

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

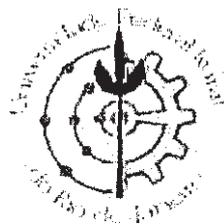
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Planejamento Estratégico, Controle Interno e Avaliação  
de Desempenho em Centros de Responsabilidade:  
um estudo de caso**

**Sergio Araujo da Costa**

**2003**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Planejamento Estratégico, Controle Interno e Avaliação d Desempenho em Centros  
de Responsabilidade: um estudo de caso

SERGIO ARAUJO DA COSTA

*Sob a Orientação da Professora*

**Maria José da Costa**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, Área de Concentração em Finanças Corporativas.

Seropédica, RJ

Fevereiro de 2003

658.4012  
C837p  
T

Costa, Sérgio Araújo da, 1974-  
Planejamento estratégico, controle  
interno e avaliação de desempenho em Centros  
de Responsabilidade: um estudo de caso /  
Sérgio Araújo da Costa. - 2003.  
48f.

Orientador: Maria José da Costa.  
Dissertação (mestrado) Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto  
de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f .46-48.

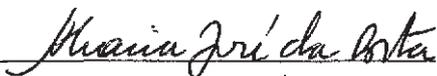
1. Planejamento estratégico - Teses. 2.  
Padrões de desempenho - Teses. 3. Pessoal  
Avaliação - Teses. 4. Motivação no trabalho -  
Teses. I. Costa, Maria José da. II.  
Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e  
Sociais. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

SERGIO ARAUJO DA COSTA

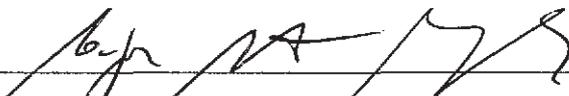
Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Finanças Corporativas, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/02/2003



---

Maria José da Costa. Doutora em Administração. FGV/EAESP  
(Orientadora)



---

César Augusto Miranda Guedes. Doutor em Administração. FGV/EAESP



---

Jorge Cláudio Cavalcante de Oliveira Lima. Doutor em Economia. Me Gill  
University

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>FORMULAÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1	<b>Introdução</b>	<b>1</b>
1.2	<b>Objetivos</b>	<b>1</b>
1.2.1	Objetivo Geral	1
1.2.2	Objetivos Específicos	1
1.3	<b>Metodologia de Pesquisa</b>	<b>2</b>
1.4	<b>Limitações do Estudo</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>4</b>
2.1	<b>Planejamento e Fixação de Objetivos da Empresa</b>	<b>4</b>
2.2	<b>Controle Organizacional</b>	<b>7</b>
2.3	<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>10</b>
2.3.1	Considerações Gerais sobre Avaliação de Desempenho	10
2.3.2	Balanced Scorecard	11
2.3.3	Descentralização: Dinamismo versus Decisão	12
2.4	<b>Centros de Responsabilidade</b>	<b>14</b>
2.4.1	Avaliação de Desempenho de Centros de Responsabilidade	14
2.4.2	Preço de Transferência	15
2.4.3	Medidas Financeiras de Desempenho	17
2.4.4	Avaliação de Desempenho versus Métodos de Custeio	19
2.4.5	Benchmarking	21
2.4.6	Avaliação de Desempenho e Comportamento Humano	23
<b>3</b>	<b>CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</b>	<b>28</b>
3.1	<b>Breve Histórico e Caracterização da Empresa</b>	<b>28</b>

3.2	<b>Missão e Valores da CAIXA</b>	<b>28</b>
3.3	<b>Estrutura Organizacional da CAIXA</b>	<b>29</b>
3.4	<b>Objetivos Normativos da CAIXA</b>	<b>30</b>
3.5	<b>Rede de Processos da CAIXA</b>	<b>31</b>
3.5.1	Rede de Processos e Planejamento Estratégico	31
3.5.2	Elaboração Orçamentária e Planos de Ação	33
3.5.3	Plano Global de Ação da CAIXA	33
3.5.4	Planos de Ação da CAIXA	34
3.5.5	Rede de Processos e Controle Organizacional	34
3.5.5.1	Controle Interno da CAIXA	34
3.5.5.2	Controle dos Planos de Ação da CAIXA	36
3.6	<b>Rede de Processos e Avaliação de Desempenho</b>	<b>36</b>
3.6.1	Avaliação de Desempenho Operacional	36
3.6.2	Sistema de Apuração de Custos baseada em Atividades	37
3.6.3	Gestão Orçamentária de Dispêndios na CAIXA	38
3.6.4	Preço de Transferência na CAIXA	38
3.7	<b>Acordo de Nível de Serviço de Unidades da CAIXA</b>	<b>39</b>
3.8	<b>Treinamento e o Desenvolvimento Gerencial</b>	<b>40</b>
4	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>41</b>
5	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>45</b>

## RESUMO

COSTA, Sergio A. Planejamento Estratégico, Controle Interno e Avaliação de Desempenho em Centros de Responsabilidade: um estudo de caso. Seropédica: UFRRJ, 2002. 48p. (Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios).

Este trabalho foi realizado com o objetivo de explorar a literatura referente ao planejamento e controle gerenciais, principalmente, evidenciando as estruturas organizadas em unidades de negócio, abordando seus sistemas de avaliação de desempenho e os indicadores mais utilizados, procurando relacioná-los à estrutura de controle implementada por um banco sob controle estatal, bem como as medidas adotadas para avaliar o desempenho de seus empregados. Aquelas estruturas vêm sendo a forma adotada por diversas empresas para aumentar sua capacidade competitiva num ambiente cada vez mais dinâmico, onde a velocidade de resposta às mudanças é fator crítico para o sucesso de suas atividades. Ao entenderem que as medidas financeiras de desempenho possuem limitações que restringem sua utilização como único parâmetro representativo do desempenho das unidades de negócios, as empresas vêm buscando identificar outras medidas de desempenho que possam complementar as financeiras, no sentido de dar-se à alta administração uma visão mais abrangente do desempenho daquelas unidades de negócios. Diante deste quadro, pesquisar como as empresas mensuram o resultado financeiro de suas unidades de negócios e que medidas não financeiras são utilizadas para complementar o acompanhamento do desempenho das unidades de negócios é o objetivo que se busca atingir com este estudo de caso. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso através de observação da realidade e de exame de documentos da empresa. Na análise do caso procurou-se comparar as práticas de planejamento e controle utilizadas pelo banco com a base teórica referenciada. Os resultados confirmaram a presença de limitações inerentes às medidas financeiras quer por sua natureza, quer por sua forma de cálculo, e apontaram, entre outras evidências, a utilização do retorno sobre investimento e do valor econômico agregado como medidas mais abrangente desse desempenho. A pesquisa também constatou a utilização de medidas não financeiras de desempenho, como meio de buscar uma monitoração mais abrangente do desempenho das unidades de negócios.

Palavras chave: Planejamento, controle, avaliação de desempenho, teorias de motivação.

## ABSTRACT

COSTA, Sergio A. Strategic Planning, Internal Control and Evaluation of Acting in Centers of Responsibility: a case study. Seropédica: UFRRJ, 2002. 48 p. (Dissertation, Professional Master's degree in Administration and Strategy in Businesses).

This work was accomplished with the objective of exploring the literature regarding the planning and managerial control, mainly, evidencing the organized structures in units of business, approaching their systems of acting evaluation and the indicators more used, trying to relate them to the control structure implemented by a bank under state control, as well as the measures adopted to evaluate their employees' acting. Those structures are being the form adopted by several companies to increase her competitive capacity more and more in an atmosphere dynamic, where the answer speed to the changes is critical factor for the success of their activities. To the they understand that the financial measures of acting possess limitations that restrict her use as only representative parameter of the acting of the units of businesses, the companies are looking for to identify another measured of acting that they can complement the financial ones, in the sense of feeling to the high administration an including vision of the acting of those units of businesses. Before this picture, lo research as the companies measures the financial result of their units of businesses and that measured no financial they are used to complement the attendance of the acting of the units of businesses is the objective that she look for to reach with this case study. The used methodology was the one of case study through observation of the reality and oU exam oU documents of the company. In the analysis of the case it tried to compare the planning practices and control used by the bank with the referred theoretical base. The results confirmed the presence oU inherent limitations to the financial measures, be for her nature, be for her calculation form, and they appeared, among other evidences, the use of he ret um ou investment and oU tu e economi evaluate added as measures including of that acting. The measures also verified the use oU measures no financial oU acting, as iniddle oU looking for au including attendance of the acting oU the units oU businesses.

Key words: Planning, control, acting evaluation, motivation theories.

# CAPÍTULO I

## 1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

### 1.1 Introdução

A forma pela qual as empresas mensuram os resultados de suas unidades de negócio e seus respectivos gestores há muito que vem sendo pesquisado pelos profissionais da área de planejamento estratégico e controle gerencial. Não são apenas nos critérios para mensuração dos resultados econômico-financeiros, mas também, na sua efetividade em avaliar, isoladamente, o desempenho daquelas unidades, quando descentralizadas.

Contudo, as conclusões decorrentes das pesquisas realizadas, num ambiente competitivo, não necessariamente podem servir para orientar a estrutura da empresa que, apesar de cada vez mais exposto ao mercado global, vem competindo num ambiente cultural diferente do seu. Isto implica em características diversas de gestão empresarial, ou ainda, oportunidades e desafios à construção de um processo de controle gerencial eficaz para uma realidade empresarial específica.

Dentre aquelas características destaca-se uma maior concentração da propriedade do capital e conseqüente participação do acionista na administração da empresa, na definição de seus objetivos. Por isso, o conhecimento das práticas internas das empresas na construção de modelos de mensuração dos resultados é relevante para a construção de um benchmarking que sirva ao aprimoramento da gestão da estrutura das empresas.

Neste sentido, este estudo busca contribuir para a formação desse aprimoramento, ao descrever e analisar o sistema de planejamento e controle gerenciais, desenvolvido para a Caixa Econômica Federal (CAIXA).

Tal sistema é decorrente de uma reestruturação organizacional cujo objetivo é aumentar a competitividade do segmento, frente à competitividade do mercado em que está inserida a CAIXA. Deste modo, podendo servir como ponto de partida para a reflexão sobre suas práticas de planejamento e controle internos, mais notadamente em empresas que tenham adotado uma estrutura organizacional, calcada em centros de resultado.

### 1.2 Objetivos

#### 1.2.1 Objetivo Geral

O principal objetivo deste estudo é examinar quanto o planejamento, o controle e as práticas de avaliação de desempenho de uma empresa, estruturada em centros de responsabilidade, se aproximam do ideal, ou seja, daquilo que é preconizado pela teoria, exposta na literatura de planejamento e controle de gestão.

Para a consecução deste objetivo faz-se necessário discorrer sobre como a atividade de Controle de Gestão é conceituada na literatura, assim como, quais são os mecanismos para avaliar os atores desse processo nas empresas. Além disso, esta pesquisa procura mostrar como se estrutura a empresa estudada e a forma pela qual ela avalia seus empregados e rede de processos, de modo a permitir um maior conhecimento sobre este tipo de empresa, possibilitando auxiliar a outras, na solução de problemas semelhantes.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

Após determinar os objetivos gerais para a elaboração do presente estudo de caso, necessitou-se uma orientação para o caminho a percorrer, de modo a alcançar tais objetivos. Considerando a exigência de uma gestão empresarial mais eficiente das estruturas das empresas. Todavia, vários são os métodos de gestão que podem ser utilizados. Para tanto, ao elaborar um estudo de caso, pesquisando-se também a bibliografia sobre o assunto, procurou-se trabalhar no sentido de atender aos seguintes objetivos mais específicos:

- Definir os objetivos que norteiam o planejamento da empresa;
- Analisar os modelos disponíveis de gestão empresarial;
- Escolher um modelo de gestão aplicável à realidade do estudo de caso da CAIXA;
- Demonstrar os métodos de avaliação de desempenho disponíveis;
- Criticar os pontos principais de cada um desses métodos de avaliação;
- Apontar um caso prático onde o método possibilite uma análise;
- Identificar os elementos necessários ao processo de controles internos; e
- Distinguir cada controle conforme o desenvolvimento do estudo de caso.

### **1.3 Metodologia de Pesquisa**

Para se construir um modelo de planejamento, controle e avaliação de desempenho, que permitisse uma analogia com a estrutura organizacional da CAIXA, num estudo de caso, necessitou-se de uma pesquisa descritiva através do levantamento objetivo de informações.

O levantamento feito nos trouxe informações “ex-post”, visto que as ocorrências haviam se dado antes da avaliação, em face da necessidade de escolher entre os modelos de gestão que mais se aproximasse daquela estrutura e com isso poder-se-á inferir sobre qual o melhor deles para ser utilizado.

Sabe-se que existem vários modelos de gestão, o que implica numa pesquisa para classificá-los em função daquela adotado pela CAIXA.

Planejar estrategicamente, controlar internamente e avaliar o desempenho da estrutura organizacional, em questão, exige uma pesquisa bibliográfica em Administração. Os pontos mais importantes da pesquisa tornam-se elementos indispensáveis à construção de um modelo de gestão para analisar a estrutura da CAIXA.

Todavia, a construção desse modelo exige um método de pesquisa dinâmico e objetivo que atenda ao estudo de caso da gestão da estrutura organizacional. Isto implica na adequação das informações ao modelo construído, além de contribuir para a observação direta da evolução da realidade daquelas informações.

Após levantamento de arquivos particulares pertencentes à CAIXA, procedeu-se à identificação da realidade do planejamento e controle dessa instituição, paripassu, através das bibliografias pesquisadas, procurou-se localizar as informações necessárias à sua compilação, sendo sempre presente a observação participante, direta e intensiva, pois a participação nos fatos ocorridos não foi apenas inevitável, mas também necessária para sua compreensão.

Conforme as considerações feitas, este trabalho de dissertação consiste numa pesquisa monodisciplinar, bibliográfica e descritiva, porque se atem ao estudo de caso da CAIXA, enquanto instituição financeira, através do levantamento, leitura, seleção e arquivo das informações e referências bibliográficas de interesse para o mesmo. Essa análise permitiu, então, conhecer os fatos sob certos delineamentos, necessários à aplicação imediata dos resultados obtidos pela pesquisa.

Quanto aos métodos utilizados, esta dissertação usou da indução experimental de um caso em particular para uma generalização, que, por observação da realidade, resulte em hipóteses e conclusões mais amplas e válidas para as demais instituições financeiras. Além disso, segundo o método de pesquisa de uma realidade microeconômica, procurou-se prosseguir a uma indução qualitativa e monográfica com a ! de obter generalizações, que viabilizassem, por meio de tipologia, criar um modelo ideal a partir dos aspectos essenciais do planejamento e controle gerenciais.

#### **1.4 Limitações do Estudo**

A pesquisa dos elementos necessários à construção do modelo de gestão, necessário a analogia com a CAIXA, limitou-se à bibliografia utilizada, bem como aos métodos identificados nela. Além disso, procurou-se sintetizá-los de forma a criar um método próprio, tanto em relação à interpretação desses modelos encontrados, quanto em relação ao estudo de caso posteriormente levantado.

Assim sendo, mesmo sendo de seu intento, esta dissertação poderá de todo não generalizar os resultados obtidos na análise e conclusão do estudo de caso, visto ser a CAIXA uma realidade única em muitos dos seus aspectos empresa pública, serviço social, público alvo e outros mais.

O levantamento de dados feito delimitou-se, muitas vezes, nas experiências próprias de quem os levantou, além de serem nos documentos obtidos pelo P em Pesquisa de campo, conforme a disposição da CAIXA. Assim sendo, criou-se um modelo bem próximo da realidade, mas ligado diretamente ao interesses do estudo de caso, em questão. Além disso, é bom lembrar que a pesquisa ocorreu no âmbito da instituição, o que não permitiria realmente maiores generalizações para os demais bancos, pois não se teve maiores detalhes sobre os métodos de gestão adotado pelos mesmos.

## CAPÍTULO II

### 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1 Planejamento e Fixação de Objetivos da Empresa

A identificação de uma relação existente entre o planejamento e a fixação dos objetivos da empresa é essencial para ela, pois é através de objetivos definidos que a mesma pode também definir suas ações e estratégia em relação ao ambiente em que está inserida, tal como afirmam os autores revisados na bibliografia.

Em resumo, para Figueiredo e Caggiano (1997) a empresa:

- Cria valores a partir dos recursos econômicos, sociais e humanos a sua disposição, interagindo com o meio ambiente, sendo afetado por Mores externos;
- É impactada tanto pelas variáveis ambientais quanto pelas interações de seus elementos, o que a faz participar de um constante processo de mudança;
- Utiliza seus recursos ao produzir bens e serviços, que são fornecidos para a sociedade; e
- Desenvolve muitos processos que, direta ou indiretamente, contribuem para alcançar seu objetivo.

Megginson e outros (1986, p. 05) afirmam que a administração é necessária onde quer que pessoas trabalhem em conjunto e procurem alcançar uma meta comum.

Segundo Amaral e Magalhães (2002), toda empresa define seus objetivos em função dos stakeholders (cliente, funcionário, fornecedor, acionista, comunidade e governo), ou seja, em função dos indivíduos e das instituições que afetam o sucesso e a habilidade da empresa. E o planejamento estratégico que define a relação da empresa com cada um deles.

Segundo Megginson e outros (1986, p. 111), o planejamento estratégico procura responder a perguntas, tais como:

- Qual é o ambiente em que estamos operando?
- Para onde estamos indo? e
- Como chegamos lá?

Para Atkinson e outros (1996) o planejamento estratégico inicia pela identificação dos interesses do acionista em participar da empresa. Seus interesses tornam-se os objetivos primários da empresa. A seguir, escolhe-se uma estratégia para alcançá-los. Essa escolha, porém, deve considerar simultaneamente:

- A identificação das alternativas de atenção ao cliente; e
- A avaliação dessas alternativas em relação às capacidades e expectativas dos demais stakeholders.

Acredita-se no resultado do planejamento estratégico como necessário à implementação das estratégias da empresa. O monitoramento de seu desempenho faz-se em função dos objetivos primários e também secundários.

Para Amaral e Magalhães (2002), os objetivos secundários são interesses dos demais stakeholders. Esses objetivos secundários são direcionadores do desempenho dos objetivos primários. Eles são importantes porque refletem:

- O que a empresa espera dos stakeholders para alcançar os objetivos primários; e

- O que a empresa fornece aos stakeholders para assegurar os objetivos primários.

Assim, segundo os autores, o sistema de monitoramento do desempenho da empresa precisa identificar não só objetivos primários, mas também objetivos secundários, além de monitorar seu desempenho e ajudar a melhorá-lo para alcançar objetivos primários.

Para Atkinson e outros (1996), a empresa moderna existe como um conjunto de contratos inter-relacionados entre stakeholders. Esses contratos, implícitos ou explícitos, definem o que stakeholders esperam e fornecem para alcançar objetivos. Essa perspectiva reconhece duas realidades importantes da empresa moderna:

- Os stakeholders devem trabalhar numa relação recíproca para alcançar objetivos da empresa e
- Esse processo reflete interesses dos stakeholders em troca de cooperação.

Enquanto os contratos explícitos especificam direitos e deveres dos stakeholders, os contratos implícitos refletem apenas suas expectativas a longo prazo. Contudo, a empresa deve desenvolver sistemas de monitoramento do desempenho dos contratos para avaliá-los.

Para os autores citados, os stakeholders são classificados tanto pelo ambiente onde eles se encontram, quanto pelo processo onde eles se envolvem. Os stakeholders definidos pelo ambiente são o acionista, o cliente e a comunidade, são aqueles que definem limites da empresa. Já os stakeholders definidos pelo processo são o funcionário e o fornecedor, são aqueles que projetam, produzem e prestam serviços aos clientes e à comunidade.

- Acionista – a fonte sumária do capital da empresa. O acionista define o retorno sobre o capital que investiu Sua exigência restringe-se aos negócios cujo investimento atenda o retorno esperado
- Cliente – o foco central do negocio da empresa. O cliente define o produto/serviço que a empresa negocia. Sua exigência restringe-se à satisfação cujo produto/serviço atenda as expectativas.
- Comunidade – o vínculo do cliente, funcionário e fornecedor com a empresa. A comunidade define as relações da empresa com stakeholders. Sua exigência restringe-se á ética cuja relação atenda as normas.
- Funcionário – o recurso mais importante ao criar valor para cliente e acionista. O funcionário define os processos da empresa. Sua exigência restringe—se aos fatores higiênicos cuja manutenção atenda os esforços.
- Fornecedor – a fonte sumária de insumos para empresa. O fornecedor define o custo do produto/serviço que a empresa negocia. Sua exigência restringe-se aos contratos cujo cumprimento atenda os contratos.

As exigências dos stakeholders são relevantes, porque eles esperam algo por cooperar com a empresa. Se as suas expectativas são frustradas, eles deixam de cooperar com o sucesso e a habilidade da empresa. Portanto, a empresa deve desenvolver sistemas de monitoramento do desempenho das relações entre a empresa e eles para que saibam corresponder efetivamente suas expectativas.

Ao escolher quais produtos irá oferecer e como irá competir, a empresa deve considerar as exigências e as capacidades dos stakeholders nos seus planos. Qualquer oposição a eles, inviabilizá-los-á e deverão ser revisados. O plano final deve ser desenvolvido, requerendo recursos ou habilidades que stakeholders estejam dispostos a realizar. Assim, o planejamento estabelece a natureza, o âmbito e os elementos dos contratos que realizará com stakeholders. Uma vez identificado um plano que satisfaça às suas exigências, identificam-se suas contribuições.

Ao escolherem planos e processos, as empresas relacionam-se com stakeholders para alcançar objetivos primários. Administrar seu desempenho requer entendimento de suas causas e administrar suas medidas secundárias, que são seus direcionadores.

As alternativas de estratégia entre as quais a empresa deve escolher são:

- Competir por meio do contínuo desenvolvimento e busca de novos nichos de produtos/serviços; ou
- Enfocar baixo custo, alta qualidade, fornecedor de um único produto/serviço.

A administração tem como um dos mais importantes papéis entender a relação causal entre estratégia competitiva e objetivos primários. Torna-se necessário, então, questionar: como as exigências dos stakeholders traduzem-se na melhora dos objetivos primários da empresa?

No caso dos clientes, os objetivos secundários apenas são importantes porque acionistas acreditam que eles avançam no encontro dos objetivos primários. Então, é crítico avaliar medidas de desempenho que monitorem, avaliem e administrem objetivos secundários, porque são as precisas convicções da empresa neles, que conduzirão ao desempenho na realização de objetivos primários.

Além disso, qualquer problema de desempenho dos objetivos secundários ativaria esforços para identificá-lo na melhoria do desempenho futuro. São objetivos secundários que direcionam.

Já no caso dos funcionários, quando altamente motivado, altamente habilitado e com conhecimento, o funcionário permanece na empresa. Esta deve projetar e implementar práticas de recursos humanos para atraí-lo e mantê-lo daquele modo. Aquelas características devem ser monitoradas, direta ou indiretamente, para serem desenvolvidas.

Tais características são necessárias para alcançar sucesso nos objetivos primários da empresa; eles, na verdade, tornam-se parte de seus objetivos secundários, porque dirigem seu desempenho. Uma empresa bem-sucedida identifica suas expectativas e suas medidas de satisfação por entendê-las como seus motivadores e elementos dos objetivos secundários da empresa.

A melhoria das expectativas e satisfação do funcionário conduzirá à melhoria do desempenho nos processos da empresa, aumentando também satisfação do cliente e conduzindo aos objetivos primários da empresa. Assim, o desempenho e a satisfação do funcionário tornam-se parte dos objetivos secundários da empresa, desde que direcionem o desempenho dos objetivos primários.

Com relação aos fornecedores, a empresa não deve focar somente o que fornecedor oferece. É provável que ele retire suas contribuições da empresa, se não puder atingir suas expectativas. Assim, a empresa deve monitorar a satisfação das expectativas do fornecedor ao incorporá-las nos contratos, explícito ou implícito, que têm com ele.

Portanto, as medidas relacionadas ao fornecedor, incluindo avaliações de desempenho relacionadas às necessidades da empresa também se tornam parte dos objetivos secundários da empresa.

Ainda com relação à comunidade, as exigências da comunidade referentes às relações entre cliente, funcionário e fornecedor devem ser parte do processo de monitoramento da empresa para verificar a satisfação das exigências comunitárias. Tais exigências se tornam parte dos objetivos secundários da empresa, porque elas refletem os limites da sociedade. Quando não satisfazem a empresa, freqüentemente, achará que seus contratos estão prejudicados.

Entretanto, quando se considera a relação que há entre os stakeholders e os insumos utilizados e os resultados esperados pela empresa, esta deve incluir no sistema de

monitoramento do desempenho tanto elementos dos objetivos primários, quanto dos objetivos secundários. Isto, inclusive, permite testar a compreensão de:

- A relação de insumo/produto entre o que a empresa oferece e as expectativas dos stakeholders e
- Como as contribuições dos stakeholders e os processos contribuem para alcançar objetivos primários.

Para Megginson e outros (1986, p. 114), quando é importante que sejam dados certos passos em uma determinada seqüência e que o trabalho seja feito com exatidão, a administração pode criar um detalhado plano permanente denominado 'procedimento'.

Em Atkinson e outros (1996), são considerados como válidos os processos que contribuem, direta ou indiretamente, para objetivos da empresa. Ela os administra, enfocando como cada um deles contribui para alcançá-los, o que se chama controle de processo. Contudo, a relação entre processo e objetivo primário é quase sempre indireta, sendo, então, mais útil e razoável relacionar processo a objetivos secundários.

Segundo os referidos autores, o monitoramento do desempenho enfoca resultados do processo e como eles contribuem para alcançar os objetivos secundários da empresa. O ponto importante de se lembrar é avaliar cada processo da empresa, em termos de contribuição para seus objetivos secundários.

Algumas empresas usam processos para criarem resultados intangíveis. Em geral, as medidas de monitoramento do desempenho dos processos refletiriam decisões do planejamento estratégico. As empresas deveriam avaliar suas contribuições para seus objetivos primários e secundários. Isso enfoca a atenção sobre elementos relevantes de desempenho pelo monitor dos processos na empresa, de modo prático a coordená-los.

Horngren e outros (1996) acrescentam que sistemas de monitoramento do desempenho das relações entre empresa e stakeholders devem objetivar principalmente à efetividade dessas relações. O monitoramento dessas relações implica no sucesso dos contratos, o que define os objetivos secundários da empresa. Portanto, aqueles sistemas imprescindíveis ao atingimento dos objetivos primários da empresa, porque proporcionam as condições de administrá-lo pela melhoria do desempenho dos objetivos secundários que os direcionam.

## **2.2 Controle Organizacional**

Após o planejamento que conduzirá as ações e estratégia da empresa por determinado período de tempo, nada garante que os efeitos pretendidos e os objetivos a serem alcançados terão êxito, por isso é necessário controlar os seus resultados de modo a viabilizá-los, eliminando possíveis desvios.

Para Megginson e outros (1986, p. 28) todas estas funções (planejamento, organização e direção) não produzem resultados sem a última que é controlar.

Conforme esses autores, o controle:

- É a criação de meios e maneiras de assegurar que o desempenho planejado seja realmente conseguido;
- Pode ser positivo ou negativo:
  - a. O controle positivo procura providenciar para que os objetivos sejam eficientes e efetivamente alcançados; e
  - b. O controle negativo busca garantir que as atividades indesejáveis não ocorram nem se repitam.

O sucesso das relações entre empresa e stakeholders determina o desempenho sobre seus objetivos primários. Portanto, as exigências dos stakeholders tornam-se o enfoque

primário do monitoramento do desempenho. O monitoramento do desempenho normalmente chama-se controle organizacional.

Pereira (1993) enfatiza que a implementação de um processo de avaliação de desempenho, no ambiente interno das organizações, deve permitir sua gestão eficaz, no sentido de serem otimizadas as suas contribuições à eficácia organizacional.

O controle organizacional é um conjunto de métodos e ferramentas de que a empresa se utiliza para alcançar seus objetivos. Para tanto, é importante que o monitor dos processos:

- Ajude a empresa manter-se sob controle;
- Identifique quando o processo não tem controle; e
- Dê suporte à aprendizagem contínua da empresa.

Para manter a empresa sob controle, o monitor deve estar atento aos seguintes passos:

- O planejamento deve desenvolver objetivos primários e secundários, identificando quais processos viabilizam-nos;
- A execução deve implementar o plano final
- O monitoramento deve mensurar o nível atual de desempenho do sistema;
- A avaliação deve comparar desempenho atual com objetivos da empresa para identificar discrepâncias que exijam ações corretivas; e
- A correção deve para trazer o sistema sob controle.

Para Brisola (2002, p. 01) o controle pode ser considerado um processo de aplicação genérica que possibilita ao homem atingir seus objetivos nos vários aspectos que envolvem a existência humana.

Para Campos (1999) os controles válidos devem permitir que conhecimento e habilidade da empresa corrijam a situações fora de controle; senão, não servem a nenhum propósito. Para tanto, o planejamento deve estabelecer contexto e enfoque do controle organizacional.

Atkinson e outros (1996) acrescentam ainda que o período do controle organizacional corresponde ao período de monitoramento do desempenho dos processos. Se o monitoramento serve para reagir aos eventos, o controle é chamado de feedback. Caso sirva para identificar potenciais situações, o controle é chamado concomitante. E, finalmente, se servir para prevenção, como desenvolver um ambiente social e de oportunidades de trabalho, o controle é chamado preventivo.

O sistema de monitoramento do desempenho dos processos, ao focar observações registradas, enfatiza os sistemas de controle concomitante e/ou por feedback. Não por que sejam mais importantes ou mais eficientes, mas porque desempenham papel importante no controle de comportamento da tomada de decisões.

Para Horngren e outros (1996), a escolha do tipo de sistema de controle pela empresa deveria refletir a sua estratégia, pelo impacto profundo que tem o monitorar e a avaliação do desempenho dos processos. Deste modo, consideram-se como sistemas de controle rios processos, utilizados pela empresa, os controles por tarefa e por resultados.

Segundo Martins e outros (2002), o controle por tarefas seria o processo que certifica a conclusão de uma tarefa, se esta foi predeterminada. Esta é uma abordagem de controle preventivo, pois o gerente projeta o sistema para ser operado da forma estabelecida.

Entretanto, Atkinson e outros (1996) mencionam a possível abordagem do chamado controle por auditoria, na qual o gerente treina o operário para executar uma tarefa predeterminada e, então, utilizar-se da auditoria para verificar se a tarefa foi executada como previsto.

Esse controle mostra-se eficiente nas situações em que:

- Existam exigências legais, seguindo procedimentos específicos para a segurança da comunidade;
- Exista manuseio financeiro, reduzindo assim oportunidades de fraude; e
- Exista qualquer controle ambiental sobre incertezas, necessitando assim do julgamento da realidade, isto permite, por sua vez, ao desenvolvimento de regras específicas para o operário e à busca da redução dos custos do seu monitoramento.

Para os mesmos autores, o controle por resultados seria o processo que enfocaria a motivação do operário na atenção aos objetivos da empresa. Para o controle eficiente dos resultados, a empresa deve comunicar claramente seus objetivos aos membros, fazendo-os entender a sua importância e contribuir para alcançá-los.

O controle por resultados está baseado nas contribuições do operário para atingir os objetivos da empresa, diferenciando-se por especificar um curso de ação e avaliando as penalidades pelo seu descumprimento. Portanto, deve ser possível monitorar e avaliar o desempenho do operário na obtenção dos objetivos da empresa.

Esse controle mostra-se eficiente nas situações em que:

- Haja um ambiente dinâmico, porque a empresa não pode desenvolver regras para lidar com uma situação.
- Haja conhecimento, habilidade e autoridade do acionista para responder ao ambiente dinâmico, tomando decisões independentes.
- Haja clareza nos objetivos da empresa e conhecimento de como alcançá-los por parte do acionista.
- Haja mensuração das contribuições individuais, para que se motivem os membros a tomar decisões que atendam aos objetivos da empresa.

Santos (1993) menciona ainda que o controle de qualidade nada tem de modismo e hoje é visto como algo próximo do que pode ser considerado uma ciência e que não pode ser dissociada da tecnologia de ponta e dos métodos de avaliação e melhoria da produtividade. A abordagem enfatiza prioritariamente a fiscalização baseada no controle das rotinas operacionais de forma dinâmica. Isto é feito de modo a permitir uma avaliação contínua com o objetivo de melhorar o sistema adotado para a garantia total da qualidade no decorrer do tempo.

Os autores citados acreditam que o controle efetivo implica em controle organizacional dinâmico. Convencionalmente, o aprendizado se estimula pelas situações inesperadas. Isto porque membros da empresa procuram identificar a causa de discrepâncias entre desempenho atual e planejado para, então, adotar ação corretiva.

Esse aprendizado organizacional, segundo aqueles autores, enfoca três questões que constituem o desempenho da empresa:

- Como os processos da empresa funcionam?
- Como os processos da empresa contribuem com os objetivos secundários da empresa?
- Como os objetivos secundários da empresa contribuem para a realização de seus objetivos primários?

Além disso, devem-se considerar dois resultados do aprendizado organizacional, a melhoria contínua e a reengenharia. O primeiro se capacita e direciona pelo sistema de monitoramento do desempenho da empresa através da identificação dos objetivos não alcançados e o monitoramento da causa e efeito das falhas do sistema atual, desde que se sugira oportunidades de melhoria.

Para Drucker in Megginson e outros (1986, p. 22) uma instituição que não pode produzir seus próprios administradores perecerá. De um ponto de vista global, a capacidade de uma instituição de produzir administradores é mais importante do que sua capacidade pra produzir a baixo custo com eficiência.

Muitas empresas motivam o desempenho desejado, monitorando e recompensando o operário responsável pelas decisões, é o que chamamos de controle por resultados. Porém, elas devem confrontar as principais questões quando se utilizarem dele:

- Há segurança do vínculo causal entre resultados secundários e primários?
- Há devido monitoramento da motivação do operário? e
- Há como associar resultados e decisões?

Para Ferreira (1997) o controle operacional considera a perspectiva da melhoria contínua dos processos, enquanto o controle financeiro avalia o sucesso da empresa, mensurando seus resultados financeiros. Assim aquela melhoria dos processos é o foco da análise global do controle financeiro até onde contribua para melhorar o desempenho financeiro.

O autor acima menciona que os críticos têm discutido que o controle financeiro não mensura a efetividade dos compromissos da empresa com seus stakeholders. Isto porque o controle financeiro enfatiza medidas financeiras que medem somente os resultados agregados de como a empresa alcançou seu desempenho financeiro desejado. Além disso, o controle financeiro mede o efeito financeiro, em nível global, do desempenho alcançado dos fatores críticos de sucesso, não sugerindo como melhorá-lo. E ainda, que o controle financeiro normalmente orienta o desempenho do lucro a curto prazo. Raramente, ele enfoca a melhoria a longo prazo ou analisa tendências, mas, com vez disso, considera como a empresa operou no período. Isso desmotiva as iniciativas que promoveriam o sucesso a longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1999) o controle financeiro não mensura elementos de desempenho críticos para os stakeholders da empresa e, então, vitais ao sucesso de longo prazo. Entretanto, ele provê uma avaliação global, que retrata o retorno financeiro das estratégias e decisões da empresa.

## **2.3 Avaliação de Desempenho**

### **2.3.1 Considerações Gerais sobre Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho procura avaliar os desvios entre a realidade e o planejamento da empresa, na tentativa de perceber o quanto ainda necessita ou pode melhorar as suas ações e estratégia em relação aos efeitos pretendidos e objetivos a serem alcançados para o seu sucesso.

Para Megginson e outros (1986, p. 108) o planejamento e o controle se acham tão intimamente relacionados que têm sido chamados de “os irmãos siameses da administração”. Entretanto, o controle é um subproduto importante do planejamento efetivo, porque mostra aos administradores se seus planos não são realistas ou se a má prática de administração fez com que os planos não funcionassem como se esperava.

O monitoramento do desempenho permite identificar objetivos da empresa e desenvolver seus processos, ao mesmo tempo em que seus membros são orientados a alcançar aqueles objetivos.

Lotufo (2002) lembra-nos que as Organizações estão percebendo que medir a performance ajuda a:

- Quantificar, e em alguns casos, estimar os valores futuros;

- Estimar os pontos fortes e fracos dos processos do negócio;
- Monitorar a performance dos esforços de melhoria; e
- Tomar decisões estratégicas.

Entretanto, segundo Kaplan (2002), muitos sistemas de monitoramento do desempenho das relações da empresa incluem problemas comuns, como:

- Uma preocupação com os resultados primários sem considerar suas causas. Isto conduz à inabilidade do monitoramento dos efeitos dos objetivos operacionais;
- Um enfoque sem coordenação nos resultados individuais, isto gera a noção de empresa como um conjunto de silos funcionais, independentemente avaliados, em lugar de conjunto de processos integrados na cadeia de valor global, com objetivos comuns; e
- Uma dificuldade no aprendizado contínuo pelo monitoramento do desempenho dos objetivos da empresa. Isto reflete o limite do sistema em monitorar resultados do processo. Também reflete o descaso do sistema com objetivos não financeiros.

Portanto, as empresas estão desenvolvendo um novo sistema de monitoramento do desempenho de suas relações, que foi elaborado pelo autor acima citado e David Norton, o chamado balanced scorecard.

### 2.3.2 Balanced Scorecard

Ao buscar um sistema de avaliação de desempenho pelo menos eficiente no monitoramento das relações existentes na empresa, esta vem se utilizando do Balanced Scorecard, um sistema que conjuga medidas financeiras e operacionais, ditos não-financeiros por considerarem também o fator humano e a produtividade.

Segundo Lotufo (2002), o balanced scorecard reflete uma tentativa de desenvolver um projeto de sistema de monitoramento do desempenho, enfoca os objetivos da empresa, a coordenação de tomada da decisão e a provisão do aprendizado organizacional. Esse sistema mensura o desempenho considerando resultados e causas do desempenho dos objetivos primários da empresa.

Campos (1955) corrobora esses autores, quando menciona o maior entendimento que as empresas estão desenvolvendo ao utilizar medidas não-financeiras nos sistemas de avaliação de desempenho, pois, mesmo no curto prazo, a avaliação financeira não tem garantido uma avaliação lista.

Ainda para o mesmo autor é impossível uma empresa focar atenção numa área crítica de seu negócio simplesmente pela análise de um indicador financeiro ou operacional.

Kaplan e Norton (1999), após uma longa pesquisa em doze empresas, criaram o chamado 'Balanced Scorecard', uma visão rápida e abrangente do negócio que auxiliaria a alta gerência. Ele permite agregar às medidas financeiras, as medidas operacionais, além dos processos internos e processos de melhoria organizacionais, indicando o desempenho futuro da empresa.

Para Atkinson e outros (1999), ao haver equilíbrio, os sistemas de monitoramento do desempenho devem atender às seguintes exigências:

- A empresa deve entender as causas do desempenho bem-sucedido de seus objetivos primários; e,
- O sistema de monitoramento do desempenho deve avaliar diferenciadores do desempenho de empresa.

Segundo a citação dos autores acima, o enfoque do balanced scorecard se utiliza da localização do desempenho dos objetivos primários e secundários da empresa. Para tanto, o plano estratégico da empresa define que relações devem ser desenvolvidas Com os stakeholders para ter êxito nos negócios.

A implementação do sistema de monitoramento de desempenho das relações da empresa através do balanced scorecard se necessita de:

- A administração deve definir os objetivos primários da empresa;
- A empresa deve entender como os stakeholders e os processos contribuem com seus objetivos primários;
- A empresa tem que desenvolver um cenário de objetivos secundários, que são os direcionadores de desempenho dos objetivos primários;
- A empresa deve desenvolver um conjunto de medidas para monitorar o desempenho dos objetivos primários e secundários; e
- A empresa deve desenvolver um conjunto de processos, subordinados a seus contratos implícitos e explícitos com os stakeholders, para alcançar seus objetivos primários.

Segundo Amouzou e Pérez (2002), a empresa deve especificar e anunciar como os processos geram resultados para orientar a tomada de decisões. Isto representa um risco para a administração, quando questionada a respeito de seus fracassos. Muitos gerentes podem achar inconveniente tal risco, mas o acionista pode se inspirar em tais declarações públicas.

Eles dizem que apesar do problema que o sistema de monitoramento do desempenho, através do balanced scorecard, possa apresentar, seu desenvolvimento nas empresas se torna crítico por:

- Fornecer um método que desenvolva um sistema internamente consistente e inclusivo de planejamento e de controle; e
- Fornecer uma base para entender a diferença entre empresas bem-sucedidas e fracassadas.

### **2.3.3 Descentralização: Dinamismo versus Decisão**

Quanto mais dinâmico o ambiente onde está inserida uma empresa, mais responsável pelas decisões devem ser aqueles que estão na sua linha de frente, pois são eles os primeiros a sentir os efeitos das mudanças, mas sem poder interferir, na maioria das vezes, e evitar os desvios que vem afetar no planejamento e, conseqüentemente, no sucesso dos negócios.

Num ambiente dinâmico, Atkinson e outros (1996) enfatizam que a maioria das empresas deve decidir rápida e responsabilmente por duas razões:

- O operário é o primeiro a notar a necessidade de mudança, podendo responder assim depressa; e
- O operário está mais bem posicionado para desenvolver conhecimento e habilidade exigidos para entender mudanças.

Para Campos (1999) por ser necessária ao ambiente dinâmico, a descentralização implica na adoção de controle por resultados. Este sistema auxiliaria o operário tanto monitorar a dinâmica da empresa quanto monitorar seu próprio desempenho. Surgindo assim o operário do conhecimento. Para ele são dados conhecimento e habilidade necessária à aceitação das responsabilidades pela tomada da decisão.

Megginson e outros (1986, p. 163) afirmam que o cargo de toda pessoa numa organização envolve algum grau de tomada de decisão, mesmo o mais rotineiro dos cargos.

Portanto, Atkinson e outros (1996) afirmam que o sistema de monitoramento do desempenho das relações da empresa deve apoiar aquele processo de controlar a tomada de decisão descentralizada, através de:

- Foco nos objetivos primários e secundários da empresa, vinculando planejamento estratégico e controle organizacional; e
- Coordenação das atividades dos diferentes tomadores da decisão na empresa para ajudá-la a alcançar seus objetivos primários e secundários.

Em resposta ao dinamismo do ambiente, a maioria das empresas está mudando sua organização e processos. Elas tornam-se ágeis para adaptarem-se às constantes mudanças. Para tanto, geralmente, sua administração precisa descentralizar a responsabilidade da tomada de decisão. Isto permite aos operários a motivação e o aprendizado para identificar rapidamente as mudanças e para desenvolver planos de reação a elas.

Deste modo, Megginson e outros (1986, p. 203) definem a departamentalização como o processo organizacional de determinar a forma como as atividades devem ser agrupadas. São discutidas diversas de suas formas e estas são as seguintes:

- Por função;
- Por produto ou serviço;
- Por território;
- Por cliente;
- Por processo;
- Por projeto; e
- Pela matriz.

O nível de descentralização da empresa se reflete na sua confiança nos operários, no nível de treinamento e na habilidade deles para tomar decisões. Além de refletir sua necessidade de operários tomar aquelas decisões rapidamente. Entretanto, antes, existem três condições para efetivar a descentralização:

- Os operários devem receber autoridade e responsabilidade pelas decisões;
- Os operários devem ter treinamento para aceitar tal responsabilidade; e
- A empresa deve ter um sistema para coordenar as decisões dos operários.

Segundo Li (1977), são uma unidade da empresa pela qual um gerente se responsabiliza. Este estabelece metas que proporcionem ao operário um enfoque específico e mensurável. O êxito disso dependerá da coordenação das atividades daquele operário.

Todavia, para controlar essas atividades, segundo Martins e outros (2002), requer-se mensurar muitas vezes elementos não financeiros do desempenho. Quando corretamente escolhidas, elas antecipam-se aos resultados financeiros, podendo até explicá-los. Assim, sempre se deveria confiar nos resultados não financeiros, pois são realmente quem identifica as causas dos resultados financeiros.

Ainda para Li (1977), as empresas utilizam o controle financeiro para mensurar atividades dos sistemas de controle operacionais. Mas, para Martins e outros (2002), elas muitas vezes utilizam aquele controle, quando querem utilizar um único índice para uma avaliação abrangente das operações.

O relatório contábil do centro de responsabilidade reflete se ele controla receita, custo, lucro ou retorno sobre investimento. Deste modo, Atkinson e outros (1996) classificam os centros de responsabilidades como:

- Centros de Custo. São centros de responsabilidade em que os operários controlam todo grupo de processos operacionais do produto/serviço;
- Centros de Receita. São centros de responsabilidade em que os operários controlam preço, mix de inventário e atividades de promoção;

- Centros de Lucro. São centros de responsabilidade que controlam receitas e custos do produto/serviço produzido. Um centro de lucro é como um negócio independente, administrado pelos executivos; e
- Centros de investimento. São centros de responsabilidade que controlam receitas, custos e nível de investimento. O centro de investimento também é como um negócio independente.

Também para Li (1977), a avaliação dos centros de custo identifica as causas da discrepância entre os custos orçados e reais. Quando o volume atual difere do volume planejado, os contadores se utilizam do chamado orçamento flexível para monitorar o desempenho atual.

Esse autor reforça que o orçamento flexível orienta os objetivos de custo orçados de modo a refletir o nível atual de produção. Isto estabelece um “gabarito” para níveis de custo, baseados no nível atual de atividade. Assim, permitindo comparações de resultados atuais com os objetivos, baseados no nível de produção alcançado.

As variâncias entre orçamento-mestre e orçamento flexível refletem ajustes dos custos que resultam das discrepâncias entre volumes de produção planejado e alcançado. Essas variâncias são calculadas subtraindo a quantia do orçamento-mestre da quantia do orçamento flexível para cada item. Elas são o foco do controle de custo num centro de custo.

## **2.4 Centros de Responsabilidade**

### **2.4.1 Avaliação de Desempenho de Centros de Responsabilidade**

Bem como a avaliação de desempenho procura avaliar os desvios entre a realidade e o plano da empresa como um todo, a avaliação dos centros de responsabilidade procura avaliar o desempenho destes, buscando perceber se os resultados propostos pelos gerentes para cada um dos centros se desviaram muito dos efeitos e objetivos pretendidos pela gestão da empresa.

Para Horngren e outros (1996), a avaliação dos centros de responsabilidade deve se iniciar pelos gerentes.

- Usando o Princípio de Controlabilidade,
- Usando Medidas de Desempenho, e
- Usando Relatórios de Margem do Segmento.

Assim sendo, para o autor, o princípio de controlabilidade determina que um centro de responsabilidade deve ser responsável somente pelas receitas, custos, ou investimentos que controla. Embora pareça razoável, pode ser difícil, freqüentemente desorientador e inviável para aplicar na prática. Aplicá-lo em muitas empresas é difícil, pois muitas receitas e custos são conjuntamente ganhos ou incorridos.

Os mesmos autores acreditam também que algumas pessoas sugerem que a escolha da medida de desempenho deva influenciar o comportamento da tomada de decisão. Isto porque os gerentes podem tomar decisões que influenciam os custos finais do produto/serviço. Eles são motivados a encontrar ações que podem influenciar nos custos incorridos ou na geração de receitas.

Em resumo, os autores acreditam serem muitos os problemas, quando os centros de responsabilidade são avaliados como centros de lucro. Esses problemas se refletem na decisão de delegar responsabilidade pelo controle das receitas ganhas e custos incorridos, conjuntamente.

Apesar desses problemas contábeis, a medida de lucro tão inteligível, quanto motivadora, é preferível para empresa tratar suas unidades como centros de lucro. Contudo, um dos primeiros problemas dos projetistas daqueles centros será dirigir as interações entre as várias unidades de centro de lucro.

Cada centro de lucro é responsável por informar seu lucro. Para tanto, são deduzidos os custos variáveis da receita de cada centro para determinar a margem de contribuição. Em seguida, os custos fixos são deduzidos de cada margem de contribuição para se determinar sua margem de segmento, que mensura o seu desempenho individual. Desta margem individual deduz seus custos administrativos, chamados evitáveis, por existirem enquanto aquele centro existir e a empresa não se ajustar ao novo nível de capacidade utilizado.

Os custos evitáveis alocados são deduzidos da margem de segmento para computar a receita do centro de lucro. Finalmente, os custos incorridos independente da escala operacional são deduzidos da receita total dos centros de lucro para se chegar ao lucro da empresa.

Assim, enquanto a margem de contribuição representa o valor adicionado do processo da produção antes dos custos fixos, a margem de segmento representa uma estimativa do efeito desses custos a curto prazo no lucro da empresa. A receita do centro de lucro estima o efeito a longo prazo do seu fechamento no lucro da empresa, além de permitir que a capacidade fixa seja ajustada;

São utilizadas abordagens diferentes para se avaliar a margem de segmento. No controle financeiro, esta margem é a fonte mais popular de informação comparativa, no caso das tendências de desempenho passado e das comparações com as demais empresas. Essas avaliações incluem comparações de quantias absolutas, como níveis de custo e receita, e quantias relativas, como cada item percentual da receita.

Ainda para Horngren e outros (1996), os relatórios da margem de segmento podem parecer uma abordagem direta para o controle financeiro. Porém, as margens de segmento apresentam um resumo agregado do desempenho de cada centro de lucro. É importante considerar outros elementos relativos a fatores críticos de sucesso. Além disso, o relatório da margem de segmento contém números que consistem em receita subjetiva e suposições de distribuição de custo, sobre as quais pode haver discordância legítima. Embora seja assumido que aquela margem seja controlável, o gerente não pode ter quase nenhum controle sobre os custos distribuídos para calcular sua receita.

Agora, considere que cifras de receita reflitam suposições e distribuições importantes. Segundo Ferreira (1997), essas suposições se relacionam com o assunto da transferência de valor – como as receitas da empresa podem ser divididas entre todos os centros de lucro que contribuem para seu ganho.

Oliveira e Pereira (2002, p. 03) enfatizam que os gestores, através de suas decisões, deveriam procurar otimizar as contribuições das atividades sob sua responsabilidade para o resultado global da empresa. Mesmo numa decisão de se manter numa atividade deficitária, deve-se levar em conta a necessidade de que as demais atividades gerem resultados suficientes para garantir a continuidade da organização ao longo do tempo. Para os referidos autores, o gerente deve ocupar-se de duas responsabilidades: uma em relação à área sob seu controle e outra em relação à empresa como um todo.

#### **2.4.2 Preço de Transferência**

O preço de transferência pode ser definido como a razão entre os valores dos serviços prestados pelos centros de responsabilidade, quando se relacionam de modo a

otimizar a suas relações. Entretanto, nem sempre o ponto ótimo de equilíbrio das relações entre os centros de responsabilidade de uma mesma empresa representa minimizar seus custos ou otimizar seus contratos internos.

Ferreira (1997) acredita que o preço de transferência se mostra como um conjunto de regras que a empresa utiliza na distribuição da receita conjuntamente arrecadada pelos centros de responsabilidade. E Faria (2002, p. 01) acrescenta ainda que o Preço de Transferência entre centros de negócios é o responsável pela determinação do resultado de uma operação, pois será considerado receita no vendedor e custo no comprador. Desta forma, exerce grande influência no desempenho de áreas.

Entretanto, Atkinson e outros (1996) lembram que o propósito primário sempre é motivar um comportamento desejável da gerência em relação às atividades de planejar, tomar decisão e alocar recursos. E que, para tanto, as empresas podem escolher entre quatro abordagens diferentes de formação do preço de transferência, são elas:

- Preço de Transferência baseado no Mercado;
- Preço de Transferência baseado no custo;
- Preço de Transferência negociado; e
- Preço de Transferência administrado.

Em relação ao preço de transferência baseado no Mercado, se os mercados externos existem para a transferência de produtos ou serviços, então os preços de mercado são a base mais apropriada para estimar seus valores de transferência entre os centros de responsabilidade, O preço de mercado provê uma estimativa independente do produto ou serviço transferido e provê como cada centro de lucro contribuiu para o lucro total ganho pela empresa na transação.

Já em relação ao preço de transferência baseado no custo, quando um produto ou serviço transferido não tem um preço de mercado bem definido, uma alternativa a se considerar é a transferência de valor baseado no custo. Alguns valores de transferência mais comuns são custo variável, custo variável mais algum percentual de mark-up sobre o custo de variável, custo fixo e custo fixo mais algum percentual de mark-up sobre o custo fixo.

Apesar das justificativas para se utilizarem essas abordagens, os economistas afirmam que o preço de transferência deve estar baseado no custo marginal, para que os acionistas alcancem o nível operacional ótimo. Entretanto, quando se trata aquele custo como preço de transferência, ao cair o volume de produção, o custo marginal será menor que o custo médio e o centro de responsabilidade apresentará perdas.

Essa abordagem não motiva centros de responsabilidade a controlarem os custos, por isso, uma solução utiliza um custo-padrão como o preço de transferência. Sob essa abordagem, a diferença entre custos atuais incorridos e custos-padrão incorridos torna-se uma medida da eficiência operacional. Para se usar o preço de transferência baseado no custo, assume-se que a empresa pode calcular razoavelmente o custo do produto/serviço.

Um problema final dessa abordagem é não orientar na direção econômica apropriada, quando as operações apresentam plena capacidade, pois as decisões de produção deveriam refletir mais sobre seu uso lucrativo, que considerar somente os custos. Portanto, o preço de transferência deveria ser a soma do custo marginal e o custo de oportunidade, por esse custo refletir lucro do melhor uso da capacidade.

No que se refere ao preço de transferência negociado, este reflete a perspectiva inerente a controlabilidade dos centros de responsabilidade, uma vez que cada divisão é responsável pelo preço de transferência que negocia. Esse preço, porém, pode refletir as habilidades relativas da negociação de ambas as partes, em vez de considerações econômicas.

Num sentido econômico, o resultado ótimo do preço de transferência ocorre quando a unidade de compra oferece pagar o valor realizável líquido da última unidade fornecida por todas as outras. Aquele valor é o preço de venda do produto menos todos os custos restantes para preparar o produto final para a venda. Se a unidade de abastecimento está agindo otimamente, ela escolhe fornecer unidades até que seu custo marginal iguale ao preço de transferência oferecido pela unidade de compra. Isso conduz a uma quantidade ótima de unidades transferidas que são fornecidas.

Ainda no que se refere ao preço de transferência administrado, as empresas, freqüentemente, utilizam-nos, quando uma transação particular acontece sempre. Porém, tais valores não refletem nem as puras considerações econômicas, como fazem os preços de transferência baseados no mercado ou nos custos, nem as considerações de responsabilidade, como dizem os preços de transferência negociados.

Os problemas surgem quando se negocia o preço de transferência, porque esse tipo de situação de barganha bilateral leva o centro de responsabilidade fornecedor a desejar um preço mais alto que o centro de responsabilidade receptor deseja pagar. Quando isto acontece, a empresa nem sempre transfere as unidades que desejaria como ótimo, entre seus centros.

A administração do preço de transferência se baseia nas considerações patrimoniais que, invariavelmente, são projetadas em torno de alguma definição da receita conjuntamente ganha ou do custo conjuntamente incorrido.

Uma alternativa, às vezes chamada de método de custo relativo, é que cada gerente arque com seu custo de oportunidade. Assim, todas partes são tratadas igualmente e cada distribuição reflete o que cada indivíduo administra.

### 2.4.3 Medidas Financeiras de Desempenho

Quando se consideraram as abordagens do preço de transferência, os centros de responsabilidade puderam ser classificados como centros de custo e, conseqüentemente, avaliados pelo desempenho dos contratos internos da empresa. Entretanto, quando os centros de responsabilidade são classificados como centros de investimento, é necessário utilizar uma medida financeira capaz de avaliar o desempenho da lucratividade, procurando maximizá-la para aproximá-la do planejado pela empresa.

Para Horngren e outros (1996), quando as empresas classificam seus centros de responsabilidade como de investimento, há todos os problemas associados com os centros de lucro, além dos problemas associados a essa classificação na estimativa dos seus ativos. Para determiná-la, o contador tem que atribuir a responsabilidade tanto para ativos conjuntamente usados, quanto para ativos conjuntamente gerados. Uma vez os tomadores de decisão atribuem os ativos da empresa aos centros de investimento, eles têm que determinar seu valor.

Ferreira (1997) mostra que o resultado da distribuição das receitas, dos custos e dos ativos para os centros de investimento calcula-se pelo ROI. Sob este enfoque, o controle financeiro se divide na medida de retomo que avalia eficiência e na medida de rotatividade que avalia produtividade, como apresentado a seguir:

$$ROI = \frac{\text{Lucro\_Operacional}}{\text{Investimento}} = \frac{\text{Lucro\_Operacional}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Investimento}}$$

Para Gonçalves e Lima (2002), a relação da receita operacional com as vendas implica na habilidade para controlar custos operacionais, ao passo que a relação das vendas com o investimento implica na habilidade de gerar vendas a um determinado nível de

investimento, isto é corroborado por alguns autores, quando estes afirmam que o ROI é um dos mais utilizados pelas empresas, segundo pesquisa de alguns autores.

Reece & Cool in Campos (1999, p. 52), objetivando conhecer como as maiores empresas industriais mediam suas divisões, realizaram uma pesquisa que abrangeu 620 empresas, obtendo resultados importantes sobre o uso do ROI: 65% que possuíam centros de investimentos utilizavam. Ainda, segundo Frezatti e Contente (2002), essa medida financeira é considerado o indicador de longo prazo passível de ser utilizado no planejamento estratégico, usando:

- Índices de tendências:

A primeira decisão a tomar quando se aplica à abordagem do retorno sobre investimento para controle financeiro é determinar o que definir como investimento. Com essa suposição, e usando a equação prévia para calcular o retorno sobre investimento, como segue:

$$ROI = \frac{\text{Lucro\_Operacional}}{\text{Investimento}} = \frac{\text{Lucro\_Operacional}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Investimento}}$$

- Comparações de séries temporais:

Essa forma de benchmarking financeiro é comum desde a decomposição de um número de ROI em seus componentes e a avaliação da tendência desses componentes, e o desempenho dos concorrentes que provê uma visão adicional sobre o desempenho recente.

- Comparações cruzadas:

E possível favorecer o exame das relações de eficiência e giro, decompondo seus componentes individuais. Essas medidas são muito úteis, quando se avaliam tendências e quando se comparam com as do melhor concorrente. Além disso, o resultado das comparações é sinal de onde procurar um problema.

Para a maioria das empresas, a parte principal do montante do investimento usado no cálculo do seu retorno e o compromisso feito pela capacidade de longo prazo. Assim sendo, como critério do ROI, torna-se necessário reconhecê-lo para uma avaliação do desejo de investimento a longo prazo.

Muitos críticos do ROI afirmam que é uma medida muito estreita para um controle financeiro eficiente. Eles discutem que a abordagem mais efetiva para controlar é monitorar e avaliar os fatores críticos de sucesso da empresa. Outros ainda observam que as empresas deveriam fazer investimentos, a fim de recuar a rentabilidade até que o custo marginal do capital se iguale ao retorno marginal gerado por ele.

Segundo Campos (1999), as pessoas responderam aquelas críticas criando um critério diferente de investimento, o EVA, que equivale à receita menos o custo econômico do investimento gerado por aquela receita, como segue:

$$EVA = \text{Lucro} - \text{Custo\_de\_Capital}$$

O mesmo autor, na página 53, menciona que esse indicador é definido pelo lucro antes dos impostos menos o custo (juros) do capital da empresa. E ainda afirma que vários autores ressaltam vantagens na utilização do EVA sobre o ROI, pois o formato de cálculo facilita a utilização de diferentes taxas de desconto para diferentes tipos de ativos, o que torna uma comparação mais correta, visto que investimentos normalmente têm taxas de risco diferentes.

Atkinson e outros (1996) afirmam que o EVA avalia a receita relativa ao nível de investimento requerido para ganhar aquela receita. Entretanto, ele não motiva os gerentes a rejeitar investimentos que possam ganhar mais que seu custo de capital. Sob o critério dessa medida financeira é pedido aos gerentes que façam o necessário para torná-la a maior possível.

As razões identificadas para adoção da análise de valor para a ação pela maioria das empresas são:

- Trata igualmente interesses do acionista e da administração;
- É facilmente compreendido e aplicado;
- Ajusta-se aos esforços de melhoria contínua das operações;
- Correlaciona-se mais fortemente ao valor de mercado;
- Une-se diretamente às expectativas do acionista;
- Enfoca o desempenho de longo prazo usando um banco de bônus; e,
- Fornece uma linguagem comum a mensuração do desempenho.

Campos (1999) afirma ser possível calcular o EVA para cada produto/serviço, a fim de avaliar sua contribuição para a criação da riqueza. As empresas estão começando a usá-lo para identificar produtos ou serviços que não estão contribuindo para o retorno da empresa, dado o nível de investimento exigido. As empresas que estão usando essa medida financeira têm utilizado uma análise do custeio baseado em atividades para atribuir ativos e custos aos produtos, serviços ou clientes, individualmente.

Todavia, Atkinson e outros (1996) lembra que os resultados do EVA sugerem critérios interessantes ao controle financeiro aplicado a todos os níveis da empresa, mas que deveriam ser tratados com precaução. Em relação ao cálculo do ROI, a análise da medida financeira anterior requer distribuições complexas de ativos, receita, e custos para os centros de responsabilidade e, dependendo do enfoque da análise, requer também complexidade para se tornar uma ferramenta eficiente de motivação e de avaliação do desempenho individual da contribuição para a empresa.

#### **2.4.4 avaliação de Desempenho versus Métodos de Custeio**

Anteriormente, o preço de transferência foi abordado como uma medida não-financeira de avaliação de desempenho de centro de responsabilidade, que tinham seu desempenho operacional avaliado pela empresa receitas versus custos. Assim sendo, nas abordagens tradicionais, tanto os custos com pesquisa e desenvolvimento, quanto os custos com serviços, são considerados custos periódicos, porque são debitados no mesmo período da receita que geraram.

Segundo Leone (1974), os procedimentos daquelas abordagens têm sido estruturados, por departamentos ou função, por projeto, engenharia, por fabricação, por mercado, por distribuição, por instalação e por serviço de pós-venda, freqüentemente, levando os gerentes a focar apenas os custos sob sua responsabilidade, ignorando demais custos associados com o ciclo total de vida de um produto/serviço.

Para quem toma decisões, entender as causas dos custos incorridos no ciclo de vida total de um produto ou serviço. Por isso, custos de oportunidade exercem um papel importante sobre a perspectiva dos custos do ciclo de vida total (CCVT). Num período particular de tempo, pode-se desenvolver apenas uma quantidade limitada de produtos ou serviços, sendo necessário à empresa seletividade no comprometimento de seus recursos.

Assim sendo, para Horngren e outros (1996), algumas empresas têm desenvolvido uma abordagem do CCVT. Um sistema de CCVT fornece informações aos gerentes para administrarem custos por meio de estágios do produto.

Yoshitake (2002) considera que muitos conceitos do ciclo de vida do produto têm emergido em várias áreas funcionais de negócios. Enquanto, cada conceito é útil dentro de sua respectiva área, a perspectiva do CCVT integra conceitos que podem ser entendidos por inteiro. Tais integrações permitem aos gerentes ter uma visão geral do gerente sobre os custos a serem administrados de forma abrangente.

Para Nakagawa (1991), alguns daqueles conceitos podem ser vistos a seguir:

- Ciclo de pesquisa, desenvolvimento e engenharia.

Este ciclo (PD&E) tem três estágios:

- a. Pesquisa mercadológica das necessidades emergentes do cliente;
  - b. Desenvolvimento dos aspectos técnicos do projeto do produto ou serviço; e
  - c. Desenvolvimento do produto, processos de produção e seu ferramental.
- Ciclo de fabricação.

Este ciclo incorre nos custos da confecção do produto/serviço. Aqui não existe muito espaço para a engenharia influenciar os custos e o projeto do produto porque eles têm estado juntos desde o ciclo anterior.

Os métodos de operações gerenciais, como layout das instalações e defasuração just in time, ajudam a reduzir os custos do ciclo de vida do produto na fabricação.

- Ciclo de serviços de pós-venda e de distribuição.

Este ciclo começa na primeira unidade do produto/serviço entregue ao cliente. O ciclo do serviço consiste tipicamente de três estágios:

- a. Crescimento da primeira vez que o produto embarca para o estágio de crescimento da venda;
- b. Transição do pico de vendas para o pico no ciclo de serviços; e
- c. Maturidade do pico no ciclo do serviço ao prazo da última remessa feita para um cliente.

Os autores citados acima afirmam ainda que custos de distribuição, freqüentemente, incluem os custos associados à eliminação de quaisquer efeitos prejudiciais associados. Os produtos cuja distribuição pode envolver efeitos prejudiciais ao meio ambiente podem incorrer num custo muito alto.

Para eles, o custeio-meta apresenta um planejamento de custo que enfoca os produtos/serviços com processos operacionais discretos e ciclos de vida razoavelmente curtos.

Segundo Leone (1974), o método tradicional de custeio começa com uma pesquisa mercadológica, seguida da especificação do produto/serviço. No entanto, as empresas engajam-se no projeto e engenharia, obtendo preços de seus fornecedores. Após os projetistas e engenheiros elaborarem o projeto, eles estimam seu custo, segundo o pensamento tradicional. Para encontrar a margem de lucro desejada, subtrair-se do preço de venda esperado aquele custo a diferença entre o preço de venda esperado e o custo de produção estimado resulta na margem de contribuição.

Entretanto, no custeio-meta, Atkinson e outros (1996) afirmam que apenas uma pesquisa mercadológica e a especificação do produto são similares ao custeio tradicional. O passo seguinte, porém, é determinar o preço-meta e o volume-meta do produto/serviço. A margem-meta de lucro resulta de uma análise de lucro a longo prazo, freqüentemente, baseada no retorno sobre as vendas. Por sua vez, o custo-meta é a diferença entre o preço-meta de venda e a margem-meta de lucro.

Esses autores também afirmam que, uma vez determinado o custo-meta, a empresa deveria determinar os custos-meta para cada componente. O processo da engenharia de valor inclui o exame de cada componente de um produto para determinar se é possível reduzir os custos enquanto se mantém a funcionalidade e o desempenho. Entretanto, os fornecedores também desempenham papel crítico no funcionamento do custo-meta. A empresa pode decidir que existe necessidade de redução do custo de componentes específicos e pressionar fornecedores a reduzirem seus preços.

Para Imai (1986), o custeio Kaizen se assemelha ao custo-meta na missão de reduzir custo, exceto por focar a redução dos custos durante a fabricação do ciclo total

de vida. A intenção do Kaizen é razoável porque o produto já está em processo de fabricação. O custeio Kaizen propicia muito mais oportunidades para efetuar mudanças, porque o projeto ainda está em andamento enquanto as decisões estão sendo tomadas.

Ainda para o mesmo autor, a taxa de redução-meta seria o índice entre o montante de redução-meta e a base de custo. Esse índice é aplicado periodicamente a todos os custos variáveis, resultando nos montantes-meta de reduções específicas. Então, o gerente compara esses montantes com os montantes de reduções efetivas. O objetivo do custeio Kaizen é assegurar que os custos de produção reais sejam menores que os custos-base. No entanto, se os custos de interrupção da produção forem maiores que as economias devidas ao custeio Kaizen, então este não será aplicado.

Oliveira (2002) acrescenta que o sistema de custeio Kaizen é um pouco diferente do sistema de custeio-padrão tradicional, porque o objetivo é alcançar metas de redução de custo. No custeio Kaizen, as análises das variações comparam os montantes dos custos-meta com os montantes reduzidos do custo real.

O autor presume que, considerando o custeio Kaizen, os operários tenham conhecimento para melhorar os processos, porque realmente trabalham com eles para elaborar os produtos/serviços. Por isso, um dos objetivos centrais é dar-lhes a responsabilidade de melhorar os processos para reduzir seus custos.

Num ambiente dinâmico, Santos (1993) afirma que qualidade implica em comprometimento com a competitividade. Para as empresas avaliarem padrões de qualidade dos produtos e serviços, a empresa incorre num custo conhecido como o custo de inadequação aos padrões de qualidade. Esse custo se aplica ao ciclo de vida total do produto/serviço.

Para Corrêa (1990), a qualidade pode ser vista como a diferença entre o nível prometido e o nível realizado do serviço ao consumidor, geralmente, podendo ser vista como sendo determinada por dois fatores principais:

- Satisfação das expectativas do cliente quanto atributos e desempenho do produto/serviço, conforme sua funcionalidade e características; e
- Segurança dos aspectos técnicos e de desempenho do projeto do produto/serviço quanto padrão esperado, conforme padrões da perspectiva da empresa.

Considerando Horngren e outros (1996), a melhor classificação dos custos de qualidade resultaria da experiência que mostra que é muito mais barato prevenir que detectar e concertar defeitos. Em referência, Atkinson e outros (1996) lembra que a estrutura a seguir enfatiza as categorias dos custos de qualidade e suas respectivas compensações:

- Custos de Prevenção: incorridos para assegurar às empresas produzirem de acordo com padrões de qualidade;
- Custos de Avaliação: freqüentemente relacionados à inspeção dos produtos/serviços para assegurar que as exigências internas e externas dos clientes foram atendidas;
- Custos por Falhas Internas: incorridos quando o processo de fabricação detecta um produto/serviço com defeito internamente. Esses custos aumentam para cada estágio que o defeito não for detectado; e
- Custos por Falhas Externas: incorridos quando o cliente detecta um defeito ao receber um produto/serviço.

#### **2.4.5 Benchmarking**

Quando se considerou a necessidade da avaliação de desempenho, afirmou-se que ela devia apontar possíveis desvios dos efeitos pretendidos e objetivos a serem alcançados. Portanto, está claro que da observação da razão entre o desempenho dos contratos internos da empresa e o seu planejamento, ela pode buscar a melhoria contínua de seus processos, através das melhores práticas, inclusive da concorrência.

Silva in Campos (1999, p. 56) considera que benchmarking não é sinônimo de cópia. Benchmarking é um processo estruturado e sistemático, baseado em medições matemáticas e em análises comparativas, em que não há espaço para empirismo. Ao lançar mão do benchmarking, uma empresa não apenas ausculta sua posição em relação a seus concorrentes, mas identifica as áreas de seu mercado com o maior potencial de crescimento e foca com maior clareza os fatores que são cruciais para o seu desempenho.

As empresas interessadas num novo método de contabilidade gerencial, geralmente, escolhem um dos três métodos de aprendizado a seguir:

- Trazer consultores externos para implementarem um método particular de aprendizado;
- Desenvolver com membros da empresa seus próprios métodos internos com pouca ou nenhuma assistência de consultores externos; ou
- Promover o entendimento das operações da empresa, pelos operários, e das abordagens atuais para conduzir processos, pela observação das práticas.

Segundo Bizinelli (2002), o benchmarking permite consolidar as melhores práticas de outras empresas. Pode-se economizar tempo e dinheiro evitando erros cometidos por outras empresas ou evitando reinventar processos já desenvolvidos por elas. Aquele processo consiste em cinco estágios que incluem elementos dos diagnósticos organizacionais, operacionais e informacionais:

- Estudo interno e análise competitiva preliminar:

A empresa deve decidir as áreas-chave de aprendizado pelo benchmarking. E assim determinar como é seu desempenho atualmente nessas áreas, iniciando análises competitivas interna e externa. Essas análises irão determinar o âmbito e o significado do benchmarking para cada área;

- Desenvolvendo um comprometimento a longo prazo com o projeto de benchmarking e juntando-se a essa equipe:

A empresa deve desenvolver seu comprometimento com o benchmarking. Este comprometimento deve a longo prazo requer: dar autoridade à equipe de benchmarking para realizar mudanças; desenvolvê-las para orientar o esforço do benchmarking; e capacitar os operários a fazê-las.

- Identificando os Participantes do Benchmarking:

A empresa deve identificar os participantes do benchmarking. Mas antes alguns fatores críticos precisam ser considerados; o porte do participante do benchmarking dependerá dos métodos a serem utilizados; os participantes do benchmarking beneficiam-se dos aumentos iniciais na quantidade de participantes; a posição relativa da empresa dentro do setor implica na variedade de participantes no benchmarking; e a empresa desenvolver confiança entre os participantes do benchmarking para obter informações confiáveis e a tempo;

- Métodos de coleta e de partilha de informações:

A empresa deve considerar duas dimensões relacionadas a esse estágio: existem três classes de informação de interesse para o benchmarking – benchmarking de produto, benchmarking funcional e benchmarking estratégico; e o papel-chave que contadores exercem na coleta e compilação das informações de interesses para o benchmarking. Para tanto, existem dois métodos principais de

coletá-las: benchmarking unilateral, com o qual as empresas obtêm informações, independentemente, sobre uma ou várias outras empresas excelentes na área de interesse e benchmarking cooperativo, com o qual as empresas compartilham as informações por meio de múltiplos acordos entre centros de responsabilidade.

Após coletar informações, os participantes do benchmarking determinam como melhorar o desempenho da empresa com a apuração dos dados. Essa melhora implica como redução de defeitos, aumento de funcionalidade, ou redução dos custos do ciclo de vida do produto/serviço. Outras medidas mais qualitativas devem incluir mudanças nas decisões do funcionário a respeito da maneira como se resolvem os defeitos, aumentam-se motivação e satisfação, e melhoram-se cooperação e coordenação dos operários. As medidas financeiras, geralmente, resultam da comunicação das medidas não financeiras relevantes. Estas devem ser monitoradas a curto prazo pelos efeitos no esforço do benchmarking, mas baseando-se nos indicadores financeiros.

Para o sucesso do benchmarking das empresas, é necessário incentivar os tomadores de decisões a selecionarem apenas cursos de ações onde os benefícios esperados excedam os custos esperados; e

- Agindo para alcançar ou exceder o benchmarking:

A empresa deve agir e implementar mudanças relativas à iniciativa do benchmarking. Depois disso, a empresa deve comparar as medidas de realização selecionadas. Em muitos casos, segundo Bizinelli (2002), a decisão pode levar a um desempenho melhor que o benchmarking e torná-la mais competitiva.

#### **2.4.6 avaliação de Desempenho e Comportamento Humano**

Muitas vezes, quando se avalia o desempenho dos contratos internos da empresa, acaba se esquecendo que os mesmos dependem do fator humano. Saber como este fator interfere nos objetivos primários da empresa pode otimizar os resultados de seu planejamento. Portanto, se considerado o fator humano, tão importante quanto aqueles objetivos, são os objetivos secundários por evidenciarem a satisfação dos empregados ao executar a estratégia planejada.

Em Chiavenato (1981, p. 205), é dito que a partir da humanização da teoria da administração e com o surgimento da Escola das Relações Humanas, ocorreu uma reversão de abordagem, e a preocupação principal dos administradores passou a ser o homem. Sugerindo, então, o levantamento de algumas questões pelo referido autor:

- “Como conhecer e medir as potencialidades do homem? Como levá-lo a aplicar totalmente esse potencial?
- O que leva o homem a ser mais eficiente e mais produtivo?
- Qual a força básica que impulsiona suas energias à ação?
- Quais suas necessidades de manutenção para um funcionamento estável e duradouro? e
- Qual é o ambiente mais adequado para seu funcionamento?”

Ainda para o mesmo autor, com os primeiros estudos acerca da motivação humana, surgiu a Teoria Behaviorista da Administração, preocupada com o comportamento individual do homem dentro da empresa e com o próprio comportamento organizacional. Inúmeras pesquisas feitas revelaram certas aspirações fundamentais que condicionam o comportamento humano dentro da empresa:

- Desejo de sentir-se necessário e importante para a organização;
- Desejo de sentir o interesse do chefe por seu sucesso e bem-estar;

- Desejo de receber reconhecimento e aprovação pelo que faz;
- Desejo de receber consideração e respeito por meio de um tratamento capaz de manter seu amor-próprio e sua auto-apreciação;
- Desejo de participar e sentir-se integrado e feliz dentro de um ambiente de relacionamento humano compatível;
- Desejo de sentir-se compreendido pelos superiores quanto aos problemas pessoais que o envolvem;
- Percepção de possibilidades claras de permanência na organização; e
- Visualização de objetivos organizacionais capazes de fazê-lo sentir-se orgulhoso de ser membro da organização.

Em resumo, para o autor citado anteriormente, o procedimento para avaliar o pessoal comumente denomina-se avaliação de desempenho:

- É geralmente elaborado a partir de programas formais de avaliação, baseados em uma razoável quantidade de informações a respeito dos empregados e de seu desempenho no cargo;
- É uma sistemática apreciação do desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de algum objeto ou pessoa;
- É um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade, nas organizações;
- Constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa;
- É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo que atualmente ocupa, de não-aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

Entretanto, para Megginson e outros (1986, p. 227) a posse de autoridade pelo gerente por si só não é suficiente para garantir que os subordinados responderão como ele quer. Portanto, a empresa deve motivar o operário para atingir seus objetivos. Muitos são os fatores que afetam a motivação do operário, principalmente suas características pessoais e a cultura organizacional.

Os mesmos autores corroboram essa afirmação, quando dizem que o poder de recompensa deriva do número de recompensas positivas (dinheiro, proteção e coisas parecidas) que as pessoas percebem que são controladas por um líder potencial. Assim sendo, o objetivo da recompensa vincula interesses individuais e da empresa, recompensando ações do operário, valorizadas pela empresa. Como base da maioria dos contratos de recompensa está o desempenho do operário, um dos principais enfoques desses contratos é valorizar e relatar as mensurações de seu desempenho.

Para Atkinson e outros (1996), o planejamento efetivo de contratos de recompensa deve considerar que frequentemente o efeito da decisão e dos ambientes incertos reflete seus resultados. Além disso, ele deve considerar que incerteza e descontrole por parte do responsável pela decisão pode refletir em resultados ruins. Portanto, pela possibilidade da incerteza afetar os resultados, a recompensa muitas vezes está baseada nos insumos, mesmo tendo menores motivações.

Contudo, Horngren e outros (1996) sinalizam ainda que devam se considerar outros aspectos sobre os resultados daqueles contratos, tais como: a dificuldade de recompensar e determinar a motivação de cada indivíduo.

Assim sendo, as empresas têm recorrido à recompensa do desempenho do grupo, mesmo que ela crie oportunidades para os indivíduos deixarem outros fazerem a tarefa dura e os esforços. São diferentes suas motivações, o que impossibilita dizer qual prática

de recompensa seja melhor em determinada situação. Portanto, as empresas, quase sempre, mensuram um desempenho disfuncional e subótimo, onde por ser impossível adotar um conjunto racional de recompensas individuais, recorre-se às recompensas de grupo e enfrentam-se problemas com indivíduos que tiram vantagens dos demais esforços.

Para Megginson e outros (1986, p. 312) a motivação pressupõe que se você compreende o comportamento humano, pode prever melhor esse comportamento; se puder prevê-lo, poderá controlá-lo melhor. Conseqüentemente, compreender este processo contribui para o êxito em providenciar para que os membros da organização juntem seus esforços para gerar produtividade.

No que se refere à Teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg in Gonçalves e Lima (2002), existem dois grupos de fatores – higiênicos e satisfatórios – que afetam o comportamento dos indivíduos. Enquanto, os fatores higiênicos se relacionam ao ambiente de trabalho, os fatores satisfatórios se relacionam ao conteúdo do trabalho e sua potencial motivação. Entretanto, essa motivação depende da pré-existência dos fatores higiênicos. Isto porque fatores satisfatórios fornecem apenas motivação para o bom desempenho do trabalho. Nesta teoria, o salário não é apenas um fator higiênico. Qualquer variação do salário padrão é percebida como reconhecimento do desempenho, um fator satisfatório.

Conforme Chiavenato (1951, p. 55) nos diz que a análise de Herzberg focaliza principalmente a natureza das tarefas, que são definidas inicialmente com a única preocupação de atenderem aos princípios de eficiência e economia. Assim, os fatores de higiene poderão evitar que o trabalhador se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais ou com maior eficiência. Salienta-se que os investimentos feitos em fatores higiênicos atingem rapidamente o ponto de diminuição de retorno e não representam, portanto, uma sólida estratégia de motivação...

Para o mesmo autor ainda, a introdução de maior dose de motivação no trabalho propõe o “enriquecimento de tarefas” (job enrichment), que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo.

Já no que se refere à Teoria das expectativas de Vroom in Gonçalves e Lima (2002), existem algumas considerações quanto a serem feitas, como as citadas a seguir:

- O esforço do indivíduo, sua habilidade e seu conhecimento afetam os objetivos da empresa;
- A expectativa do indivíduo sobre a mensuração do esforço afeta o desempenho da empresa;
- O controle do desempenho deve mensurar o esforço do indivíduo;
- O contrato de recompensa entre indivíduo e empresa deve valorizar o esforço do indivíduo; e
- A valorização do esforço do indivíduo deve satisfazer o indivíduo.

Desta forma, consideradas as teorias de Herzberg e de Vroom, oferecem-se diferentes perspectivas sobre a motivação dos indivíduos, mas que igualmente reforçam a utilidade dos contratos de recompensa para sistemas de monitoramento do desempenho.

Entretanto, muitos debates atuais sobre motivação têm questionado:

- Se uma recompensa específica é um fator higiênico ou um fator de satisfação? e
- Se os fatores de satisfação têm poder de motivar o desempenho individual?

Assim sendo, a teoria de Herzberg indica que a recompensa age como fator de satisfação, se o operário compreende como seu esforço afeta o desempenho mensurado. Enquanto que, a teoria de Vroom fornece uma estrutura de monitoramento do desempenho, onde seu sistema recompensa diretamente o esforço do operário. De acordo com essa teoria, a chave é assegurar que o operário aja em direção aos objetivos da empresa.

Os objetivos primários e secundários devem ser determinados pela empresa, para se poder vinculá-la ao operário, quando estabelecido um contrato de recompensa pelo seu desempenho ao contribuir para aqueles objetivos.

Sikula in Chiavenato (1981, p. 102) relaciona uma lista de objetivos e de critérios para a definição de um programa de benefícios. Os objetivos referem-se às expectativas de curto e longo prazos da organização, em relação aos resultados do programa, são eles: a redução do turnover, a elevação do moral e a reação da segurança. Enquanto que, os critérios são fatores que pesam relativamente na ponderação sobre o programa, como se pode observar: custo, capacidade de pagamento, necessidade, poder do sindicato, considerações sobre Impostos, relações públicas, responsabilidade social e reações da força de trabalho.

Geralmente, segundo Nossa e outros (2000), os contratos de recompensa utilizam-se de recompensas extrínsecas, que motivam os indivíduos menos que as recompensas intrínsecas. Portanto, segundo Atkinson e outros (1990), antes de avaliar a motivação individual, necessita-se conhecer as características de cada uma das recompensas:

- Recompensas intrínsecas – refletem a satisfação do indivíduo quanto ao esforço e da sua oportunidade de crescimento; e
- Recompensas extrínsecas – refletem a importância do indivíduo para a empresa. Essas recompensas reforçam a idéia de motivar o indivíduo pelo esforço adicional.

Assim sendo, segundo Herzberg in Gonçalves e Lima (2002), as empresas têm menosprezado a importância do conteúdo do trabalho e sua potencial motivação na satisfação do operário e seu crescimento como indivíduo. Essas empresas continuam ignorando a importância das recompensas intrínsecas para a motivação do operário, acreditando ainda que recompensas financeiras extrínsecas são bastante para motivá-lo num desempenho superior.

Para Nossa e outros (2000), quando uma empresa decide recompensar o esforço, ela projeta sistemas necessários àquela recompensa para a mensuração do desempenho. Entretanto, existem seis atributos-meta importantes para assegurar-lhes a motivação do desempenho esperado:

- Os operários devem acreditar em seu trabalho e no sistema de recompensa. Esse atributo assegura a percepção de justiça que o operário tem do sistema de recompensa;
- O sistema de monitoramento do desempenho deve escolher cuidadosamente os elementos mensuráveis. Esse atributo é uma das questões mais difíceis no desenho daquele sistema e do sistema de recompensa;
- Aqueles elementos mensuráveis e as recompensas devem refletir os fatores críticos de sucesso da empresa. Esse atributo assegura que o sistema de monitoramento do desempenho motive o indivíduo;
- Os sistemas de recompensa devem fixar padrões claros de desempenho para os operários. Esse atributo ajuda na avaliação de seus esforços pelo sistema de monitoramento do desempenho;
- O sistema de monitoramento do desempenho deve ser sistemático e preciso para valorizar os objetos. Esse atributo assegura clareza de relação entre desempenho e esforço; e
- Quando for crítica a coordenação dos processos pelos operários, o sistema de recompensa deveria atentar para o desempenho do grupo. Esse atributo assegura a eficácia das empresas, se operários têm que trabalhar efetivamente em equipes.

Para os autores revisados, alguns processos da empresa adaptam-se melhor ao incentivo da recompensa, por isso consideram-se muitos elementos na valorização do potencial da melhora do desempenho do sistema de compensação.

Além disso, como lembrado por Gonçalves e Lima (2002), os sistemas de recompensa como incentivo funcionam melhor nas empresas onde os operários têm habilidade e autoridade para reagir às situações e tomar decisões. As empresas em ambientes dinâmicos podem desenvolver sistemas de recompensa que influenciem nos esforços dos operários para a tomada de decisões que melhor reflitam aquele dinamismo nos objetivos da empresa.

Os mesmos autores afirmam que, quando a empresa encoraja a tomada de decisões dos operários, ela pode utilizar sistemas de compensação para motivar um comportamento desejado. A perspectiva de controle daquela empresa impele os operários a utilizarem seus melhores esforços para alcançar os objetivos dela. Entretanto, o sistema de recompensa como incentivo deve ainda focar os resultados sob influência do operário, refletindo a natureza de suas responsabilidades.

Assim sendo, segundo Horngren e outros (1996), as empresas deveriam recompensar os operários com base na sua contribuição para os stakeholders. Esse princípio assegura que os esforços do operário, que contribuem para o sucesso da empresa, sejam o enfoque do seu sistema de compensação. Além disso, esse sistema requer o entendimento dos objetivos pelos operários.

Assim sendo, segundo Atkinson e outros (1996), apresentar-se-iam os tipos de planos de recompensa mais comuns da seguinte forma:

- Gratificação financeira: é um prêmio baseado em alguma medida de desempenho pelo esforço adicional do operário. Ela pode ser baseada no desempenho individual ou grupal e podem ser pagas a indivíduos ou grupos;
- Participação nos lucros: é uma gratificação financeira que reflete o lucro reportado da empresa, ou uma de suas unidades. Ela é um plano de compensação baseado no desempenho de curto prazo, que define a porção dos lucros que a empresa está disponível para compartilhar com seus operários, depois da dedução da parcela do investimento dos acionistas;
- Participação nos ganhos: são gratificações financeiras em função do alcance de algum objetivo específico. Em sua forma habitual, ela provêm da distribuição de ganhos com o desempenho organizacional, devido à contribuição de um grupo de operários na tomada de decisões;
- Opções sobre ações: é um incentivo aos executivos para aumentarem o valor de mercado da empresa, no longo prazo, através do preço de mercado de suas ações. Ao garantir opções sobre ações da empresa como recompensa, os executivos serão incentivados a fazer com que o valor de mercado das ações exceda o valor das opções sobre ações; e
- Outros planos de incentivo: na era atual, quando os operários podem desenvolver informações importantes que são valiosas para a empresa. Assim sendo, algumas empresas avaliando essas informações propõem recompensá-los.

Considerando os tipos de plano de recompensa, Recardo e Pricone (2002) argumentam que, na prática, os incentivos para informações relevantes, que viabilizem o melhor desempenho dos processos da empresa, são muito poucos. Isto ocorre porque a administração da maioria das empresas prefere recompensar resultados tangíveis em relação aos seus objetivos.

## CAPÍTULO III

### 3 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

#### 3.1 Breve Histórico e Caracterização da Empresa

No passado, criada em 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo então imperador D. Pedro II, a Caixa Econômica Federal (CAIXA) recebeu a missão inicial de incentivar a poupança popular e conceder empréstimos sob penhor. Treze anos depois, em 1874, começava sua expansão nacional, instalando-se nas províncias de São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, Pernambuco e Alagoas.

A CAIXA, objeto do estudo de caso, apresenta as seguintes características:

- Nos dias atuais, é uma instituição financeira constituída sob a forma de empresa pública com personalidade jurídica de direito privado, nos termos do Decreto-Lei nº 759 de 12 de agosto de 1969, alterado pelo Decreto-Lei nº 1.259 de 19 de fevereiro de 1973, vinculada ao Ministério da Fazenda, sediada em Brasília e com atuação em todo o território nacional, com o atual Estatuto Social aprovado pelo Decreto Presidencial nº 4.371, em 11 de setembro de 2002, publicado no Diário Oficial da União (DOU), em 12 de setembro de 2002;
- É uma instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), sujeita às normas gerais, às decisões e à disciplina normativa emanadas do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (BACEN) e seu capital pertence integralmente à União;
- No contexto macroeconômico, sua gestão econômico-financeira insere-se no conjunto das decisões do Governo Federal, como apoio ao Programa de Estímulo a Reestruturação e ao Fortalecimento do SFN e ao Programa de Refinanciamento de Dívidas dos Governos Estaduais e Municipais, mediante a compra de créditos concedidos anteriormente por outras instituições financeiras e outras operações; e
- Possui um mil, novecentas e oito agências em todo o território nacional, subordinadas a setenta e seis escritórios de negócios que, por sua vez, se subordinam a matriz, em Brasília. Além disso, as áreas de apoio são divididas em unidades regionais, responsáveis pela execução e controle do negócio, atividade ou produto – Gerências de Filial ou Representações Regionais – subordinadas aos seus gestores.

#### 3.2 Missão e Valores da CAIXA

Em 1993, através de Manual Normativo, a CAIXA teve definidos a sua Missão e os seus Valores atuais:

- Sua Missão: promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano, nos segmentos da habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social; e
- Seus Valores: atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; equilíbrio econômico-financeiro em todos os negócios; ética pautada

exclusivamente nos valores da sociedade e no respeito e valorização do ser humano.

### **3.3 Estrutura Organizacional da CAIXA**

A Estrutura Organizacional da CAIXA deve ser entendida como a ferramenta utilizada pela Empresa para permitir a execução de sua estratégia de maneira eficiente.

O desenho dessa estrutura deve estabelecer com clareza as fronteiras organizacionais, visando maximizar a eficiência e a eficácia dos processos. Os critérios para a seleção da estrutura que melhor suporte o processo e a estratégia incluem:

- máxima qualidade de produto e serviço;
- máxima presteza na resposta às necessidades do cliente (máxima flexibilidade e tempo de ciclo mínimo); e
- máxima eficiência (retrabalho e custos mínimos).

Para atender a esses critérios, a estrutura da CAIXA deve apresentar:

- número mínimo de interfaces necessárias para atingir os objetivos de qualidade do processo;
- amplitude de supervisão ideal;
- máxima horizontalização (poucos níveis hierárquicos); e
- máxima clareza dos relacionamentos internos, de modo a se evitar a imprecisão ou sobreposição de atividades.

Segundo o Manual Normativo, será observada ainda a necessidade de “segregação de função”, onde as atividades de controle devem ser autônomas, independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas.

A composição das equipes técnicas de cada unidade será definida pelas Superintendências, baseadas no orçamento previsto e no resultado a ser alcançado, respeitando-se:

- os critérios da não divisão da responsabilidade pelo processo;
- o Plano de Cargos Comissionados (PCC); e
- o sistema de remuneração da Empresa.

Assim sendo, o Conselho de Administração é o órgão de orientação Superior da CAIXA, sua composição é de cinco membros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles o Presidente do Conselho, o seu Vice – o próprio Presidente da CAIXA – e um membro indicado pelo Ministro de Estado do Orçamento e Gestão.

A Diretoria da CAIXA é composta por um órgão colegiado – Diretoria Colegiada – integrado pelo seu presidente e sete diretores, sem designação específica, e um diretor responsável exclusivamente pela gestão e supervisão de recursos de terceiros. Essa Diretoria Colegiada é nomeada pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração da CAIXA.

O Conselho Fiscal da CAIXA é integrado por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, escolhidos e designados pelo Ministro de Estado da Fazenda. Compete ao Conselho exercer as atribuições relativas ao poder de fiscalização, conforme a legislação vigente, inclusive fiscalizar os atos dos administradores, verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários e opinar sobre a prestação de contas anual da CAIXA.

A Matriz possui a representação de todos os processos que sustentam as atividades da CAIXA, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados.

As Superintendências Nacionais estão no primeiro nível de gestão da Empresa e as Gerências Nacionais no segundo nível de gestão, vinculadas a uma Superintendência Nacional ou a uma Diretoria.

Já as Filiais, Representações e Centralizadoras subordinadas às Superintendências Nacionais ou às Gerências Nacionais, são extensões de determinados Processos existentes na Matriz e se caracterizam por unidades que operacionalizam as atividades referentes aos seus processos, sendo responsáveis pela sua execução no âmbito de sua abrangência. As filiais dividem-se em Gerência de Filial, Gerência de Apoio ao Desenvolvimento Urbano e Gerência Regional.

Os Escritórios de Negócios são responsáveis pela gestão dos negócios da CAIXA e da Rede de Pontos de Venda (PV), no âmbito da região em que operam.

Os PV's respondem pela comercialização dos produtos e serviços da CAIXA. Deste modo, a CAIXA está autorizada a atuar nas áreas de atividades relativas a crédito imobiliário, saneamento básico, infra-estrutura urbana e bancos comerciais, além de prestação de serviços de natureza social, delegada pelo Governo Federal.

As principais atividades da CAIXA estão relacionadas com a captação de recursos em cadernetas de poupança, em depósitos judiciais e a prazo, e com aplicação em empréstimos vinculados, substancialmente, à habitação. Os recursos obtidos junto ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) são direcionados para as áreas de habitação, saneamento e infra-estrutura urbana.

Exerce a administração de loterias, de fundos e de dentre os quais destaca-se o FGTS, o laudo de Compensação de Variações Salariais (FCVS), o Programa de Integração Social (PIS), o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS), o Fundo de Desenvolvimento Social (FDS) e o Fundo de Arrendamento Mercantil (FAR).

Neste contexto, a CAIXA é um banco essencialmente social, voltado para a comunidade e principalmente para aqueles trabalhadores de baixa renda, seja na parte habitacional, seja na parte de prestação de serviços, através do PIS, do Financiamento Estudantil (FIES), do Seguro Desemprego (SDE) e outros.

### **3.4 Objetivos Normativos da CAIXA**

Segundo os seus estatutos, a CAIXA tem por objetivos:

- receber depósitos, a qualquer título, inclusive os garantidos pela União, na forma da legislação pertinente, em especial os de economia popular, com o propósito de incentivar o hábito de poupança;
- prestar serviços bancários de qualquer natureza, praticando operações ativas, passivas e acessórias, inclusive de intermediação e suprimento financeiro, sob suas múltiplas formas;
- administrar, com exclusividade, os serviços das loterias federais, nos termos da legislação específica;
- exercer o monopólio das operações de penhor civil, em caráter permanente e contínuo;
- prestar serviços delegados pelo Governo Federal, que se adaptem à sua estrutura e natureza de instituição financeira, ou mediante convênio com outras entidades ou empresas;
- realizar quaisquer operações, serviços e atividades negociais nos mercados financeiros e de capitais, internos ou externos;
- efetuar operações de subscrição, aquisição e distribuição de ações, obrigações e quaisquer outros títulos ou valores mobiliários no mercado de capitais, para investimento ou revenda;
- realizar operações relacionadas com a emissão e a administração de cartões de crédito;

- realizar operações de câmbio de interesse da própria instituição, relacionadas aos cartões de crédito emitidos por ela, ou ainda de captação e repasses de linhas de crédito e retorno dessas operações;
- realizar operações de corretagem de seguros e de valores mobiliários, arrendamento residencial e mercantil, inclusive sob a forma de leasing;
- prestar, direta ou indiretamente, serviços relacionados às atividades de fomento da cultura e do turismo, inclusive mediante intermediação e apoio financeiro;
- atuar como agente financeiro dos programas oficiais de habitação e saneamento e como principal órgão de execução da política habitacional e de saneamento do Governo Federal, operando, inclusive, como sociedade de crédito imobiliário, de forma a promover o acesso a moradia, especialmente das classes de menor renda da população;
- atuar como agente operador e financeiro do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);
- administrar os fundos de programas delegados pelo Governo Federal;
- conceder empréstimos e financiamentos de natureza social, em consonância com a política do Governo Federal, observadas as condições de retorno, que, no mínimo, venham a ressarcir os custos operacionais, de captação e de capital alocado;
- realizar, na qualidade de agente do Governo Federal, por conta e ordem deste, quaisquer operações ou serviços, nos mercados financeiros e de capitais, que lhe forem delegados;
- prestar serviços de custódia de valores mobiliários;
- Prestar serviços de assessoria, consultoria e gerenciamento de atividades econômicas, de políticas públicas, de previdência e de outras matérias relacionadas com sua área de atuação, diretamente ou mediante convênio ou consórcio com outras entidades ou empresas;
- receber depósitos judiciais, na forma da lei; e
- receber depósitos de disponibilidades de caixa dos órgãos ou entidades do Poder Público e das empresas por ele controladas, observada a legislação pertinente.

### **3.5 Rede de Processos da CAIXA**

#### **3.5.1 Rede de Processos e Planejamento Estratégico**

Após a caracterização do objeto do estudo de caso, torna-se necessário investigar na prática os tópicos abordados na fundamentação teórica do capítulo 2.

O planejamento estratégico da CAIXA depende da orientação dos Escritórios de Negócios e da Auditoria Interna, levando em consideração os custos de pessoal, outros custos administrativos e o resultado líquido esperado.

Assim sendo, a estrutura organizacional da CAIXA funciona como um sistema articulado, no qual estão inseridos todos os seus processos Estes podem ser entendidos como um conjunto de atividades que agregam valores aos insumos adquiridos dos fornecedores e que são executadas para a geração de um produto completo, visando a satisfação do cliente (negócios).

A finalidade principal da Rede de Processos é implementar o gerenciamento por resultados dos negócios, onde cada processo terá um único gestor, orientado por

indicadores de performance claros e precisos, voltados para mensurar a eficácia e a eficiência das atividades executadas.

Com a utilização desse modelo elimina-se a superposição ou a indefinição de responsabilidade pelos processos, estabelecendo claramente a relação existente entre fornecedores e clientes, e tornando mais fácil o acompanhamento, a avaliação e o controle dos negócios.

No modelo de Rede de Processos não existe a transferência de responsabilidades, pois cada gestor é responsável pelo resultado daquele processo. Para tanto, foram instalados vinte e dois processos de gestão de produtos e serviços com a finalidade de atender às necessidades do mercado. A saber:

- Administrar os produtos para a captação de recursos financeiros;
- Administrar os serviços de conta corrente;
- Administrar os empréstimos e os financiamentos bancários;
- Administrar os convênios de prestação de serviços;
- Administrar os produtos de Fidelização;
- Administrar os produtos de previdência complementar;
- Administrar os financiamentos e o repasse de recursos para o desenvolvimento sócio-econômico;
- Administrar os financiamentos e os repasses de recursos voltados para o saneamento, a infra-estrutura e a morada popular;
- Administrar os financiamentos a concessionários privados de serviços públicos;
- Desenvolver os negócios de financiamentos e repasses de recursos;
- Prestar os serviços de custódia de títulos;
- Administrar os fundos de investimentos;
- Avaliar os bens imóveis;
- Prestar os serviços de alienação de bens imóveis;
- Fornecer as informações sobre os custos e os índices da construção civil;
- Administrar os fundos e os seguros habitacionais;
- Desenvolver os produtos e serviços bancários;
- Administrar o FGTS;
- Administrar o SDE;
- Administrar os serviços previdenciários (INSS);
- Administrar as loterias de prognósticos; e
- Administrar os pagamentos de PIS e abono salarial.

Entretanto, para que cada processo atenda às necessidades dos clientes, fez-se necessária à instalação de filiais de negócios. Assim, cada gestor pode analisar o conjunto de recursos e de possibilidades para atender seu cliente em especial. Essas filiais são extensões dos processos e reproduzem-nos nas regiões onde não se consegue operar diretamente.

Os principais objetivos da Rede de Processos são:

- Eliminar as zonas de superposição ou indefinição de responsabilidade;
- Estabelecer a relação entre os clientes e os fornecedores de modo a facilitar o acompanhamento, a avaliação e o controle dos processos;
- Permitir o desdobramento adequado das diretrizes estratégicas e o gerenciamento dos resultados, através do acompanhamento dos indicadores de performance;
- Estabelecer, com base no conceito de resultados, a estrutura organizacional melhor orientada para a sua obtenção; e

- Aperfeiçoar a coordenação e a estrutura de processos descentralizados.

### **3.5.2 Elaboração Orçamentária e Planos de Ação**

Com a promulgação da Constituição Federal, novos instrumentos foram instituídos, visando aperfeiçoar o processo orçamentário da União e dos órgãos subordinados, as quais são:

- Lei do Plano Plurianual (PPA);
- Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO); e
- Lei dos Orçamentos Anuais – LOA.

A LDO constituiu-se em elemento novo agregado ao processo orçamentário que, dentre outros aspectos, define as metas e prioridades da Administração Pública Federal, especifica investimentos, despesas correntes e política de aplicações para o exercício financeiro subsequente, além de orientar a LOA.

Após a publicação daquela lei orçamentária, a CAIXA procede à elaboração da Proposta Orçamentária para o exercício seguinte, seguindo a estrutura do orçamento da União, inclusive quanto à Estrutura Programática de Investimentos (Programa, Ações Orçamentárias e Localização de Gastos).

Assim que o orçamento proposto para o exercício é aprovado, a Superintendência Nacional de Orçamento disponibiliza aos gestores um expediente com os valores das dotações de orçamento aprovadas pelos órgãos controladores para a CAIXA.

Entretanto, o orçamento depende ainda da observação as regras dos negócios de produtos existentes no portfólio da CAIXA, dos conceitos e princípios contábeis e limites operacionais definidos pelo BACEN, pelo CMN, pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério do Trabalho e Ministério da Fazenda, dentro dos prazos estabelecidos por cada um desses órgãos controladores.

Quando houver mudanças nas regras operacionais, contábeis e nos limites operacionais, os gestores devem comunicar imediatamente à Superintendência Nacional de Orçamento da CAIXA (SUORC), para que se possa efetuar as alterações necessárias no modelo de elaboração orçamentária, tanto no tocante a gestão da CAIXA, quanto no tocante aos órgãos controladores dos Fundos e Programas.

Para a elaboração orçamentária, necessita-se das informações dos órgãos internos da CAIXA, responsáveis pelos levantamentos dos valores referentes ao exercício, e das informações dos órgãos externos, que são aqueles que se relacionam com a empresa, na forma de órgãos controladores.

Os Fundos e Programas administrados pela CAIXA são entidades com legislação própria, subordinados ao controle de órgãos externos que ditam as normas e condições de aplicação e administração dos recursos.

### **3.5.3 Plano Global de Ação da CAIXA**

O Plano Global de Ação é proposto no Relatório de Diagnóstico dos Controles Internos da CAIXA. Nele estão contidos os Planos de Ação da CAIXA para resolução dos apontamentos e recomendações estruturais, subdividido em:

- Organização;
- Processos;
- Sistemas; e
- Modelo de Gestão.

### **3.5.4 Planos de Ação da CAIXA**

Os Planos de Ação da CAIXA são os conjuntos de ações preventivas e/ou coletivas necessárias para ajustar os controles existentes e reduzir os riscos residuais a níveis aceitáveis pela CAIXA.

Este plano é elaborado e executado pela Unidade Gestora (UG) e pela UG co-responsável. Se for o caso, a elaboração é feita com a participação do Agente de Conformidade, como facilitador, e tem como responsável o Superintendente Nacional ou o Gerente Nacional em caso de vinculação hierárquica diretamente a uma Diretoria.

A CAIXA divide os planos de ação nas seis modalidades, a seguir:

- Plano de ação decorrente de Auto-avaliação de Riscos e Controles;
- Plano de ação decorrente do Relatório “Diagnóstico dos Controles Internos da CAIXA”;
- Plano de ação decorrente de inadequação a Normas Externas;
- Plano de ação decorrente de inadequação a Normas Internas;
- Plano de ação decorrente do Plano Global de Ações; e
- Plano de ação decorrente de Apontamentos Estratégicos.

### **3.5.5 Rede de Processos e Controle Organizacional**

#### **3.5.5.1 Controle Interno da CAIXA**

O BACEN tornou pública a decisão do CMN, através da Resolução 2554/98, que reconhecendo a necessidade das instituições financeiras salvaguardarem os ativos de seus clientes, que todas as instituições Financeiras e demais instituições por ela autorizadas a funcionar, devem implantar e implementar controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, e determina também que a revisão e atualização dos controles internos devem ser periódicas e aponta a auditoria como parte deles.

O Decreto nº 3.591, de Setembro de 2000, regulamenta o uso dos controles internos no Governo Federal, em seu artigo 1º, explica os objetivos e deixa clara a necessidade do controle e acompanhamento das operações na gestão dos recursos Federais, e estende a obrigatoriedade do cumprimento do Decreto inclusive para as entidades da administração pública indireta, demonstrando entender a importância que representa para qualquer tipo de instituição, seja ela pública ou privada, o adequado sistema de controle interno e seu uso, determina também a criação de unidade de auditoria interna em todas as entidades da administração pública indireta.

Assim sendo, os controles internos são um conjunto de possíveis ações ou instrumentos que devem ser utilizados adequadamente pelos gestores dos processos, na condução ou administração do negócio, visando a extinção ou a redução ao mínimo aceitável da ocorrência de falhas nos processos, que possam causar prejuízos.

Para o controle dos processos, a CAIXA desenvolveu os indicadores de performance, índices numéricos que permitem acompanhar o desempenho dos processos, comparando a situação atual com a situação passada, em face das metas e dos objetivos definidos pela CAIXA.

O Modelo de Gestão da CAIXA se baseia nos seguintes critérios para o desenvolvimento daqueles indicadores:

- identificação clara de clientes e Fornecedores (internos e externos);
- identificação de produtos e, conseqüentemente, dos processos;

- ajuste das atividades organizacionais em seus respectivos processos, evitando-se sobreposição de responsabilidades; e
- alinhamento dos processos à estratégia da CAIXA.

Além disso, aquele modelo organizacional adota a ancoragem no cliente, facilitando o monitoramento das necessidades do cliente; foco na rentabilidade por cliente e produto; foco na participação dos produtos da CAIXA no segmento definido como alvo instrumentalização da venda cruzada; tratamento diferenciado para os canais existentes; identificação das lacunas de mercado (nichos não atendidos); e, a implantação de ações de marketing segmentado.

Tais indicadores de performance, ou índices de eficiência, como normativamente definidos, apresentam-se a seguir:

- Taxa média de aplicações – receita financeira dividida pelo saldo médio adimplente do produto. Este índice demonstra a eficácia na aplicação de recursos captados pela caixa;
- Taxa média de captações – custo financeiro dividido pelo saldo médio do produto. Este índice demonstra a eficácia na captação de recursos captados pela caixa;
- Coeficiente de rentabilidade – margem de contribuição dividida pelo saldo médio do produto. Este índice indica quanto cada real captado ou aplicado em cada produto contribui para o resultado da unidade antes de subtraídos os custos de estruturas;
- Coeficiente de lucratividade – resultado líquido dividido pelas receitas totais, inclusive receita de oportunidade. Este índice representa o quanto das receitas auferidas pela unidade se transforma em lucro;
- Coeficiente de produtividade – margem de contribuição dividida pelos custos de estrutura. Este índice determina se o esforço operacional é suficiente para cobrir os custos fixos (estrutura); e
- Tarifas sobre custos com pessoal – valor total das tarifas arrecadadas, dividido pelos custos com pessoal. Este índice corresponde ao percentual de cobertura dos custos de pessoal pelas tarifas arrecadadas.

Com a utilização destes indicadores, pretende-se alcançar e manter a qualidade desejada pelos clientes, atuando nas causas dos desvios e exercendo controle sobre os processos, bem como planejar os resultados desejados pelos clientes, expressando-os sob a forma de características mensuráveis, para melhorar os resultados da CAIXA, conforme as expectativas acordadas, localizando e eliminando as causas da baixa eficiência.

Os indicadores de performance controlam os processos, tendo como função permitir a monitoração dos resultados de suas atividades e, a partir daí, utilizar ações corretivas de forma tempestiva e eficaz.

A implantação de indicadores de performance permite ainda a implantação do modelo de gestão por resultados na CAIXA, onde cada processo atua no sentido de alavancar resultados, orientados por indicadores claros e precisos, para que seja alcançado o melhor resultado econômico esperado.

Aqueles resultados para cada Unidade estão divididos em dois blocos:

- Econômico-financeiro – No resultado econômico-financeiro estão todos os custos e receitas contabilizados na Unidade, sendo utilizado para avaliação de sua viabilidade econômico-financeira. Para este item são apurados somente os resultados realizados; e

- Gestão – No resultado da gestão estão incluídos somente aqueles itens sobre os quais os gestores possuem controle, do qual resultará o percentual de atingimento do resultado financeiro de cada Unidade.

### **3.5.5.2 Controle dos Planos de Ação da CAIXA**

O Controle dos Planos de Ação são produzidos na Auto-avaliação de Riscos e Controles, decorrentes de apontamentos do Relatório de Diagnóstico dos Controles Internos da CAIXA e inadequação a Normas Externas e a Normas Internas, os oriundos do Plano Global de Ações e dos Apontamentos Estratégicos, buscando gerenciamento contínuo e propostas de soluções para adequação e efetividade do sistema de controles internos.

O Relatório de Diagnóstico dos Controles Internos da CAIXA indica irregularidades nos seus produtos, serviços ou atividades, cujo saneamento requer a elaboração de planos de ação, decorrente de apontamentos das seguintes fontes:

- Inspeção BACEN – 1 900 e 2000;
- Auditoria Independente e órgãos de Controle Externo – junho/2000;
- Relatórios da auditoria interna – dezembro/2000;
- Plano de trabalho para resolução de apontamentos do BACEN – 1999;
- Apontamentos da Central de Atendimento Operacional da CAIXA – dezembro/2000; e
- Novos apontamentos realizados por auditorias externas entre o ano 2000 e 2001.

A Auto-avaliação de Riscos e Controles é uma reunião realizada com a UG, com a finalidade de identificar e avaliar os riscos dos controles internos da CAIXA.

## **3.6 Rede de Processos e Avaliação de Desempenho**

### **3.6.1 Avaliação de Desempenho Operacional**

O modelo de avaliação do desempenho operacional das unidades da CAIXA segue o modelo da avaliação por resultados. Por esse modelo, as unidades são avaliadas em função da sua contribuição para os resultados finais da instituição, tendo por base os produtos e serviços negociados, a sua contribuição financeira para a empresa e o cumprimento das metas orçadas pela Administração.

A avaliação de desempenho adotado na CAIXA prevê que todas as ações ou decisões provocam resultados econômicos e financeiros devendo, portanto, ser mensurados. Considera ainda, que os resultados devem ser orçados (planejados) para, na comparação com os realizados, apurar-se a eficácia da gestão. Todas as atividades da CAIXA contribuem para o seu resultado, uma vez que se caracterizam como processos de transformação de recursos em produtos e serviços. A otimização de seu resultado global depende do resultado de cada ação de captação, aplicação ou prestação de serviços.

A avaliação do desempenho operacional se dá pelo Sistema de Custos, Receitas e Resultados (SICRR) com a mensuração da eficácia das unidades da CAIXA, apurando e demonstrando de forma estruturada, saldos, custos, receitas e resultados econômico-financeiros, partindo das seguintes premissas:

- O custo direto – no modelo de avaliação de resultado adotado pela CAIXA, os custos fixos ou indiretos não são rateados aos produtos, sendo acumulados e demonstrados de forma segregada, e compõem os custos

basicamente administrativos ou relacionados com a manutenção da estrutura das Unidades da CAIXA;

- A margem de contribuição – resultado final do produto, equivalente ao somatório das receitas diretas menos o total dos custos diretos acumulados em cada produto;
- O preço de transferência financeiro – preços pagos ou recebidos pela CAIXA, como decorrência da captação ou aplicação de recursos negociados pelos PV's junto aos clientes;
- O preço de transferência sobre serviços – representa o valor do serviço efetivamente prestado por e para unidades da CAIXA. Regula o relacionamento entre clientes e fornecedores de serviços internos da Organização;
- O custo de oportunidade – conceito econômico que representa o valor da melhor alternativa desprezada em favor da alternativa escolhida utilizado no estabelecimento de preços, tanto para a transferência de recursos financeiros como de serviços;
- A controlabilidade considera que a identificação e a acumulação dos custos e das receitas devem respeitar o poder de decisão dos gestores sobre eles; e
- A relação entre os resultados orçados e os resultados realizados – todas as unidades da CAIXA tem seus desempenhos avaliados pela comparação dos resultados realizados com aqueles esperados.

O resultado de cada Unidade está dividido em dois blocos: o econômico-financeiro e a gestão. No resultado econômico-financeiro estão todos os custos e receitas contabilizados na Unidade, sendo utilizado para avaliação de sua viabilidade econômico-financeira. Para este item são apurados somente resultados realizados. No resultado da gestão estão incluídos somente aqueles itens sobre os quais os gestores possuem controle, do qual resultará o percentual de atingimento do resultado financeiro da Unidade.

### **3.6.2 Sistema de Apuração de Custos Baseada em Atividades**

O sistema de apuração de custos baseada em atividades (SIABC) analisa os custos administrativos associados às atividades/processos desenvolvidos pelas unidades da CAIXA. Assume-se que as atividades desenvolvidas ao longo do processo produtivo dos serviços ou produtos consomem os recursos disponibilizados pela CAIXA.

Assim sendo, o SIABC permite a obtenção dos custos administrativos associados aos processos, produtos ou serviços oferecidos pela CAIXA, proporcionando aos gestores uma maior facilidade na identificação dos custos administrativos associados às atividades, subsidiando o processo de tomada de decisão relativo à fixação de tarifas, lançamentos de novos produtos ou serviços e melhoria de processos.

O SIABC apura esses custos administrativos associados aos processos, produtos ou serviços, por meio de uma pesquisa junto às unidades CAIXA, coletando dados para a apuração de custos baseados em atividades, processando-os e consolidando-os na forma de relatórios gerenciais.

A apuração dos custos administrativos pelo SIABC está baseada em atividades da CAIXA e está dividida nas seguintes etapas:

- O mapeamento dos processos, através de entrevistas com empregados das suas áreas gestoras, visando identificar as atividades envolvidas no processo produtivo do serviço ou produto analisado;

- A alocação de recursos humanos pelas atividades mapeadas, a partir dos resultados consolidados da pesquisa do SIABC realizada pela intranet; e
- A alocação de recursos de infra-estrutura, tecnológicos e específicos, a partir dos dados fornecidos pelos gestores dos processos.

### **3.6.3 Gestão Orçamentária de Dispêndios na CAIXA**

A Gestão Orçamentária de Dispêndios de Capital e Corrente na CAIXA ocorre de forma sistêmica, conforme as diretrizes traçadas pela Administração, disponibilizando informações tempestivas e qualificadas que mostrem os efeitos gerados e desenvolvimento de seus planos e projetos.

Essa Gestão tem como metas principais proporcionar maior eficácia da gestão dos recursos da Empresa e no gerenciamento das dotações orçamentárias aprovadas pelos órgãos Controladores da CAIXA, e, disponibilizar informações que provoquem, junto aos gestores, a tomada de decisões que assegurem os melhores resultados para a Empresa e sua perpetuação.

Durante o ano do exercício, os gestores dos Planos de Ação verificam a possibilidade e a necessidade de suprir suas necessidades orçamentárias via remanejamentos entre subitens do mesmo item, de rubricas orçamentárias e Planos de Ação sob a sua gestão e/ou a sua vinculação. Cabe a cada um definir, em relação às suas Unidades subordinadas, a política mais adequada para a alocação dos recursos.

### **3.6.4 Preço de Transferência na CAIXA**

A CAIXA procura regulamentar a prestação de serviços entre as suas unidades internas, desde a negociação até a demonstração de resultado de cada unidade. Assim sendo, o Preço de Transferência seria o valor cobrado pelos bens e serviços fornecidos às áreas internas da CAIXA, que faria aquela regulamentação, pois, como as atividades da empresa possuem valor econômico, tal preço materializaria o consumo de recursos na geração de serviços na empresa pode ser vista como um processo de transformação, que consome recursos e gera produtos e serviços, composto de diversos processos menores, hierarquicamente interligados, que são as suas atividades.

A partir da constatação da interdependência das atividades, que são geridas por diversas unidades, surge a necessidade da existência de um mecanismo capaz de normalizar a intermediação das relações entre elas de forma que as avaliações de desempenho e de resultados sejam as mais justas e corretas possíveis. A mensuração dessas contribuições requer o estabelecimento de um mecanismo de preços de transferência.

Os objetivos desses preços de transferência seriam, então, os seguintes:

- Induzir comportamentos mais adequados para a CAIXA;
- Criar transparência dos serviços internos e seus preços;
- Criar mecanismos de indução de aumento de receita e redução de custos;
- Transformar centros de custos em centros de resultados;
- Medir resultado no momento e no local de sua ocorrência;
- Avaliar a contribuição efetiva dos diversos processos para o resultado da empresa;
- Promover eficácia da gestão mediante adequada avaliação das unidades;
- Avaliação do desempenho da atividade e de sua capacidade de contribuição para os resultados globais da organização;
- Promover sinergia entre as unidades da CAIXA;

- Favorecer a tomada de decisões, direcionadas para o aumento dos resultados da empresa; e
- Mensurar o desempenho econômico de cada centro de responsabilidade.

Assim sendo, o Preço de Transferência mostra-se de extrema importância para a gestão da rede de processos da CAIXA, por propiciar integração e esforço conjunto para atingir o objetivo global; por unir os esforços individuais, integrar e criar as condições propícias para a avaliação de desempenho, criando sinergia na Organização; e, por direcionar esforços para maximização dos lucros de toda a Empresa.

Como vantagens da adoção do modelo de Preço de Transferência, a CAIXA torna congruentes os seus objetivos, mediante melhoria da qualidade de comunicação entre gestores; permite o amadurecimento dos tomadores de decisão; adequa os níveis de delegação de autoridade e responsabilidade; torna dinâmica a adaptação da organização às mudanças do meio ambiente; eleva o nível de participação e o envolvimento dos gestores no processo decisório; e, estimula a inovação dos processos.

A CAIXA classifica o Preço de Transferência em dois, conforme a atividade: Preço de Transferência Financeiro e Preço de Transferência sobre Serviços. No primeiro caso são definidos os custos das aplicações e captações de recursos financeiros pelas Unidades da CAIXA e, no segundo, os preços pela prestação de serviços entre as unidades de negócio. Entretanto, a CAIXA também classifica o Preço de Transferência conforme sua determinação de cálculo, como descrito a seguir, após a classificação por atividade:

- Preço de Transferência Financeiro: na captação de recursos financeiros, o PV capta os recursos financeiros no mercado e, ato contínuo, transfere-os para a CAIXA e ao BACEN, fazendo jus, portanto, a uma remuneração, baseada na taxa SELIC e na taxa de redesconto, respectivamente. Enquanto que, na aplicação de recursos financeiros, o PV aplica os recursos financeiros no mercado e, ato contínuo, empresta os recursos ora transferidos a CAIXA, gerando um pagamento pela sua utilização, de acordo com a origem dos recursos utilizados de um funding específico.
- Preço de Transferência sobre Serviços: é o preço validado para a transferência de serviços entre as Unidades da CAIXA. Entretanto, esse preço de transferência é adotado somente para a arrecadação de recursos oriundos dos convênios. Não há pagamento de preço de transferência interagência.
- • Preço de Transferência SUORC: Esse modelo pode ser utilizado caso os fornecedores e clientes, não pactuem serviços e preços, até a data estipulada pela SUORC. Esta definirá o preço com base no custo total do fornecedor, sendo esse o preço integral a ser pago pelo cliente, mas que o primeiro apenas receberá no máximo setenta por cento. A diferença entre o preço determinado e o valor recebido pelo fornecedor será creditada a um centro de resultado institucional.

### **3.7 Acordo de Nível de Serviço de Unidades da CAIXA**

As vontades e as responsabilidades das unidades da CAIXA devem ser consolidadas no Acordo de Nível de Serviço (ANS) a ser celebrados entre as partes. Um ANS pode conter um ou vários serviços, devidamente qualificados, desde que prestados pelo mesmo fornecedor a um único cliente.

Os acordos podem ser firmados entre Gerências Nacionais, Superintendências Nacionais e Diretorias. As partes contratantes devem ter o mesmo nível hierárquico, exceção para Gerências Nacionais não vinculadas às Superintendências Nacionais.

As contratantes podem ser representadas pelas suas respectivas unidades hierarquicamente superiores. Todo acordo de nível de serviço deve ser submetido a SUORC para homologação, sendo sua a responsabilidade de impedir acordos que contrariem os objetivos da CAIXA.

Todas as unidades devem procurar seus pares com a finalidade de acertarem as bases dos serviços prestados e formalizar ANS. Além disso, para que se dê, o ANS necessita do seguinte procedimento, as unidades envolvidas devem:

- Enquadrar os recursos e os serviços na lista disponibilizada pela SUORC;
- Identificar os seus clientes;
- Negociar os preços e as qualidades dos recursos e serviços;
- Quando fornecedoras, elaborar o ANS e colher as assinaturas do cliente e da SUORC;
- Quando fornecedoras, encaminhar as cópias do ANS assinado para a SUORC, que cadastrará os recursos e os serviços, e os preços negociados;
- Quando fornecedoras, informar a qualidade dos recursos e serviços prestados diretamente no SICRR; e
- Quando clientes, atestar o recurso e o serviço no SICRR, para que se apure e se disponibilize seu resultado.

### **3.8 Treinamento e Desenvolvimento Gerencial**

Em novembro de 1998, quando se implantou o modelo de Avaliação de Performance Gerencial nas unidades da CAIXA, as competências básicas de gestão não estavam mapeadas e, por essa razão, o modelo considerou apenas o perfil básico dos cargos gerenciais.

Entretanto, para definir aquelas competências, a CAIXA levantou os conceitos utilizados no mercado e o referencial teórico adotado no desenvolvimento do Projeto de Pesquisa de “Remuneração por Competências”, que vem sendo realizado pela área de Recursos Humanos. Para tanto, a própria CAIXA adota o conceito de “competência” utilizada por Duran, onde “competência” significa uma tríade que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando aspectos técnicos, sociais e comportamentos relacionados ao trabalho:

- O conhecimento corresponde à capacidade do indivíduo de processar informações e integrá-las dentro de um esquema pré-existente;
- A habilidade corresponde à capacidade de agir de acordo com os objetivos e processos pré-definidos, envolvendo técnica e aptidão; e,
- A atitude diz respeito a aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

Estes conceitos serviram para fundamentar a definição das competências básicas de gestão, que são consideradas essenciais aos cargos gerenciais, e devem estar presentes em qualquer nível de gestão da CAIXA.

Considerando todos os tópicos abordados neste capítulo, acredita-se que os pontos de maior relevância tiveram estabelecido relações entre a fundamentação teórica e o objeto do estudo de caso, para que se pudesse registrá-los no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO IV

### 4 CONCLUSÃO

Enquanto empresa pública, a CAIXA não agrega valores apenas para si, mas também para a sociedade em geral, a partir da utilização de recursos financeiros recebidos, em especial, a título de economia popular e da prestação de serviços bancários. Além destes, a empresa recebe recursos oriundos da administração de loterias e de fundos de programas sociais, delegados pelo Governo Federal.

Entretanto, conforme os modernos conceitos de Mercado e o referencial teórico adotado (Remuneração por Competências), a CAIXA vem procurando agregar valores a partir de recursos humanos, ou seja, a partir da integração das habilidades e atitudes positivas dos empregados com as funções de gerência e de supervisão.

Contudo, apesar da importância dos valores agregados, tanto pelos recursos financeiros, quanto pelos recursos humanos, a CAIXA vem buscando atender aos objetivos definidos pelo Manual Normativo, em atenção ao Governo Federal e aos clientes em potencial, segundo ela, seus principais fornecedores de recursos financeiros. Como se sabe, estes podem afetar diretamente o êxito de seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico da CAIXA se utiliza dos seguintes critérios para sustentá-lo: máxima qualidade, máxima presteza e máxima eficiência no alcance dos objetivos normativos. Entretanto, ela ignora a dependência entre os resultados financeiros e a performance dos demais stakeholders.

A CAIXA precisa definir objetivos secundários, em função dos empregados e dos clientes atuais, seja por planos de incentivo, seja pela melhoria no atendimento, para que eles sejam orientados a alcançarem os resultados pretendidos pela Diretoria Executiva e seus Escritórios de Negócios.

As exigências desses stakeholders são relevantes, porque, em função da satisfação delas, eles esperam cooperar com os objetivos normativos da CAIXA. Contudo, quando as expectativas são frustradas, eles não se sentem estimulados a cooperar com suas habilidades para o sucesso da empresa. Pensando na relação entre os efeitos dessa insatisfação e os resultados pretendidos, uma Auditoria Interna foi criada para monitorá-la, para que empregados e clientes atuais sejam orientados efetivamente aos resultados financeiros exigidos pela estrutura organizacional.

Por serem determinantes da performance de seu planejamento estratégico, as relações da CAIXA com os stakeholders deveriam ser o foco da Auditoria Interna, definindo assim um controle organizacional mais acertado. Entenda-se por controle organizacional como conjunto de processos internos, que a empresa se utiliza para alcançar os objetivos normativos.

Neste controle, a CAIXA procura identificar os desvios controláveis ou não, para que mantenha um suporte a sua aprendizagem contínua (seu Benchmarking). Portanto, existem gestores para cada um dos processos, que devem atentar para:

- A execução do Plano de Ação Global;
- A mensuração do nível atual da performance da Gestão Orçamentária;
- A avaliação operacional comparar a performance daquela gestão com os objetivos normativos, identificando os Planos de Ação a serem corrigidas pela SUORC; e
- A efetiva correção daqueles planos sob seu controle, através do SICRR.

O controle interno de processos se dá pela abordagem de gestão por resultados, enfocando a contribuição das unidades para o resultado final da CAIXA. A empresa

acredita que as ações dos empregados provocam resultados econômicos e financeiros que devem ser mensurados, mas levando em consideração a eficácia da Gestão Orçamentária. Portanto, cada gestor de processo deve comunicar claramente seus Planos de Ação aos empregados, fazendo-os entender a sua importância e contribuição para alcançar os objetivos normativos.

O modelo de gestão por resultados, utilizado para os Controles Internos da CAIXA, tem se mostrado eficiente em função do seu próprio contexto:

- Ambiente dinâmico – o mercado financeiro determina as ações da CAIXA, na maioria das decisões; e
- Conhecimento, habilidade e autoridade do Governo Federal para responder àquele ambiente dinâmico, tomando decisões independentes.

Entretanto, aquele modelo parece não lidar tão bem, quando se trata da clareza dos objetivos normativos e mensuração das contribuições individuais, para que se motivem a performance dos empregados na criação de valores resultados econômicos e financeiros.

Para tanto, o controle organizacional efetivo deveria implicar numa Auditoria Interna dinâmica, independente das políticas do Governo Federal. O aprendizado organizacional desenvolve-se pela flexibilidade dos gestores nas situações inesperadas, sem intervenção normativa muitas vezes. Isto porque se procuraria identificar as discrepâncias entre a Gestão Orçamentária e o Plano de Ação Global para, então, adotar planos de ação corretivos.

Assim sendo, para que ocorra aprendizado organizacional, segundo o Modelo de Gestão Orçamentária, adotado pela CAIXA, deve se focar o funcionamento dos processos internos e sua contribuição para a realização dos objetivos normativos, em função do Mercado. Além disso, os resultados do aprendizado organizacional devem permitir a melhoria contínua e a adaptação da Estrutura Organizacional.

A Gestão Orçamentária deve resultar, portanto, dos Planos de Ação, consolidados por fim num Plano de Ação Global, sustentado por aquela estrutura e uma estratégia: quando quaisquer dos gestores não são realistas em seus planos ou não admitem sua má gestão, o Plano de Ação Global não funciona como se deveria esperar. Apenas a avaliação realista dos resultados econômico-financeiros identificará quais os objetivos normativos faltam perseguir e quais dos processos internos desenvolver, sem deixar de orientar com clareza os empregados envolvidos nos mesmos.

Entretanto, deve-se considerar a impossibilidade da CAIXA atentar para uma área crítica de seu negócio simplesmente pela análise de um indicador financeiro ou operacional. Nesse sentido, a CAIXA vem cada vez mais desenvolvendo o SICRR e o SIABC para que tenha seu próprio “Balanced Scorecard” por assim dizer.

A avaliação de desempenho da CAIXA criou os seguintes critérios para o desenvolver vários indicadores de performance que possibilitem identificar seus clientes internos e externos, seus produtos/serviços e, conseqüentemente, processos internos. Desta forma, a CAIXA ajustaria as atividades organizacionais e os respectivos processos, sem acumular responsabilidades e alinhando-os em função da sua estratégia. Além disso, adotou-se a ancoragem por cliente em potencial, em função da sua rentabilidade por segmento, instrumentalizando a venda cruzada e a diferenciação para os canais já existentes.

A saber, os indicadores de performance, ou índices de eficiência, como normativamente definidos, que a caixa vem desenvolvendo para o seu próprio “Balanced Scorecard” são a taxa média de aplicações, a taxa média de captações, o coeficiente de rentabilidade, o coeficiente de lucratividade, o coeficiente de produtividade e as tarifas sobre custos com pessoal.

Os seus conceitos já foram abordados quando discutido o Controle Organizacional e sua relação com a Rede de Processos. Entretanto, cabe lembrar que a CAIXA espera da utilização daqueles índices a manutenção da qualidade desejada pelos clientes atuais, atuando nas causas dos desvios e exercendo controle sobre os processos, bem como planejar os resultados desejados pelos clientes em potencial, localizando e eliminando as causas da baixa eficiência.

A CAIXA se utiliza daqueles índices para mensurar atividades dos sistemas SICRR e SIABC – controles operacionais – que buscam prover uma avaliação abrangente dos processos internos. Eles refletem o controle das receitas, dos custos e dos resultados financeiros por produtos/serviços. Deste modo, são classificadas as unidades como centros de responsabilidade e, conseqüentemente, caracterizadas como Centros de Lucro. Isto porque os gestores controlam as receitas e custos dos produtos/serviços, considerando que cada unidade funciona como um negócio independente.

A Avaliação dos Centros de Responsabilidade, ou unidades da CAIXA, deve ainda iniciar por seus gestores, enquanto negócio concorrente, considerando o Princípio da Controlabilidade, os Índices de Eficiência e os Relatórios de Margem de Contribuição como algumas das premissas, anteriormente mencionadas, apenas para ilustrar a busca de uma gestão eficaz.

Assim sendo, cabe lembrar ainda que o Princípio da Controlabilidade e que determina a responsabilidade de cada gestor apenas pelos resultados de sua Unidade, seja ela uma Agência, ou uma Filial. Embora pareça razoável, pode ser difícil, aplicá-lo é difícil, pois muitas receitas e custos são conjuntamente ganhos ou incorridos pelas Unidades, nos serviços prestados entre elas.

Entretanto, por serem os resultados financeiros tão inteligíveis, quanto motivadores, muitas vezes, é preferível para a CAIXA considerar suas unidades como Centros de Lucro, mesmo tendo problemas para dirigir as interações entre as várias unidades. Cada uma delas é responsável por informar seus resultados, que deduzidos dos custos variáveis determinam sua Margem de Contribuição. Em seguida, são deduzidos os custos fixos, determinando-se assim sua Margem de Segmento, o que mensura seu desempenho individual. Assim sendo, enquanto a primeira determina o valor agregado pelo processo interno da Unidade ao lucro da CAIXA, a segunda representa o efeito deste processo a curto prazo no lucro da mesma.

Neste contexto, o Preço de Transferência se mostra como um conjunto de regras que a CAIXA utiliza na distribuição da receita conjuntamente arrecadada por suas Unidades Internas, durante a negociação da prestação de serviços. Este preço regulamenta àquela negociação, sendo ele o responsável pela determinação do resultado de uma operação, pois será considerado receita na unidade vendedora e custo na unidade compradora.

Entretanto, lembremos que o propósito primário do Preço de Transferência sempre é motivar um comportamento desejável nos gestores, quanto aos Planos de Ação e a Gestão Orçamentária. Para tanto, a CAIXA escolhe entre as abordagens diferentes, disponíveis para a formação dos seis preços de transferência, tais como:

- preço de transferência financeiro;
- preço de transferência sobre serviços; e
- preço de transferência determinado pela SUORC.

Além disso, em conjunto com o Preço de Transferência, a CAIXA utiliza-se de processos estruturados e sistemáticos, baseados em medições matemáticas e em análises comparativas, não só atentando para sua posição em relação a seus concorrentes, mas também identificando as áreas com o maior potencial de crescimento (Benchmarking).

Desta forma, a CAIXA consolidaria suas melhores práticas, podendo economizar tempo e dinheiro evitando os erros cometidos, mas sem reinventar processos já desenvolvidos. Lembremos, portanto, o que os autores diriam, o Benchmarking deve consistir em:

- Estudo interno e análise competitiva preliminar;
- Comprometimento a longo prazo com as melhores práticas dos empregados;
- Identificação dos participantes do Benchmarking;
- Coleta e partilha das informações; e
- Agindo para exceder o Benchmarking.

Entretanto, a busca da redução dos custos, principalmente, os de oportunidade, exige que os processos internos tenham como critério a inclusão de elementos de Auditoria Interna e de Plano Global de Ação, que respondam as seguintes questões:

- Como identificar as potencialidades do empregado?
- Como torná-las mais eficientes e mais produtivas?
- O que os impulsiona a utilizá-las?
- E, qual é o ambiente mais adequado para funcionarem?

Estas questões implicam no fato de nem o melhor dos controles internos poderá influenciar a redução dos custos e/ou aumento das receitas, ou seja, serem eficientes, quando os empregados envolvidos tiverem clareza de objetivos por parte dos gestores. Isto dependeria muito mais de conscientização e formação dos mesmos, que das exigências de competitividade em função dos objetivos normativos.

Neste sentido, portanto, explica-se porque quando se implantou um modelo de avaliação gerencial nas unidades da CAIXA, considerando apenas o período básico dos cargos gerenciais, fez-se necessário levantar os conceitos utilizados no mercado e o referencial teórico adotado no desenvolvimento do Projeto de Pesquisa de “Remuneração por Competências”, que vem sendo realizado pela área de Recursos Humanos.

Foram aqueles conceitos que definiram as competências básicas para os gestores, que devem estar presentes em qualquer nível de gestão da CAIXA. Este fato considera em parte a teoria motivacional de Vroom por enfatizar as diferenças entre os cargos e entre as funções de seus empregados e, assim, definir seu nível de motivação sob duas forças: as competências de cada empregado e as maneiras de operacionalizá-las. Esta abordagem motivacional procura explicar como a performance dos empregados, a Auditoria Interna e os processos envolvidos motivam-nos.

Hoje, segundo as unidades da CAIXA, em torno de setenta por cento dos empregados estão alocados em funções de confiança. o que motiva o comprometimento com os objetivos normativos, mas que também dá clareza aos mesmos, facilitando os gestores implementarem os Planos de Ação, dentro do esperado pela Gestão Orçamentária, e facilitando a Auditoria Interna, já que os processos se dariam em conformidade normativa. Assim sendo, tanto objetivos normativos, quanto secundários são determinados pela CAIXA, atendendo às expectativas dos empregados, o que garante um contrato de recompensa pela performance individual ao contribuir com as Unidades Internas para aqueles objetivos.

## CAPÍTULO V

### 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, A. & MAGALHÃES, A. **O Conceito de "Stakeholder" e o Novo Paradigma de Ensino Superior.** In: REVISTA PORTUGUESA DE EDUCAÇÃO. Portugal, 2002. Disponível em: <<http://www.iep.uminho.pt/ceep/rpe>>. Acesso em. 16 set. 2002.

AMOUZOU, K. D. & PÉREZ, E. M. **O Paradigma Organizacional: análise de alguns conceitos de alta administração para performance.** In: IX CONGRESO LATINOAMERICANO DE TRANSPORTE PÚBLICO Y URBANO. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.reset.coppe.ufrj.br/portugues>>. Acesso em 22 ago. 2002.

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S. & YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BIZINELLI, D. **Você não sabe o que é BENCHMARKING?** Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.geocities.com/diogobizinelli/benchmarking>>. Acesso em: 16 set. 2002.

BRISOLA, J. **Uma Contribuição ao Estudo do Controle aplicado às Organizações.** In: GECON: gestão econômica. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br/teses>>. Acesso em: 22 ago. 2002.

CAMPOS, R. A. **Controle Gerencial, Avaliação de Desempenho: estudo de caso em um banco estatal.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1999. Tese de Mestrado.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Ed. Compacta. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORRÊA, R. **Contato Imediato com Planejamento de Propaganda.** 4 ed. São Paulo: Global, 1990.

FARIA, A. C. **A Importância do Preço de Transferência na Avaliação de Desempenho.** In: GECON: gestão econômica. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br/teses>>. Acesso em: 22 ago. 2002.

FERREIRA, V. A. C. **Controle Gerencial e Medidas de Avaliação de Desempenho: estudo do caso do segmento de exploração e produção da Petrobrás.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997. Tese de Mestrado.

FIGUEIREDO, S. & CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. & CONTENTE, J. **A Implantação do ROI (Return of Investment): um case.** In: DEPOIMENTO DE JOEL CONTENTE. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/teses>>. Acesso em. 16 set. 2002.

FREZATTI, S. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial.** São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, A. S. & LIMA, I. E. C. **Banco de Oportunidades: gerente júnior.** Santa Catarina: Grafitec, 2002.

HOLANDA, N. **Planejamento e Projetos: uma introdução às técnicas de planejamento e elaboração de projetos.** 2 ed. Rio de Janeiro: APEC, 1975.

HORNGREN, C. T., SUNDEM, G. L. & STRATTON, W. O. **Introduction to Management Accounting.** 10 ed. New Jersey: Prentice-Hall International, 1996.

IMAI, M. **Kaizen: the key to Japan's competitive success.** New York: McGraw-Hill, 1986.

JOHNSON, R. W. **Administração Financeira.** Tradução de Lenita Camargo Teixeira Vieira. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **A Estratégia Em Ação: balanced scorecard.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Balanced Scorecard: uma metodologia de gestão.** In: HSM MANAGEMENT. Portugal, 2002. Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/company/perspectiva>>. Acesso em: 16 set. 2002.

KAST, F. E. & ROSENZWEIG, J. E. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico.** Tradução de Oswaldo Chiquetto. São Paulo Pioneira, 1976

KEPNER, C. H. & TREGOE, B. B. **O Administrador Racional: uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomada de decisões.** Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

LEONE, G. S. G. **Custos: um enfoque administrativo.** 2 ed., rev. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

LI, D. H. **Contabilidade Gerencial.** Tradução de Danilo A. Nogueira. São Paulo: Atlas, 1977.

LOTUFO, F. **Balanced Scorecard.** In: LOGÍSTICA E PROCESSOS. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.logisticaeprocessos.com.br>> Acesso em: 16 set. 2002.

MARTINS, E. & ASSAF NETO, A. **Administração Financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias.** São Paulo: Atlas, 1985.

MARTINS, C. G., MINAGUTI, M. F. F., TAVARES, J. D. P. & GUIMARÃES, R. C. **A Avaliação do Desempenho: visão do funcionário.** In: VI ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.unitau.br/prppg/iniciant>>. Acesso em: 17 set. 2002.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. & PIETRI Jr., P. H. **Administração: conceitos e aplicações.** Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo. Harbra, 1986.

- NAKAGAWA, M. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1991.
- NEWMAN, W. H. **Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerência**. Tradução de Avelino Corrêa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- NOSSA, V , KASSAI, S. & KASSAI, J. R. **A Teoria do Agenciamento e a Contabilidade**. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD. Florianópolis. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2000.
- OLIVEIRA, A. B. S. & PEREIRA, C. A. **Preço de Transferência no Sistema de Gestão Econômica: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade**. In: GECON: gestão econômica. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br/teses>>. Acesso em: 22 ago. 2002.
- OLIVEIRA, J. F. A. **Custos da Qualidade: uma abordagem ao controle gerencial**. In: II SEMINÁRIO USP DE CONTABILIDADE. São Paulo. 2002. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/seminario/arquivos/html>>. Acesso em: 23 ago. 2002.
- PEREIRA, C. A. **Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação do Desempenho para a Gestão Econômica**. São Paulo: FEA/USP, 1993. Tese de Mestrado.
- PEREZ Jr., J. H., PESTANA, A. O. & FRANCO, S. P. C. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- RECARDO, R. J. & PRICONE, D. **Is Gainsharing for You?** in: QUALITY DIGEST MAGAZINE. Estados Unidos, 2002. Disponível em: <<http://www.qualitydigest.com/jul>>. Acesso em: 22 ago. 2002.
- ROBINSON, J. N. **Técnicas de Planejamento e Previsão: aplicações macroeconômicas**. Tradução de Mauro Roberto da Costa Souza. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- SANTOS, M. S. **Impermeabilizações Flexíveis: controle do processo e do recebimento em lajes de cobertura**. Rio de Janeiro: FAU/UFRJ, 1993. Tese de Mestrado.
- SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle do lucro**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1979.
- YOSHITAKE, M. **Gestão de Custos do Ciclo de Vida de um Ativo**. In: IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/sbu>>. Acesso em: 22 ago. 2002.