte da literatura existente sobre controle de gestão (e em contabilidade de gestão, concepção generalizada que é utilizada no mundo acadêmico anglo-saxão, brasileiro e espanhol) tem estudado parcialmente a problemática real do controle. Isto se deve, em grande parte, a excessiva ênfase atribuída aos aspectos formais e racionais no desenho dos sistemas de controle, ignorando por completo o seu funcionamento real na prática e, especialmente, o contexto social e organizacional em que estes sistemas se desenvolvem. Como consequência destas limitações, desde o final dos anos 70 se tem defendido a idéia sobre a necessidade de desenvolver novos enfoques que permitam oferecer uma melhor compreensão do contexto organizacional. Isto tudo é especialmente importante para a compreensão do funcionamento das empresas atuais pois os aspectos não financeiros e informais desempenham um papel fundamental dentro do processo de controle.

Ainda GOMES e SPILLER (1991), afirma que um sistema de controle não pode ser entendido somente através de uma perspectiva técnica. Só faz sentido discutir controle dentro de um determinado contexto e de uma determinada cultura em que ele existe, dentro de um determinado momento histórico e de uma organização em particular. Quando falamos de sistemas de controle, generalizamos um conceito que é diferente para cada organização, país, contexto histórico, etc (multinacional de veículos, indústria de confecções na região sul do Brasil ou da Galícia, na Espanha, time de futebol, a família Corleone, Greenpeace, Petrobrás, Repsol, O Brasil antes, durante e após a ditadura; A Espanha dos anos 60 e a atual, O Japão antes da II guerra mundial e o atual, etc.).

Para CATTELI (1999), dentro do contexto organizacional em que ele opera, um sistema de controle pode ser analisado a partir de diferentes abordagens. Em uma perspectiva contingencial seu desenho dependerá de variáveis como, por exemplo: o tamanho da empresa, a tecnologia, o nível de concorrência existente, etc. Em um enfoque de relações humanas nos concentraremos no grau de participação existente ou no impacto motivacional que produz. Já de um ponto de vista político, se aceita que o sistema de controle é origem e reflexo de lutas políticas dentro e fora da organização e, assim, tem uma relação reflexiva com a estrutura de poder existente, ou seja, é influenciado por ela e, ao mesmo tempo, contribui para sua criação e legitimação. Finalmente, de uma perspectiva cultural onde se

reconheceria o sistema de controle como o criador e legitimador de valores e crenças dentro da organização.

Para AMAT e GOMES (1995), assim, se o sistema de controle for analisado dentro do contexto social em que ele opera, sua compreensão pode ser muito diferente. Somos levados a reconhecer que é impossível entender controle de gestão independentemente de seu contexto social. Se analisamos, por exemplo, os casos de Brasil e Espanha, durante as décadas de 60 e 70, nos deparamos com um contexto sócio-econômico e político, bastante semelhante, com amplo predomínio de sistemas de controle de gestão de características mecanicistas e sem consideração adequada aos aspectos comportamentais aqui discutidos. Tanto em um, como em outro país, assistimos a uma expansão significativa do setor estatal, grande concentração de renda, com políticas e programas econômicos baseados, em grande parte, nas idéias keynesianas, bem a gosto dos detentores do poder de então (ditaduras militares). Quais deveriam ser as características básicas dos sistemas de controle dessa época, se não as fortemente influenciadas pelas idéias de Taylor e Fayol (com os princípios da organização militar).

Ainda segundo AMAT e GOMES (1995), na Espanha, os sistemas de controle só começaram a ganhar relevância após os anos 80. Até essa época, e apesar de sua existência, eram geralmente irrelevantes como instrumentos de controle, ou seja, não se notava a preocupação com a crise dos sistemas de controle tradicionais e a necessidade de desenvolvimento de novos enfoques.

3.4 A Importância do Controle Estratégico

Existem na atualidade, uma série de fatores coincidentes que promovem e justificam a realização de mudanças estratégicas e organizacionais e, paralelamente, nos sistemas de controle. As mudanças surgidas desde os anos 60 no meio-ambiente empresarial que se aceleraram durante a década de 80, obrigam a que os administradores tenham que realizar um esforço muito grande com vistas a sua adaptação às novas condições e desafios do mundo contemporâneo. Entre essas mudanças há que destacar a crise energética, as mudanças sócio-econômicas e políticas ocorridas em diversos países, às inovações tecnológicas (informática, telecomunicações, etc.), novas técnicas administrativas e a "nova

organização”, a globalização, novos hábitos de consumo, a preocupação mundial com a preservação do meio-ambiente, surgimento de novos empreendedores comerciais e industriais mundiais (Japão, Tigres Asiáticos), mudanças drásticas de valores sócio-culturais, etc.

A maior pressão e hostilidade da concorrência internacional (mercado comum europeu, MERCOSUL, países asiáticos) e, em geral, a internacionalização e globalização mundial dos mercados e a progressiva maturação de um elevado número de produtos e serviços obriga a empresa a prestar uma maior atenção à melhora de sua posição competitiva.

Para AMAT e GOMES (1995), entre os fatores relacionados ao meio-ambiente atual que forçam a adaptação estratégica e organizacional e, por extensão, os sistemas de controle, pode-se destacar os seguintes:

- a saturação, crescimento limitado e surgimento de concorrência de novos países nos mercados domésticos;
- a elevada taxa de inovação tecnológica nos produtos e serviços, em especial os de alta tecnologia, que reduzem os seus ciclos de vida, obrigando a realização de grandes investimentos em P & D (pesquisa e desenvolvimento), para manter ou melhorar a capacidade competitiva;
- a internacionalização dos mercados de fatores e produtos e a transferência de tecnologia, devido à redução de barreiras comerciais e a diminuição do custo de transporte e comunicação entre diferentes zonas geográficas;
- a automatização e flexibilização que permitem a introdução de novas tecnologias de processo que reduz sensivelmente o custo de pessoal e permite uma melhora significativa na qualidade, no controle e no serviço;
- o aumento das expectativas (monetárias, participação, auto-realização e desenvolvimento profissional) que as pessoas esperam satisfazer na empresa, através de mudanças nos valores, a maior qualificação de pessoal e o desenvolvimento dos meios de comunicação; e
- a influência crescente e o poder de grupos externos às empresas (sindicatos, administração pública, acionistas, clientes, etc.) no processo

de decisão, requer uma maior atenção sobre as implicações do meio-ambiente no comportamento das organizações.

Em particular, um sistema de controle deve ser modificado quando a empresa se vê diante de um meio-ambiente mais competitivo e, como consequência, muda sua estratégia (tecnológica, produtiva, comercial) e sua estrutura organizacional.

Ainda segundo AMAT e GOMES (1995), isto ocorre principalmente quando:

- os indicadores de controle utilizados não são adequados para medir os fatores críticos dos quais depende a manutenção da posição competitiva;
- a informação que é fornecida pelo sistema distorce ou não facilita a tomada de decisões estratégicas, ou não permite a adequada avaliação de cada unidade ou não se utiliza porque é irrelevante a respeito das necessidades dos gerentes. Um reflexo desta situação se produz quando os resultados (margens de lucro de cada produto ou serviço, custo das atividades) são difíceis de explicar, quando os produtos de difícil fabricação apresentam uma elevada margem de lucro ou quando os responsáveis por um centro criam seu próprio sistema porque o que existe não é útil;
- quando o departamento de controle requer uma grande quantidade de recursos e tempo para facilitar o fornecimento de informação para a tomada de decisão; e
- sua utilização gera conflitos pessoais ou interdepartamentais ou não promove um comportamento proativo orientado à melhora contínua.

Um sistema deve adequar-se às características do meio-ambiente e, como consequência, à estratégia da empresa. O sistema de controle deve estar estreitamente relacionado com o processo estratégico, tanto contribuindo na formulação de alternativas estratégicas como no processo posterior da implantação dessas alternativas para facilitar a congruência da atuação dos administradores e das diferentes unidades com as diretrizes globais. Por um lado, através da vinculação do orçamento anual com a estratégia a longo prazo se assegura que os diferentes centros de responsabilidade atuam separadamente para alcançar seus objetivos particulares cujo alcance, permitirá alcançar os objetivos globais.

Igualmente, através da adaptação do sistema de controle às necessidades de informação da administração, pode-se facilitar a tomada de decisões estratégicas.

Para GOMES (1983), um sistema de controle será desenhado segundo as características da estratégia traçada para a organização. Assim, por exemplo, uma estratégia orientada a uma expansão de vendas mediante preços de vendas inferiores aos da concorrência (estratégia centrada em liderança de custos) exigirá uma maior ênfase no controle de custos que seria requerido de uma empresa que persiga a estratégia de diferenciação de seus produtos, com base na inovação, qualidade, tecnologia etc. Uma empresa orientada estrategicamente para liderança de custos, deve atribuir em seu sistema de controle maior ênfase à formalização, à definição de indicadores quantitativos, ao estabelecimento de padrões e ao cálculo de variações orçamentárias. Ao contrário, em uma empresa orientada estrategicamente à diferenciação o sistema de controle deve ser mais flexível, com ênfase no estímulo ao auto-controle, a utilização de indicadores qualitativos e menos formalizados, orientado a longo prazo e fomentando a motivação, a criatividade e o aprendizado.

Ainda segundo GOMES (1983), os sistemas de controle devem facilitar a informação para formular e avaliar a validade a priori uma estratégia, assim como a adequação de sua implantação. Isto demonstra sua importância como instrumento de aprendizagem ao tornar explícita tanto a estratégia e os objetivos como as razões que influíram em sua implantação. Em especial, os sistemas de controle devem facilitar aquela informação que permita tanto diagnosticar problemas estratégicos potenciais como facilitar a análise de decisões alternativas e sua seleção. Entretanto, a realidade, é que as empresas outorgam excessiva ênfase à informação financeira mas não utilizam em demasia a informação contábil na formulação da estratégia e no controle estratégico e se prefere informação qualitativa, tanto interna como externa. Isso se deve, em grande parte, a que a informação contábil tradicional apresenta algumas deficiências para ser utilizada no processo estratégico, devido aos seguintes aspectos levantados por GOMES (1983):

- é direcionada para curto prazo (mensal, anual) e para a análise do passado (que desvios foram produzidos?), sem facilitar a tomada de decisão a longo prazo (por exemplo: decisões de investimentos) ou a avaliação a posteriori da estratégia. Os métodos usados para decidir

sobre investimentos de capital e para facilitar seu controle a posteriori são incompatíveis devido às diferenças de critérios utilizados pela contabilidade. Fica muito difícil separar a informação correspondente à estratégia, a projetos de investimentos ou a decisões estratégicas da informação que é apresentada pela contabilidade sobre a exploração normal do negócio;

- baseia-se no fornecimento de informação financeira e, em geral quantitativa, e se dispõe de limitada informação de caráter qualitativo (produtividade, quota de mercado, flexibilidade, inovação, etc.);
- concentra-se na análise da situação interna da organização com uma limitada consideração sobre o meio-ambiente competitivo (fornecedores nacionais e estrangeiros, concorrência, distribuidores, clientes, etc). Por exemplo: não fornece informação por grupo de clientes, não há informação sobre os custos dos competidores, etc. Além disso, a informação fornecida não é elaborada em função do valor que incorpora a cada atividade, não considera os custos diferenciais e se supõe ainda, uma série de simplificações como a que considera os custos indiretos como sendo fixos. Tudo isso limita a utilização da informação; e

* utiliza procedimentos que podem ser, muitas vezes, burocráticos e rotineiros (periodicidade, padronização da informação, etc.), orientados ao registro contábil dos custos e de suas imputações aos produtos que dificultam a sua utilização em decisões estratégicas e promovem um comportamento um pouco flexível e criativo. A atitude proativa, flexibilidade e criatividade necessárias para adaptar-se a um meio-ambiente dinâmico, incerto e ambíguo, como o que caracteriza as decisões estratégicas, não são compatíveis com a informação contábil que se concentra no passado e no registro rotineiro dos dados.

De acordo com GOMES (1983) os seguintes aspectos devem ser considerados no desenho dos sistemas de controle, para que a informação seja útil ao processo de controle estratégico:

- deve reduzir a burocracia e a formalização em excesso e estimulem a flexibilidade para adequar a informação a cada tipo de necessidade de decisão e a criatividade, para fazer frente à ambigüidade que está

presente nas decisões estratégicas. A informação estratégica não requer a precisão da informação contábil tradicional, podendo esta, na maior parte das vezes, ser contraproducente. Neste sentido, informação semi-confusa (não estruturada, imprecisa, etc.) pode ser, paradoxalmente, muito útil;

- deve apresentar informação referente ao mercado, ao meio-ambiente competitivo do país e do exterior ou ao meio-ambiente global;
- deve considerar também a informação interna não financeira, quantitativa e qualitativa sobre os aspectos estratégicos mais relevantes. A informação interna sobre os aspectos estratégicos mais relevantes deve ser complementada com informação sobre os competidores e sua situação de mercado. Isto significa desenvolver técnicas de “benchmarking” e os denominados sistemas de inteligência competitivos.

Devem ser orientados a longo prazo, facilitando as decisões estratégicas e seu controle a posteriori. Para isso é necessário separar a informação estratégica da informação contábil de curto prazo. De outro modo, a informação deve ser mais voltada para o futuro e a geração de cenários. Por exemplo: facilitando a análise que pode ter um impacto em uma mudança na política comercial (preços, produtos, promoção, canais de distribuição, etc.), de uma mudança no tipo de serviço, da política de P&D, da qualidade de matérias-primas, das ações da concorrência ou de uma mudança no meio-ambiente, etc.

3.5 Características dos Sistemas de Controle de Gestão

Para DEARDEN e BEDFORD (1984), durante a última década, os mais diversos tipos de organizações efetuaram mudanças significativas em seus sistemas de controle, em decorrência de uma série de transformações que ocorreram no contexto sócio-econômico mundial e em seus ambientes internos.

As mudanças no contexto social e, em particular, a crise dos mecanismos de controle social durante este período, associadas à crise econômica mundial e seu impacto na redução da rentabilidade, o desenvolvimento do neoliberalismo e as bruscas alterações verificadas no cenário internacional, deram origem à introdução

de sistemas de controle essencialmente financeiros que passaram a ser institucionalizados e legitimados como sistemas de controle por excelência.

Em diversos países, os sistemas, antes fundamentados em ampla regulação de toda a atividade econômica, começaram a ruir, dando margem à implantação de novos modelos (principalmente aqueles importados dos Estados Unidos, através das empresas multinacionais, de livros-texto, escolas de negócio e consultores) e novas tecnologias que ampliaram consideravelmente o escopo dos sistemas de controle de gestão com vistas a incorporarem as novas idéias. (DEARDEN E BEDFORD, 1984)

A seguir serão explicados alguns tipos de controles utilizados:

a) O controle familiar

Este tipo de controle é utilizado em empresas em que a menor dimensão ou a estabilidade do meio-ambiente facilitam um controle mais informal. Não precisa necessariamente ser uma empresa familiar mas que a empresa tenha as características de uma família, ou seja, ênfase nas relações pessoais, liderança de um pai (o fundador, líder ou gerente).

No controle familiar, a gerência realiza um controle muito centralizado, com uma certa delegação mas com uma limitada descentralização que reduz a necessidade do controle. Neste ambiente não se atribui muita importância aos mecanismos formais e aos sistemas de controle financeiro. O controle organizacional encontra-se baseado na utilização de mecanismos de controle informais, na liderança do gerente (normalmente o proprietário), na centralização das decisões, na delegação de autoridade baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança. Este modelo de empresa é muito condicionado às características do líder. Em função destas características pode haver muita variedade no estilo de liderança. Desde o líder que não se pode questionar nem criticar, até o outro que forma uma equipe e dirige a empresa com orientação para resultados e para o profissionalismo mas sem ênfase excessiva nos mecanismos formais.

No caso espanhol, o fato das empresas terem uma dimensão relativamente pequena (quase 97% das empresas tem menos do que 50 empregados) e poucas operarem de forma regular em um mercado internacional (somente 16.000 empresas industriais que representam 6% do total das empresas que exportam de forma

regular), permite assinalar que este tipo de controle pode ser bastante generalizado. (GOMES, 1983)

As limitações deste sistema de controle afloram quando a empresa se volta para um ambiente mais competitivo, aumenta a sua dimensão ou surgem ameaças à figura do líder (por exemplo: no caso de sucessão ou de conflitos de interesses entre sócios e/ou gerentes). O risco maior deste tipo de controle, entretanto, é que pode prevalecer a fidelidade ao líder, em detrimento da eficácia e da inovação. Além disso, a orientação obstinada à lealdade pode se traduzir em desestímulo à criatividade. Para superar estas limitações se torna necessário à adoção de um estilo mais participativo e uma maior orientação para resultados.

b) O controle burocrático

Este tipo de controle é próprio de ambientes pouco competitivos e característico de organizações de grande porte, fortemente centralizadas e, normalmente, fechadas para o exterior. Baseados em normas e regulamentos bastante rígidos, estes sistemas de controle adotam a estrutura funcional com grande número de cargos de chefia, distribuídos hierarquicamente, mas com muito pouco grau de autonomia.

Por esta razão, não é de estranhar a ênfase atribuída aos mecanismos formais e à sofisticação dos sistemas de controle financeiro totalmente baseados em medidas contábeis e muito poucos instrumentos gerenciais.

Isto tudo é consequência do tipo de cultura que pode predominar nestas organizações (acentuada distância hierárquica entre os diferentes níveis de poder, limitada orientação ao mercado e com ênfase à fidelidade e a estabilidade). O aspecto fundamental das empresas que utilizam este tipo de controle é a criação e manutenção de uma cultura avessa à mudança.

O controle organizacional está baseado, assim, na formalização da estrutura e do sistema de controle e na centralização das decisões. Em muitos casos, é parecido com o controle familiar no que se refere à delegação que se realiza através de pessoas de muita confiança (parentes, amigos, correligionários políticos, etc.). O problema maior deste tipo de controle é que a sua utilização diminui a motivação e valoriza os aspectos políticos ligados à exploração do sistema (por exemplo: a distribuição do orçamento entre unidades em função do poder de influência de cada responsável).

As limitações destes sistemas vêm à tona, principalmente quando ocorrem mudanças importantes no meio-ambiente sócio-econômico ou político que implica em maior exposição deste tipo de organização a um mercado hostil e mais competitivo.

c) O controle por resultados

Este tipo de controle costuma existir em meio-ambientes muito competitivos e é marcadamente baseado em sistemas de controle financeiro. Aqui, é promovido um elevado grau de descentralização através do estabelecimento de objetivos e a utilização ampla de centros de responsabilidade que são avaliados com base nos resultados apresentados. A descentralização aumenta o grau de autonomia, responsabilidade e discricionariedade e, portanto a necessidade de controle. Dado que a dimensão da empresa obriga à formalização dos procedimentos e do comportamento, e a utilização de técnicas padronizadas facilita o controle, o uso de mecanismos sofisticados de controle financeiro são largamente utilizados.

A diferença fundamental entre este tipo de controle e o controle burocrático é que o sistema de controle financeiro é mais abrangente, fazendo uso de outros critérios de gestão e não, simplesmente, os registros contábeis. Isto decorre do tipo de cultura que normalmente predomina neste tipo de organização, ou seja, mais profissional e orientada para reduções de custos e para a diferenciação. Os sistemas desenvolvidos apresentam sinais claros da preocupação dos gestores com a ligação entre estratégia, diretrizes, metas e operações e com planos de incentivos ligados aos resultados performados pelos responsáveis pelos centros de responsabilidade.

Para GARRISON (2001), as principais limitações deste tipo de controle são inerentes à fragilidade do próprio conceito de resultado que se relaciona com a motivação e participação das pessoas no processo de definição dos mecanismos de controle que serão utilizados para avaliar o desempenho dos centros de responsabilidade. O horizonte temporal (alcance de curto ou longo prazo), arbitrariedade na fixação dos critérios relativos ao resultado (controlabilidade dos fatores por parte dos responsáveis pelos centros), etc, são exemplos de problemas que podem direcionar os esforços das pessoas a situações não desejáveis, ou não previstas pelos responsáveis pelo desenho do sistema de controle.

d) O controle ad-hoc.

Este tipo de controle baseia-se fundamentalmente, na utilização de mecanismos não formais que promovam o auto-controle. Por exemplo, quando cada funcionário ou cada setor de forma específica faz o seu próprio controle, de forma adequada e apresentam os resultados. Ocorre, normalmente, em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade, como os encontrados em organizações de alta tecnologia, design, publicidade, consultoria, escolas de negócios, etc.

Estruturas bastante descentralizadas também podem desenvolver o controle ad-hoc, embora com limitada utilização de medidas financeiras, pois estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização dos procedimentos e de comportamentos por não possuírem características rotineiras e cujos fatores críticos não são de caráter financeiro ou de produção fabril mas de marketing, predominantemente direcionados para a inovação.

CAPÍTULO III – A EMPRESA

1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Historicamente o sistema SICREDI iniciou-se em 28 de dezembro de 1902, como primeira cooperativa de crédito no Brasil, tendo como cenário a cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul.

Durante mais de sessenta anos expandiu-se pelo Rio Grande do Sul sob a denominação de Caixas Populares Raiffeisen, que contribuiu para a organização bancária do Rio Grande do Sul.

Com o advento da Lei 4595/64, da reforma bancária e logo em seguida, da Lei 4829/65, que instituiu o crédito rural, surgiram novas oportunidades para um banco ligado às cooperativas em especial em um momento em que estas se multiplicavam pelo país.

Foram realizadas modificações de denominações, juntamente com a expansão da instituição, tanto no sentido numérico de agências, como no volume de captação e na organização estrutural interna, para melhor funcionar.

Em 1981 o Paraná passou a ter as suas primeiras cooperativas de crédito como expansão do sistema no Rio Grande do Sul. E a partir de então o Sicredi continuou em crescimento no estado do Paraná, apresentando 26 cooperativas, mais de 215 pontos de atendimento e podendo contar com mais de 116.000 associados.

Outras Unidades da federação passaram a se interessar por este sistema de cooperativa de crédito caracteristicamente agrícola, considerando ser a agricultura uma área da economia imprescindível para a vida da população, com forte participação na produção nacional e com garantia de demanda de seus produtos. Assim, o Mato Grosso e o Mato Grosso do Sul também passaram a participar do sistema Sicredi com plena disposição.

No início da década atual, outras cooperativas que não apenas agrícolas, foram incorporadas ao sistema SICREDI, que então alcançou o Estado de São Paulo, sendo que seu processo de expansão continua em andamento.

Desse modo, após um século de existência, o crescimento e o fortalecimento organizacional do Sicredi o tornaram, atualmente, uma cooperativa de crédito respeitada pela comunidade e por toda a estrutura financeira do país.

2 DESCRIÇÃO

O cooperativismo foi criado na Europa no século XIX, sendo um instrumento de organização econômica da sociedade, caracterizando-se como uma forma de ajuda mútua através da cooperação e da parceria.

Entre os vários tipos de cooperativas existentes, as cooperativas de crédito distinguem-se das demais por dependerem de autorização prévia de funcionamento pelo Banco Central do Brasil.

Dessa forma existem três tipos de cooperativas de crédito:

- Crédito Rural: formadas por pessoas que desenvolvem atividades, de forma efetiva e predominante, na área de atuação da cooperativa, sejam agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou que se dediquem a operações de captura e transformação do pescado.
- Crédito Mútuo: formadas por empregados ou servidores e prestadores de serviço em caráter não eventual de determinada entidade pública ou provada, conglomerado econômico, conjunto definido de órgãos públicos hierárquica ou administrativamente vinculados, bem como por conjunto definido de pessoas jurídicas que desenvolvam atividades idênticas ou estreitamente correlacionadas, ou trabalhadores de determinada profissão regulamentada ou atividade definida quanto à especialização (conjunto definido de profissões ou atividades cujos objetos sejam idênticos ou estreitamente correlacionados).
- Luzzatti: formadas por pessoas físicas em geral e pessoas jurídicas sem fins lucrativos.

O Sicredi é um sistema de crédito cooperativo que tem suas portas abertas para toda a comunidade onde se encontram instaladas as suas agências.

A estrutura organizacional e a diretoria desta cooperativa de crédito encontra-se ligada às cooperativas dos diferentes ramos de produção e serviços. Há uma integração que forma a base do SICREDI LOCAL, as Centrais Estaduais, o

Banco Cooperativo, e as Confederações das Cooperativas Ligadas ao sistema Sicredi.

A estrutura organizacional do sistema Sicredi compreende 110 cooperativas de créditos singulares com mais de 650 pontos de atendimento e 5 centrais estaduais. Além de estar organizada dentro desta estrutura uma Sicredi Serviços, um Bansicredi, uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões e uma Empresa de Informática. Forma, portanto, uma estrutura com um elevado número de funcionários e movimenta um montante considerável de recursos financeiros.

As cooperativas de crédito são instituições que prestam serviços financeiros e bancários às comunidades onde atuam, constituídas como sociedade de pessoas, de natureza jurídica própria. A SICREDI é uma cooperativa de crédito singular à qual estão vinculadas as Centrais Estaduais, o Bansicredi, a Corsecoop, a BC CARD, a Sicredi Serviços, a Redesys e a Alcred/unicred, que serão descritas a seguir.

a) Centrais Estaduais

Constituídas pelas cooperativas de crédito singulares, cabe às Centrais Estaduais do SICREDI a representação junto ao Banco Central e demais entidades fiscalizadoras, além de prestar serviços de apoio às cooperativas, como: recrutamento e seleção, treinamento, assessoria organizacional, plano de expansão e desenvolvimento, assessoria jurídica, controladoria, supervisão e auditamento.

b) Bansicredi

Banco comercial formado com capital das Cooperativas de Crédito Singulares e respectivas Centrais, sob a forma de sociedade anônima, tendo como atribuições: administrar em maior escala os recursos do Sistema; desenvolver e disponibilizar produtos e serviços bancários, através das cooperativas de crédito e diretamente ao mercado; negociar e implantar convênios; captar recursos demandados pelos associados das cooperativas e seus próprios clientes; ser instrumento do SICREDI para relacionar-se com o mercado financeiro nacional e internacional; atuar como banco múltiplo.

c) Corsecoop

Corretora de Seguros que atua na distribuição dos produtos de seguro demandados pelo quadro associativo das cooperativas SICREDI.

d) BC CARD

Administradora de cartões de crédito e de débito responsável pela gestão comercial destes produtos no âmbito SICREDI.

e) Sicredi serviços

Confederação constituída pelas Centrais do Sicredi, responsável pela prestação de serviços comuns ao Sistema, como: tecnologia, política de recursos humanos, organização e métodos, representação e assistência em assuntos jurídicos de interesse corporativo e auditoria interna.

f) Redesys

Empresa que fornece soluções integradas em informática para o Sistema, sendo responsável pela permanente atualização tecnológica, além de prestar serviços para instituições de diferentes segmentos do mercado.

g) Alcred/unicred

Convênios firmados para possibilitar a prestação de serviços a estas instituições, integrá-las ao Serviço de Compensação de Cheques e outros papéis e utilização da Conta Reservas Bancárias do BANSICREDI, além do acesso a todo portfólio de produtos.

Vantagens de pertencer ao Sicredi:

O associado pode participar da formulação do planejamento da cooperativa; o associado participa do resultado da cooperativa proporcionalmente às operações e não ao capital investido; as operações de pequeno porte podem constituir-se como objeto das cooperativas de crédito, enquanto nos bancos convencionais não estão entre os principais objetivos; o associado conta com o Fundo Garantidor de Crédito que garante em 100% os valores aplicados na cooperativa; o associado tem acesso a todos os produtos e serviços bancários.

Benefícios do Sicredi para a comunidade:

Prioriza e atende às demandas econômico-financeiras das comunidades, atuando em nível local ou regional; prioriza e atende às demandas dos integrantes das cooperativas de crédito mútuo, constituídas a partir de determinada categoria profissional; atua como instrumento de organização econômica da sociedade, constituindo-se como poderoso mecanismo regulador de preços no mercado; reinveste e mantém os recursos na comunidade onde atua.

Como participar do Sistema:

Através de uma cooperativa de crédito existente, atuando como associado; atuando como cliente direto do BANSICREDI, no caso de não reunir as condições para associar-se a uma cooperativa de crédito.

Produtos e serviços disponibilizados aos associados/clientes:

- Depósito à Vista
- Depósito a Prazo: RDC – Recibo de Depósito Cooperativo; SICREDINVEST; SICREDINVEST criança; SICREDINVEST universitário; CDB – Certificado de Depósito Bancário; RDB – Recibo de Depósito Bancário
- Fundos de Investimento Financeiro: SICREDI FIF Invest; SICREDI FIF Invest Plus; SICREDI Fundo Misto
- Fundo de Aposentadoria Complementar: Sicredi FAPI
- Cheque Especial
- Cartão de Crédito
- Cartão de Transações
- Crédito Pessoal
- Capital de Giro
- Desconto com Caução de Recebíveis
- Crédito Rural: Comercialização; Custeio; Investimento
- FINAME (BNDES): Investimento Longo Prazo (BNDES); Programas Especiais (BNDES); Cédula de Produto Rural
- Cobrança
- Seguros: Empresarial; Vida Premiada; Vida em Grupo; Vida Prestamista; Acidentes Pessoais; Automóvel; Residencial; Rural
- Câmbio: Financiamento à Exportação (ACC e ACE); Operações Prontas (Pagamento Antecipado e OP)
- Cobrança Internacional
- Financiamento à Importação (Carta de Crédito)
- Pagamentos de Cobranças e Remessas
- Câmbio Manual
- Pagamento a Terceiros
- Folha de Pagamento

- INSS – Pagamento de Benefícios e Arrecadações
- Recebimento: Água, luz, telefone e outros
- Débito em Conta Corrente
- Internet Banking

3 O SISTEMA SICREDI CAMPOS GERAIS

O Sicredi Campos Gerais é uma Cooperativa de Crédito localizada no estado do Paraná, sendo composta atualmente por 07 agências, sendo elas localizadas em Ponta Grossa, Ivai, Ipiranga, Ventania, Pirai do Sul, Curiuva e Carambeí.

Dessa forma, no final do ano de 2001 cada agência reuniu-se com seus funcionários a fim de elaborarem o Planejamento Sicredi Campos Gerais 2002, estabelecendo pontos positivos a favor do Sicredi, pontos negativos ou que precisariam ser modificados, e formas de se atingir as metas que seriam cobradas no decorrer do ano. Esse foi um instrumento utilizado pelos gerentes para se fazer o acompanhamento do controle gerencial de sua agência.

A seguir, dados citados dentro do planejamento anual de 2002 do Sicredi Campos Gerais incluindo algumas metas a serem atingidas no decorrer do ano:

a) Visão dos clientes

Satisfação do cliente

- Comentários diretamente com os colaboradores:
 - Atendimento ótimo
 - Frequência do sócio nas agências
 - Indicação de novos sócios

Imagem do Empreendimento

- Crescimento do número de sócios
- Recursos administrados pelas agências
- Sistema cooperativo
- Atendimento personalizado e com qualidade
- Aumento do quadro de colaboradores

b) Tecnologia

Avanços tecnológicos para fazer frente à concorrência

- Sistema on-line.

c) Necessidades dos clientes

Modificações que agradam os clientes

- Agilidade na prestação de serviço
- Informatização (internet banking)
- Cartão de crédito
- Implantação do terminal do cliente
- Novo talão de cheque (SICREDI)
- Aumento do quadro de colaboradores
- Débito automático
- Aumento nas linhas de crédito

Necessidades não atendidas

- Sistema on-line (o mesmo foi realizado em 2002)

d) Comunicação

Meios de comunicação utilizados para atingir o cliente

- Folders / Cartazes
- Distribuição de brindes
- Faixas / Folhetos
- Propaganda em TV
- Propaganda em eventos
- Outdoor
- Palestras
- Patrocínio
- Visitas

e) Qualidade

Indicadores de qualidade

- Aumento personalizado
 - Variedade de produtos
 - Funcionalidade
 - Rapidez
 - Satisfação de suas necessidades.

Melhorias nos serviços

ASPECTOS	AÇÕES
- Visitas	- Acompanhamento junto ao associado. - Visitas a novos clientes
- Captações	- Campanhas locais / nacionais
- Atendimento	- Atender clientes com privacidade

Melhorias no empreendimento

ASPECTOS	AÇÕES
- Imóvel	- Mudança do local – Agência de Ponta Grossa
- Treinamentos	- Ênfase nos seguros
- Móveis	- Padronização nas agências

Medidas que impactam o cliente

ASPECTOS	AÇÕES
- Tratamento	- Boa explanação
- Abordagem	- Chamar o cliente pelo nome
- Surpreender o cliente	- Mandar um cartão de aniversário, natal. - Presentear em datas comemorativas (Dia das mães, Mulher, Criança, etc).
- Atendimento diferenciado	- Boa vontade por parte dos colaboradores - Tratamento sem distinção
- Infra-estrutura	- Boa aparência e padronização

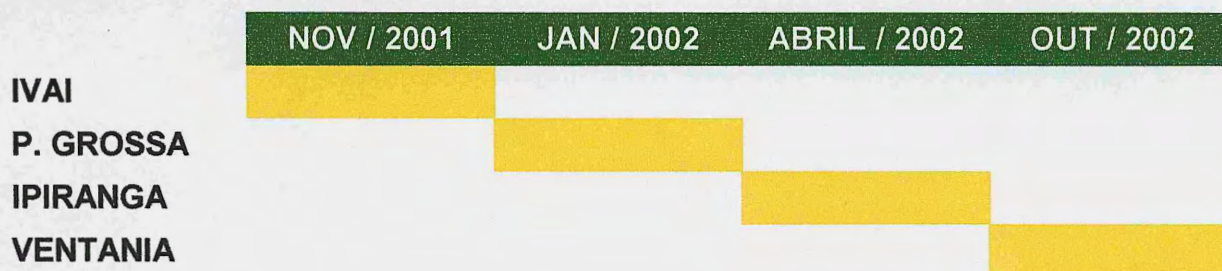
Segmentos de clientes

ASPECTOS	MEDIDAS	AÇÕES
- Agrícola	- Linhas de crédito	- Busca de recursos em outras instituições financeiras
- Pessoa Jurídica	- ACNB	- Visitas a empresas
- Agrícola	- Reuniões	- Encontros nas comunidades
- Urbano	- Divulgação	- Rádio Peão, Rádio Bar

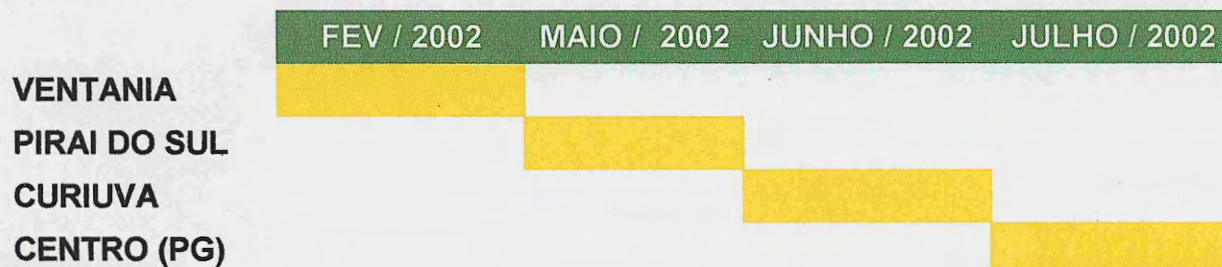
Comunicação com clientes

MEDIDAS	AÇÕES
- Visual	- Folders / Cartazes
- Telefone	- Tempo real (sistema on line)
- Visitas	- Contratação de telefonista - Aquisição de central telefônica
- Eventos	- De acordo com o planejamento
- Tecnologia	- Operacionalização mais ágil (on line)

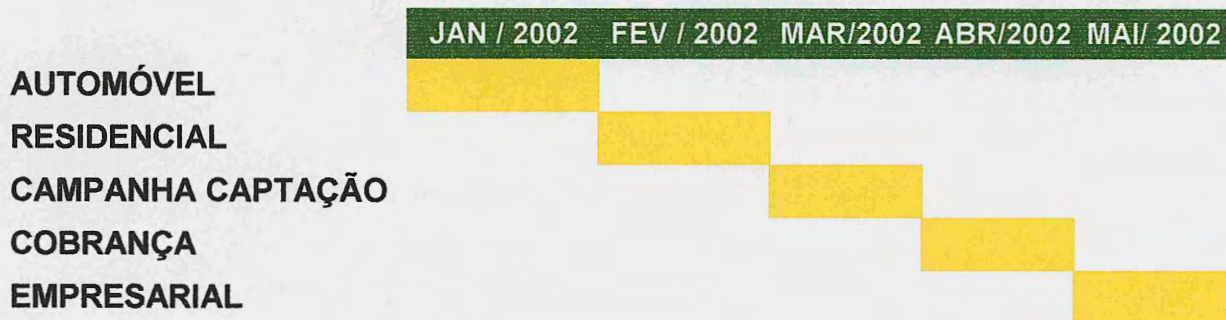
Padronização das agências



Abertura de agências



Foco no Produto



Foco no Produto



3.1 Controle Gerencial do Sicredi em 31/12/2002

Conta Corrente	IVAI	IPIRANGA	PONTA GROSSA	VENTANIA	PIRAI	TOTAL
Depósito a vista	333,00	185,00	1.065,00	682,00	436,00	2.701,00
Depósito a prazo (valores aproximados)	1.306,00	874,00	3.582,00	288,00	656,00	6.706,00
TOTAL DOS DEPÓSITOS	1.639,00	1.059,00	4.647,00	970,00	1.092,00	9.407,00
Adiantamento a Depositante	3,00	5,00	26,00	11,00	6,50	51,50
% Utilização de Adiantamento Diário	0,90%	2,70%	2,44%	1,61%	1,49%	1,91%
% Adiantamento Mensal (até 3%)	2,82	2,84%	2,62%	3,18%	2,32%	2,73%
Total Cheque Especial	232,00	219,00	615,00	273,00	344,00	1.339,00
Cheque Especial	56,00	77,00	225,00	62,00	149,00	569,00
% Util. Total Cheque Especial Diário	16,82	41,62	21,13	9,09	34,17	21,07
% Util. Cheques Especial Mensal	24,14	35,16	36,59	022,71	43,31	42,49
% Enquadramento (até 30%)	13,57%	32,88	10,45	10,04%	32,95%	14,81%
Empréstimo						
Empréstimo Pessoal (valores aproximados)	-	-	-	-	-	-
Total de Empréstimos	-	-	-	-	-	-
Ociosidade e Capital						
Capital Social (atualizado 15 do mês)	189,00	155,00	962,00	193,00	111,00	1.610,00
Associados (atualizado 15 do mês)	77	76	99	60	53	365

Fonte: Sicredi Campos Gerais (Controladoria) – dados fictícios

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Através de relatórios indicando dados e procedimentos enviados diretamente aos gerentes das agências pertencentes ao Sicredi Campos Gerais, os mesmos fazem o acompanhamento e controle de sua agência mediante os dados fornecidos como explicados no relatório de resultados abaixo.

Com relação à Visão dos Clientes, percebe-se que não foi preciso elaborar nenhum plano de ação para melhoria, pois o mesmo apresentou aspectos positivos. Para a Imagem do Empreendimento, ou seja, para que o Sicredi fosse mais difundido nas cidades onde se localizam as agências, foi necessário ir em busca de um maior número de associados, elevando dessa forma o volume de recursos administrados, sendo influenciado também pelo atendimento dentro da própria agência, o que exigiu a contratação de mais colaboradores, ou seja, funcionários.

Como a concorrência apresenta uma avançada utilização de tecnologia, solicitou-se também a implantação de um sistema que interligasse as agências umas as outras, o que foi atingido através da implantação do sistema on-line. Aumentou-se também a utilização de procedimentos de marketing para atingir mais rapidamente o associado/cliente.

Outras metas que foram estabelecidas através do planejamento desenvolvido e que foram controladas tendo seu perfeito atendimento, foi com relação aos itens Melhoria nos serviços; Melhorias no empreendimento; Medidas que impactam o cliente; Segmentos de clientes; Comunicação com clientes e; Padronização das Agências.

Com relação ao item Abertura de agências, inaugurou no ano de 2002 as agências de Ventania e Pirai do Sul. Sendo a inauguração das agências de Curiúva e Carambeí no ano de 2003.

Outro aspecto muito importante a ser relatado é com relação aos seguros. Até o ano de 2001, a carteira de seguros do Sicredi Campos Gerais era um tanto deficitária, devido à falta de controle gerencial. Isso foi mudado no ano de 2002, onde cada agência recebeu sua meta de seguro individual tendo também um acompanhamento semanal do atingimento da mesma. Foi também planejado o atingimento das respectivas metas através do foco no produto, onde não envolveu mais de um seguro no mês, mas sim se realizou campanha mensal de cada seguro.

Já o Controle Gerencial do Sicredi, que é disponibilizado diariamente para os gerentes das agências pode ser explicado da seguinte forma:

- Total de depósitos: somatória de depósito a vista mais o depósito a prazo;
- Adiantamento a depositante – valor excedente do que o mantido em conta corrente;
- % de Utilização de adiantamento – cálculo do percentual de adiantamento a depositante com relação ao depósito a vista mantido na agência que deve ser de no máximo 3%;
- Cheque especial – valor excedente utilizado do limite de conta corrente;
- % de Utilização de cheque especial – cálculo do percentual de cheque especial com relação ao depósito à vista mantido na agência, que deve ser de no máximo 30%;
- Total dos empréstimos – valor que representa todos os empréstimos pleiteados para os associados dentro das agências;
 - % de inadimplência – valor referente a empréstimos que se encontram atrasados. O empréstimo é considerado inadimplente após o décimo quinto dia de atraso. Sendo que não poderá ultrapassar 12% do total de empréstimos concedidos;
- Capital Social – valor que novos sócios / antigos sócios integralizam em sua conta capital;
- Associados – número de associados pertencentes a cada agência.

Assim, cabe analisar como é feito o controle gerencial do Sicredi Campos Gerais. Quando se relata que o adiantamento a depositante não pode ultrapassar 3% do depósito a vista mantido na agência, significa que cada gerente deve atentar para o fato de que quanto mais saldo excedente diariamente estiver em conta corrente, maior será o percentual de adiantamento. A solução para este fator é contatar mais associados para depositarem no Sicredi através da abertura de novas contas, aumentando assim o volume de numerário em conta corrente, como também na compensação de cheques, devolvê-los por falta de fundos.

Da mesma forma, a utilização de cheque especial deve ser controlada, pois quanto maior a quantidade em numerário fornecida ao associado Sicredi maior conseqüentemente será sua utilização, ocorrendo que, se o depósito da agência

estiver baixo sua utilização poderá exceder o limite de 30%. Aqui a solução pode ser a mesma do excedente no depósito à vista, contatar mais associados para abertura de conta, e conseqüente aumento nos depósitos da agência. Como norma interna do Sistema, a utilização consecutiva do cheque especial não pode ser superior a 120 dias consecutivos. Dessa forma, a solução encontrada é entrar em contato com o associado para que o mesmo interrompa sua utilização pelo período de um dia, zerando o número de dias de utilização e depositando o valor que está sendo utilizado no cheque especial. Ou então, faz-se um empréstimo para que o mesmo zere o número de dias de utilização.

Com relação aos empréstimos, onde o Sicredi obtém maior retorno através dos juros praticados em cada modalidade oferecida ao associado, cada gerente deve tomar cuidado com relação à concessão, analisando cadastro do solicitante, saldo médio em conta corrente, depósito a prazo, saldo de capital social, histórico de devolução de cheques, pontualidade de pagamento com relação a operações anteriores, solicitando SERASA do tomador de crédito. A solução encontrada para reduzir ao máximo o grau de inadimplência, é envolver avalista ou garantia real em todas as operações de crédito. Também em caso de inadimplência encaminhar carta de cobrança, contatar o avalista, registrar o associado no SERASA restringindo seu crédito e após iniciar cobrança judicial. Cabe ressaltar que o relatório Controle Gerencial apresentado anteriormente, não apresentou valores relacionados a empréstimos. Mas atualmente o mesmo é fornecido de forma completa para acompanhamento e tomada dos procedimentos acima citados.

Já o capital social vem a fazer parte dos recursos administrados por cada agência, ou seja, depósito a vista mais depósito a prazo mais capital social, o qual é integralizado pelo associado. Uma maneira de fazer com que o capital social seja incrementado foi a implantação de um valor x estipulado para débito em conta corrente mensal, bem como um percentual x estipulado para o valor que o associado emprestar do Sicredi, além do valor que é integralizado a partir do momento em que a pessoa associa-se ao Sicredi.

O fato de estar surtindo efeitos os processos utilizados até o momento para manter o controle gerencial em todas as agências do Sicredi tomadas para amostragem da prática do presente estudo, sugere-se o seguinte:

- Observar a agência que mantém uma regularidade de informações satisfatórias, que não prejudicam o bom andamento das atividades e fazer uma análise individual levantando todas as atitudes tomadas pelo gerente para fins de controle.
- Identificar as áreas que não estão atendendo as exigências básicas da controladoria estabelecida nos objetivos da instituição e criar um sistema de verificação cuidadosa para localizar as causas do problema, que podem ser humanos e técnicos, ou devido à regionalização de dada agência.
- Situado o problema deve-se escolher uma diversidade de opções, que antes de serem colocadas em prática, devem ser trabalhadas no sentido de testarem para que se possa realmente saber o que é mais importante no momento de atuar, tendo mais segurança.
- Acompanhar as novas ações do controle, adotando sistemas diferentes de avaliação, observando o aspecto individual de cada agência, bem como as atitudes individuais de cada gerente, levando em consideração que a troca de experiências para efeitos de controle é um aspecto de alta relevância.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho foram discutidas diversas abordagens de controle de gestão que englobam quase um século de busca incessante de fórmulas, modelos, paradigmas, etc., que fossem capazes de resolver os problemas de gestão encontrados em todos os tipos de organização.

Essa compilação bibliográfica realizada para a fundamentação teórica desse estudo conduziu a uma análise cujos resultados sugerem uma mudança na forma de se entender controle de gestão. Começam a prevalecer muito diferentes daquelas que durante muito tempo predominaram tanto a nível acadêmico, como a nível da prática.

O ponto alto desses sistemas é o compromisso com a qualidade, baseado em um nível bastante alto de confiança no trabalho realizado pelos colaboradores/funcionários em todos os níveis.

De acordo com a teoria, que fala da importância da participação das pessoas no acompanhamento dos resultados, verifica-se que o Sicredi está em constante envolvimento com seus colaboradores, os quais são solicitados para avaliar e dar sugestões sobre a situação atual do mesmo. Bem como, o mesmo leva em consideração outro aspecto importante que é a preocupação com a satisfação de seu quadro social. Deve-se entretanto, estar atento às rápidas mudanças tecnológicas e a crescente competitividade que influem fortemente as instituições financeiras. Sendo por essas rápidas mudanças e evoluções que o controle gerencial deve estar em constante modificação, atualização e acompanhamento.

Com relação que ao se vê sobre o Sistema Sicredi, prova-se que realmente a prática e a efetiva participação de colaboradores/funcionários na elaboração do planejamento estratégico deve ser conhecida quando se desenvolve um trabalho teórico. O histórico, a estrutura, a expansão e o momento em que esta instituição financeira se encontra aponta para um trabalho consistente da controladoria gerencial, que realmente deve estar sempre atualizando e utilizando-se de métodos eficientes para alcançar resultados. Ou seja, quando o planejamento ocorre em todos os níveis da administração, o sucesso das outras funções depende da qualidade do planejamento.

É através do equilíbrio dinâmico da instituição, entendido como uma contínua comparação dos resultados de exercício com os planejamentos originais e um feedback de informações que levam as oportunas decisões corretivas da situação.

Dessa forma confirma-se que o processo de controle possibilita que as metas alcançadas sejam comparadas com as desejadas pela organização, decidindo assim se novas metas e objetivos devem ser formulados.

REFERÊNCIAS

AMAT, J.M. e GOMES, J.S.: “Controle de gestão - uma perspectiva global”. Trabalho submetido ao IV Congresso Internacional de Custos, Campinas, Brasil, junho de 1995.

AMAT, J. M.: “Control presupuestario”. Ediciones Gestión 2000 SA.. Barcelona, 1989.

CATTELI, Armando. Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

DEARDEN, J. and BEDFORD, N. M.: “Management control systems” . Richard D. Irwin, Illinois, 1984.

GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W. Contabilidade gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GOMES, J. S.: “Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras” . Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Rio de Janeiro, 1983.

GOMES, J.S. e SPILLER, E.S.: “ O controle gerencial em empresas estatais brasileiras- o estudo de caso da CBTU” . Relatório COPPEAD nº 243, março, 1991.

JOHNSON, Marcelo Evandro. FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. Finanças Empresariais: Coleção Gestão Empresarial 4. Curitiba: FAE / Gazeta do Povo, 2002

LODI, J. B.: “ Abaixo os gurus” . Revista Veja, São Paulo, 22/março, 1995.

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 1992.

_____ “Contabilidade gerencial: efeitos disfuncionais dos mecanismos de controle de gestão dos órgãos públicos no Brasil- O caso das instituições federais de ensino superior” Jornal do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Norte, Ano2, nº 3, jan/abril 1994.

_____ “Enfrentando defesas Empresariais” .Rio de Janeiro: Editora Campos, 1992.

_____ “O orçamento público no Brasil- para que serve? - o caso das instituições federais de ensino superior” . Relatório COPPEAD nº 294, Rio de Janeiro, nov. 1994.

_____ “Tópicos contemporâneos em contabilidade- chamada para pesquisas” – Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, ano XXIV, nº 91, jan./fev. 1995.

www.sicredi.com.br