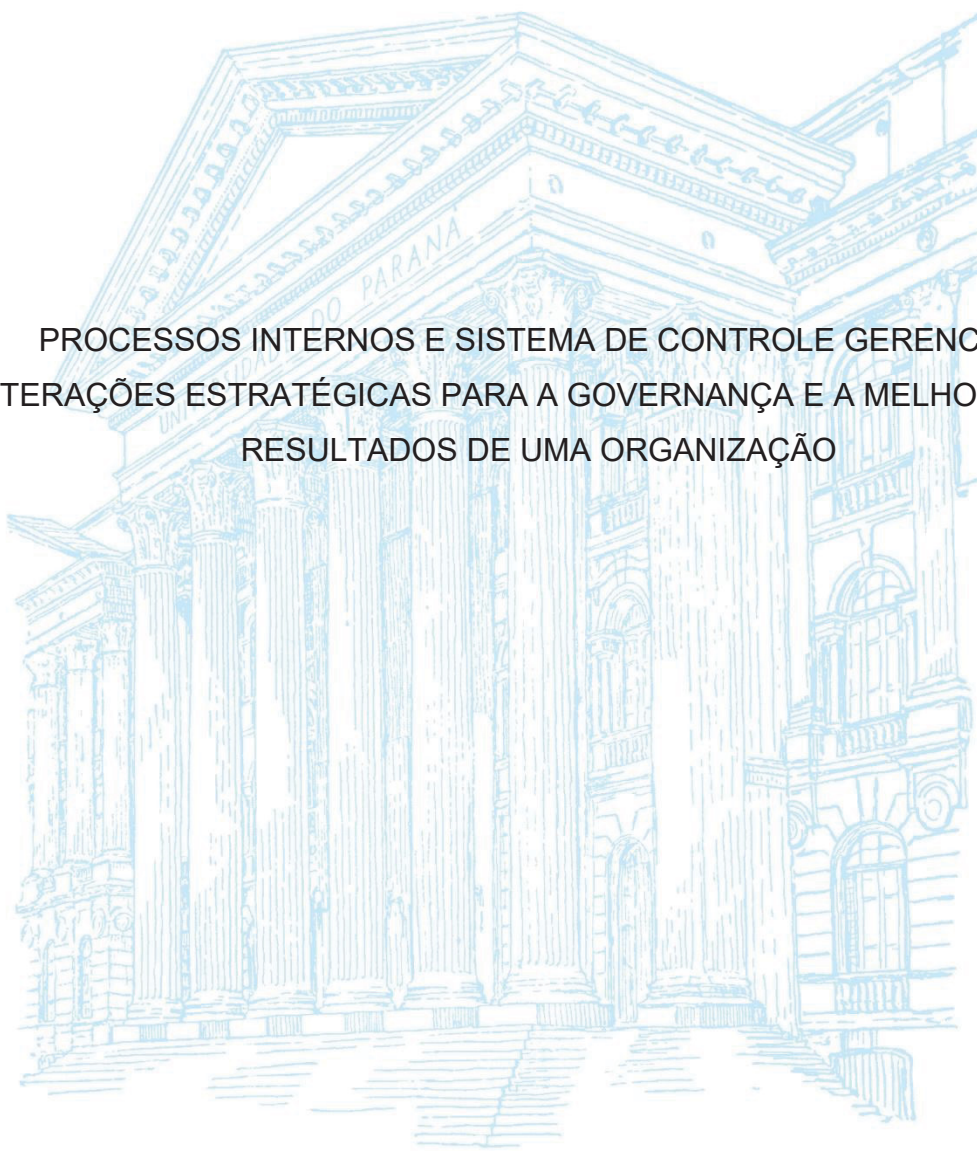


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANDERSON PINHEIRO DO NASCIMENTO

PROCESSOS INTERNOS E SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL:
INTERAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A GOVERNANÇA E A MELHORIA DOS
RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO



CURITIBA

2025

VANDERSON PINHEIRO DO NASCIMENTO

PROCESSOS INTERNOS E SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL:
INTERAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A GOVERNANÇA E A MELHORIA DOS
RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Controller, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controller.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Simone Bernardes.

CURITIBA

2025

RESUMO

O presente trabalho discute a importância dos Sistemas de Controle Gerenciais em um cenário de rápidas mudanças organizacionais impulsionadas pela globalização, pela evolução tecnológica e pela economia do conhecimento. Conforme apontam Fleury e Fleury (2011), essas transformações exigem que as empresas sejam mais adaptáveis e estratégicas para manter sua competitividade. Em consonância, Porter (1989) destaca que a estratégia competitiva visa consolidar uma posição sustentável no mercado, enquanto Stern e Deimler (2006) ressaltam a inovação e a gestão estratégica como instrumentos essenciais nesse processo. Diante desse contexto, a implantação de um Sistema de Controle Gerencial claro, viável e alinhado à prática real torna-se fundamental para apoiar a tomada de decisão e fortalecer a governança corporativa (Frezatti et al., 2009). Como ferramenta de apoio, o Balanced Scorecard, proposto por Kaplan e Norton (2001a; 2001b), é explorado como meio de integrar a estratégia organizacional às perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Este estudo propõe uma análise crítica do Sistema de Controle Gerencial, focando na integração com os processos internos e na utilização de indicadores condizentes com a realidade operacional, com o objetivo de promover melhorias contínuas, clareza na gestão e resultados mais consistentes.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial. Balanced Scorecard. Processo interno.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
REFERÊNCIAS.....	15

1 APRESENTAÇÃO

Os Sistemas de Controle Gerenciais são importantes para as organizações e sua relevância tem se intensificado à medida que o mundo corporativo passa por mudanças aceleradas. A globalização da produção tende a estimular uma constante evolução tecnológica e profundas transformações internas em uma empresa e, por consequência, alterar o ambiente organizacional. Neste contexto Fleury e Fleury (2011) apresentam que a passagem de um regime de mercado vendedor para comprador, a globalização da produção e o advento da economia baseada em conhecimento, são ondas de mudanças que impactam as empresas atualmente.

Porter (1989, p. 1) infere que “a estratégica competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência”. Já Stern e Deimler (2006) argumentam que inovações, mudanças e a gestão estratégica são as principais ferramentas que podem ser utilizadas quando se pretende buscar uma vantagem competitiva. Diante disso podemos deduzir que manter uma organização alinhada com seus objetivos, clara em sua direção e capaz de se adaptar a essas mudanças pode representar um diferencial competitivo crucial no mercado.

Implantar um Sistema de Controle Gerencial claro, viável e orientado para consolidar e registrar informações de forma fidedigna, conforme a prática real, com processos bem definidos que minimizem falhas humanas e inconsistências em processos automatizados, pode ser uma ferramenta extremamente poderosa para um gestor. Esse sistema proporcionará uma visão contínua das fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades, promovendo um comportamento mais preventivo e menos reativo. Mesmo em situações que exijam reações imediatas, as decisões serão mais direcionadas e objetivas. Nesse sentido, Frezatti et al. (2009) destacam que qualquer instrumento utilizado para o desenvolvimento da prática profissional é considerado uma ferramenta. Assim, os instrumentos de controle gerencial são fundamentais, pois fornecem as informações necessárias para controlar as atividades da empresa e embasar o processo de tomada de decisão.

O objetivo deste trabalho é permitir ao gestor avaliar seu Sistema de Controle Gerencial, com foco na integração aos processos internos da organização, visando identificar falhas, oportunidades de melhoria e promover impactos positivos na governança corporativa e no desempenho organizacional.

Com a revisitação desse Sistema de Controle Gerencial e o foco nos processos internos para geração de indicadores condizentes com a real condição

praticada e com o envolvimento da gestão de forma mais efetiva, será possível identificar os principais gargalos e pontos de melhoria interna, trazendo clareza para o gestor nas tomadas decisões e possibilitando a identificação das áreas onde existem a necessidade de intervenção da gestão e, assim, alavancando o resultado delas.

Para consecução desse objetivo do processo gerencial temos entre as ferramentas de controle gerencial o Balanced Scorecard o qual, Kaplan e Norton (2001a,2001b) argumentaram sobre a transformação do balanced scorecard de medição de desempenho para a utilização como auxílio às decisões de gestão estratégica, nas perspectivas financeiras, clientes, processos internos de negócios e, aprendizado e crescimento.

Este projeto busca contribuir com as organizações ao oferecer uma visão estruturada sobre o uso do Sistema de Controle Gerencial pautada no Balanced Scorecard como uma ferramenta estratégica de gestão. Ao integrar análises do negócio com os processos internos, o modelo proposto visa proporcionar maior clareza na tomada de decisões, alinhar ações à estratégia organizacional e favorecer a identificação contínua de melhorias operacionais. Dessa forma, o sistema se torna um recurso dinâmico e adaptável às exigências do mercado, fortalecendo a governança e promovendo melhores resultados.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

De acordo com Vladu e Cuzdriorean (2014), o gerenciamento de resultados é um dos temas que mais despertam interesse nas pesquisas contemporâneas, sendo também uma das discussões mais relevantes nos últimos anos, especialmente no campo da Contabilidade. Para Schipper (1989), o gerenciamento consiste em uma intervenção deliberada no processo de relato financeiro externo, com o objetivo de alcançar algum benefício privado. Partindo dessa premissa, gerenciar os resultados estratégicos, táticos e operacionais é parte fundamental de uma boa gestão de recursos.

Diante dessa necessidade as empresas que visam resultado positivo, mesmo que usado para reinvestimentos ou distribuição de sobra, se deparam com uma realidade que exige muito esforço e atenção no fim do processo, como altos volumes de produção e vendas, qualidade excelente, ótimos indicadores financeiros, e outros,

podendo causar o comprometimento pela deficiência de uma análise mais criteriosa para fatores paralelos, mas que podem trazer grande impacto para a companhia.

Um desses fatores paralelos que muitas vezes pode ser negligenciado é a melhoria contínua dos processos internos, administrativos e operacionais.

Trazer a importância desse tema, revisitar os processos internos visando estabelecer uma cultura de melhoria contínua, que por sua vez exige alto envolvimento interdisciplinar na empresa, sejam eles do nível estratégico, tático ou operacional, com atenção aos clientes internos e principalmente externos, demandam grande envolvimento da gestão e trazem benefícios para a empresa e fortalecem o Sistema de Controle Gerencial da Organização, pois esses tem grande impacto no desempenho macro da organização (Kaplan & Norton, 2001).

Atualmente na organização existem processos internos que foram bem construídos, porém com o passar do tempo foram perdendo sua efetividade, e mesmo aqueles processos efetivos, se tornaram pouco eficazes. Horngren, Sundem e Stratton (2004) defendem que, para que o Sistema de Controle Gerencial seja realmente útil, é imprescindível que as informações provenientes dos processos internos sejam padronizadas e verificáveis, uma vez que a qualidade desses processos influencia diretamente a qualidade dos dados gerados e por isso o impacto na geração de dados para o controle gerencial pode ser comprometida, além de ser moroso e com confiabilidade não garantida, devido a probabilidade de falhas humanas ou de processos obsoletos.

Com dados faltantes ou errôneos, é possível inferir que os indicadores do Sistema de Controle Gerencial não estejam refletindo completamente a situação da empresa. Por isso, integrar os processos internos entre os setores e, paralelamente, criar canais para conhecer com mais profundidade as demandas dos clientes externos pode resultar em uma análise mais acurada das informações e direcionar com mais clareza as tomadas de decisões, atendendo à necessidade da dinâmica e tempestividade das ações frente ao que o mercado exige.

A Teoria da Contingência elucida, ao defender que a eficácia organizacional depende da adequação entre a estrutura interna da empresa e as variáveis do ambiente externo, exigindo sistemas de gestão flexíveis, adaptáveis e orientados ao contexto específico em que a organização está inserida.

Relação com análise SWOT

ANÁLISE SWOT

1. AMEAÇAS

Quais fatores, atuais ou potenciais externos à organização, que podem afetar/prejudicar substancialmente algum instrumento ou prática de controle de gestão?

AMEAÇAS
Conflito de interesse internos;
Resistências a mudanças de controles internos, seja por inclusão de novos ou exclusão dos velhos controles.
Custos iniciais, como de treinamento e capacitação para estruturação podem ser encarados como desnecessários
Falta de adesão por parte da alta gestão
Denúncias internas, a implantação do <i>compliance</i> pode trazer à tona irregularidades e assim gerar conflitos ou perda de confiança na gestão.

2. OPORTUNIDADES

Quais fatores, atuais ou potenciais externos à organização, que podem contribuir em grau relevante para algum instrumento ou prática de controle de gestão?

OPORTUNIDADES
Fortalecimento da imagem da Cooperativa Central, ganhando notoriedade entre suas associadas e atraindo mais investimentos para o negócio; Aprovação e retenção de clientes grandes;
Retenção de talentos na empresa; Atendimento de exigências do mercado; Uso de tecnologia para implantar o programa;
Apoio das cooperativas associadas

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: AMBIENTE INTERNO

1. FRAQUEZAS

Quais fraquezas, atuais ou potenciais internas à organização, que podem afetar/prejudicar substancialmente algum instrumento ou prática de controle de gestão?

DIMENSÕES DE ANÁLISE	FRAQUEZAS	
	FRAQUEZAS	CAUSAS
Cultura Organizacional	Resistência da gestão	Pode haver conflito de interesse ou o entendimento de que a fluidez do processo seja comprometida em alguns aspectos.
Cultura Organizacional	Cultura organizacional resistente às mudanças.	A velha ideia resistência que as pessoas naturalmente têm por mudanças.
Sistemas de informação e comunicação	Baixa percepção da importância de processos internos bem construídos e com melhorias contínuas.	Percebe-se que os empregados não pensam profundamente sobre o tema ou não notam sua real importância.
Estrutura administrativa	Pela alta complexidade de aprovação de novas diretrizes por se tratar de um conselho, as mudanças podem ser morosas.	As agendas com reunião para tratamento de temas administrativos e de gestão podem demorar para serem realizadas.

2. FORÇAS

Quais forças, atuais ou potenciais internas à organização, que podem contribuir em grau relevante para algum instrumento ou prática de controle de gestão?

DIMENSÕES DE ANÁLISE	POTENCIALIDADES	
	FORÇAS	DETERMINANTES
Infraestrutura institucional	Estrutura da cooperativa já é bem definida e estruturada.	Os endereçamentos das demandas de solicitação para implantação do programa já são conhecidos.
Estrutura organizacional & sistemas de gestão	Existe preocupação e esforços para o fortalecimento da marca.	É notório a preocupação da Cooperativa com a marca de qualidade e excelência na entrega dos resultados.
Sistemas de informação e comunicação	Relacionamento próximo com as cooperativas donas da Cooperativa Central	Existe um canal facilitado para acesso às cooperativas, ou seja, a comunicação tende a ser efetiva.

Sistema de Informação e Tecnologia	Possibilidade de utilização de tecnologia e tratamento de dados para estrutura de controles internos	Existe uma tendência de melhoria na tecnologia interna pelo departamento de TI que pode ajudar nesse processo.
Qualidade dos produtos e serviços	Conformidade regulatória colaboram para redução de penalidades legais	Com maior visão e mais clareza da gestão interna, engajamento dos empregados de todos os níveis, os índices de situações adversas tendem a serem mitigadas.
Sistema de recursos humanos	Consultoria de gestão para apoio na construção de processos integrados	Existe uma consultoria que pode dar apoio nas demandas.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Inicialmente, é fundamental que o gestor avalie se o Balanced Scorecard (BSC) está alinhado com os motivos que justificaram sua adoção, presentes na figura 1, bem como com o estilo de gestão e a condução dos negócios que a empresa deseja estabelecer. Segundo Olve et al. (1999), os scorecards devem ser utilizados para disseminar na organização uma lógica de negócios orientada para o longo prazo, criando competências únicas que se alinhem às expectativas de reconhecimento e

recompensa

no

mercado.

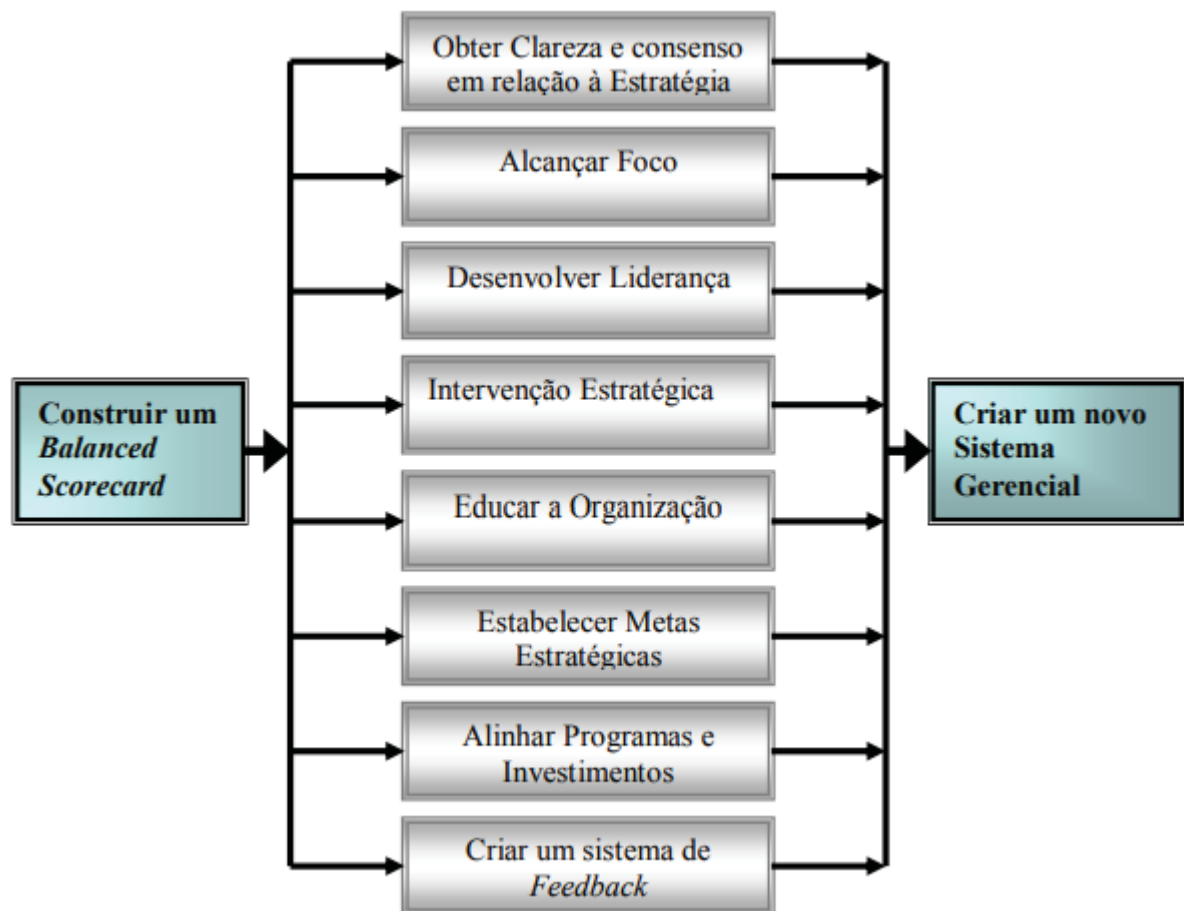


Figura 1 - Motivos para adotar o BSC na organização (Olive et al., 1999).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a construção de um sistema de gerenciamento é um processo gradual. Os primeiros passos para a implementação do BSC incluem: (i) esclarecer a visão e a estratégia da organização; (ii) comunicar a estratégia organizacional de forma clara; (iii) lançar iniciativas estratégicas que envolvam múltiplas unidades de negócio simultaneamente; e (iv) fazer com que cada unidade desenvolva sua própria estratégia, alinhada à estratégia corporativa.

A partir da avaliação desses fatores, torna-se possível verificar se o Sistema de Controle Gerencial está adequado às necessidades da empresa, proporcionando maior clareza na gestão e na tomada de decisão.

Com os objetivos do Balanced Scorecard bem definido, as organizações precisam tornar todos os envolvidos como parte atuante do processo de realização da ferramenta, pois todos os funcionários conduzem tarefas diárias para contribuir no atingimento das metas, tendo a premissa de que “As empresas são capazes de educar seus empregados sobre conceitos de negócios altamente sofisticados” (Kaplan &

Norton, 2001, p. 23). Engajar todos os colaboradores na realização estratégica é de fundamental importância, pois a motivação dos funcionários no cumprimento de suas atribuições se reflete diretamente na eficácia dos resultados. Assim, a difusão da estratégia por meio da integração organizacional torna-se um fator crucial para o sucesso do projeto. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2001, p. 24) afirmam que “a reunião gerencial mensal se concentra na revisão do desempenho em comparação com as previsões, na análise das variações do real em relação ao orçado e no desenvolvimento de planos de ação para cuidar das discrepâncias”. Com essa integração, o processo estratégico passa a ser compartilhado por todos.

Na perspectiva dos processos internos permite avaliar de que forma uma determinada área melhora em função de outra, possibilitando visualizar os processos mais críticos internamente. Esta é uma das principais diferenças entre o Balanced Scorecard e os sistemas tradicionais, por trazem também a cadeia de valor dos processos internos, muitas vezes não mensurados em valores monetários. Essa prática de melhoria contínua cria uma grande habilidade para empresa de adaptação às mudanças, se adequando melhor às exigências do mercado. Para Kaplan e Norton (1997), uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam se adaptar ao construírem essa perspectiva, conforme figura 2.

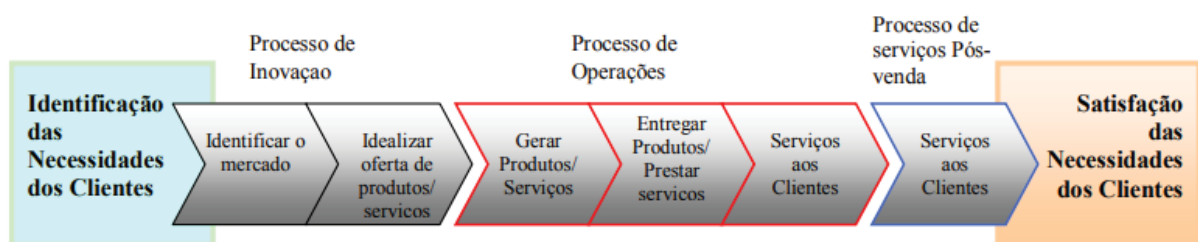


Figura 2 - Modelo de Cadeia de Valor para os processos internos (Kaplan & Norton, 1997, p.112)

Segundo (Kaplan & Norton, 1997, p.133) “os padrões, que determinam como os processos internos e as respostas aos clientes deveriam ser realizados, precisam ser feitos com base na melhoria contínua, embora não sirvam como padrões para o desempenho atual e futuro, exigindo reciclagem dos funcionários para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.” Com a padronização dos processos internos, sempre alinhados com a melhoria contínua, é possível promover impactos positivos no desempenho

organizacional, pois o resultado sendo alcançado com a satisfação das necessidades dos clientes agregará mais valor a marca e potencializará o volume de negócios gerados pela organização.

É de extrema importância observar se o que está sendo comercializado no negócio, seja serviço ou outro produto, é passível de mensuração, pois esse é fator primordial para clareza dos atingimentos, ou não, dos objetivos traçados anteriormente no Balanced Scorecard. Nesse sentido Kaplan & Norton, 1997, p. 104 traz que “se não for capaz de medir o que quer, aprenda a querer o que é capaz de medir”.

Para geração de indicadores de verificação dos impactos das melhorias internas é possível começar pela inovação, por meio de pesquisas de mercados e preferências dos clientes. Após inovação vem a criação de produtos e serviços propriamente ditos, que inicia no recebimento dos pedidos e termina na entrega do produto ou prestação final do serviço. Por fim o pós-vendas que visa atender o cliente no que tange a garantia, consertos, correção de defeitos no serviço, e por fim o financeiro.

Por fim, dessa forma podemos vislumbrar alguns indicadores para aplicação, conforme figura 3 - Kaplan & Norton, 1997.

Categorias	Indicadores
Capacidade dos funcionários	Satisfação Retenção Produtividade Lucratividade
Capacidade dos sistemas de informação	Índice de cobertura de Informação Percentual de processos que oferecem <i>Feedback</i> em tempo real Percentual de funcionários com informações <i>online</i> .
Motivação, Empowerment e Alinhamento	Número de sugestões por usuários Número de sugestões implementadas Índice de alinhamento das metas pessoais e com o BSC

Figura 4 - (Kaplan & Norton, 1997)

REFERÊNCIAS

- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FREZATTI, Fábio et al. Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREZATTI, Fábio et al. Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.
- KAPLAN; NORTON, D. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management - part I. . Accounting Horizons, v. 15 n. 1, Março, 2001a.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- STERN, Carl W.; DEIMLER, Michael S. The Boston consulting group on strategy. 2. Ed. Hoboken: Wiley, 2006.
- VLADU, A. B.; CUZDRIOREAN, D. D. Detecting earnings management: Insights from the last decade leading journals published research. Procedia Economics and Finance, v. 15, p. 695-703, 2014.