

VALDIR CARVALHO

**CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL DE UMA PRESTADORA DE
SERVIÇO NO SEGMENTO DE CONSÓRCIO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Prof. Orientador: Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2009

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a:

Meus pais: Maria e Mauricio Carvalho

Minha noiva: Kathya Didyk

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela presença onipotente em minha vida, me dando força e dedicação ao longo de um ano com tantas dificuldades.

Aos meus pais Maria e Mauricio Carvalho, agradeço o apoio e a força ao longo de toda a vida, que me conscientizaram da importância de sempre estar constantemente adquirindo conhecimento e a importância de uma boa educação.

A minha noiva Kathya que em todos os momentos contribui com a compreensão e apoio em todos os sentidos e necessidades que tive.

Minha irmã e sobrinhos que estão sempre presentes em todos os momentos para contribuir com uma mão amiga e palavras solidárias.

Aos colegas de curso pelo companheirismo, amizade e dedicação pelo apoio constante e sua compreensão em todos os momentos.

RESUMO

Carvalho, Valdir. Controladoria na Gestão Empresarial de uma Prestadora de Serviço no Segmento de Consórcio. A característica ideal de uma gestão que leva em conta as informações operacionais e funcionais de uma empresa como um todo, é para tanto e importante se adaptar às expectativas de seus usuários e a demanda de seus clientes. Porém, é preciso evidenciar os resultados econômicos e demais informações de forma correta, utilizando as informações e as demais ferramentas como instrumento fundamental para a consecução dessa meta, com tudo todas as informações servirão de base no auxílio de uma estruturação na gestão de uma prestadora de serviço no segmento de consórcio aonde será possível averiguar todos os métodos de administração e gestão com o intuito de utilizar a controladoria como peça chave para um melhor desenvolvimento das atividades funcionais e financeiras da empresa.

Palavras-Chaves: Controladoria; Controller; Gestão; Reestruturação; Consórcio;

ABSTRACT

Carvalho, Valdir. Contraloría in Business Management from a Service Provider Segment of the Consortium. The characteristic ideal of a management that takes into account the operational and functional information of a company as a whole, is both important and to fit the expectations of its users and the demand of its customers. However, we must highlight the economic results and other information as it should, using the information and other tools as a fundamental instrument to achieve this goal, with everything all the basic information used in support of a structure in the management of a provider of service in the area where the consortium will investigate all possible methods of administration and management in order to use the controller as a key to better development of functional and financial activities of the company.

Keywords: Controller, Controller, Management, Restructuring, Consortium;

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAC:	Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios
AGM:	Avaliação gerencial mensal
AGS:	Avaliação gerencial semanal
BACEN:	Banco Central do Brasil
DETRAN:	Departamento Estadual de Trânsito
PO:	Planejamento Orçamentário
PTO:	Plano tático operacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA	12
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA	12
1.3	PROBLEMA	12
1.4	QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.5	OBJETIVOS	12
1.5.1	Objetivo Geral	13
1.5.2	Objetivos Específicos	13
1.6	JUSTIFICATIVA	13
1.7	ABORDAGEM METODOLÓGICA	14
1.7.1	Enquadramento metodológico	14
1.8	QUANTOS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.9	QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	14
1.10	DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	15
2	REFERENCIAL TEORICO	16
2.1	A CONTROLADORIA	16
2.1.1	MISSÃO DA CONTROLADORIA	16
2.1.2	Controladoria como órgão de gestão empresarial	17
2.1.3	Sistema de informações em auxílio a controladoria	20
2.1.4	A contabilidade gerencial como ferramenta da controladoria	22
2.1.5	A controladoria no auxílio ao planejamento estratégico das entidades	23
2.2	O CONTROLLER	24
2.2.1	O que se espera de um “Controller”	25
3	AS ORGANIZAÇÕES	27
3.1	MODELO DE GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES	27
3.2	REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E REDESENHO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES	28
3.3	EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	29
3.4	VISÃO SISTEMÁTICA DAS EMPRESAS	30

4	CONSÓRCIO.....	34
4.1	ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO	35
4.2	CONSORCIADO.....	36
4.3	GRUPO DE CONSÓRCIO.....	37
4.3.1	Aplicação e utilização dos recursos dos grupos.....	38
4.4	CONTEMPLAÇÃO.....	38
4.5	BEM EM GARANTIA	38
4.6	ENCERRAMENTO DO GRUPO.....	39
4.7	RECURSOS NÃO PROCURADOS PELOS CONSORCIADOS.....	40
4.8	MUDANÇAS COM A LEI 11.795/08	40
4.9	FISCALIZAÇÃO.....	41
5	CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇO NO SEGMENTO DE CONSÓRCIO.....	43
5.1	EMPRESA E O MERCADO DE ATUAÇÃO.....	43
5.1.1	Empresa	43
5.1.2	Mercado de atuação.....	44
5.2	ORGANOGRAMA DA EMPRESA	45
5.3	SETORES E FUNÇÕES.....	46
5.3.1	Diretoria.....	46
5.3.2	Gerência contábil.....	47
5.3.3	Gerencia comercial.....	47
5.3.4	Staff e TI.....	48
5.3.5	Supervisor e Ouvidoria.....	48
5.3.6	Atendimento de crédito e aprovação.....	49
5.3.7	Cobrança.....	49
5.3.8	Departamento jurídico	50
5.3.9	Departamento de recursos humano	50
5.4	IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA EMPRESA	51
5.5	CONTROLADORIA NA GESTÃO DA EMPRESA	51
5.5.1	Projeto empresarial	51
5.5.2	Mapa estratégico.....	52
5.5.3	Estratégia de negócios.....	52
5.5.4	PO's Anual	52

5.5.5	Planos e metas.....	53
5.5.6	PTO's – Plano tático operacional	53
5.5.7	Controles internos	53
5.5.8	Orçamento.....	54
5.5.9	Sistema de informações gerenciais.....	54
5.5.10	Controladoria e as operações funcionais da empresa	55
5.6	FLUXOGRAMA ESTRATÉGICO	56
5.7	MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA	57
6	CONCLUSÃO.....	58
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia os mercados tornaram-se acirradamente competitivos, os consumidores estão mais informados sobre as ofertas da concorrência, mais conscientes em relação ao preço e mais exigentes quanto às características dos produtos e serviços, do que em qualquer outra época.

Para cativar os clientes, as empresas investem na melhoria da qualidade de seus produtos e serviços de modo a suprir suas necessidades.

A inovação em meios para estar sempre em disputa no mercado leva as empresas em busca de informações de modo a sempre manter-se atualizadas.

Este cenário exige que o empreendedor moderno saiba a colher informações certas a fim de que possam reduzir as incertezas para a tomada de decisões.

Todas as informações devem ser relevantes e para tanto é necessário saber qual informação é mais coerente com as condições e necessidades que o mercado e a demanda exigem, e principalmente, sempre analisar o que os clientes necessitam.

Basicamente, a gestão de negócios e a coordenação de esforços, para a consecução de objetivos torna-se o enfoque principal na obtenção de sucesso do empreendimento, possibilitando as empresas tirarem proveito de todas as condições mesmo em época de crise financeira.

Observando todas as condições financeiras e o mercado em geral, é possível verificar que para suprir as necessidades dos clientes é necessária uma alta qualidade em produtos e serviços, de modo, que para servir e atender com eficiência é preciso ter conhecimento e informações, tanto do setor e segmento que atua. A controladoria pode ser uma ferramenta eficaz, auxiliando a empresa e seus gestores na coordenação e geração das informações.

O referido estudo tem como base a utilização da controladoria na gestão de uma prestadora de serviço no segmento de consórcio, para tanto, podemos dizer que atualmente este segmento é muito acirrado não só pela concorrência mais também por outros setores que podemos considerar equiparados a este meio de aquisição de bens tanto móveis como imóveis.

Atualmente é possível comprarmos praticamente tudo através do consórcio, eletrodomésticos, carros e imóveis. Também se é possível utilizar outros critérios de compras, tais como crediário e financiamento bancário, apesar destes apresentarem juros muito mais altos do que a taxa de administração cobrada pelas administradoras de consórcios.

Com tudo, é possível observar que o consumismo está em alta e mesmo com as variações financeiras e econômicas que afetam os países, podemos constatar que a população está mais exigente e informada a respeito dos setores existentes, observando as vantagens oferecidas pelas empresas, de modo que a economia exigiu que o mercado e o comércio em geral se modernizassem a fim de atender as necessidades das famílias que passaram a ter conhecimento e informação atualizada para tomarem as suas decisões pessoais e financeiras, levando essas famílias a entenderem os vários setores e segmentos tais como investimentos, financiamentos e consórcios, o que melhor supriu suas necessidades.

Neste contexto a prestadora de serviço deverá estar apta a atender seus clientes com serviços de qualidade e produtos adequados, para tanto o papel da controladoria na estrutura organizacional e de gestão da empresa será de grande valia, pois só com informações exatas e concretas da empresa, será possível verificar e corrigir todo o ambiente operacional e organizacional da entidade.

A empresa em estudo atua no mercado há mais de 30 (trinta anos), seu objetivo durante todos estes anos sempre foi o de melhor atender seus clientes dando oportunidade de realização em possuir um veículo próprio através de um sistema de crédito muito mais econômico e acessível.

Com mais de 30 mil unidades entregues, a empresa vem mantendo os princípios que sempre nortearam seus passos rumo ao desenvolvimento e crescimento consolidando-se como uma empresa paranaense sólida e confiável, prezando pela qualidade de seus serviços e satisfação de seus clientes.

1.1 TEMA

Controladoria na gestão empresarial de prestadoras de serviços.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Controladoria na gestão empresarial de uma prestadora de serviço no segmento de consórcio.

1.3 PROBLEMA

Segundo Catelli, a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização de seus resultados.

Nesse sentido faz se importante a pesquisa sobre os benefícios da implantação do setor de controladoria para reestruturar toda a parte organizacional e operacional na prestadora de serviço.

1.4 QUESTÃO DE PESQUISA

Como a controladoria usada de forma adequada e utilizando ferramentas tais como um sistema de informação pode-se obter dados essenciais para uma nova estrutura organizacional e operacional.

1.5 OBJETIVOS

O objetivo do presente estudo consiste em verificar como a controladoria pode dar suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle operacional em uma empresa da área de prestação de serviços no segmento de consórcio utilizando para tanto a metodologia qualitativa, através do estudo de caso analisar o sistema de informações, as políticas para elaboração do planejamento, os

tipos de controle operacionais e os indicadores de desempenho utilizados para avaliação e acompanhamento das atividades na administradora de consórcios.

1.5.1 Objetivo Geral

Ao fazer esta pesquisa buscou-se identificar os seguintes objetivos: gerais e específicos que encontramos a seguir.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar falhas no processo operacional;
- Analisar as informações a partir sistema operacional;
- Encontrar a relevância de um setor de controladoria na gestão da empresa;
- Descrever a importância do setor de controladoria;

1.6 JUSTIFICATIVA

Com o processo de estabilização e abertura econômica, o mercado financeiro se modernizou de modo que indivíduos e as suas famílias passaram a demandar conhecimento e informação atualizada para tomarem as suas decisões financeiras, o que levou a um conhecimento de vários setores e segmentos tais como investimentos, financiamentos e consórcios, tanto para um bem móvel ou imóvel.

Sendo assim se faz necessário que as prestadoras de serviços no segmento de consórcios acompanhem essa demanda de conhecimento, por esse motivo a implantação de um setor de controladoria se faz necessário, sendo possível um controle e uma gestão eficaz nas prestadoras aonde o desenvolvimento e implantação será uma ferramenta essencial para o acompanhamento a essas novas mudanças econômicas.

1.7 ABORDAGEM METODOLÓGICA

1.7.1 Enquadramento metodológico

Para abordagem metodológica será utilizado um enfoque qualitativo, visto que será feito um estudo de caso aonde as informações serão coletadas de forma aleatória para um bom desenvolvimento do trabalho, o levantamento das questões serão abordados por setores para um melhor controle e elaboração de um processo de controladoria na prestadora de serviços.

GODOY (1995a, p. 62), afirma que existe uma diversidade de formas ou maneiras de fazer uma pesquisa qualitativa, diz ainda que existem várias características que temos que observar ao realizarmos uma pesquisa desse tipo, segundo ele a observação dessas características é essencial para o bom andamento do trabalho. Algumas características descritas por Godoy são: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; é uma pesquisa, como já dito de caráter descritivo com enfoque indutivo.

1.8 QUANTOS AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Analisar a funcionalidade do setor de controladoria na prestadora de serviço para melhor desenvolvimento de suas operações financeiras e operacionais.

1.9 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O estudo de caso será abordado através de análise direta das operações, informações extraídas dos setores e dos funcionários e havendo necessidade até mesmo os clientes contribuirão para tal estudo a fim de chegar a um consenso relevante para uma maior qualidade nos produtos e serviços oferecidos.

Será feita uma pesquisa bibliografia para atribuir e conciliar o trabalho efetuado na prestadora de serviços, e por fim a pesquisa explicativa aonde além de

registrar, analisar e interpretar os estudos feitos tem por objetivo indicar as causas e fatos de modo a proporcionar uma visão melhor, de qual idéia seguir, desenvolvendo um trabalho correto.

1.10 DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados serão coletados de acordo com a necessidade de cada informação, ou seja, primeiramente será feito um estudo sobre os problemas da empresa prestadora de serviço.

Após será verificado cada setor da empresa e sua atuação, ou seja, seus procedimentos em relação a operacionalidade da entidade, as informações servirão de base na solução dos problemas constatados ou ainda melhorar regras e normas utilizadas.

O sistema de informação será o terceiro quesito aonde as informações apresentadas tanto financeiras como operacionais proporcionará verificar os erros e também os fatos positivos.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 A CONTROLADORIA

A Controladoria 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. Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começaram a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamento e divisões, mas com controle centralizado.

No Brasil, a função do “controller” emergiu com a instalação das multinacionais norte-americanas no país. Na época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas contábeis aos responsáveis por essa área, com vistas ao desenvolvimento e implementação de um sistema de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas.

Segundo Tung (1993)

“a palavra “controller” não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos e a Inglaterra. Nesses países, “controller” ou “comptroller” designava, inicialmente, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções do “controller”. (Segundo Tung 1993, p. 89)”

2.1.1 MISSÃO DA CONTROLADORIA

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e 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.

2.1.2 Controladoria como órgão de gestão empresarial

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

A atuação da controladoria pode ser visualizada sob duas colocações:

- a) Primeira, como um órgão facilitador que fornece informações às demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas.
- b) Segunda, como a área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica da empresa como um todo.

A controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomando sempre à luz dos objetivos globais da organização e com os gestores atuando de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos possíveis.

Uma revisão da literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas em planejamento, controle, informação, contabilidade e outras informações da seguinte forma:

- a) Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e a longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.
- b) Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando

que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.

- c) Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.
- d) Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidade de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.
- e) Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos, estabelecer planos de seguro, desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro, supervisionar a tesouraria, instituir programas de financiamento e muitas outras atividades.

Obviamente como as circunstâncias variam, existem muitas diferenciações nessas funções básicas descritas acima, entretanto é necessário que se estabeleça considerando que a informação ao lado dos Recursos Humanos pode ser vista como fator diferencial no resultado da empresa, que o “controller” tem como base direcionadora de suas funções a busca da eficácia organizacional.

A cada dia que passa o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, tornando difícil a tomada de decisão a partir de um número pequeno de dados. A complexa malha organizacional tem uma demanda por uma visão ampla.

A Controladoria visa preparar informações para atuar na área econômica e financeira, através do desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que proporcione atender aquela necessidade de visão ampla, para tal conta com dados da contabilidade, que facilite o posicionamento dos administradores numa empresa, desde o aspecto operacional até o estratégico.

Serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar os pontos de estrangulamento presentes e futuros que podem colocar em risco ou reduzir a rentabilidade da empresa.

A tarefa da Controladoria requer a aplicação de princípios sadios, os quais abrangem todas as atividades empresarias, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final. Com o planejamento entendemos que o controle deve servir para medir as possibilidades de uma empresa, perante as realidades interna e externa, para fixar objetivos, estabelecer políticas básicas, elaborar o organograma com responsabilidades definidas para cada posição dentro da organização, estabelecer padrões de controle, desenvolver métodos eficientes de comunicação e manter um sistema adequado de relatórios.

É a partir da controladoria de uma empresa que são geradas as informações que vão servir de base para a tomada de decisão estratégica.

Atualmente, não só as grandes corporações estão demandando oportunidades para esse segmento. Muitas empresas médias e pequenas estão utilizando controladoria. Porque normalmente os sócios estão preocupados com a atividade fim, esquecendo, muitas vezes, da atividade meio e de seu gerenciamento, onde, em muitos casos, uma baixa performance pode ser fatal em um mercado tão competitivo.

Como deveríamos classificar o órgão de controladoria? Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 82) explicam que:

Vários autores qualificam a controladoria como um órgão de staff, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e de responsabiliza por seus resultados. A controladoria portanto não poderia controlar as demais áreas, mais prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados da áreas. (Mosimann, Alves e Fisch 1993, p. 82)

Contrapondo a este ponto de vista, Catelli ensina que o “controller” é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Desta maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

Entendemos que as funções e atribuições da controladoria, permitem identificar esta área no organograma da empresa como uma área de linha, pois possui claramente decisões a serem tomadas e responsabilidades a serem cobradas. E para manter a independência nas suas ações, a controladoria deve estar hierarquicamente em nível de diretoria.

Usualmente, o plano de implementação de Controladoria é composto, basicamente, de duas etapas principais:

- a) Etapa de ações imediatas, contemplando a introdução de aperfeiçoamentos e melhorias, a médio e curto prazos, nos sistemas existentes na empresa.
- b) Etapa de ações a médio e longo prazos, contemplando mudanças de crenças, valores, atitudes e comportamentos, de modo a viabilizar a plena implementação do modelo conceitual de Controladoria, com as soluções desejadas pela empresa.

A controladoria não diz respeito somente ao sistema contábil das organizações, mas sim a todo o processo de gestão, desde o planejamento, até o controle, disponibilizando desta forma, um fluxo de informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da empresa, objetivando com isto a otimização de resultados.

2.1.3 Sistema de informações em auxílio a controladoria

Guerreiro (1992) ressalta que os gestores têm grande dependência do recurso informação, que se constitui na matéria-prima do processo de gestão. O autor complementa:

A informação deve ter um sentido lógico para o gestor, portanto os 4 (quatro) conceitos de mensuração aplicados no sistema não podem ser dogmáticos, e sim

racionais. O sistema de informações deve ser configurado de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa.

Por ser a informação um recurso, devem ser estabelecidos mecanismos que tornem a sua utilização mais racional e com maior retorno em relação aos recursos sacrificados em sua produção, o que seria, em outras palavras, a observação da relação custo/benefício para sua obtenção e utilização. As informações devem ser tratadas como um recurso valioso, de forma a assegurar a continuidade e o cumprimento da missão das organizações.

Um fluxo constante de informações é necessário para que os gestores tomem decisões corretas em todas as fases do processo de gestão. As empresas que utilizam a informação com eficácia podem ter vantagens em determinadas oportunidades, e dessa forma, ganhar espaço em relação a seus concorrentes.

Guerreiro (1992) esclarece que o sistema de informações deve dar o devido suporte às fases do processo de gestão, planejamento, execução e controle, bem como assegurar a integração entre essas fases. Destaca que as etapas do processo de gestão são bastante dependentes entre si, principalmente entre o planejamento e o controle, e que a amarração entre o planejamento, a execução e o controle é efetuada através da informação. A controladoria, como área que implementa e monitora o sistema de informações da empresa, auxilia na criação de parâmetros e na geração de informações que orientem os gestores na tomada de decisões voltadas à otimização do resultado global da organização.

A informação da controladoria é usada para estabelecer novos pontos de referência com os quais os relatórios são gerados e para corrigir erros que podem resultar do desempenho de determinadas atividades devido a informações ruins.

De tempos em tempos, a gestão achará necessário levantar informações da empresa no quesito administração na averiguação da entidade, pois a gestão necessita ter conhecimento de seu negócio prático.

Mudanças substanciais na demanda, nos serviços ao cliente, nas características do produto, podem indicar a necessidade de uma revisão da estratégia.

Esses procedimentos contemplam ferramentas que, se bem utilizadas, podem redundar no aperfeiçoamento contínuo dos processos empresariais.

Alertamos que a área financeira vem cada vez mais desempenhando um papel de fundamental importância nas organizações. Principalmente nas empresas pequenas nas quais, são raras vezes, o próprio dono exerce todas as funções, como a eficácia dos planos da empresa está intimamente ligada à maximização de todos os recursos que são colocados à sua disposição, depende dos resultados obtidos.

2.1.4 A contabilidade gerencial como ferramenta da controladoria

As conceituações dos diversos autores sobre o que seja a Contabilidade Gerencial também apresentam sensíveis variações, possivelmente por razões semelhantes às aquelas que estamos a examinar. Exemplificativamente, IUDÍCIBUS coloca alguns condicionantes na sua conceituação:

A Contabilidade Gerencial pode ser encarada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a diversas técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes da entidade em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS 1998, p. 11).

Mais adiante, reconhece que a Contabilidade Gerencial vale-se de conceitos de administração da produção, de estrutura organizacional e de administração financeira. A nosso ver, é curioso o emprego do advérbio superficialmente, uma vez que pressupõe outra forma de se encarar a Contabilidade Gerencial, evidentemente mais aprofundada, o que permite colocar-se em dúvida a conceituação desenvolvida.

CREPALDI, por sua vez, afirma claramente que a contabilidade gerencial é uma parte da Contabilidade:

Contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI 1997, P,12)

Também sublinha-se as informações econômicas aonde a contabilidade gerencial é um processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre eventos econômicos das empresas.

As informações apresentam em comum o mesmo ponto, o reconhecimento da existência de uma parte da contabilidade qualificada como gerencial, sendo que CREPALDI é direto, enquadrando a contabilidade gerencial no todo maior da contabilidade.

Vale lembrar que a contabilidade gerencial é uma das modalidades de aplicação da contabilidade à prática, como a contabilidade financeira, a contabilidade de custos, a contabilidade orçamentária, a análise econômico-financeira, o controle interno, a auditoria, etc, ...

Com tudo a contabilidade gerencial serve de alicerce para a controladoria, pois a contabilidade é considerada ciência social cujo objeto é a análise da empresa como um todo aonde se envolve o patrimônio, e o objetivo é a análise e interpretação das variações patrimoniais da entidade, em termos passados ou prospectivos, com vistas ao apoio de decisões de variada natureza tanto por parte de pessoas ou entidades externas – investidores, fornecedores, financiadores, o Estado, etc ...

2.1.5 A controladoria no auxílio ao planejamento estratégico das entidades

Destaca-se, pois, a importância da realização e execução de um planejamento estratégico, que Porter (1996) menciona como um processo explícito de estabelecimento de estratégias, que asseguram as políticas dos departamentos funcionais, bem como garantem que, pelo menos, as diretrizes dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas, visando um conjunto comum de metas. A controladoria, quando no papel de órgão integrante da estrutura organizacional, pode desempenhar a função de suporte informacional nas etapas de elaboração e avaliação do planejamento estratégico formalizados pelas empresas.

Através da controladoria em auxílio ao planejamento estratégico é possível medir a necessidade de uma empresa quanto a seus recursos futuros e a sua capacidade de inovar em ações, de modo, a atender a demanda econômica,

tecnológica e política a fim de se preparar para eventuais fases da economia, tanto interna como externa de um país.

Subseqüentemente, a controladoria deve captar do ambiente externo informações, objetivando a formular e projetar cenários, paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, com a intenção de tornar viáveis as decisões envolvidas neste processo.

O planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial e contínuo, na sistemática aonde se pretende atingir objetivos, utilizando meios formais e informais na obtenção de recursos para uma melhor condução administrativa das empresas no mercado econômico, financeiro e comercial de forma a permitir que a entidade cresça nas conjunturas existenciais.

2.2 O CONTROLLER

A figura do “Controller” está inserida no processo de crescimento das organizações, sua tarefa primordial é a de informação para os gestores. Normalmente este profissional mantém em seu currículo formações como: Economia, Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Gestão em Controladoria, pós-graduação, mestrados e doutorados.

Ele deve possuir experiência e conhecimento nas áreas financeiras, contábil e administrativa, mas também precisa conhecer marketing, economia, recursos humanos e, principalmente, estar acompanhando o mercado, seus concorrentes locais e externos, além de estar constantemente verificando e monitorando o seu próprio negócio.

O “Controller” é responsável por reunir, analisar, conferir e preparar registros financeiros e contábeis, controlando os diversos setores da empresa, como pagamentos, recebimentos, produção, parte comercial, e verificando a implementação de uma política econômica na empresa. Atua como controlador, analisando e verificando se as informações da contabilidade, custos, orçamentos estão de acordo com os sistemas gerais da contabilidade. Prepara e analisa relatórios com a saúde financeira da empresa, controla gastos específicos para adequação ao orçamento, prepara documentos relativos aos pagamentos de impostos, tributos e contas. O trabalho exige atualização permanente no que se

refere à legislação tributária e fiscal, bem como acompanhamento dos altos e baixos da economia.

Suas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos, a função básica do controlador consiste em implantar e dirigir os sistemas de: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

As principais responsabilidades do “controller” são:

- a) Coordenação do Sistema de Planejamento de Controle (Sistema Orçamentário);
- b) Assessoria à Alta Direção na tomada de decisões;
- c) Produção de Relatórios Especiais para estudos e análises não rotineiras;
- d) Controle das Atividades (Análise dos Desvios Orçados x Realizado);
- e) Avaliação de Desempenho.

Para Nakagawa (1993, p.14)... o “controller” desempenha sua função de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

É um trabalho que exige muita concentração, detalhamento, boa memória, minúcia, organização, imparcialidade, comunicação racional, cooperação, persuasão, síntese, persistência, iniciativa, visão econômica e muita atenção para o futuro.

2.2.1 O que se espera de um “Controller”

São várias as atribuições do “Controller”, porém depende das dimensões da empresa e da filosofia que orienta os seus gestores, são requisitos básicos o fator de gerenciar, além de muitas vezes implantar os seguintes sistemas: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento, abaixo segue as expectativas para que o “Controller” possa desempenhar suas atribuições:

- a) Informação: São diversos os sistemas sob a responsabilidade do Controller, assim como, sistema contábil, folha de pagamento, faturamento, contas a receber, contas a pagar, previsões de vendas, análises financeiras, orçamentos, etc.

- b) **Motivação:** A partir das informações geradas pelos sistemas mencionados, o “Controller” interfere no comportamento das pessoas na organização, podendo influenciá-las positiva ou negativamente.
- c) **Coordenação:** Enquanto gerenciador do sistema de informações, o “Controller”, via de regra, é o primeiro a identificar eventuais inconsistências dentro da empresa. Estas compreendem desde desvios entre o planejado e o programado até fatores que possam afetar o desempenho da empresa em períodos seguintes, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização.
- d) **Avaliação:** Consiste em interpretar os fatos e avaliar a adequação do resultado. Não considerando satisfatório o resultado alcançado, deve identificar os pontos que precisam ser corrigidos e apresentar sugestões para serem melhorados.
- e) **Planejamento:** Cabe ao “Controller”, na fase de planejamento, verificar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos, se mantêm a sinergia e se podem servir como parâmetro para uma avaliação posterior.
- f) **Acompanhamento:** Implica em um monitoramento constante na evolução dos planos estabelecidos, interferindo, se for o caso, para corrigir falhas, indicando os desvios ou, no outro extremo, apontar a necessidade de mudar os planos traçados.
- g) **Organização:** Envolve a definição da estrutura administrativa para que as decisões tomadas na fase do planejamento sejam implementadas. Portanto, requer a fixação das responsabilidades e das linhas de autoridade com vistas à execução das tarefas necessárias para alcançar o estabelecido nos planos formalizados.

3 AS ORGANIZAÇÕES

Ao tratar de empresas ou organizações, Atkison (2000) expõe que são grupos de pessoas, equipamentos e capital, configurando-se de diversos tamanhos e formas. A empresa é um organismo econômico, a qual visa à criação de riquezas, transacionando com o mercado fornecedor e o consumidor. Esta ao ser administrada, por uma equipe de gerentes, é mantida através do trabalho de várias pessoas, necessitando assim, de recursos para continuar operante e para visualizar novos horizontes ao seu negócio.

Tomando como base o ambiente altamente competitivo, no qual as organizações encontram-se inseridas, os gestores deverão ser julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível e sustentável, implicando necessariamente em uma reestruturação do conceito de existência da organização.

Para tanto muitas empresas criaram um departamento de controladoria possibilitando uma ação conjunta com todos os setores, aonde a observação e a colaboração no fornecimento de dados proporciona uma melhor interação para uma ampla visão do segmento da entidade em um âmbito geral.

3.1 MODELO DE GESTÃO PARA ORGANIZAÇÕES

Gestores se depararam com um ambiente no qual as mudanças surgem a uma taxa sem precedentes, novos competidores aparecem da noite para o dia e velhos competidores simplesmente desaparecem através de fusões, aquisições ou por falharem em continuar de pé devido às mudanças no mercado. A concorrência com as organizações internacionais, as quais já tinham se enquadrado no novo modelo mais produtivo e competitivo é simplesmente mortífera. Além disso, constantes inovações em computadores e em tecnologias de telecomunicação combinadas com a globalização dos produtos e com o mercado financeiro têm criado um mundo caótico.

Novo modelo de gestão com foco no profissional que busca ser mais produtivo era requisitado para forçar as organizações brasileiras e os profissionais a

se tornarem ágeis, flexíveis e altamente adaptativos, diante das constantes mudanças dos produtos e serviços. Da mesma forma, as empresas estão sendo forçadas a desenvolver um melhor entendimento sobre o que realmente faz bem, para então alocar os recursos limitados, na sua real expertise.

O sucesso das organizações brasileiras será a flexibilidade e a habilidade de aprendizado e de respostas rápidas, guiada por gestores que possam desafiar os pensamentos tradicionais, utilizar o conhecimento intelectual das organizações e da capacidade massiva e revolucionária de executar mudanças. As organizações brasileiras têm de desenvolver a capacidade de continuamente aprenderem e adaptarem-se as mudanças para atingirem sucesso em longo prazo neste tipo dinâmico de ambiente global, para não serem atropeladas pela globalização da economia.

E a partir desse foco e abordagem vemos que no segmento de prestação de serviços é ainda mais desafiador, pois não só a concorrência é muito acirrada como o setor é muito condizente as situações e adaptações as necessidades exigidas no quesito satisfação e qualidade.

3.2 REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E REDESENHO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

A competitividade entre as empresas exige que as mesmas sejam extremamente organizadas, para que elas possam fornecer seus produtos e serviços de forma eficiente e satisfatória tanto para seus clientes como colaboradores.

Para facilitar e organizar, de modo, adequado as organização, existem ferramentas administrativas tais como a reestruturação organizacional e o redesenho de processos que são de extremo auxilio junto a controladoria para gestão das organizações.

A função do Redesenho de Processos é maximizar a eficiência das atividades de trabalho, fazendo com que os inputs e outputs sejam claramente identificados e melhorados, caso seja necessário. Para a realização desse projeto, é indispensável uma análise prévia de todos os processos da empresa, para que todas as etapas desnecessárias ou insatisfatórias sejam detectadas. Depois de feito

isso haverá um estudo com o único objetivo de sanar as deficiências e finalmente tornar o processo mais eficiente. O redesenho de processos é muito útil para facilitar o fluxo de informações, detectar funcionários que estejam realizando trabalho desnecessário, ou até mesmo funcionários que estejam com tempo ocioso.

A Reestruturação Organizacional tem um foco em que se preocupa com todos os processos da empresa. Para realizar o projeto de Reestruturação Organizacional é necessária uma profunda análise de todos os atuais cargos da empresa, detectando quais são os cargos que existem, mas que precisam ser alterados e também os que não existem, mas que precisam ser criados. Depois de realizada essa análise é importante que se redija um documento para cada cargo detalhando: funções, responsabilidades, grau de hierarquia, funcionários subordinados e finalmente o nome do cargo. A reestruturação organizacional é importante para a empresa, pois através dela é possível determinar claramente qual é a função de cada funcionário.

Com esses processos a controladoria usada de forma adequada poderá auxiliar em processos, organizando a empresa e proporcionando melhor qualidade a seus funcionários.

3.3 EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Juntamente com o setor de comércio o setor de serviços integra o Setor Terciário. No que tange a economia, esse setor representa uma das maiores mudanças verificadas no século XX. Em linhas gerais é o setor que mais gera empregos em diversos países. O setor de serviços gera mais da metade da renda nacional, pois corresponde a 54% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2002, e em 2007 para 2008 teve um crescimento de 5,5% segundo o Banco Central do Brasil (BACEN).

São componentes desse setor o comércio, o turismo, os serviços financeiros, jurídicos, informática, comunicação, consórcios, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade, seguro, corretagem, transportes e armazenagem, além das atividades públicas e privadas de defesa, segurança, saúde e educação, entre outros.

3.4 VISÃO SISTEMÁTICA DAS EMPRESAS

Na obra de CATELLI é possível encontrar a seguinte abordagem

Nas organizações empresariais, é necessário estabelecer um conjunto de procedimentos que possibilitem captar as ocorrências internas e externas, nos assuntos relacionados a sua gestão, de maneira estruturada e subsidiando os gestores nas decisões requeridas no processo de gestão.(CATELLI 1999, p.308).

MOSIMANN e FISCH

A empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, e pode ser vista como um sistema aberto. Entende-se como sistema uma unidade identificada com um papel independente, possuindo seus próprios objetivos e suas próprias funções internas. (MOSIMANN e FISCH 1999, p.24).

Segundo BEER apud CATELLI (1999, p. 36) define sistema como: “Qualquer coisa que consiste em partes, unidades entre si, pode ser chamada de sistema.”

Ainda na obra de CATELLI

Como um sistema aberto, a empresa encontra-se permanentemente interagindo com seu ambiente. Como um sistema dinâmico, realiza uma atividade ou um conjunto de atividades, que a mantém em constante mutação e requerem seja constantemente orientadas ou reorientadas para sua finalidade principal. (CATELLI 1999, p. 39).

Conforme FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p. 24)

A empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, e pode ser vista como um sistema aberto. Entende-se como sistema aberto uma unidade identificada com um papel independente, possuindo seus próprios objetivos e suas próprias funções internas. Um sistema aberto, por interagir com o meio ambiente, é afetado por fatores externos. (FIGUEIREDO e CAGGIANO 1997, p. 24)

A empresa é um complexo sistema social e, sob uma perspectiva sistêmica, propõe que ela pode ser mais bem definida enunciando-se uma série de proposições gerais, em vez de tentar uma única e global definição:

- a) A empresa deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com todos os seus ambientes, absorvendo matérias-primas, recursos humanos, energia e informações, transformando-as em produtos e serviços, que são exportados para esses ambientes.
- b) A empresa deve ser concebida como um sistema com múltiplas finalidades ou funções, que envolvem múltiplas interações entre ela e seus diversos ambientes. Muitas atividades dos subsistemas existentes na empresa não podem ser compreendidas sem que se considerem essas múltiplas interações e funções.
- c) A empresa é constituída de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Em vez de se analisarem os fenômenos organizacionais em termos de comportamento individual, cada vez se torna mais importantes analisar o comportamento desses subsistemas, quer sejam considerados em termos de coalizões, grupos, funções ou de outros elementos conceituais.
- d) Devido ao fato de que os subsistemas, em graus variáveis, são interdependentes, as modificações ocorridas em um subsistema, provavelmente, afetam o comportamento dos outros subsistemas.
- e) A empresa existe dentro de um conjunto de ambientes, alguns maiores, outros menores do que ela. Os ambientes, de diversas maneiras, fazem exigências e oferecem restrições à empresa e a seus subsistemas. O funcionamento total da empresa não pode ser compreendido, portanto, sem explícita referência a essas exigências e restrições e a maneira como ela os enfrenta a curto, médio e longo prazos.

Ainda conceituando a visão sistêmica da empresa, FIGUEIREDO E CAGGIANO (1997, p. 24) escrevem em sua obra que:

Levando em conta a sua característica de sistema aberto, admi-se sua contínua interação com o meio ambiente. Dessa forma, é impactada tanto pelas variáveis quanto pelas interações dos seus elementos, o que a faz participar de um constante processo de mudança. (FIGUEIREDO e CAGGIANO 1997, p. 24)

As organizações constituem um elemento da sociedade global, ou de um tipo mais restrito de coletividade, e que a estrutura dessas organizações não poderá ser indiferente aos indivíduos que a compõe nem aos papéis e modelos de comportamento derivados da cultura na qual elas estão inseridas. Assim, pode-se afirmar que a empresa é influenciada pelo meio ambiente em que esta inserida, e ela por sua vez, também influencia esse meio ambiente. O conceito da sociedade complexa pode ser entendido pela interligação de uma sociedade com uma rede de outras sociedades, de forma direta ou indireta, de sorte que cada componente da sociedade se relacione pelo menos com alguns outros, de modo mais ou menos estável, dentro de determinado período de tempo.

Segundo MOSIMANN E FISCH

O fato de um sistema ser aberto significa não apenas que ele se empenha em intercâmbios com o meio, mas também que esses intercâmbios são fatores essenciais que lhe sustentam a viabilidade, a capacidade reprodutiva, a capacidade adaptativa e sua continuidade. (MOSIMANN e FISCH 1999, p. 19)

Por fim são características dos sistemas de informações:

- Atender o modelo de decisão dos diferentes gestores;
- Atender o que foi estabelecido.

Eles devem ser estruturas para:

- Dependem cada vez mais da informação;
- Estimular o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa;
- Incorporar conceitos, políticas e procedimentos;

- Informar, estimulando uma atitude pro ativa;
- Levar em conta os aspectos operacionais, econômicos e financeiros;
- Medir os resultados;
- Possibilitar a operacionalização;
- Possibilitar o controle em nível de áreas operacionais, de administração operacional e da empresa em sua totalidade;
- Possuir um banco de dados integrados;
- Se formar e possibilitar interface entre os sistemas operacionais;
- Ser proporcional à complexidade operacional, volume versus necessidade;

4 CONSÓRCIO

O Sistema de Consórcio é uma modalidade de acesso ao mercado de consumo, onde a união de pessoas físicas ou jurídicas, em grupo fechado com o prazo de duração pré-estabelecido, para que os participantes possam ter acesso ao bem através do autofinanciamento, os bens podem ser imóveis, móveis duráveis, serviço e turismo.

O princípio básico do consórcio é: as prestações e lances pagos pelos consorciados no período de um mês, geram uma receita, a qual depois de serem deduzidas as despesas, deverá contemplar os participantes do grupo conforme sorteio e lance, até que todos os consorciados tenham recebido o bem. A reunião do grupo bem como o sorteio e o lance são organizados pela administradora dos consórcios.

As empresas que administram grupos de consórcios deverão ter o certificado da autoridade competente, bem como preencher todos os requisitos para que todas as normas que regem esta modalidade, tenham condições de serem cumpridas.

É possível adquirir uma cota de consórcio de várias formas: O interessado poderá adquirir uma cota já em andamento direto da administradora, esta cota pode não ter sido preenchida, desistência de um consorciado, através de uma transferência de cessão de direito, onde o interessado está comprando uma cota de um grupo em andamento, o qual deverá ter o aval da administradora e em um grupo em formação, direto da Administradora, ou através de um corretor.

Cota vaga e cota de reposição é a cota já em andamento, a qual poderá ser necessário pagar algumas prestações já atualizadas, para igualar aos outros participantes, sendo possível solicitar junto à administradora, o valor total e como poderá fazer o pagamento, o qual poderá ser incluso nas prestações restantes, ou liquidar junto a última parcela no encerramento do grupo, ou ainda através do lance ofertado que poderá ser utilizado para liquidar as parcelas que ficaram para traz no início do grupo.

O consórcio, por ser baseado em autofinanciamento, acaba sendo uma oportunidade de compra bem mais barata que financiamento em bancos ou outras instituições financeiras, logicamente possuindo a desvantagem que, ao contrário de

créditos, financiamentos ou empréstimos normais, não existem garantias de que você terá direito ao bem no momento da aquisição do consórcio.

4.1 ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIO

A administração do consórcio é realizada por uma empresa prestadora de serviços especializada na organização e com a finalidade de administrar o dinheiro recolhido dos participantes para a aquisição dos bens, de acordo com os interesses comuns dos consorciados nos termos do contrato e das decisões das assembleias realizadas mensalmente.

A administradora não tem plena autonomia para gerir o consórcio, sua gestão deverá estar em sintonia com as normas que regem o sistema de consórcio e nos eventuais atos administrativos que deixar de atender os mínimos requisitos do contrato de adesão, das decisões da assembleia ou das normas especiais, estará sujeita a indenizar os participantes dos grupos prejudicados.

A prestadora deverá ter o certificado da autoridade competente (Banco Central), e também estar em dia com as suas obrigações junto a este órgão fiscalizador.

Obrigações da administradora:

- Agrupar pessoas com interesse comum de aquisição de bens ou serviços turísticos;
- Promover a cobrança mensal;
- Aplicar financeiramente os recursos coletados dos grupos;
- Realizar mensalmente Assembleia Geral Ordinária destinada à contemplação e prestação de contas;
- Convocar, quando necessária, Assembleia Geral Extraordinária (ex: bem retirado de fabricação);
- Solicitar e avaliar garantias apresentadas pelo consorciado contemplado para a liberação do crédito;
- Promover a recuperação dos inadimplentes ou sua substituição;
- Reajustar o valor dos bens de modo a acompanhar a inflação.

- Promover as medidas judiciais que melhor atender aos interesses do grupo;
- Encerrar o grupo após entrega de todos os bens.

Para tanto a mesma é remunerada através da taxa de administração, sendo o único encargo existente.

4.2 CONSORCIADO

Consoante a adesão a um grupo de consórcio outorga poderes a administradora para representá-lo diante dos outros consorciados, através da aquisição de uma cota onde fica estipulada como referência dentro do grupo no qual aderiu.

Junto ao grupo de consórcio o consorciado fica obrigado a quitar integralmente o bem adquirido no prazo estipulado no ato da compra da cota de consórcio, o mesmo também se obriga a fazer mensalmente os pagamentos para contribuição no fundo comum onerado pela taxa de administração, fundo de reserva e seguro de vida se o mesmo solicitar na adesão da cota, caso não cumpra com suas obrigações junto ao grupo ficará sujeito a penalidades constantes no contrato de adesão as quais são:

- Consorciado não contemplado: o não cumprimento junto as obrigações do grupo acarreta em penalidade, mediante regras estabelecidas no contrato de adesão, aonde o acúmulo de parcelas em atraso gera o cancelamento da cota, com percentuais de penalização que variam de acordo com percentual pago pelo consorciado, essas penalizações ocorrem por prejudicar o grupo com falta de disponibilidade financeira prejudicando os saldos dos grupos.
- Consorciado contemplado: pelo fato de estar de posse do bem tem a obrigatoriedade de contribuir com o grupo mensalmente para gerar saldo financeiro e proporcionar aos ocupantes de seu grupo contemplações, o não cumprimento de tais regras obriga a administradora tomar medidas cabíveis, aonde o consorciado inadimplente contemplado poderá ser encaminhado ao departamento jurídico para uma cobrança extrajudicial

até a execução do mesmo com busca e apreensão do bem dado em garantia.

4.3 GRUPO DE CONSÓRCIO

É constituído pela a união de pessoas com o um objetivo em comum de adquirir um bem tanto móvel, imóvel ou serviços, por meio da contribuição mensal de todos.

O grupo passa a vigorar a partir da primeira assembléia geral ordinária de constituição, aonde todas as informações a respeito do mesmo serão passadas aos presentes consorciados do grupo.

Para a formação do grupo existem algumas regras de acordo com a nova Lei 11.795 de Outubro de 2008, passando a vigorar em 02 de Fevereiro de 2009, aonde para se constituir o grupo é preciso ter arrecadado no mínimo valor para o pagamento do maior crédito do grupo, ou seja, caso não haja saldo para efetuar o pagamento do maior crédito dentro do grupo constituído não será possível a abertura do mesmo.

Os grupos formados de consorciados podem ser de dois tipos distintos:

- Grupo homogêneo: quando todos os consorciados tem o interesse em bens do mesmo valor monetário, ou seja, todos os componentes do grupo estão interessados em um bem de mesmo valor e modelo.
- Grupo misto: quando os bens de interesse dos consorciados tem valores monetários diferenciados, ou seja, quando existem consorciados que estão contribuindo com o valor de um bem de um modelo e outros consorciados estão contribuindo com o valor de outro modelo. Como por exemplo, os valores do grupo misto podem ser no valor de R\$ 10.000, 00 a R\$ 20.000,00, de acordo com a nova lei aonde o menor crédito do grupo equivale a 50% do maior crédito do grupo.

Boa parte dos consórcios está enquadrada no grupo misto. Neste tipo de formação, a administradora assume riscos em relação as contemplações caso não haja dinheiro suficiente no caixa do grupo para financiar os bens acordados. Contudo é importante salientar que os contratos entre os consorciados e as administradoras variam, mas todos os consórcios são regidos por normas expedidas

pelo Banco Central que define o regulamento básico para formação de grupos de consórcio.

4.3.1 Aplicação e utilização dos recursos dos grupos

Os recursos dos grupos devem ser obrigatoriamente aplicados em uma conta vinculada desde a sua disponibilidade até a utilização dos valores para pagamento referente aos créditos dos consorciados contemplados por sorteio ou por lance.

A composição dos recursos do grupo envolve o fundo comum que corresponde ao montante para aquisição dos bens, o fundo de reserva que serve para sanar algumas despesas do grupo quando este necessitar, visto que o fundo de reserva do encerramento do grupo se houver saldo deverá ser rateado entre todos os consorciados ativos do grupo, e ainda, juros e multas cobrados por inadimplência de alguns consorciados.

4.4 CONTEMPLAÇÃO

A contemplação ocorre através de sorteio ou lance realizado mensalmente através das assembleias ordinárias, aonde os contemplados tem o seu crédito a disposição de acordo com as disponibilidades financeiras dos grupos e quantidade de consorciados que compõem os grupos, pois um grupo pode ser constituído com 120 consorciados ou 900 dependendo das condições e planos da administradora.

Quando contemplado o consorciado tem a disposição o valor referente ao crédito adquirido mais a correção do mesmo até o momento da utilização para compra do bem conforme contrato de adesão.

4.5 BEM EM GARANTIA

Para uma segurança do grupo e da própria administradora do consórcio, primeiramente é preciso verificar a capacidade de pagamento do consorciado, o

mesmo deverá apresentar os seus documentos pessoais tais como RG, CPF, comprovante de residência, carteira de trabalho e declaração de IR caso sua renda se enquadre na tabela de Imposto de Renda, havendo capacidade pela parte do consorciado ficará a disposição o crédito para aquisição do bem de acordo com as normas definidas no contrato de adesão. Caso não haja capacidade de pagamento a partir da análise feita pela administradora o mesmo deverá apresentar um avalista com condições suficientes a atender as solicitações da administradora.

O bem também ficará sujeito a análise por parte da administradora, verificando junto aos órgãos responsáveis tais como DETRAN, aonde será possível verificar se existe alguma restrição junto ao veículo. Outro fato que será verificado é se o veículo atende as características estipuladas no contrato de adesão, como ano, condições e valor.

O veículo aprovado pela administradora ficará em garantia junto a administradora de consórcios através de alienação fiduciária, sendo liberado somente após a quitação do contrato.

4.6 ENCERRAMENTO DO GRUPO

Após a realização da última assembleia do grupo, decorrido o prazo de 60 dias todos os créditos remanescentes no grupo deverão ficar a disposição dos consorciados, e os mesmos serão pagos em espécie

O encerramento do grupo deve ocorrer no prazo máximo de 120 (cento e vinte) dias, contado da data da realização da última assembleia de contemplação do grupo de consórcio e desde que decorridos, no mínimo, 30 (trinta) dias da comunicação aos consorciados que os seus respectivos créditos estão a disposição, ocasião em que se deve proceder à definitiva prestação de contas do grupo, aonde deve estar discriminado:

- As disponibilidades remanescentes dos respectivos consorciados e participantes excluídos.
- Os valores pendentes de recebimento, objeto de cobrança judicial.
- Os valores pendentes de recebimento normal como judicial, uma vez recuperados, devem ser rateados proporcionalmente entre os beneficiários, devendo a administradora, até 120 (cento e vinte) dias

após o seu recebimento, comunicar-lhes que os respectivos saldos estão à disposição para devolução em espécie.

- Prescreverá em 5 (cinco) anos a pretensão do consorciado ou do excluído contra o grupo ou administradora, e destes contra aqueles, a contar do encerramento do grupo.

4.7 RECURSOS NÃO PROCURADOS PELOS CONSORCIADOS

É considerado recurso não procurado os valores remanescentes na data do encerramento do grupo, ficando a administradora responsável pela gestão destes recursos aos quais devem ser aplicados e remunerados.

É facultado a administradora cobrar ou não taxa de permanência sobre estes recursos, tanto dos consorciados e dos participantes excluídos, sendo que, o pagamento dos recursos não procurados deverão ocorrer no prazo de 30 (trinta) dias a contar do prazo do comparecimento do consorciado com direito a receber junto a administradora.

4.8 MUDANÇAS COM A LEI 11.795/08

Após quase cinco anos de tramitação no congresso nacional a lei 11.795 que regula o sistema de consórcio foi aprovada e com ela o segmento passou a ter maior credibilidade no que diz respeito aos direitos dos consumidores.

Com a lei 11.795 veio algumas mudanças tais como:

- Serviços - além dos produtos anteriores (bens móveis e imóveis), as administradoras podem formar grupos de consórcio de serviços de qualquer natureza, como cirurgias plásticas, viagens, cursos de informática, pós graduação e ou no exterior.
- Carta de crédito - a carta de crédito representa o dinheiro aplicado pelo consorciado e é entregue até o final do consórcio. Com a nova lei a carta poderá ser usada pelos consorciados para pagar um financiamento já em curso, desde que o valor seja igual ao total necessário para quitar o

parcelamento, ou seja, quem possui um carro financiado pode utilizar a carta de crédito para quitar o parcelamento do veículo.

- Exclusão do consórcio - quem for excluído do grupo por inadimplência ou sair por opção continuará a concorrer nos sorteios, ao ser sorteado o excluído receberá o reembolso da importância investida a quem tem direito, caso contrário a restituição será entregue ao final do consórcio.
- Segurança – a nova lei exige separação de recursos e patrimônio da administradora e dos grupos e estabelece as regras para responsabilização e punição para os administradores das empresas de consórcios em caso de má gestão.

A lei atribui ao Banco Central do Brasil a responsabilidade pela normatização, coordenação, supervisão, fiscalização e controle das atividades do sistema de consórcios. E prevê punição para quem atuar como administradora ou oferecer plano de consórcio sem prévia autorização do Banco Central do Brasil, como multa de até 100% do total de valores recebidos e a receber de terceiros em razão do plano ou negócio, e a pena de reclusão de quatro a oito anos para os administradores, estendendo as penalidades aos seus diretores quando as empresas forem as infratoras.

4.9 FISCALIZAÇÃO

Responsável pela fiscalização e também coordenação das normas que regem as administradoras de consórcio o Banco Central do Brasil, desenvolveu um novo sistema denominado SAG – Sistema de Análise de Grupos/Cotas de Consórcio, aonde será possível padronizar o recebimento em periodicidade mensal, de informações prestadas de forma obrigatória pela administradoras de consórcios relativas as operações de grupos e cotas, validando, armazenando e disponibilizando os dados para tratamento interno.

O SAG disponibilizará os dados relativos às operações de consórcio para utilização da área de supervisão, permitindo o acompanhamento das informações relevantes sobre o segmento. A sua implantação proporcionará benefícios significativos, entre os quais se destacam a maior segurança na transferência e

armazenamento de dados, a agilidade no tratamento das informações captadas e nas rotinas de análise indireta, a identificação e o registro na tempestividade da remessa de informações, a redução de custos e o aumento da efetividade na supervisão das administradoras de consórcio, possibilitando a geração de séries históricas e informações estatísticas.

Todas as informações coletadas serão conflitadas, de modo, a proporcionar ao Banco Central do Brasil conferir dados tais como:

- Analisar as informações dos grupos e cotas de consórcios.
- Comparar as informações das cotas de consórcio e os saldos contábeis dos Grupos.
- Comparar as informações contábeis de Grupos e o balancete consolidado dos Grupos.
- Analisar as informações dos grupos e cotas encerrados.
- Comparar as informações dos cotistas de grupos encerrados com o balancete da Administradora.
- Comparar as informações das cotas em datas bases diferentes.

5 CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL DE UMA PRESTADORA DE SERVIÇO NO SEGMENTO DE CONSÓRCIO.

5.1 EMPRESA E O MERCADO DE ATUAÇÃO

5.1.1 Empresa

Será utilizado um nome fictício para a empresa em estudo definido como VC Administradora de Consórcios Ltda.

Será analisado em âmbito geral e nos termos mais relevantes para o funcionamento da empresa o primeiro semestre do ano de 2009, aonde será possível averiguar a operacionalidade da empresa em seu quadro funcional e operacional.

A empresa em estudo atua no segmento de consórcio a mais de 30 (trinta) anos, foi fundada em 23 de maio de 1975, dando início a uma atividade comercial em que a prestação de serviço com qualidade e satisfação é o seu foco principal atendendo todas as especificações técnicas designadas pelos órgãos responsáveis.

Ao longo desse período a empresa já administrou vários grupos de veículos e eletrodomésticos, tendo entregue muito mais de 30 mil bens a seus clientes.

Seu objetivo é o de sempre melhor atender seus clientes obtendo a máxima satisfação de seu consumidor, proporcionando o que para muitos é um sonho, a obtenção de um veículo tanto usado como zero km, e uma forma segura e com a garantia de que todos os seus direitos estão sendo resguardados, tanto como consumidores, como cliente da empresa.

Princípios que sempre nortearam a empresa é a satisfação em poder atender seus clientes e ao mesmo tempo se adequar as necessidades de cada um não tratando como um todo e sim como cada cliente deve ser tratado de forma a tornar a empresa sólida e confiável em seu trabalho.

A missão da empresa é ser líder em satisfação no quesito prestação de serviços, pois só assim será possível crescer de modo coerente e correto seguindo suas virtudes e princípios em um segmento muito disputado que é o consórcio aonde a satisfação do cliente é primeiro lugar.

Atualmente a VC Administradora de Consórcios Ltda., possui 3 (três) grupos de motocicleta e 16 (dezesesseis) grupos de veículos, sendo os mesmos compostos de bens diferenciados, somando um total de mais ou menos 1.400 (hum mil e quatrocentos) consorciados ativos.

Esta situada na posição de número 54 (cinquenta e quatro) em relação a todas as administradoras do país no segmento de veículos. Sua taxa média de administração esta em torno de 12, 29%.

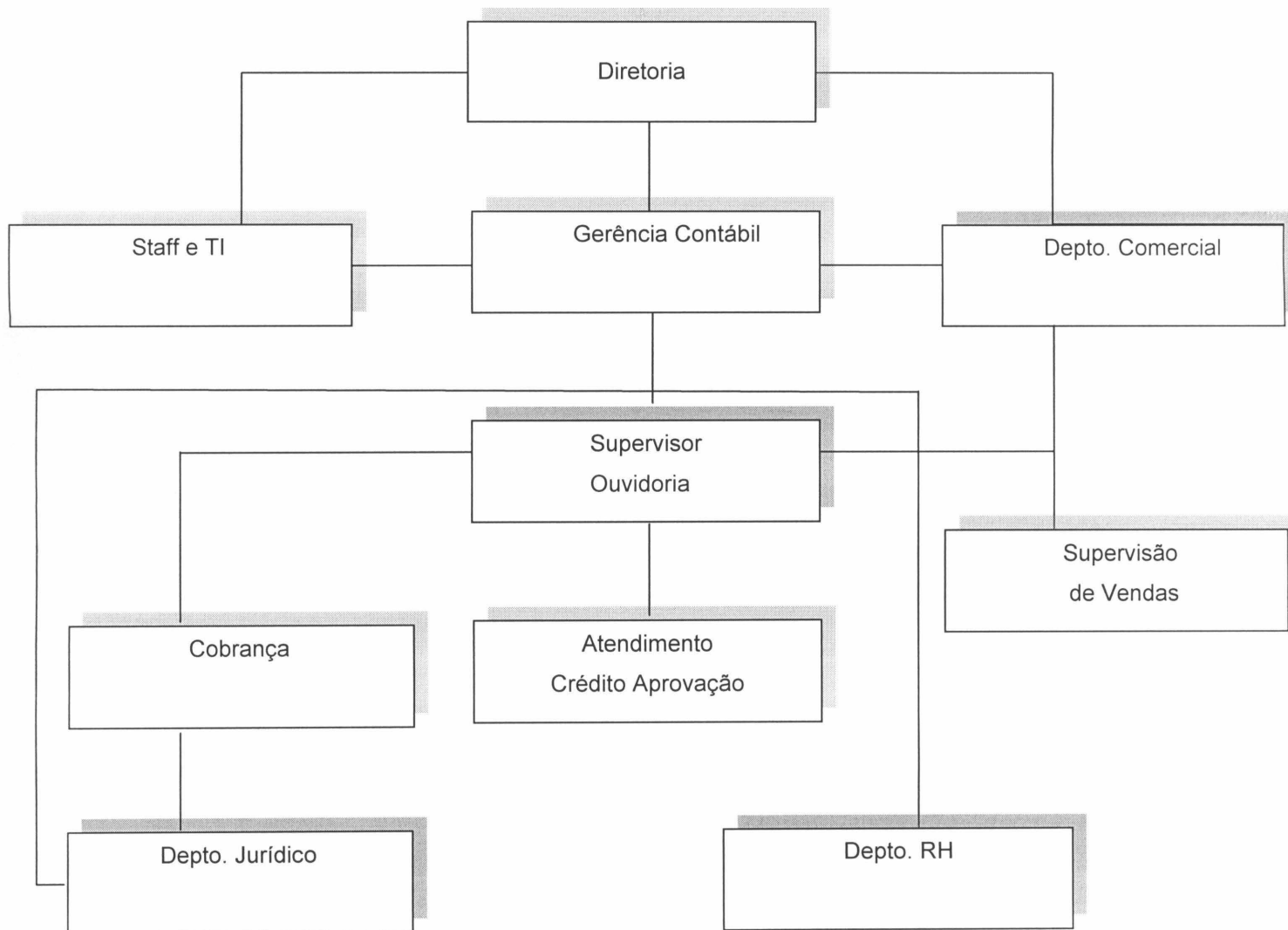
O índice de inadimplência dos contemplados para os consorciados não contemplados esta disposto no percentual de 3,64% para o segmento de veículos.

5.1.2 Mercado de atuação

O setor administra aproximadamente R\$ 60 bilhões em ativos, recolhe anualmente R\$ 540 milhões em tributos e emprega diretamente 40 mil pessoas. De acordo com a Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios (ABAC), a atividade tem 3,5 milhões de participantes, a atividade tem 1% de participação no produto nacional bruto, com um volume de negócios de 19,2 bilhões em 2007, ainda é possível dizer que só no primeiro semestre de 2008 mais de um milhão de novas cotas foram constituídas.

Para tanto as administradoras devem estar preparadas para atender a demanda, ou seja, competitividade, oferecer produtos adequados aos níveis de clientes que se deseja atingir e ainda sempre estar em constantes mutações, visto que o mercado é bem variável e muito concorrido.

5.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA



5.3 SETORES E FUNÇÕES

A empresa VC Administradora de Consórcios Ltda., esta dividida em oito departamentos e possui um quadro de funcionários muito enxuto, 8 (oito) funcionários internos, 1 funcionário externo que trabalha em conjunto com a cobrança e 3 (três) departamentos terceirizados que compõem os 8 (oito) departamentos, são eles o departamento comercial, departamento jurídico e o departamento de recursos humanos.

Os departamentos da empresa trabalham uniformemente através de regras, mas ainda assim não há interação e troca de informações entre os setores, o que seria um ponto importante para uma administração clara e objetiva.

Os departamentos são independentes, cada um atua de acordo com a funcionalidade definida pela direção, ou seja, cada funcionário só efetua a sua atividade.

Os departamentos terceirizados trabalham em parceria com a empresa ficando o departamento comercial responsável pelas vendas, o departamento de recursos humanos está designado para cuidar das contratações e elaboração da folha de pagamento e por último o departamento jurídico elabora as cobranças extrajudiciais e judiciais.

5.3.1 Diretoria

A empresa possui um diretor financeiro ao qual responde perante todos os órgãos públicos e cuida de todas as operações contábeis e financeiras da entidade.

Mediante as suas funções a diretoria desenvolve a função de comando em conjunto com todos os departamentos da empresa, para uma melhor administração, coordenando e recolhendo as informações, as quais serão utilizadas nos recursos e desenvolvimento da empresa.

Porém muito das informações que são relevantes ficam somente entre a diretoria e a gerência contábil, o que para a parte funcional deixa a desejar, pois para que se haja uma conjuntura entre os departamentos se faz necessário um trabalho uniforme, para uma melhor funcionalidade da empresa.

5.3.2 Gerência contábil

A gerência contábil tem a função de organizar e comandar as operações organizacionais e contábeis da empresa e ainda trabalhar em conjunto com a gerência comercial.

Fica encarregada de movimentar as operações dos grupos tais como saldos financeiros para disponibilidade de créditos, disponibilizar em conjunto com o atendimento de crédito a aprovação cadastral de acordo com as possibilidades financeiras dos clientes.

Cuida também das responsabilidades junto ao Banco Central Brasil ao qual se obriga a cumprir mensalmente as obrigações tais como o envio dos arquivos constante das informações da empresa.

É auxiliada pelo staff e TI no sistema de informações e na contabilidade da administradora.

As tomadas de decisões muitas vezes não estão de acordo com a proposta da diretoria, deixando a desejar no quesito gerência e atuando mais como contador.

5.3.3 Gerencia comercial

A gerência comercial é terceirizada e fica responsável pela constituição dos grupos em acordo com a direção da empresa, ou seja, gerência e diretoria porém, fica a critério do departamento comercial as vendas das cotas tanto de grupos em andamento como de grupos novos.

O departamento comercial possui dois supervisores de vendas que estão internos na administradora e são responsáveis pelos trabalhos feitos na administradora visto que existem vendedores que trabalham internos na empresa que se dirigem diretamente aos supervisores e a gerência comercial.

Por se tratar de um departamento terceirizado, o comercial também trabalha em conjunto com outras prestadoras, o que causa certo desconforto, pois a empresa não tem a parceria por inteiro ficando a critério do departamento comercial a qual prestadora vai passar as vendas, não sendo possível selecionar qual venda será a mais viável.

Outro fator importante é que o departamento comercial também influencia no departamento de cobrança da empresa, visto que a comissão só é paga mediante a recebimento dos consorciados.

5.3.4 Staff e TI

O departamento de staff e TI fica responsável pela assessoria junto a diretoria e a gerência contábil na coordenação das operações, ou seja, da suporte no que ambos os departamentos necessitam e ainda fica responsável pelo sistema de informações da empresa.

Da suporte também aos outros setores junto ao sistema de informação, auxiliando a cobrança, atendimento ao cliente e a contabilidade.

Mesmo trabalhando em conjunto com os departamentos as informações não são compartilhadas o que gera uma série de incoerências junto aos setores, visto que as tomadas de decisões por parte da diretoria e da gerência deveriam ser compartilhadas junto a este departamento, pois dele dependem todos os outros setores da empresa.

5.3.5 Supervisor e Ouvidoria

O departamento de supervisão e ouvidoria trabalha diretamente mediante as determinações da diretoria e gerência, ou seja, cumpri as ordens estipuladas pelos mesmos.

O supervisor é encarregado pelos departamentos de contas a pagar, cobrança e caixa, atendimento ao cliente e ainda trabalha em conjunto com os supervisores de vendas no atendimento a clientes de cotas novas, cuidando também da parte de pagamento de comissões e ainda dando suporte na ouvidoria da empresa.

Através do supervisor que os departamentos são incumbidos de suas tarefas, tais como a qual grupo será dado mais enfoque na cobrança, como esta o atendimento a clientes e outros fatores determinantes para o bom funcionamento da empresa.

O problema que por ter de cuidar e participar no auxílio aos setores muitas vezes, perde-se o enfoque no trabalho, deixando suas tarefas dirigidas diretamente a gerência, havendo assim um desencontro de informações e também pela hierarquia que fica distorcida.

5.3.6 Atendimento de crédito e aprovação

Este departamento da empresa fica destinado ao atendimento ao cliente aonde será liberada a carta de crédito, transferência de direitos e poderes, troca de garantia, alienação fiduciária e pagamento de créditos disponíveis.

Todas as atividades deste departamento com exceção de transferências não contempladas levam o aval da gerência, ou seja, sem a aprovação da gerência não há andamento nos processos, deixando esse setor meio amputado, visto que o mesmo para qualquer situação fica na dependente da gerência.

5.3.7 Cobrança

Fica a cargo da cobrança cuidar da inadimplência existente na administradora, porém existe uma dificuldade devido a elaboração de vendas mal feitas, visto que não existe um pós vendas, levando a empresa a ter um índice de inadimplência relevante, outro quesito que prejudica a cobrança é a aprovação de cadastros, pois muitas vezes os clientes não atendem os requisitos para liberação do crédito.

Referente as cotas contempladas o maior índice de inadimplência são as cotas transferidas, os consorciados que assumem as dívidas muitas vezes não recebem os boletos pelo fato de já terem sido gerados para o cotista anterior, deixando de pagar, gerando uma série de fatores que prejudicam os grupos.

A cobrança também fica um pouco amputada por conta que para qualquer tomada de decisão ou acerto com o cliente, precisa ter o conhecimento do supervisor ou do gerente, deixando todas as tomadas de decisões em relação ao que pode ser feito por conta da gerência e não da cobrança.

Outro fator são as cotas que vão para o departamento jurídico a cobrança separa e deixa por conta do supervisor quem vai ser encaminhado, porém o departamento de cobrança não cuida mais e nem acompanham as cotas que foram encaminhadas ao departamento jurídico ficando sem informação alguma do processo.

5.3.8 Departamento jurídico

Este departamento trabalha em parceria com a empresa, são encaminhados os clientes com débitos para uma execução extrajudicial ou judicial, os relatórios dos processos ficam a critério do departamento jurídico, deixando a administradora informada somente quando do andamento do processo ou quando o caso já esta concluso, gerando um desencontro de informações.

A gerência é a única que tem acesso ao departamento jurídico, todos os processos e informações somente são relatados a gerência deixando a cobrança e a supervisão sem informações.

5.3.9 Departamento de recursos humano

O departamento de recursos humanos da empresa é terceirizado, o mesmo é responsável pelas informações da folha de pagamento e todos os processos envolvidos com a parte de INSS, FGTS e informações trabalhistas da empresa.

Todas as informações destinadas ao recursos humanos ficam a critério do supervisor aonde é encaminhado a quantidade de vales transporte, vales refeição e a parte comissionada da cobrança, porém se houver um atraso nas informações o mesmo fica no aguardo das mesmas levando a um atraso em todo o processo de geração da folha.

5.4 IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA EMPRESA

Como é possível verificar a empresa tem uma série fatores aonde se verifica a necessidade de um desenvolvimento da controladoria atuando em comum acordo com os departamentos e na formação de um quadro funcional e operacional adequado a demanda da empresa.

Com as novas regras estabelecidas com a lei 11.795 de 08 de Outubro de 2008 e a circular 3.432 do Banco Central do Brasil, é importante ressaltar que para a qualidade do serviço e principalmente para uma excelente funcionalidade da empresa como um todo, o conhecimento de todos que constituem o quadro da empresa é e se faz necessário uma troca de informações constantes.

O fato de que a empresa esta toda centralizada na diretoria e gerência contábil causa uma problemática, devido a falta de liberdade dos departamentos em relação as suas atividades e também por outro lado dispersando a atenção da administração da empresa para fatos que mesmo relevantes, seriam resolvidos pelos departamentos responsáveis com a estipulação de normas e compartilhamento de informações.

No auxilio a esses itens a controladoria seria a ferramenta de gestão ideal, trabalhando em conjunto com a administração da empresa na coleta de informações e no auxilio ao desenvolvimento funcional da empresa, de modo a atender tanto a legislação em vigor como proporcionar uma melhor qualidade de serviço ofertado.

5.5 CONTROLADORIA NA GESTÃO DA EMPRESA

5.5.1 Projeto empresarial

- Visão
- Missão
- Negócio
- Valores

Revisar anualmente todos os fatores que contribuirão para que a empresa esteja atingindo seus objetivos, sendo definido metas para os anos posteriores, de

forma a garantir que a empresa VC Administradora de Consórcios Ltda., esteja alcançando tudo que esta determinado em sua estratégia de negócios. O Projeto deverá ser compartilhado com toda a empresa e seus colaboradores.

5.5.2 Mapa estratégico

Deverá ser traçado para identificar os objetivos organizacionais e ações que serão desenvolvidas para garantir o alcance dos resultados desejados.

É feito dentro de quatro perspectivas: financeira; mercado/cliente; interna/processos e aprendizado/ inovação.

Também deve ser revisado anualmente pela diretoria, e divulgado aos gestores e cargos-chave.

5.5.3 Estratégia de negócios

É o planejamento macro à nível de negócios e que irá nortear a elaboração dos PO's.

Será revisado periodicamente pela diretoria e divulgado ao grupo de gestores, terá o objetivo de analisar e adaptar as condições necessárias para o bom desempenho da empresa.

5.5.4 PO's Anual

Deverá ser elaborado no último trimestre em conjunto com os gestores da empresa, com o objetivo de traçar as metas a serem alcançadas no exercício seguinte, envolvendo todos os processos operacionais e funcionais.

5.5.5 Planos e metas

Os planos e metas estarão diretamente ligados aos PO's, e deverão ser divididos em dois semestres para análise dos gestores.

Um fator importante será a troca de informação entre os departamentos que contribuirão para coleta de dados.

Todos os planos e metas serão controlados de modo a serem atingidos e devem ser acompanhados na avaliação gerencial mensal – AGM's.

Em uma prestadora de serviços todos os fatores são relevantes para uma qualidade impecável em seus produtos e serviços e se faz essencial traçar planos e metas.

5.5.6 PTO's – Plano tático operacional

É o processo de gestão das iniciativas, ações e projetos, através das quais se busca o atingimento das metas.

Os PTO's são acompanhados semanalmente nas AGS's (Avaliação Gerencial Semanal).

A divulgação deverá ser feita a todos os envolvidos com as respectivas ações e projetos.

Tem por objetivo o direcionamento por parte da diretoria e gerência da empresa, as ações pontuais a serem executadas, para as quais existe o acompanhamento semanal de seu cumprimento e medição de sua eficácia.

É importantíssimo se ter reuniões semanalmente para a troca de idéias e verificar o andamento de cada departamento da empresa.

5.5.7 Controles internos

A empresa terá que estipular controles internos em todas as áreas com caráter de agilizar a fruição e trâmite das informações para sua segurança.

Dentre os controles internos da empresa, destacamos a elaboração e cumprimento das metas e também estar de acordo com a legislação vigente no

cumprimento de suas obrigações em relação ao órgão fiscalizador BACEN (Banco Central do Brasil).

5.5.8 Orçamento

Deriva do orçamento índices e medições tais como crescimento, endividamento, resultados e controles de vendas, fluxo de caixa dentre outros.

O orçamento será elaborado para 12 meses representados entre janeiro e dezembro com uma possível revisão no semestre. A data de término para elaboração conforme mencionado no mapa estratégico é no último trimestre dos períodos anteriores.

As expectativas de interesses internos e externos estão alinhadas com o mapa estratégico da empresa, onde constam as premissas para elaboração dos orçamentos e a atuação da empresa de curto a longo prazo.

Também são efetuadas as avaliações prévias de riscos e as oportunidades de novos negócios deverão estar nos orçamentos.

Mensalmente serão efetuadas AGM's avaliação gerencial mensal, onde cada departamento tem a incumbência de apresentar seus resultados e explicar sobre os possíveis desvios entre o realizado e o definido.

5.5.9 Sistema de informações gerenciais

O nível de detalhamento dos controles internos elaborados na forma de orçamento se dará por gestão de negócio, tipo de produto e resultado. Também são disponibilizadas as análises de resultados, painel de bordo este que contempla as informações de margem de contribuição, produtividade, rendimento funcional, volume de venda, fluxo de caixa, despesas administrativas, comerciais e seu impacto no resultado. Estes índices deverão ser exaustivamente controlados e discutidos pelos gestores nas avaliações gerenciais mensais.

Este relatório demonstra a situação econômica da empresa no período e acumulado e compara o previsto com o realizado.

A empresa conta com software homologado pelo órgão fiscalizador, que garante a unidade informações e sua qualidade, além de dinamizar os processos e interligar de forma ágil todos departamentos.

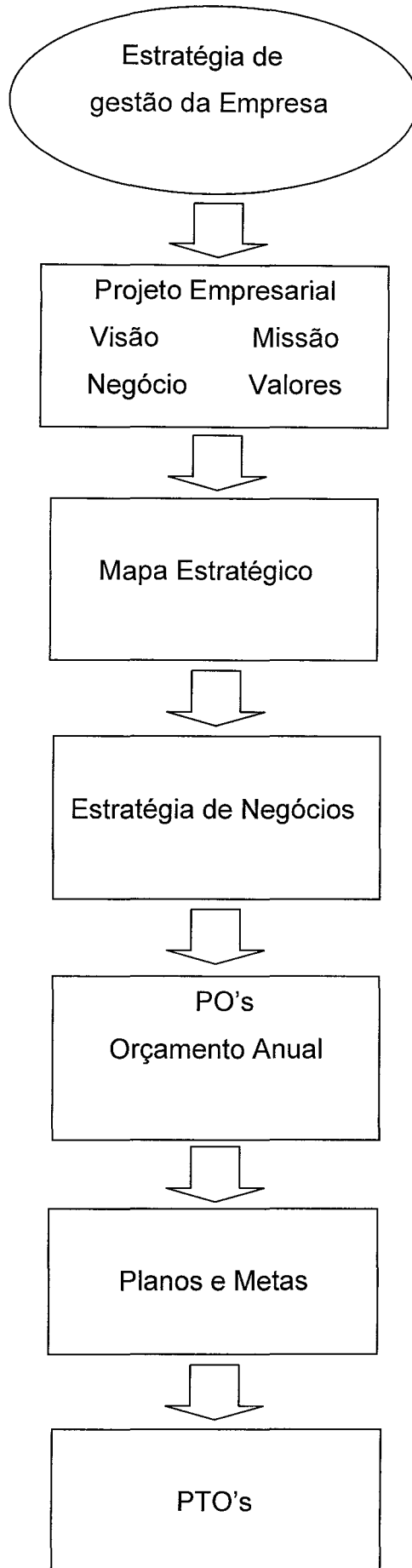
As informações que serão geradas de forma online são visualizadas e geridas pela controladoria presente na empresa, que através destas, emitira um relatório a ser analisado em conjunto com a administração da empresa.

A empresa possui uma auditoria a fim de garantir a qualidade e assegurar o cumprimento dos procedimentos adequados a segmento da empresa visto que a mesma se equipara a uma instituição financeira e para garantir a veracidade de seus números e sua transparência.

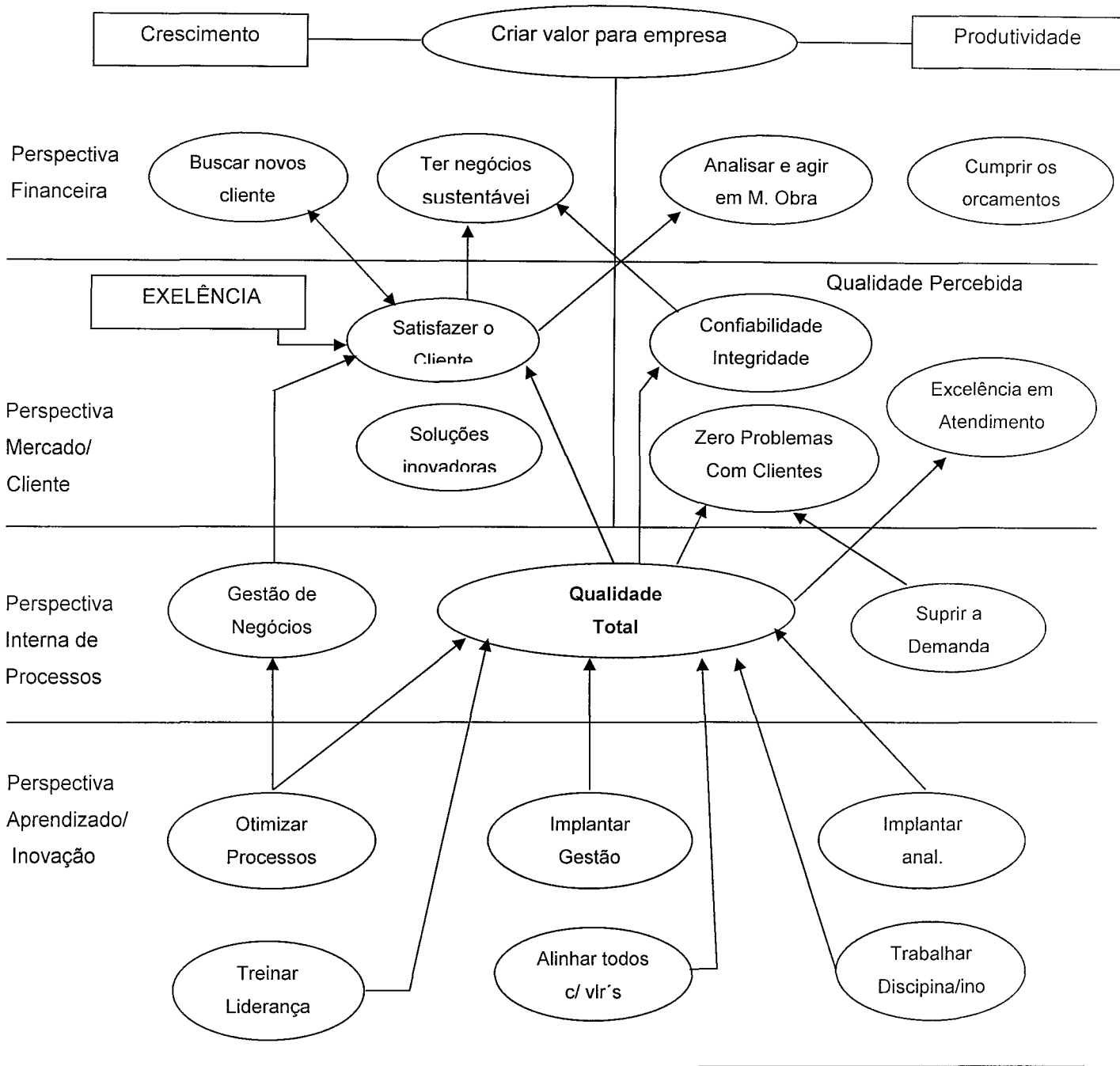
5.5.10 Controladoria e as operações funcionais da empresa

Em contato direto com todos os departamentos a controladoria fará um acompanhamento das funções de cada funcionário, estipulando um quadro de trabalho funcional, através de normas e regras entregues por memorando de forma que todos saibam como devem ser definidas as operações de cada setor havendo um trabalho uniforme aonde todos os funcionários da empresa estarão elencados a todas as funções da empresa.

5.6 FLUXOGRAMA ESTRATÉGICO



5.7 MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA



6 CONCLUSÃO

A verificação de que a controladoria como ferramenta de gestão é oferecer informações preciosas para o desempenho da empresa, fica evidenciada pela metodologia de como é aplicada dentro de cada departamento da empresa, alavancando as funções de cada responsável e proporcionando a empresa uma melhor condição funcional.

A controladoria da forma que aqui foi abordada apresenta premissas, que podem auxiliar os gestores na busca de melhores alternativas, adequação e aplicabilidade ao seu negócio proporcionando um alto desempenho e uma melhor atuação por parte da administração da empresa.

O mecanismo de controle pode identificar, prevenir e iniciar uma ação corretiva, de modo, a proporcionar uma melhor atuação da gestão, unindo de forma estrutural, funcional e ainda organizacional.

Para um bom funcionamento da empresa é preciso que todas as informações sejam compartilhadas e concretas, pois será possível ter uma análise coerente, fornecendo informações para o auxílio na tomada de decisões da empresa.

Com tudo para implementação da controladoria dentro da empresa será necessário um amplo conhecimento dos departamentos e de como funcionam e se interagem entre si, na maioria das vezes profundas mudanças causam um certo desconforto devido a crença, valores, atitude e comportamento por parte dos gestores da empresa.

As mudanças sempre causam insegurança e por este motivo existem pessoas na empresa que ficam retraídas e em desconforto, e com isso a implementação de um modelo de controladoria no auxílio ao desenvolvimento da empresa fica em risco gerando certa dificuldade na elaboração do projeto.

Para tanto a controladoria inserida na empresa de forma correta e com a participação de todos terá sucesso, proporcionando ao “controler” um ambiente apto a um trabalho eficiente e conciso.

A controladoria terá o objetivo de estar procurando soluções e condicionando a empresa a trabalhar organizada, produzindo um serviço de qualidade, e ser bem conceituada perante a seus clientes.

O intuito deste estudo foi de verificar a funcionalidade de uma prestadora de serviços e como seria com a implantação de um departamento de controladoria, verificando a viabilidade e sua capacidade de absorver uma forma de gestão eficiente.

Com o estudo elaborado foi possível verificar que a empresa necessita de um processo de gestão na sua condução e na superação de alguns problemas que podem ser conduzidos com uma melhor atuação da parte administrativa.

Administração de uma empresa requer habilidade, ética, profissionalismo e acima de tudo respeitar todos os que fazem parte do quadro de funcionários da empresa, visto que a empresa em sua essência são as pessoas que a compõem e contribuem para sua melhor atuação e continuidade da mesma.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar./ Abr. 1995a, p. 57-63.

CATELLI, Armando. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial, Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2ª Edição, 2000.

PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero: um instrumento prático para avaliação das despesas**. São Paulo: Interciência, 1981.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C. e FICH. Silvio. **Controladoria: seu papel na administração da empresa**. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria - Conceitos, Sistemas, Implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, Anthony; BANNER, R.; KAPLAN, R; YOUNG, S. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOISMANN, Clara Pellegrinello, *et al.* **Controladoria – Seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria - Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARELLO, Sérgio Murilo. **Administração de Pessoal**. São Paulo: Ática, 1998

CREPALDI, Silvio. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria – Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Futura, 1998

GUERREIRO, Reinaldo. **Um Modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do Desempenho Econômico das Atividades Empresariais**. Caderno de Estudos nº. 4, São Paulo, FIPECAFI – Março/1992.

CATELLI, Arnaldo. **Controladoria uma Abordagem da Gestão Econômica**. GECON. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1.999.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ABAC. Disponível em < <http://www.abac.org.br/>> Acesso em: 20/06/2009.

BACEN. Disponível em < <http://www.bcb.gov.br/?CONSORCIO>> Acesso em: 20/06/2009.

TUNG, Nguyen. H. **Contabilidade Financeira das Empresas**. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 1993.