

A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA ASSESSORAR A TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES¹

Camila Miranda Mamede²

Vilma da Silva Santos³

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁴

Marcela Barbosa de Moraes³

Rose Lima de Moraes Campos⁶

Resumo

A competitividade econômica aumentou consideravelmente a utilização de instrumentos de tomada de decisões gerenciais, que possibilitem ações rápidas e eficientes, para que a empresa possa manter sua participação no mercado global. Uma gestão eficaz das informações, sejam elas financeiras ou econômicas, poderá ajudar a empresa a obter o grau máximo de eficácia. Assim, estudou-se nesta monografia a utilização da Controladoria no processo de gestão, auxiliando o planejamento e o controle de uma empresa de serviços de telecomunicações. Realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória com estudo de caso, procurando mostrar a importância desse setor. Concluiu-se que a Controladoria é responsável por consolidar e mensurar os resultados de desempenho da empresa, auxiliando os gestores na tomada de decisão ao fornecer informações importantes, por relatórios elaborados, que ajudam os gestores da unidade a melhorarem seus resultados e a fazer com que a empresa atinja de maneira mais eficiente o seu objetivo.

Palavras-chave: Controladoria; Tomada de decisão; Planejamento; Controle.

THE CONTROLLER AS INSTRUMENT OF MANAGEMENT TO ASSIST THE TAKING OF DECISION IN A COMPANY OF TELECOMMUNICATIONS

Abstract

The economical competitiveness increased the use of instruments of socket management decisions that makes possible fast and efficient actions, with it the company can maintain it participation in the global market. An effective administration of the information, financial or economical, could help the company to obtain the maximum of effectiveness. In that context, it was studied the use of the Controller in the administration process, assisting the planning and control of a company of telecommunications services. For that, was made a bibliographical and exploratory research allied with case study, trying to show the importance of this area in a company. In this way it was concluded that Controller is responsible to consolidate and to measure the results of the company, assisting the managers in the socket of decisions, supplying important information through the creation of elaborated reports that help the managers to improve their results and with that helps the company reaches its objectives in a effectiveness way.

Key words: Controller; Socket of decision; Planning; Control.

¹ *Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.*

² *MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

³ *MBA em Gerência Financeira e Controladoria/ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU - Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

⁴ *Doutor em Organização Industrial - ITA – Professor e Coordenador do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.*

⁵ *Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU/ Doutora em Educação - UNICAMP - Professora do Programa de Pós-graduação em Administração – Universidade de Taubaté.*

1 INTRODUÇÃO

Em uma economia competitiva aumenta cada vez mais a importância de instrumentos de tomada de decisões gerenciais, que possibilitem ações rápidas e eficientes para que a empresa possa manter sua participação no mercado, principalmente dentro do contexto da globalização. Nesse sentido, a Controladoria deve adequar-se a essas necessidades para contribuir na busca dos objetivos da organização.

A atual competição dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle gerencial. Assim, a Controladoria exerce papel preponderante, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão.

Uma gestão eficaz das informações financeiras e econômicas, necessárias à empresa, apresentará um grau máximo de eficácia na relação custo/benefício da geração da comunicação da informação.

A competição exige concentração de esforços nos negócios, comprometimento com o contínuo aperfeiçoamento da estrutura organizacional e prioridade na eliminação de desperdícios.

A Controladoria deve contribuir, nesse sentido, fazendo com que as empresas alcancem um diferencial competitivo e identifiquem as oportunidades no seu macro ambiente organizacional, respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Assim, um dos mais importantes diferenciais competitivos atuais é a gestão eficiente dos recursos das organizações, que permite importantes vantagens na luta pelo mercado.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa é bibliográfica, exploratória, documental, com o estudo de caso de uma empresa que atua no ramo de telecomunicações. Tem como propósito mostrar a importância da Controladoria para a organização.

O estudo destaca que esse fato traz um diferencial competitivo para as empresas, graças ao maior número de informações. Para tanto, utiliza-se de livros e artigos sobre o assunto, bem como documentos disponibilizados pela empresa.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Controladoria

Segundo Kanitz⁽¹⁾ a Controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica com o fim de orientá-la para a eficácia.

Ao definir a atuação do controlador, Kanitz⁽¹⁾ apresenta a abrangência da Controladoria, na medida em que essa atuação abre para os antigos contadores e administradores financeiros um campo de atuação muito amplo, dinâmico e interessante. Abrange praticamente toda a empresa e requer do controlador notável quantidade de conhecimentos.

O seu raio de atuação não se restringe ao acompanhamento financeiro, deve, também, abranger todos os aspectos relacionados aos objetivos da empresa, englobando as informações ligadas aos seus aspectos internos e ambiente externo.

Com essas características a Controladoria deve auxiliar no processo decisório da empresa, com atitudes pró-ativas voltadas, também, para o suporte dos negócios. Nesse sentido, deve ter a liberdade necessária para o acompanhamento de todas as operações realizadas. É independente hierarquicamente em relação às demais áreas da organização, subordinando-se diretamente ao seu presidente, em linha com as demais áreas, ou como órgão de *staff*.

3.1.1 Controladoria como instrumento de gestão financeira

A Controladoria deve manter o conhecimento da organização no sentido de entender o seu funcionamento e, com isto, avaliar se suas 'partes' estão agindo de acordo com os objetivos comuns e se os resultados atingidos em cada uma das áreas estão atendendo às estratégias estabelecidas. Dessa forma, o sucesso deve ser atingido pela composição de todas as ações realizadas na organização.

Portanto, que para exercer de maneira correta sua função, monitorando o sistema de mediação da empresa, a Controladoria deve dispor dos seguintes enfoques de responsabilidade:

- *contabilidade financeira*: busca o custo do produto para fins de apuração de estoques e todos os elementos do sistema contábil para fins de suporte externo;
- *contabilidade gerencial*: busca o controle das decisões e de seus impactos na empresa para fins de gestão de negócio; e
- *contabilidade estratégica*: busca o exercício da estratégia competitiva pela gestão e mensuração dos custos das atividades de produção e administração, para apoiar sinergicamente as funções que compõem a empresa, estruturada na gestão estratégica global.

Mais adiante Kanitz⁽¹⁾ complementa que cabe à Controladoria o papel de monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização, na busca da excelência empresarial calçada na crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa.

Além disso, tem como principal função fornecer informações para a tomada de decisões. Apesar de ter uma função bastante abrangente, compete a ela a formação de sistemas de informação, dentro da organização, que permitam relatar:

- a situação econômico-financeira da empresa;
- a *performance* das áreas operacionais;
- a *performance* dos gestores das áreas; e
- o acompanhamento estratégico.

3.2 Gestão Empresarial

As constantes mudanças no mundo corporativo exigem uma visão estratégica para enfrentar os desafios, buscando competências e habilidades para Gestão em diferentes áreas. Uma boa gestão empresarial, conforme Santos,⁽²⁾ está ligada a estratégias competitivas cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa, fazendo com que ela se posicione no mercado em que atua e se destaque da concorrência.

A gestão empresarial, segundo Mambrini *et al.*,⁽³⁾ caracteriza-se pelo processo de planejamento, execução e controle que perfaz o processo decisório de uma empresa. É suportado pelos sistemas de informação necessários ao planejamento, ao conhecimento da realidade (execução) e ao controle que se dá antes, durante e após a execução.

Segundo Beuren e Moura,⁽⁴⁾ a Controladoria contribui para o processo de gestão empresarial exercendo suporte informacional ao planejamento, execução e controle, por meio de um sistema de informação eficaz entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa.

3.2.1 O processo de gestão

Segundo Teles e Vartanian,⁽⁵⁾ as organizações existem para cumprir determinadas missões, que são seus objetivos maiores e imutáveis no tempo. Para alcançar tal finalidade elas se valem de todo um processo de gestão, que, resumidamente, pode ser dividido em três grandes fases:

- *planejamento*: é o estabelecimento e manutenção da integração do plano operacional. Nessa atividade, é feita a análise e revisão de necessidades das gerências de todos os níveis, e são relatados os respectivos resultados via sistema e procedimentos apropriados;
- *execução*: é quando são executadas as atividades da empresa para que ela possa cumprir sua missão; e
- *controle*: é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas. Tem como finalidade o controle e assegurar que as estratégias sejam obedecidas de forma que os objetivos da organização sejam atingidos.

O processo de gestão visa levar a organização de uma situação atual a uma situação futura desejada ou objetivada. Fernandes⁽⁶⁾ concorda que é função da Controladoria dar suporte ao processo de gestão, pois produz informações operacionais e estratégicas que são de suma importância para esse processo.

Tal função não pode se limitar apenas a esse suporte, pois a Controladoria abrange um rol de funções que justificam a necessidade de que faça parte do processo de gestão, juntamente com as demais funções organizacionais.

4 A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

4.1 A Controladoria na Empresa de Serviços de Telecomunicações

A Empresa de Serviços de Telecomunicações completou no ano de 2009, 85 anos no Brasil, e é vista como organismo sistêmico e pode ser definida como um arranjo de áreas que atuam conjuntamente, visando o cumprimento do objetivo e da missão almejada.

Dessa forma, os recursos processados pela organização são de natureza econômica, por isso a missão da Controladoria, nesse contexto, é a de responsabilizar-se pela sua eficácia econômica. Assim, é a responsável pela sinergia que deve haver entre as áreas, na busca da otimização do resultado econômico da empresa.

Como o resultado é gerado por meio de decisões dos gestores acerca dos eventos que devem ser provocados para o cumprimento da missão, a Controladoria tem um papel decisivo para o melhor desempenho do sistema nas fases de planejamento operacional, execução e controle do processo de gestão.

Dentro da unidade de São José dos Campos a Controladoria gerencia financeiramente a empresa, controlando os centros de custos. Ela faz parte do grupo de gestão e é responsável por avaliar e analisar as oportunidades do mercado, assim como verificar os requerimentos e ações necessárias para que as

oportunidades encontradas sejam colocadas em prática, de maneira que a empresa tenha bons resultados operacionais.

Uma importante atividade de responsabilidade da Controladoria é o *Forecast* da unidade de São José dos Campos. O *Forecast* é um tipo de orçamento em que são cotadas todas as despesas e receitas que a unidade vai ter no período de um ano.

Juntamente com o grupo de gestão o setor de Controladoria também prepara e faz o acompanhamento dos Indicadores de Desempenho. Esses indicadores são elaborados de acordo com a estratégia da empresa, e a cada ano são revistos e modificados.

A Controlaria é o ponto principal de consolidação para todos os assuntos e relatórios financeiros e de *performance* da unidade, isso por que ela atua como órgão integrante da estrutura organizacional, desempenhando a função de suporte informacional nas etapas de elaboração e avaliação do planejamento formalizado pela empresa.

4.2 Indicador de Desempenho

A unidade de São José dos Campos usa como ferramenta de gestão alguns indicadores de desempenho como o *Absorption versus Total Cost*, que mede o quanto dos custos gastos pela unidade foram transferidos para projetos; o *Head Count Dimensioning Fulfillment*, por meio do qual os gestores avaliam se o número previsto de contratações está sendo cumprido; o *Utilization*, que verifica quanto os funcionários estão entregando horas para os clientes; e também o *Cost Per Chargeable Hour*, que mede se o valor que está sendo cobrado pela hora de consultoria está de acordo com os gastos da unidade.

Esses indicadores são responsáveis por avaliar se a unidade vai alcançar suas metas de *performance*. A medição é feita pela Controladoria e apresentada mensalmente para o grupo de gestores. Os indicadores fazem com que a unidade conheça bem seus objetivos, as ameaças presentes e futuras, suas potencialidades e também suas fraquezas.

Os indicadores são utilizados para gerenciar os objetivos e otimizar os resultados alcançados, pois ajudam a localizar a causa dos problemas com o desenvolvimento de estratégias que ajudam o sucesso da organização. Essas estratégias são traçadas segundo as metas da unidade, definidas pelo grupo de gestão e acompanhadas mensalmente para verificação dos resultados.

A Controladoria tem a responsabilidade de medir os objetivos, indicar para os gestores os problemas e ajudar nas soluções.

Um bom exemplo da intervenção da Controladoria é o problema enfrentado pela unidade no indicador de Utilização, que estava abaixo da meta 87%. A ação de melhoria proposta pela Controladoria para otimizar a *performance* desse indicador e será estudada item 4.3.

Vale lembrar que a empresa em que se realiza o estudo de caso é uma prestadora de serviços na área de telecomunicações e seus principais recursos são os seus funcionários: as horas de trabalho de cada funcionário são vendidas para os clientes em forma de consultoria.

Assim, um importante indicador de desempenho medido por essa unidade é o *Utilization*, que indica de todas as horas de trabalho disponíveis pelo funcionários, quantas estão sendo entregues para clientes, isto é, quanto delas são horas produtivas que vão gerar lucro para a unidade.

Com esse indicador é possível verificar se todos os funcionários direcionados à prestação de serviços estão sendo utilizados, para que a unidade tenha uma eficiência na gestão de seus recursos (funcionários), já que um funcionário parado, sem prestar serviço, é um custo para a unidade.

A medida do indicador de desempenho *Utilization* é feita da seguinte forma:

$$\text{UTILIZATION} = \frac{\text{Horas Produtivas}}{\text{Horas Disponíveis}}$$

O Quadro 1 apresenta a classificação das horas.

Quadro 1 – Classificação das horas.

Horas entregues para clientes	Horas Produtivas	Horas disponíveis
Horas Administrativas		
Horas em Treinamento	Horas Não Produtivas	
Férias Ausência		

Esse indicador é medido por meio de um relatório de horas que cada funcionário faz, introduzindo informações num sistema específico de apontamento denominado SAP. O apontamento de horas é feito semanalmente, pelos próprios funcionários, em uma transação chamada CAT2. No caso, eles entram no sistema com seu *login* para fazer esse apontamento.

A Figura 1 apresenta a tela que cada funcionário deve preencher no sistema SAP, com as horas trabalhadas durante cada dia.

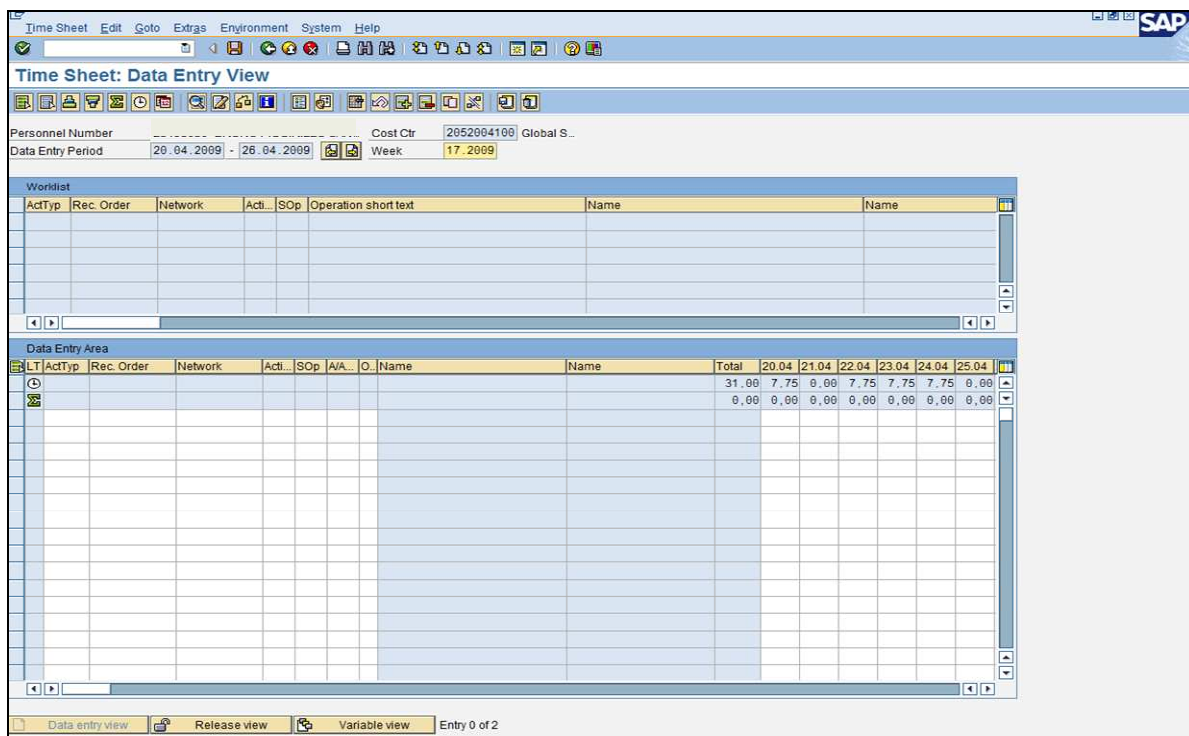


Figura 1 – Tela do SAP para apontamento de horas.



Cada campo que se encontra na tela da Figura 1 deve ser preenchido pelos funcionários. O primeiro, denominado *Activity Type*, é o código que indica o valor cobrado pela hora apontada. Em geral, é definido pela função e nível de certificação de cada funcionário.

O campo *Activity* é preenchido com a informação da atividade desempenhada pelo funcionário naquele projeto; o *Network* e o *Rec Order* são os objetos de custos no SAP e são utilizados para coletar todos os custos relacionados aos projetos.

O campo *Rec Order* é normalmente utilizado quando o projeto demanda a emissão de uma nota fiscal, e o *Network* é utilizado quando os custos do projeto são alocados dentro de outra unidade da empresa, sem a necessidade de faturamento pela unidade estudada.

No campo *Attendance/Absence Type (Att/abs)* é preenchido o tipo de atividade em que se define se a hora entregue foi produtiva ou não produtiva. As horas produtivas são aquelas entregues aos clientes em forma de consultoria, são as que geram lucros para a unidade. Já as horas não produtivas são aquelas gastas internamente, como as horas administrativas e horas em treinamento, como mostra o Quadro 1.

Os dados que constam no campo *Act Typ* são informados pelo gestor de cada funcionário, já as outras informações do *Network*, *Rec Order* e *Activity* são disponibilizadas pelos gerentes de projeto onde os funcionários desenvolveram as atividades.

Os funcionários devem preencher o relatório toda quinta-feira, com as horas trabalhadas da sexta-feira da semana anterior até a quinta-feira da semana corrente, porque a sexta-feira da semana corrente é utilizada pelos gestores para verificação do que foi apontado e aprovação e/ou correção.

Para que os funcionários não se esqueçam de fazer seu apontamento, toda quarta-feira é enviado, pela Controladoria, um *e-mail* informando o período em que devem ser apontadas as horas. Nesse *e-mail* é colocado um lembrete sobre os dias de apontamento, bem como o horário do seu encerramento.

A Figura 2 exemplifica o *e-mail* que é enviado pela área de Controladoria.

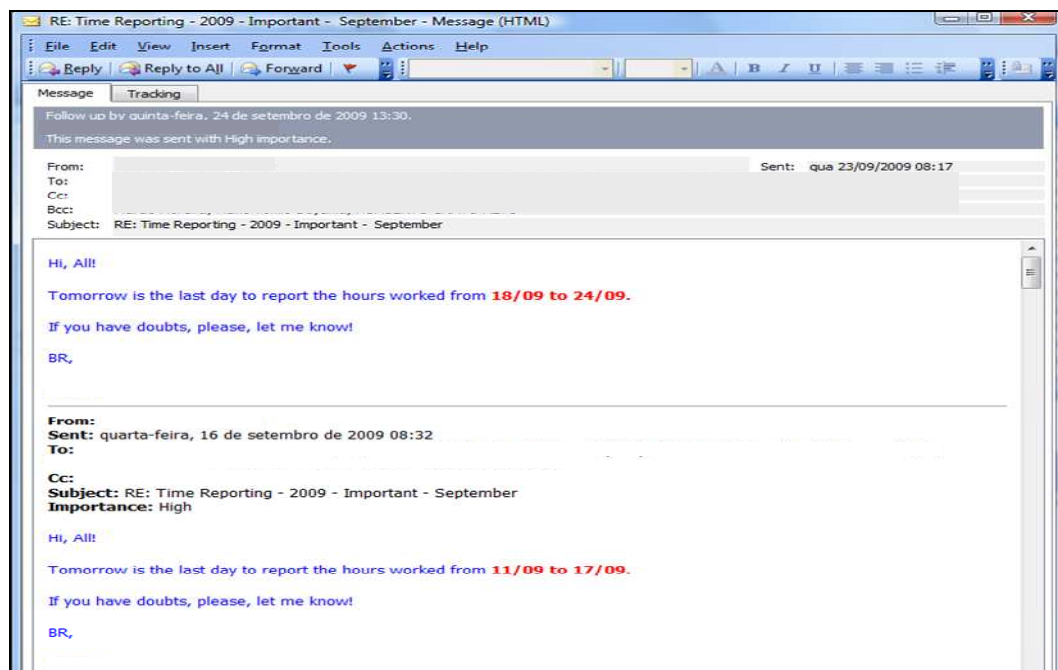


Figura 2 – *E-mail* enviado para funcionários com lembrete sobre apontamento de horas semanais.



Com esse apontamento de horas que cada funcionário faz semanalmente a Controladoria elabora alguns relatórios que são de suma importância para a gestão da unidade, entre eles o que mede a sua utilização. Para que esses relatórios sejam elaborados, a Controladoria extrai antes, do Sistema SAP, por meio de uma transação chamada CADO, um relatório em que aparecem todas as horas apontadas pelos funcionários da unidade, como demonstra a Figura 3.

Exce.	Name of employee or applicant	Date	ActTyp	Network	Rec. Ord.	A/AType	A/A type text	Hou...	Network description	OpAc	Operation short text	
	Funcionário 1	24.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		23.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		22.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		21.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		18.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		17.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		16.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		15.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		14.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		11.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		10.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		09.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		08.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		04.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		03.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		02.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		01.09.2009				0100	Vacation	8,12				
		31.08.2009				0600	Other absence	8,12				
		28.08.2009	S00013	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	2930	BRAZIL - External	
		27.08.2009	S00013	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	2930	BRAZIL - External	
	26.08.2009	S00013	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	2930	BRAZIL - External		
	25.08.2009	S00013	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	2930	BRAZIL - External		
	24.08.2009	S00013	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	2930	BRAZIL - External		
	23.08.2009	S00013	91156623		1010	Overtime 1,5	10,50	Education Projects - Travel ...	3970	UNITED STATES - External		
	22.08.2009	S00013	91156623		1010	Overtime 1,5	11,00	Education Projects - Travel ...	3970	UNITED STATES - External		
	21.08.2009	S00013	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	3970	UNITED STATES - External		
	09.09.2009				1300	Training	0,43					
	08.09.2009				1300	Training	0,43					
	Funcionário 2	24.09.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	2930	BRAZIL - External	
		23.09.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	2930	BRAZIL - External	
		22.09.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	2930	BRAZIL - External	
		21.09.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	2930	BRAZIL - External	
		18.09.2009	S00012	91156622		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Prepar...	2930	BRAZIL - External	
		17.09.2009	S00012	91156622		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Prepar...	2930	BRAZIL - External	
		16.09.2009	S00012	91156622		1000	Productive ho...	4,43	Education Projects - Prepar...	2930	BRAZIL - External	
		15.09.2009	S00012	91156622		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Prepar...	2930	BRAZIL - External	
		14.09.2009	S00012	91156622		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Prepar...	2930	BRAZIL - External	
		11.09.2009	S00012		4297919	1000	Productive ho...	8,43	EDB-2270/ITC/REP DOM	7020	Cust Orange Porfirio	
		10.09.2009	S00012		4297919	1000	Productive ho...	8,43	EDB-2270/ITC/REP DOM	7020	Cust Orange Porfirio	
		09.09.2009	S00012	91156623		1000	Productive ho...	8,00	Education Projects - Travel ...	3480	PANAMA - Internal	
		08.09.2009	S00012	91156623		1000	Productive ho...	8,00	Education Projects - Travel ...	3480	PANAMA - Internal	
		04.09.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	3480	PANAMA - Internal	
		03.09.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	3480	PANAMA - Internal	
		02.09.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	3480	PANAMA - Internal	
		01.09.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	3480	PANAMA - Internal	
		31.08.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	3480	PANAMA - Internal	
		28.08.2009	S00012	91156621		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Teachi...	3480	PANAMA - Internal	
		27.08.2009	S00012	91156623		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Travel ...	3480	PANAMA - Internal	
	26.08.2009	S00012	91156622		1000	Productive ho...	4,86	Education Projects - Prepar...	3480	PANAMA - Internal		
	26.08.2009	S00012	91156623		1000	Productive ho...	3,57	Education Projects - Travel ...	3480	PANAMA - Internal		
	25.08.2009	S00012	91156622		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Prepar...	3480	PANAMA - Internal		
	24.08.2009	S00012	91156622		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Prepar...	3480	PANAMA - Internal		
	21.08.2009	S00012	91156622		1000	Productive ho...	8,43	Education Projects - Prepar...	3480	PANAMA - Internal		

Figura 3 – Tela do SAP relatórios de Horas.

A partir dessas informações a Controladoria elabora o relatório de eficiência, em que consta a medida do indicador de desempenho Utilização, da unidade São José dos Campos, e o envia para o grupo de gestão fazer as análises e adotar novos procedimentos, ou seja, ações corretivas para que sejam solucionados os possíveis desvios, ou possíveis projetos de melhoria da eficiência da unidade.



4.3 Projeto de Melhoria do Indicador de Desempenho Utilização

Como mencionado anteriormente, mensalmente a Controladoria apresenta para todos os gestores os relatórios com os resultados da unidade, para análise e ações, se necessárias, para melhoria da *performance*.

Um dos principais itens analisados nessas reuniões é a medida de Utilização da unidade, pois é um dos principais medidores de *performance*. É com esse medidor que se verifica o quanto a área está sendo eficiente na alocação de seus recursos (funcionários), e o principal *input* para esse relatório é o apontamento de horas feito pelos funcionários.

A Figura 4 apresenta um exemplo de relatório enviado pela Controladoria para o grupo de gestão da unidade.

Dear all!	
The Controlling area would like to inform you that the Finance and KPIs spreadsheets have been updated with the values from this month.	
Utilization YTD is 76% and according to the planned in our Budget it should be 85% .	
<i>Number of Hours July YTD</i>	
TTC	252.282,88
TTM	24.109,72
SP	2.585,81
Training	43.309,41
Administration	46.800,53
Vacation	20.531,25
Absence	5.841,68
Available	369.088,35
Chargeable	278.978,41
Billability	68%
Utilization	76%
BR,	
Financial Analyst Senior	

Figura 4 – Relatório com os resultados da unidade.

O relatório mostrado na Figura 4 é enviado todo mês pela Controladoria para todos os gestores da empresa. Nele se apresentam os resultados da unidade de Utilização. Ele consolida a informação da unidade inteira, mostrando o resultado acumulado do ano representado pela sigla YTD (*year to date*) e compara com o resultado esperado para aquele período. Esse relatório é enviado antes da reunião mensal, para que todos tenham noção do resultado da unidade naquele mês e comparem preparados com planos de ação para melhoria da *performance*.

Outro modelo de relatório enviado pela Controladoria é apresentado na Figura 5.

Description	TARGETS 2009			JANUARY		FEBRUARY		MARCH		APRIL		MAY		JUNIE		JULY		AUGUST		SEPTEMBER	
	Robust	Commitment	Stretch	Actual YTD	Actual Month	Actual YTD	Actual Month	Actual YTD	Actual Month	Actual YTD	Actual Month	Actual YTD	Actual Month	Actual YTD	Actual Month	Actual YTD	Actual Month	Actual YTD	Actual Month	Actual YTD	Actual Month
Absorption vs. TC	98%	100%	102%	61%		73%		83%		84%		85%		89%		90%		93%		98%	
HC Dimensioning fulfillment	90%	93%	95%	70%	93%	70%	88%	70%	84%	69%	80%	69%	78%	68%	76%	67%	72%	66%	70%	67%	70%
Utilization	86%	87%	87%	80%	80%	75%	73%	73%	70%	73%	74%	74%	76%	75%	81%	76%	80%	77%	86%	79%	91%
Cost Per Chargeable Hour	SEK 128	SEK 125	SEK 123	SEK 369	SEK 369	SEK 235	SEK 178	SEK 186	SEK 126	SEK 172	SEK 142	SEK 167	SEK 151	SEK 158	SEK 120	SEK 154	SEK 132	SEK 149	SEK 116	SEK 139	SEK 85
Off Track																					
Warn																					
Robust																					
Commitment																					
Stretch																					

Figura 5 – Relatório com os resultados da unidade.

Nesse modelo mostram-se outros indicadores de desempenho da unidade, que não fazem parte do escopo deste trabalho, mês a mês e também o resultado do ano.

Para que os gestores pudessem tomar ações mais precisas, eficientes e com menos atraso, em março de 2009 a área de Controladoria, em uma das reuniões mensais, sugeriu para o grupo de gestão o envio semanal de um relatório contendo informações referentes à medida Utilização, semanal, de cada área.

Com esse procedimento os gestores podem verificar a situação da sua área e, se necessário, tomar ações corretivas sem precisar esperar até o final do mês para agir, pois com o fato de aguardar a empresa perde eficiência e agilidade não respondendo a tempo às solicitações do mercado.

Verificou-se, então, que o gestor não conseguia ter uma visão geral da *performance* de sua área antes que o relatório mensal fosse enviado. E, com isso, as ações corretivas, que muitas vezes poderiam ter sido tomadas antes, não ocorriam em tempo para minimizar os impactos negativos na semana seguinte, mas sim no final do mês corrente.

Os gestores trabalhavam sempre em cima de ações reativas, apenas depois de verificados os problemas no mês é que buscavam as ações corretivas que seriam necessárias. A partir da implantação desse procedimento as ações passaram a ser pró-ativas, pois antes que se tivesse um resultado negativo o gestor já poderia prevê-lo e tomar ações corretivas, evitando afetar a *performance* da unidade.

Um exemplo de ação pró-ativa é quando em uma semana a maioria dos funcionários está alocada em projetos pela unidade, com a realização de muitas horas extras. Antes, o gestor não conseguia ter essa visão, mas com o relatório semanal implantado pela Controladoria passou a ter em mãos essas informações.

O gestor pode elaborar um plano de ação que coloque os funcionários que não continuarão alocados no projeto na semana seguinte, mas os que tiveram horas extras, na semana analisada, em folga, utilizando-se para isso de um acordo que a empresa tem com o Sindicato que é o banco de horas.

A Figura 6 demonstra um exemplo desse relatório.



Figura 6 – Relatório semanal de utilização.

A Figura 6 apresenta um modelo de relatório em que cada gestor pode verificar o *status* de sua Utilização, clicando no botão *Consolidation*. Caso queira ver o resultado das horas já aprovadas, deve clicar em *Approved*; as horas apontadas, mas que ainda não foram aprovadas se encontram em *To be Approved*. O gestor da área pode ver, ainda, quantas horas seus funcionários se esqueceram de apontar, clicando no botão *To be Reported*. Já as horas que foram rejeitadas estão em *Reject*.

A Figura 7 apresenta a informação que os gestores recebem quando clicam no botão *Consolidation*.

CA	Cost Center	Manager	Total Hours MTD	Hours Approved	Hours to be Approved	Hours to be Reported	Cost Relief to be Approved	Utilization MTD (Approved)	Utilization MTD (Including to be Approved)	Utilization MTD (0912F0)	Utilization MTD (0912F7)
CA ACCESS NW	2052004102	1	1.279,03	1.218,42	8,43	52,18	1.003,17	91,26%	91,33%	92,24%	91,86%
	2052004103	2	2.084,42	2.006,62	0,00	77,80	0,00	89,95%	89,95%	90,96%	93,62%
	2052004104	3	1.035,64	959,31	32,48	43,85	6.171,20	89,43%	89,79%	88,76%	89,08%
	2052004105	4	970,04	944,44	12,00	13,60	1.428,00	100,00%	100,00%	92,51%	88,90%
	2052004106	5	1.632,58	1.464,45	105,07	63,06	7.586,04	91,84%	89,47%	89,77%	90,94%
	2052004133	6	1.828,02	1.619,23	154,63	54,16	17.862,53	92,89%	92,15%	96,41%	72,27%
	2052004134	7	1.523,79	1.409,64	20,55	93,60	2.672,81	92,05%	92,16%	85,18%	89,63%
Total Access			10.353,52	9.622,11	333,16	398,25	36.723,75	92,12%	91,70%	90,48%	86,98%
CA CORE NW	2052004107	8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	2052004108	9	1.945,28	1.790,46	104,07	50,75	14.640,64	83,79%	84,31%	84,04%	90,32%
	2052004109	10	1.825,31	1.607,71	64,73	152,87	5.191,52	90,05%	89,49%	91,01%	89,29%
	2052004110	11	2.448,61	2.257,13	152,68	38,80	21.952,48	99,18%	99,24%	89,36%	84,62%
	2052004111	12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	90,22%	0,00%
	2052004112	13	2.049,33	1.844,99	138,23	66,11	15.126,41	92,21%	92,29%	86,87%	90,00%
	Total Core			8.268,53	7.500,29	459,71	308,53	56.911,05	91,82%	91,91%	88,21%
CA TMS & SL/IMMS	2052004114	14	1.100,83	1.009,55	81,20	10,08	7.389,20	97,07%	92,88%	77,99%	86,39%
	2052004115	15	1.126,70	750,17	326,21	50,32	41.395,76	93,89%	94,64%	89,09%	85,82%
	2052004116	16	1.390,85	1.374,50	0,00	16,35	0,00	93,45%	93,45%	90,60%	85,45%
	2052004117	17	1.094,57	746,67	223,05	124,85	23.619,30	100,00%	99,57%	90,57%	86,17%
	2052004118	18	190,64	190,64	0,00	0,00	0,00	100,00%	100,00%	91,09%	86,38%
	2052004122	19	1.896,50	1.328,13	507,66	60,71	67.055,36	98,46%	98,88%	89,29%	86,94%
	Total TMS			6.800,09	5.399,66	1.138,12	262,31	139.459,62	96,73%	96,37%	87,68%
SPECIAL AREAS	2052004120	20	2.816,82	2.172,91	414,75	229,16	0,00	96,97%	83,27%	85,29%	86,20%
2052004123	21	297,16	297,16	0,00	0,00	0,00	100,00%	100,00%	86,32%	79,61%	
Total Special Areas			3.113,98	2.470,07	414,75	229,16	0,00	97,35%	85,12%	85,74%	85,24%
NOC	2052004124	22	983,50	504,24	318,70	160,56	28.045,60	98,41%	99,03%	95,77%	100,00%
	2052004125	23	1.377,58	656,64	519,82	201,12	41.396,96	86,34%	88,18%	95,77%	91,26%
Total NOC			2.361,08	1.160,88	838,52	361,68	69.442,56	91,59%	92,64%	95,77%	96,41%
Total GSDC			30.897,20	26.153,01	3.184,26	1.559,93	302.536,98	93,45%	92,20%	89,52%	88,27%

Figura 7 – Relatório semanal de utilização.

Nesse modelo cada gestor pode verificar o resultado de sua Utilização nos campos coloridos. Os números marcados em laranja indicam o resultado que está mais de 5% abaixo do esperado; em amarelo entre 5% e 1%; em verde claro entre 1% e 0%; e os que aparecem em verde estão acima do resultado esperado.

O Quadro 2 apresenta o acompanhamento mensal da Utilização da unidade.

Quadro 2 – Medida de utilização.

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
Utilização Mensal %	60%	73%	70%	74%	76%	81%	80%	86%	91%
Utilização Anual %	60%	67%	68%	69%	70%	72%	73%	75%	77%

A medida *Utilization*, isto é, Utilização, é para a unidade São José dos Campos um importante indicador de desempenho, que indica todas as horas de trabalho disponíveis por funcionário e também quantas estão sendo entregues para clientes; em síntese, quantas horas são produtivas, que geram lucro para a unidade.

A meta para o ano 2009 desse indicador é de 87%, e a sua medida é feita da seguinte forma: o total das horas produtivas dividida pelas horas disponíveis.

Após a implantação do relatório verificou-se que a medida *Utilization*, da unidade, tem aumentado mês a mês. Antes estava abaixo de 70% e com a implantação do relatório semanal vem subindo mensalmente, pois os gestores conseguem tomar ações mais rápidas, fazendo com que a *performance* da área não seja afetada pela falta de visão que ocorria anteriormente, quando só conseguiam analisar a sua área uma vez ao mês, depois que os problemas já haviam ocorrido e muitas vezes nada mais poderia ser feito.

O resultado é que a Controladoria se utiliza de ferramentas estratégicas, como é o caso do Planejamento e do Controle, cujo fundamento centra-se na identificação dos objetivos e das metas a serem alcançados para direcionar as tomadas de decisões e, conseqüentemente, colaborar para a melhoria em relação à competitividade empresarial.

5 CONCLUSÃO

Em um mundo de constante mutação, as grandes empresas procuram adotar instrumentos que as ajudem na tomada de decisões com maior flexibilidade e inovação, para que fiquem cada vez mais competitivas no mercado, conseguindo satisfazer os interesses e expectativas de seus clientes.

A Controladoria deve contribuir para que as empresas alcancem esse diferencial competitivo e consigam identificar as oportunidades do mercado, para que tenham vantagens perante as concorrentes. Para isso, deve atuar ativamente em todas as áreas, otimizando os processos e fazendo com que a cada dia a empresa fique mais eficiente na utilização de seus recursos.

Uma das principais funções da Controladoria é acompanhar a evolução dos planos traçados, permitindo ao *controller* interferir para corrigir falhas. O *controller* não deve ater-se apenas à análise e ao controle das informações financeiras, mas concentrar-se em antecipar os resultados obtidos, controlando a corrente de fatores que formam o resultado, uma vez que o objetivo final de uma empresa, o lucro, é obtido a partir da *performance* de diversos elementos dentro da organização.

Com base na importância dessa função da Controladoria foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações. O intuito foi o de estudar a utilização da Controladoria no processo de gestão, auxiliando o planejamento e controle da empresa.

Para tanto, realizou-se um estudo e análise do sistema de Controladoria, a partir de um referencial teórico-prático sobre suas funções e atribuições, considerando os aspectos relevantes. Verificou-se que a sua função e atribuição principal é a de servir os gestores com informações fiéis e que de fato estejam formatadas para permitir análises e, em decorrência, tomada de decisões.

Além disso, a Controladoria, no processo de levantamento de estratégias de implementação de controles, atua na formulação e no controle do planejamento estratégico, uma vez que fornece aos gestores os dados necessários que auxiliam na formulação das estratégias de desenvolvimento da empresa.

Dessa forma, ao questionar a importância de se estabelecer uma metodologia que permita às empresas implantar ou aprimorar normas de procedimentos e controles que facilitem e maximizem os recursos envolvidos, por meio das quais poderão inferir o impacto desse controle sobre a sua estratégia e seu desempenho, demonstrou-se que a Controladoria estabelece estratégias adequadas.

Essas estratégias direcionam os gestores na avaliação das diretrizes e dos planos para que se possa alcançar o tão almejado sucesso organizacional e a empresa permanecer sustentável e competitiva.

Ao estudar a utilização da Controladoria no processo de gestão, auxiliando o planejamento e controle de uma empresa de serviços de telecomunicações, demonstrou-se que atua plenamente no processo de gestão e tomada de decisão, pois fornece informações importantes que ajudam os gestores da unidade a melhorarem seus resultados e a fazer com que a empresa atinja de maneira mais eficiente o seu objetivo.

Além disso, os relatórios elaborados pela Controladoria tornaram-se ferramentas imprescindíveis para a empresa verificar seu nível de produtividade e agir rapidamente diante das ineficiências que podem levar à perda de produção e, conseqüentemente, de mercado.

Em uma empresa de serviços de telecomunicações o papel da Controladoria é o de assessorar os gestores da empresa, identificando possíveis desvios nos planos e

assessorando os gestores com alternativas para ajudar que os planos traçados sejam cumpridos de forma eficiente e eficaz.

Assim, conclui-se que a Controladoria constitui-se em um instrumento de gestão importante, em função da agilidade e precisão na verificação e acompanhamento dos fatos que ocorrem na organização.

Com o rápido desenvolvimento das organizações, dos mercados e, principalmente, da concorrência, esses procedimentos representam um importante diferencial em relação aos concorrentes, possibilitando oferecer maior qualidade de serviços aos clientes e melhorar os aspectos internos, o que resulta em eficiência para a empresa.

REFERÊNCIAS

- 1 KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- 2 SANTOS, R. C. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- 3 MAMBRINI, A. *et al.* **A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica**. *In*: Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, n. 133, ano 27, p. 41-50, 2^o quadrimestre de 2002.
- 4 BEUREN, I. M.; MOURA, V. M. **O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. *In*: Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano 29, n. 126, p. 59-67, nov./dez. 2000.
- 5 TELES, E. L.; VARTANIAN, G. H. **Sistemas de informações e a controladoria**. *In*: Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXVII n. 12. 1998, p. 60-70, jul./ago.
- 6 FERNANDES, F. C. **Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, FEA - USP.