

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

FABIANA COSTA DA SILVA SILVEIRA

**CONSTRUÇÃO DE MODELO DE *BUSINESS INTELLIGENCE* PARA A
CONTROLADORIA EVIDENCIAR INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS: O caso do SESI
– Serviço Social da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul**

São Leopoldo
2007

Fabiana Costa da Silva Silveira

**CONSTRUÇÃO DE MODELO DE *BUSINESS INTELLIGENCE* PARA A
CONTROLADORIA EVIDENCIAR INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS: O caso do SESI
– Serviço Social da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti

São Leopoldo

2007

Ficha Catalográfica

S587c Silveira, Fabiana Costa da Silva
**Construção de modelo de *Business Intelligence* para a
Controladoria evidenciar informações estratégicas: o caso
do SESI – Serviço Social da Indústria do Estado do Rio
Grande do Sul / por Fabiana Costa da Silva Silveira. –
2007.**

383 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Camila Rodrigues Quaresma - CRB 10/1790
Fabiana Costa da Silva Silveira

CONSTRUÇÃO DE MODELO DE *BUSINESS INTELLIGENCE* PARA A
CONTROLADORIA EVIDENCIAR INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS: O caso do SESI –
Serviço Social da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada à Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 31 de outubro de 2007

BANCA EXAMINADORA

Dra. Ilse Maria Beuren – FURB

Dr. Ernani Ott – Unisinos

Dr. Marcos Antonio de Souza – Unisinos

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

Prof. Dr. Ernani Ott
Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

*Dedico este trabalho a meu marido,
Rodrigo de Arruda Silveira,
por ter me acompanhado em
todos os momentos desta trajetória.*

AGRADECIMENTOS

“Seja o que for que você possa fazer; ou sonhe fazer, comece.
A ousadia envolve talento, poder e magia”.
Goethe

A Deus, pela oportunidade de mais um aprendizado.

Ao meu marido, Rodrigo, pelo incentivo, compreensão das minhas noites em claro do meu estresse e, principalmente, pela paciência nas minhas idas e vindas à Unisinos.

Aos meus pais Luiz e Ivani, que foram os responsáveis pela formação da pessoa que me tornei.

Ao meu orientador, professor Dr. Adolfo Alberto Vanti, que foi amigo e um verdadeiro mestre, me apoiando em questões muito importantes para a realização deste trabalho.

Às minhas queridas colegas de trabalho, Luciane Dutra e Luciane Gorbng, pelo apoio e dedicação ao nosso processo do qual, durante todo este período de mestrado, fiquei um tanto ausente e que se mostraram profissionais excelentes.

À minha querida colega Rita Leandra, que, com seus talentos, me ajudou em muitas das figuras que constam neste trabalho.

A todos os entrevistados e, em especial, ao Sergio Ivo Barth, por permitir a minha ausência em muitos dias de trabalho.

Aos professores da banca de qualificação, prof. Dr. Ernani Ott e prof. Dr. Marcos Antônio de Souza, pelas preciosas contribuições ao trabalho.

Aos professores da Unisinos, que foram brilhantes em suas aulas e em suas cobranças dos trabalhos que serviram para uma nova visão de mundo.

Ao meu sogro, Lauro, que durante muitos dias me levou e me buscou na Unisinos, devido a meu marido estar se recuperando de uma cirurgia.

À minha amiga Lúcia Saccomori, pelo auxílio inestimável no desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu ex-colega de trabalho Fabrício Sobrosa Affeldt, que se mostrou prestativo em todos os momentos em que precisei de sua ajuda.

Enfim, agradeço a todos os meus amigos que, certamente, sentiram minha falta.

A todos, o meu muito obrigada!

“Dias inteiros de calma, noites de *ardentia*, dedos no leme e olhos no horizonte. Um tempo em que aprendi a entender as coisas de mar, a conversar com as grandes ondas e não discutir com o mau tempo. A transformar o medo em respeito, o respeito em confiança. Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. E para se chegar onde se quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso antes de nada querer.”

Amyr Klink
(Cem dias entre o céu e mar)

RESUMO

Este estudo construiu um modelo de *Business Intelligence* para a controladoria evidenciar informações estratégicas em uma das empresas do Sistema FIERGS: o Serviço Social da Indústria (SESI-RS). Evidenciou-se o tipo de pesquisa metodológica como um estudo de caso exploratório, com observação participante de forma aberta, de natureza qualitativa, realizada a partir de múltiplas fontes de coletas de dados, tais como entrevistas, análise de documentos, manuais de sistemas, sistemas de informática. Iniciou-se com a fundamentação teórica sobre gestão estratégica, necessidades informacionais dos executivos e o papel da controladoria frente às reais necessidades estratégicas organizacionais. Fez-se o alinhamento entre o *Balanced Scorecard* (em fase de implantação na organização estudada), o *Business Intelligence* e a controladoria. Após, foram contemplados assuntos sobre o tema tecnologia da informação *versus* processo de tomada de decisões. Por fim, analisaram-se o *Business Intelligence*, seus componentes e seus benefícios para a construção do modelo proposto. Desta forma, com base na pesquisa teórica, foi elaborada a construção de modelo de *Business Intelligence* para a controladoria evidenciar informações estratégicas. Constatou-se que o modelo do BI constitui-se em um importante instrumento para o processo de tomada de decisão para a alta administração da empresa estudada.

Palavras-chave: controladoria, alinhamento estratégico, *Balanced Scorecard*, tecnologia da informação, *Business Intelligence*.

ABSTRACT

This research built a model of Business Intelligence for controlling disclosure strategic information in one of the FIERGS System organizations: Serviço Social da Indústria (SESI-RS). The method of methodological search was used because it is an exploratory study of case, with an open participative observation, qualitative, developed from multiple sources of data, such as interviews, review of documents, systems manuals and informatics systems. It starts with the theoretical basis on strategic management, informational needs of executives and the role of controlling towards the real strategic organizational needs. It was made an alignment among the Balanced Scorecard (this tool is being applied in the studied organization), the Business Intelligence and controlling. After, it was analyzed subjects as Information Technology *versus* decision-making process. Finally, it was analyzed the Business Intelligence, its components and its benefits for the construction of the proposed model. Thus, based on the theoretical research, it was organized the model of Business Intelligence for controlling be able to disclosure strategic information. It was clear that the model of BI is an important tool for the decision-making process for the senior management of the studied company.

Keywords: controlling, strategic alignment, Balanced Scorecard, information technology, Business Intelligence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema FIERGS.....	20
Figura 2 – O processo de gestão estratégica	29
Figura 3 – Modelo de necessidades, busca e utilização da informação	32
Figura 4 – Características qualitativas da informação contábil	36
Figura 5 – Segmentos da contabilidade geral	43
Figura 6 – Sistema de informações contábeis	50
Figura 7 – As funções da controladoria	73
Figura 8 – Sistema de gestão estratégica	80
Figura 9 – Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i>	83
Figura 10 – Alinhamento estratégico x <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) <i>Business Intelligence</i> x controladoria	88
Figura 11 – Avaliação de atitudes frente a um sistema de apoio ao executivo	91
Figura 12 – Recursos de um sistema de informação	93
Figura 13 – Tipos de sistemas de informação	97
Figura 14 – Arquitetura de informação de uma organização	102
Figura 15 – Ferramentas de TI relacionadas à tomada de decisão	106
Figura 16 – <i>Data Warehouse e Data Marts</i>	119
Figura 17 – Desenho da pesquisa e cronograma para a execução da pesquisa	131
Figura 18 – Estrutura organizacional do Sistema FIERGS	145
Figura 19 – Modelo sintético de navegação no portal Sistema FIERGS	225
Figura 20 – Desenho da configuração informacional atual	227
Figura 21 – Desenho da configuração informacional proposta para a controladoria evidenciar informações estratégicas	245
Figura 22 – Modelo de navegação no portal Sistema FIERGS com a tecnologia do BI	247

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de estratégia segundo os 5 Ps da estratégia.....	25
Quadro 2 – Algumas definições de estratégia apresentadas na literatura de gestão empresarial	25
Quadro 3 – A relevância da informação contábil	37
Quadro 4 – Algumas conceituações de controladoria, controladoria estratégica e contabilidade estratégica	52
Quadro 5 – Metodologias de planejamento estratégico	66
Quadro 6 – Algumas definições do <i>Balanced Scorecard</i>	78
Quadro 7 – Medidas essenciais da perspectiva do cliente	84
Quadro 8 – Conceitos de sistema de informação e tecnologia da informação	94
Quadro 9 – Algumas definições de <i>Business Intelligence</i>	104
Quadro 10 – Resumo da distinção entre OLTP e OLAP	110
Quadro 11 – Principais documentos analisados	139
Quadro 12 – Missão das organizações	144
Quadro 13 – Elementos do planejamento estratégico da unidade de análise	146
Quadro 14 – Descrição dos processos da controladoria	148
Quadro 15 – Identificação dos entrevistados	150
Quadro 16 – Síntese das necessidades informacionais dos executivos	169
Quadro 17 – Categorização utilizada	192
Quadro 18 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à controladoria	193
Quadro 19 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à gestão estratégica	203
Quadro 20 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação ao alinhamento estratégico	210
Quadro 21 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação aos sistemas de informação	216
Quadro 22 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação ao <i>Business Intelligence</i>	219
Quadro 23 – Descrição dos módulos do sistema integrado administrativo financeiro	221
Quadro 24 – Descrição sintética dos sistemas de informações terceirizados	224
Quadro 25 – Principais temas e assuntos identificados	230
Quadro 26 – Principais necessidades informacionais – SESI	231
Quadro 27 – Descrição dos <i>data marts</i> propostos.....	240
Quadro 28 – Descrição das possíveis tabelas multidimensionais projetadas	241

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à controladoria	192
Tabela 2 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à informação contábil	196
Tabela 3 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação às características qualitativas da informação contábil	200
Tabela 4 – Percentual atribuído pelos entrevistados ao alinhamento estratégico referente à área de controladoria da organização	207
Tabela 5 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação ao alinhamento estratégico	210
Tabela 6 – Número do entrevistado e a sua opção com relação aos sistemas	214
Tabela 7 – Exemplo de estrutura de custos dos concorrentes	237

LISTA DE REDUÇÕES

AE	Alinhamento estratégico
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAT	Centro de atividades
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CO	Controladoria
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CQ	Características qualitativas da informação contábil
DM	<i>Data Mart</i>
DR	Departamento Regional
DN	Departamento Nacional
DSS	<i>Decision Support Systems</i>
DW	<i>Data Warehouse</i>
EIS	<i>Executive Information Systems</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ETC	Extração, transformação e carga de dados
ETL	<i>Extracting, transforming and loading</i>
FASB	<i>Financial Accounting Standards Board</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GE	Gestão estratégica
IC	Informação contábil
NIE	Necessidades informacionais dos executivos
OLAP	<i>On Line Analytical Processing</i>
OLTP	<i>On Line Transactional Processing</i>
PE	Planejamento Estratégico
SAD	Sistemas de Apoio à Decisão
SAE	Sistema de Automação de Escritório
SGBD	Sistemas de Gerenciamento de Bancos de Dados
SIG	Sistemas de Informações Gerenciais
SI	Sistemas de Informação
SOGI	Sistema operacional e gerencial integrado
SIE	Sistemas de Informações Executivas
SPT	Sistemas para Processamento de Transações
SQL	<i>Structured Query Language</i>
SSP	<i>Strategic Systems Planning</i>
ST	Sistemas de Informações Transacionais
STC	Sistema de tratamento do conhecimento
TI	Tecnologia da Informação
UER	Unidade estratégica de resultado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	18
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	20
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	24
2.2 NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS	29
2.3 A INFORMAÇÃO CONTÁBIL	34
2.4 CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL	35
2.5 A CONTROLADORIA	41
2.5.1 Da contabilidade à controladoria	41
2.5.2 A origem da controladoria	46
2.5.3 O significado da controladoria	47
2.5.4 A controladoria e o sistema de informações contábeis	49
2.5.5 Conceitos de controladoria	52
2.5.6 A controladoria no processo de gestão	62
2.5.6.1 Gestão empresarial	62
2.5.6.2 Modelo de gestão e processo de gestão	63
2.5.7 As Funções da controladoria e do controller	72
2.6 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	76
2.6.1 <i>Balanced Scorecard</i> surgimento, conceitos, evolução	77
2.6.2 O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica	79
2.6.3 O <i>Balanced Scorecard</i>: sua estrutura	82
2.6.4 O <i>Balanced Scorecard</i> e o alinhamento organizacional	85
2.7 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO X <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) X <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i> (BI) X CONTROLADORIA	87
2.8 TOMADA DE DECISÕES VIA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)	90
2.9 DIFERENÇA ENTRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI)	92
2.10 <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i>	103
2.10.1 Benefícios do <i>Business Intelligence</i>	108
2.10.2 Componentes do <i>Business Intelligence</i>	109
2.10.3 Considerações finais sobre <i>Business Intelligence</i>	118
3 METODOLOGIA	121
3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	121
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	123
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – ESTUDO DE CASO.....	124

3.4 EMPRESA OBJETO DA PESQUISA	126
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	128
4 DESENHO E CRONOGRAMA PARA A EXECUÇÃO DA PESQUISA	130
4.1 ETAPAS DA PESQUISA	132
4.1.1 Etapa 1 – Estrutura da pesquisa	132
4.1.2 Etapa 2 – Planejamento da pesquisa	133
4.1.3 Etapa 3 – Execução da pesquisa	133
4.1.3.1 Coleta e análise dos dados	135
4.1.3.2 Codificação e análise dos dados	141
5 ESTUDO DE CASO	143
5.1 A ORGANIZAÇÃO	143
5.2 UNIDADE DE ANÁLISE	146
5.3 ANÁLISE DO CASO	149
5.3.1 Seção I – identificação	150
5.3.2 Seção II – necessidades informacionais dos executivos	154
5.3.3 Seção III – controladoria	170
5.3.4 Seção IV – a informação contábil	194
5.3.5 Seção V – características qualitativas da informação contábil	196
5.3.6 Seção VI – gestão estratégica	201
5.3.7 Seção VII – alinhamento estratégico	203
5.3.8 Seção VIII – sistemas de informações	210
5.3.9 Seção IX – <i>Business Intelligence</i>	216
6 MODELO DE BI PARA A CONTROLADORIA EVIDENCIAR INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS	220
6.1 CONFIGURAÇÃO INFORMACIONAL ATUAL	220
6.1.1 Sistemas de Informações	220
6.1.2 Desenho da configuração atual	226
6.2 CONSTRUÇÃO DE MODELO DE BI PARA A CONTROLADORIA EVIDENCIAR INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS	229
6.2.1 Necessidades informacionais	230
6.2.2 Componentes de armazenamento de dados	239
6.2.3 Componentes de análise de dados	246
7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	250
7.1 CONCLUSÃO	250
7.2 RECOMENDAÇÕES.....	253
REFERÊNCIAS	255
ANEXO A – Relação de Gestores	270
ANEXO B – Roteiro de Entrevistas	271
ANEXO C – Carta de Recomendação	277
ANEXO D – Entrevistas Realizadas	278
ANEXO E – Tabelas Dimensões	376

ANEXO F – Tabelas Fato Faturamento e Fato Concorrentes	377
ANEXO G – Tabela Fato Recebimentos Vendas	378
ANEXO H – Tabela Fato Pagamento Compra	379
ANEXO I – Tabela Fato Custos	380
ANEXO J – Tabela Fato Contábil Financeiro	381
ANEXO K – Tabela Fato Acesso ao SESI	382
ANEXO L – Tabela Fato Serviços à Sociedade	383

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As organizações estão passando por grandes desafios provenientes, principalmente, dos avanços tecnológicos e do acirramento da concorrência. Evidenciou-se na última década uma exigência do ambiente gerencial na rapidez por informações qualitativas, confiáveis. Em função disso, a tecnologia da informação (TI) configura-se em uma força decisiva em termos de competitividade, pois afeta o posicionamento estratégico organizacional.

A quantidade de dados e informações a que as organizações estão expostas diariamente demanda um gerenciamento eficaz dessa informação (BEUREN, 2000), pois as informações e o conhecimento são elementos fundamentais para o processo decisório dos gestores dentro das organizações.

Neste cenário a informação assume uma natureza estratégica, na qual a alta administração das organizações dispendem maior atenção devido a sua real importância para a sobrevivência organizacional. São inúmeros os aspectos relacionados à informação, tais como: os meios e os formatos necessários para o atendimento das reais necessidades informacionais dos executivos e investimentos em sistemas de informação capazes prestar suporte informacional estratégico.

No que se refere à forma como ocorre essa comunicação da informação ao usuário, a mesma é considerada como um insumo para conhecimento, devido ao seu uso, gerenciamento, armazenamento e disponibilização para atender as necessidades organizacionais. Neste contexto, a controladoria e a tecnologia da informação assumem papéis fundamentais pela busca de informações estratégicas.

A controladoria tem o papel de promover a eficácia das decisões, monitorar a execução dos objetivos estabelecidos, investigar e diagnosticar as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicar as correções de rumo quando necessárias e, principalmente, suavizar para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG 1996).

A tecnologia da informação, por sua vez, é a responsável pelas atividades de processamento de dados, geração e manutenção de informações, visando a assegurar aos seus diferentes usuários informações para o suprimento das necessidades informacionais (O'BRIEN, 2003). Assim, a controladoria, juntamente com a tecnologia da informação, forma uma "corrente" necessária para o processo de gestão nas organizações.

Destaca-se então, que o uso das informações deve auxiliar as organizações a compreender suas estratégias e permitir o monitoramento dos objetivos organizacionais durante todo o horizonte de planejamento. Uma tecnologia que vem proporcionando melhoria na qualidade das informações é denominada *Business Intelligence* (BI). O BI é um tipo de tecnologia de informação que objetiva centralizar múltiplas fontes de informação, utilizando grandes quantidades de dados, armazenadas em sistemas para gerenciamento de bancos de dados com flexibilidade no acesso e na estruturação da informação.

O BI é um tipo de sistema centralizador de informações no qual o usuário é o grande protagonista em seu uso e na montagem de relatórios gerenciais que apoiem o processo de tomada de decisão empresarial. Portanto, a qualidade e a agilidade da informação prestada pelo BI poderão permitir à controladoria o acesso a informações de maneira rápida e segura, com possibilidades de integrações e escalabilidade que permitam aos gestores visualizarem a informação sob diferentes óticas, para que

consigam, de uma forma eficiente e eficaz, controlar, avaliar, mensurar, simular e abrir novos caminhos para a gestão.

Assim, o presente estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: como a tecnologia do BI pode auxiliar a controladoria na evidenciação de informações estratégicas?

1.2 OBJETIVOS

Com base na questão de pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Construir um modelo de BI para a controladoria da organização SESI-RS evidenciar informações estratégicas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar que informações estratégicas são necessárias aos gestores para a tomada de decisões que ainda não estão contempladas nos sistemas atuais da organização SESI-RS;
- b) Identificar as informações estratégicas que estão disponíveis nos bancos de dados da organização SESI-RS;
- c) Definir os componentes de armazenamento de dados com estruturas de tabelas fatos e suas respectivas dimensões;

- d) Propor a configuração informacional de visão estratégica, através do *Business Intelligence* (BI), para a tomada de decisões na organização SESI-RS.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A relevância central identificada na elaboração deste estudo origina-se da observação de que há nas empresas muita dispersão das informações, que é uma das causas para a falta de informação ou geração da informação incorreta, bem como a ocorrência de atrasos nas informações contábeis. Esta última é uma barreira importante a ser vencida pela controladoria, para que possa auxiliar os gestores no processo de administração de seus negócios com informações.

A informação possui um papel estratégico nas organizações. Ela contribui para as empresas manterem suas relações na economia globalizada e em rede:

Sem dúvida, informação e conhecimentos sempre foram elementos cruciais no crescimento da economia, e a evolução da tecnologia determinou em grande parte a capacidade produtiva da sociedade e os padrões de vida, bem como formas sociais de organização econômica (CASTELLS, 2002, p. 119).

A Tecnologia da Informação pode ser utilizada de forma simples, automatizando os processos empresariais e proporcionando incremento de produtividade. Por outro lado, pode-se desenvolver uma atuação ainda mais direcionada, que proporcione agilidade no suporte à tomada de decisões para os gestores. Dessa simples constatação emerge a necessidade de estabelecer um elo entre a controladoria e a estratégia da área de TI da organização.

Desta forma, o presente trabalho diz respeito a um tema da atualidade – o *Business Intelligence* (BI) – e como este poderá auxiliar a controladoria a ser realmente

o apoio à decisão dentro da organização. Barbieri (2001) sugere que o desafio atual da TI é proporcionar à organização a capacidade de atuar com inteligência e agilidade, desenvolvendo sistemas de apoio à gestão e à tomada de decisões (missão da contabilidade), nos quais a necessidade está em transformar os dados em informações e as informações em conhecimento, para que possa ser útil aos gestores.

Bovo e Balancieri (2001), abordando a questão da transformação “dado – informação – conhecimento”, para se chegar ao conhecimento, assinalam que há um longo e árduo caminho a ser percorrido. Os dados são elementos que mantêm sua forma bruta (texto, números, imagens, sons, vídeos, etc.), isto é, sozinhos eles não ajudam a compreender determinada situação, enquanto a informação é o dado cuja forma e conteúdo são apropriados para uso específico. Davenport e Prusak (1998, p. 6) comentam que o conhecimento “concentra uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Assim a informação é vista como um insumo para o conhecimento, então é necessário que o seu uso, gerenciamento, armazenamento e disponibilização atendam às necessidades organizacionais. Ou seja, a utilização de ferramentas para análise de informações estratégicas é empregada para auxiliar na transformação desses dados em informação e conhecimento.

Para satisfazer esta necessidade da agilidade nas informações estratégicas é que se argumenta em favor do uso da tecnologia denominada *Business Intelligence* (BI) com seus componentes mais comuns: *data warehouse*, *data mart*, *data mining* e ferramentas *OLAP*. A tecnologia *BI*, então, é considerada como um conceito amplo, que engloba estes componentes tecnológicos e pode se relacionar com outras ferramentas de gestão como o *balanced scorecard*.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O escopo da pesquisa abrange a divisão de controladoria do Sistema FIERGS, e esta escolha se deu por vários motivos. Primeiramente, porque a organização possui uma estrutura complexa, sendo composta por outras empresas que prestam serviços diversos, formando um sistema. Cada organização membro do Sistema FIERGS possui áreas de negócios com atuações diferenciadas entre elas.

A complexidade se transporta para a área da controladoria, que é considerada “área meio”. As “áreas meio” do sistema são únicas, ou seja, uma única área de controladoria atende toda a estrutura empresarial das organizações que compõem o Sistema FIERGS.

A estrutura do Sistema FIERGS, com as entidades que o compõem, é apresentada na Figura 1, na qual é representado também o atendimento que a área de controladoria da organização realiza.

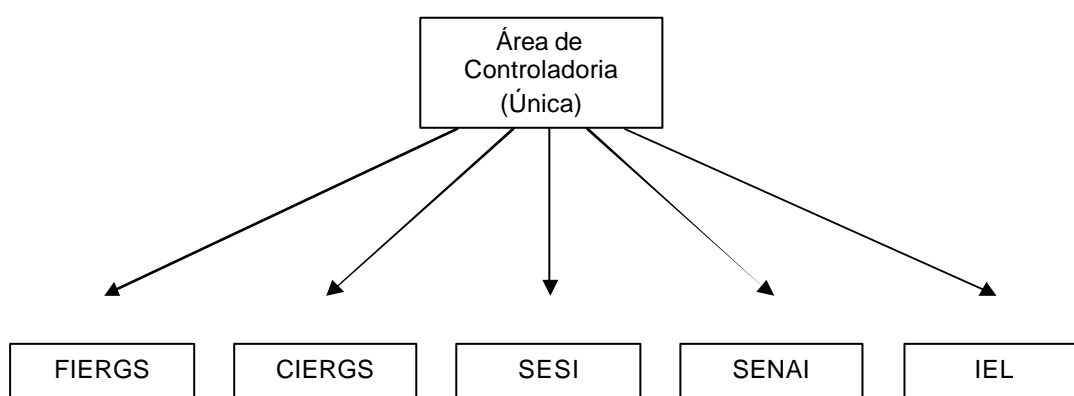


Figura 1: Sistema FIERGS

Fonte: a autora

Como se poderá verificar, uma área de controladoria é responsável por atender negócios diversos, por exemplo, a área de controladoria presta seus serviços (informações, relatórios, suporte contábil, financeiros, etc.) ao mesmo tempo, às unidades do SENAI, que prestam serviços de educação, às unidades do SESI (farmácia, supercesta, área social: educação, saúde, lazer e desenvolvimento humano) que atuam na área comercial de produtos alimentícios e de farmácias e a todas as áreas internas do Sistema FIERGS, Auditoria, Áreas Técnicas, Sindicatos, Superintendências de cada casa, Superintendência Geral e Alta Direção.

Outro fato que se considera importante nessa delimitação refere-se à configuração da controladoria, fruto da integração das empresas que ocorreu a partir do ano 1999 (mesmo ambiente) e ainda se integrando até os dias atuais (pessoas, processos e sistemas). Cabe ressaltar, ainda, que no ano de 2005, com a mudança de presidência do sistema, esta entendeu que mesmo após a integração ocorrida, a contabilidade e o financeiro não estavam propiciando informações de acordo com as expectativas desejadas, e, desde então, unificou (juntou) a contabilidade – que era composta pelos setores fiscal, análise contábil, estoque, custos – e o financeiro – composto por contas a pagar, contas a receber, arrecadação, tesouraria – na chamada então controladoria.

Desta forma, um dos desafios consistiu em entender-se a complexidade dos sistemas que estava em fase de integração na época da coleta dos dados. Destarte, a área de controladoria (técnicos), juntamente com a de TI (técnicos), acreditam que pode existir um conjunto de dados armazenados que podem servir de matéria-prima para o modelo de *Business Intelligence (BI)*, a fim de atender as necessidades das informações solicitadas à controladoria em tempo hábil. Será necessário, então, realizar uma análise dos bancos de dados corporativos, cujas informações armazenadas estão no banco de dados há aproximadamente sete anos.

O estudo contempla a área de controladoria da empresa SESI, devido ao fato desta ser a maior empresa do complexo FIERGS e, portanto, enfrentar maiores

problemas com a agilidade das informações prestadas a todos os seus usuários. Desta forma, a pesquisa foi realizada com os gestores das áreas de administração superior – estratégica – (presidente, superintendente geral, superintendente regional, coordenador dos serviços compartilhados, gerente geral de operações, gerente geral comercial) e seus auxiliares, bem como, os gerentes da área de controladoria, informática, o contador e o projetista de projetos do Sistema FIERGS.

O aprofundamento da pesquisa prática aborda os temas de controladoria, utilizando a tecnologia da informação, alinhamento estratégico da organização e avaliação teórica do *BI*, para verificar se o mesmo pode ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e estratégicas.

Não foi objeto desta pesquisa analisar as relações políticas, relações pessoais e relações de poder que fazem parte de qualquer contexto organizacional. Também não foram analisadas questões referentes a fornecedores de ferramentas de informática, equipamentos ou serviços na área, bem como, aspectos operacionais da tecnologia da informação *Business Intelligence (BI)*.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em sete capítulos. No primeiro, apresenta-se a introdução do estudo. Inicialmente, faz-se a contextualização do tema, evidencia-se o objetivo geral e os específicos, a relevância da pesquisa, a delimitação da pesquisa e, por último, a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos do estudo. Primeiramente, faz-se uma incursão teórica na gestão estratégica, necessidades informacionais dos executivos, a informação contábil e as suas características. Dando continuidade, contempla-se a controladoria, tendo em vista ser um dos focos do

trabalho. Na seqüência apresenta-se o alinhamento estratégico x *balanced scorecard* x *Business Intelligence* x controladoria, tomada de decisões via tecnologia da informação e diferença entre tecnologia da informação e sistemas de informação. Por último, evidencia-se o *Business Intelligence*, seus benefícios e seus componentes como também sendo o outro foco do trabalho.

No terceiro capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos, tais como a delimitação da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a análise e interpretação dos dados, a empresa objeto da pesquisa, e, por último, as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, apresenta-se o desenho da pesquisa e o cronograma para a execução, bem como a descrição de suas etapas.

No quinto capítulo, apresenta-se o estudo de caso. Inicia-se com a organização estudada, a unidade de análise e, por último, os resultados encontrados por meio de entrevistas e da análise dos dados secundários.

No sexto capítulo, apresenta-se o modelo de BI para a controladoria evidenciar informações estratégicas. Inicia-se com a configuração informacional atual, seus sistemas de informações e o desenho da configuração atual da empresa estudada. Termina-se com a construção do modelo de BI para a controladoria evidenciar informações estratégicas, descrevendo as necessidades informacionais, seguida pelos componentes de armazenamento e pelos componentes de análise de dados.

Por fim, no sétimo capítulo, apresentam-se a conclusão do estudo e as recomendações para estudos futuros relacionados à controladoria e à tecnologia de *Business Intelligence*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Antes de abordar o tema “Gestão Estratégica” é necessária a definição dos termos gestão e estratégia.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), a abordagem do conceito de gestão estratégica requer o conhecimento da etimologia da palavra gestão, a qual deriva do latim *gestione*, que quer dizer ato de gerir, gerência, administração. Gestão pode ser definida, de acordo com Nakagawa (1993), como sendo uma atividade que conduz uma empresa ao atingimento do resultado desejado. Logo, gestão pode ser entendida como a forma pela qual a empresa é conduzida ao alcance de suas metas e objetivos.

Quanto à estratégia, a origem do termo, em sua concepção, remonta à Grécia Antiga. Este termo se originou da expressão *strategos*, que significava inicialmente “a arte do general de exército” (EVERED *apud* MINTZBERG; QUINN, 2001). Chandler (1962, p. 13) define estratégia como a determinação das metas básicas e dos objetivos de uma empresa no longo prazo e a adoção das linhas de ações e aplicações dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Para Porter (1990), a estratégia está relacionada ao posicionamento para enfrentar as cinco forças competitivas que são: novos entrantes potenciais no mercado, fornecedores, produtos substitutos, compradores e concorrentes. Ao enfrentar essas cinco forças, as empresas se deparam com três abordagens estratégicas para superar as demais que são: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque (em custo ou em diferenciação).

Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização. Os autores relatam que buscar uma definição única para estratégia é muito difícil, visto que as empresas atuam em ambientes (mercados) diferentes. Deste modo, estas diferenças levaram os autores a buscarem cinco características básicas para definição de estratégia: os chamados 5 Ps.

(P) Estratégia	Definição	Características
Plano	Curso ou ação, diretriz.	Preparadas previamente às ações. Desenvolvidas consciente e deliberadamente.
Pretexto	Manobra específica.	Relacionada à estratégia como plano, com intuito de 'manobrar' a concorrência.
Padrão	Consistência de comportamento.	Padrão relacionado à ação, com intenção. Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
Posição	Posição em relação a uma referência.	Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado. Olhar para fora (posicionamento), relacionando à organização.
Perspectiva	Conceito da organização, visualizado internamente.	Perspectiva compartilhada Olhar para dentro (perspectiva), relacionando à organização.

Quadro 1: Definições de Estratégia, segundo os 5 Ps da Estratégia
Fonte: Mintzberg; Quinn (2001, p. 26)

Algumas definições de estratégia estão descritas no quadro 2, conforme segue:

Autores	Definição de estratégia
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. É a relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965)	Estratégia é o estabelecimento de padrões e objetivos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai desejar ser.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a definição da missão e dos objetivos da empresa, de acordo com as forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequação da implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente.
Porter (1986)	Estratégia é um exame do modo como a empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado.

continua

continuação

Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer relações com o meio envolvente.
------------------	--

Quadro 2: Algumas definições de estratégia apresentadas na literatura de gestão empresarial

Como visto, são diversas as definições de estratégia, mas para o presente trabalho será adotada a dos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que define estratégia como uma forma de pensar no futuro, resultante de um processo formal de planejamento, com etapas distintas, responsabilidades delimitadas e explícitas em objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. Então, gestão estratégica é uma parte da gestão global das organizações, que acompanha as ações das empresas para monitorar, conceber e implementar estratégias, para que, assim, a empresa se mantenha competitiva no mercado.

Rocha (1999, p. 47), para quem a gestão estratégica é “parte da gestão global, das organizações, que se preocupa em acompanhar as ações das entidades de seu ambiente próximo, tais como concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores [...]”.

Para melhor entendimento, estão descritos dentre os vários autores consultados, alguns conceitos de gestão estratégica, conforme segue.

De acordo com Costa (2002), a gestão estratégica é o processo de elaboração do planejamento estratégico e do seu gerenciamento, ou seja, liderança e acompanhamento de sua execução, corrigindo as ações e/ou o próprio plano, quando necessário. O mesmo autor descreve que a finalidade da gestão estratégica é assegurar o crescimento e a continuidade organizacional, por meio de uma contínua adequação estratégica, possibilitando, assim, antecipar-se às mudanças externas, bem como conseguir enfrentá-las.

Tachizawa e Rezende (2000, p. 143) entendem gestão estratégica como um processo contínuo, e afirmam que

entende-se por gestão estratégica um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meio para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meios da constante interação com o meio ambiente externo.

Percebe-se que os autores definem o tema como sendo um direcionador da continuidade da organização, delimitando-o por períodos de tempo e envolvendo o ambiente.

Rocha (1999, p. 46), complementa que gestão estratégica é “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”.

É possível, diante do exposto, verificar que gestão estratégica refere-se também à preocupação constante com a obtenção de vantagem competitiva, sendo assim voltada à geração de resultados estratégicos. Este tema também está associado à estratégia competitiva, e conforme Ward (1992, p. 87) que se posiciona sobre o assunto entendendo que “estratégias competitivas são definidas como cursos específicos de ação que é projetada para criar vantagens competitivas sustentáveis em relação ao produto ou na identificação de mercados, na perseguição de objetivos identificados”.

O autor ainda conclui seu posicionamento colocando a necessidade da comparabilidade das informações em relação aos competidores: “uma vantagem competitiva só pode, por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável.”

Porter (1986, p. 22) refere -se ao assunto apresentando o seguinte conceito:

a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia a seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com que ela compete.

Nota-se que o autor, garante que a competitividade delineada pelo ambiente empresarial é fator fundamental para a formulação das estratégias independentemente do tipo de segmento em que a empresa está inserida. Então, quanto maior for a concorrência, maior será a necessidade de formulação de estratégia, para que, assim, proporcione à empresa condições de competitividade para a sua sobrevivência no mercado.

As mudanças constantes no ambiente organizacional provocam um clima de incertezas e de ameaças para a permanência de empresas no mercado. Deste modo, para se prevenirem dos riscos e criarem novas oportunidades, as empresas devem possuir conhecimento amplo e constante monitoramento de seu ambiente externo, objetivando uma estrutura voltada à gestão estratégica.

Então, toda organização, por mais simples e pequena que seja, adota uma estratégia, pois é ela que possibilita aos gestores o atingimento dos objetivos e o cumprimento da missão que foi traçada. Logo, o processo de gestão estratégica pode ser dividido em seis fases, conforme a figura 2, que são: estabelecimento da visão, análise ambiental, análise interna, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico, alimentado por informações externas (BATERMAN; SNELL, 1998).

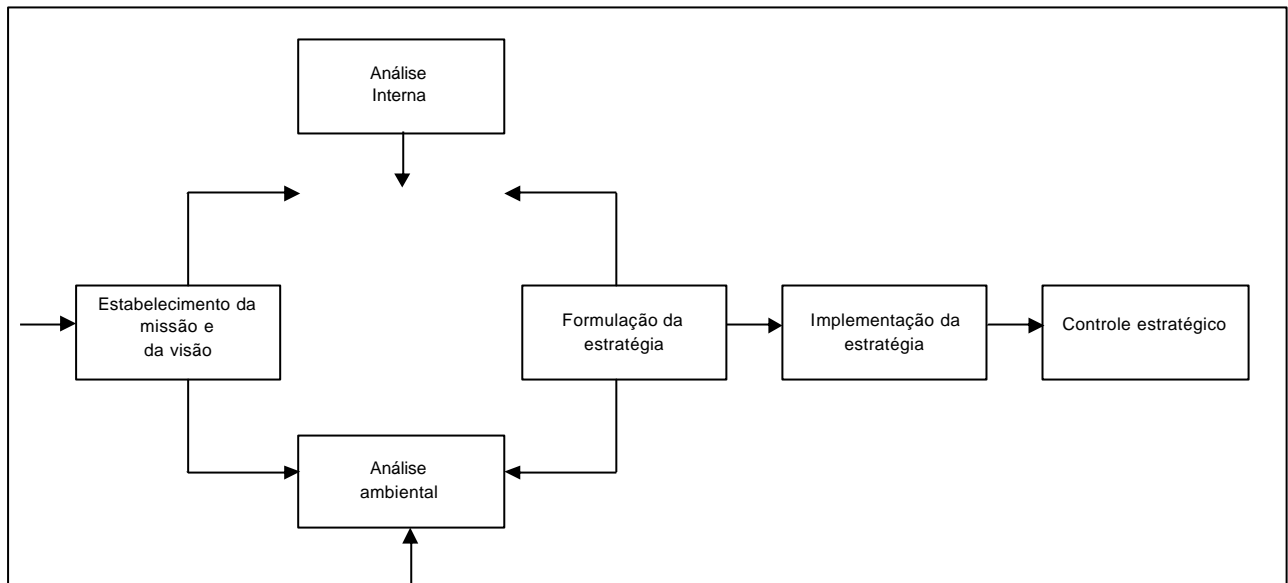


Figura 2: O processo de gestão estratégica
 Fonte: adaptado de Bateman: Snell (1998, p. 126)

Depende-se que gestão estratégica é uma preocupação constante dentro das organizações com relação ao ambiente, pois a mesma visa à sobrevivência da organização, que vêm ao encontro a um dos princípios da contabilidade, o da continuidade (CFC 774/94). Então a gestão estratégica deve estar bem estruturada para que haja o devido controle estratégico, visando à continuidade organizacional e ao atendimento das reais necessidades informacionais dos executivos.

2.2 NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Com o ritmo acelerado do mercado, os executivos necessitam de informações rápidas e relevantes para poderem se posicionar e atender as exigências deste novo cenário em que as organizações estão inseridas.

A informação, então, assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, dinâmica e rapidez do mundo dos negócios que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização (MCGEE; PRUSAK, 1994). Os mesmos autores alertam que oferecer aos executivos documentos impressos ou acesso a bancos de dados com muitas informações sem as devidas orientações não é um enriquecimento, mas sim uma barreira que pode se tornar difícil de ser ultrapassada. Assim, identificar as verdadeiras necessidades informacionais dos executivos não é uma tarefa fácil, devido à complexidade do mundo dos negócios.

Para Davenport (2000), o processo de gerenciamento da informação depende dos interesses, dos problemas e do setor de cada organização. O autor informa que “determinar as exigências da informação é um problema difícil, porque envolve identificar como os gerentes e funcionários percebem seus ambientes informacionais”. O entendimento do assunto passa por várias perspectivas – política, psicológica, cultural, estratégica – e as ferramentas correspondentes, como avaliação individual e organizacional. O procedimento mais comum para determinar as exigências informacionais é questionar o gestor sobre que tipo de informação ele precisa, ou quais são seus “fatores essenciais para o sucesso”, e que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores (p.176-177).

De acordo com Ackoff (*apud* BLO, 1989, p.123),

para um administrador saber de que informações têm necessidade é preciso que esteja ciente de cada tipo de decisão que deve tomar (e realmente toma) e ter um modelo adequado de cada tipo. Raramente essas condições são satisfatórias. Muitos administradores têm algumas noções de pelo menos alguns dos tipos de decisões que lhes cabe tomar. As suas noções, porém, tendem a ser fundamentalmente deficientes em decorrência de um princípio importante de economia científica: quanto menos se sabe a respeito de um fenômeno, maior é o número de variáveis exigidas para explicá-lo. Portanto, o administrador que não compreende o fenômeno que controla procura proteger-se e, em relação a informações, ele quer “tudo”.

Assim, as necessidades informacionais dos executivos possuem características particulares que necessitam ser avaliadas, bem como a disponibilização de informações nos sistemas. Este posicionamento já era analisado por Rockart (1979), que relatava que os sistemas daquela época possuíam problemas, visto que os executivos precisavam navegar em vários relatórios, diversas unidades de sistemas e selecionar quais informações realmente necessitavam para as suas ações.

Esta preocupação também foi relatada por Davenport (2000) com relação às necessidades informacionais, à grande quantidade de dados que um sistema armazena e à necessidade da interação humana para a geração da informação:

A ênfase primária não está na geração e na distribuição de enormes quantidades de informação, mas no uso eficiente de uma quantidade relativamente pequena. Cabe a um ecologista informacional, assim como fariam um arquiteto ou um engenheiro, planejar o ambiente de informação de uma empresa. Esse planejamento ecológico permitiria, no entanto, evolução e interpretação: eliminaria a rigidez de alguns controles centrais que nunca funcionaram, e responsabilizaria pelas informações específicas, as pessoas que precisam delas e as utilizam. Em suma, a abordagem ecológica do gerenciamento da informação é mais modesta, mais comportamental e mais prática que os grandes projetos da arquitetura da informação e de máquina/engenharia (DAVENPORT, 2000, p. 21).

Desta forma, a chave para um sistema de apoio aos executivos é a informação relevante, com maior velocidade e confiabilidade, para que possam tomar decisões com qualidade.

Choo (2004, p. 281) informa que, em geral, as informações são necessárias para se resolver problemas. Assim os executivos valorizam a informação que não se relaciona apenas ao tópico em questão, mas que também os ajudam com exigências específicas da situação. O mesmo autor propõe um modelo integrado de como as pessoas (executivos) buscam a informação, conforme apresentado na figura 3.

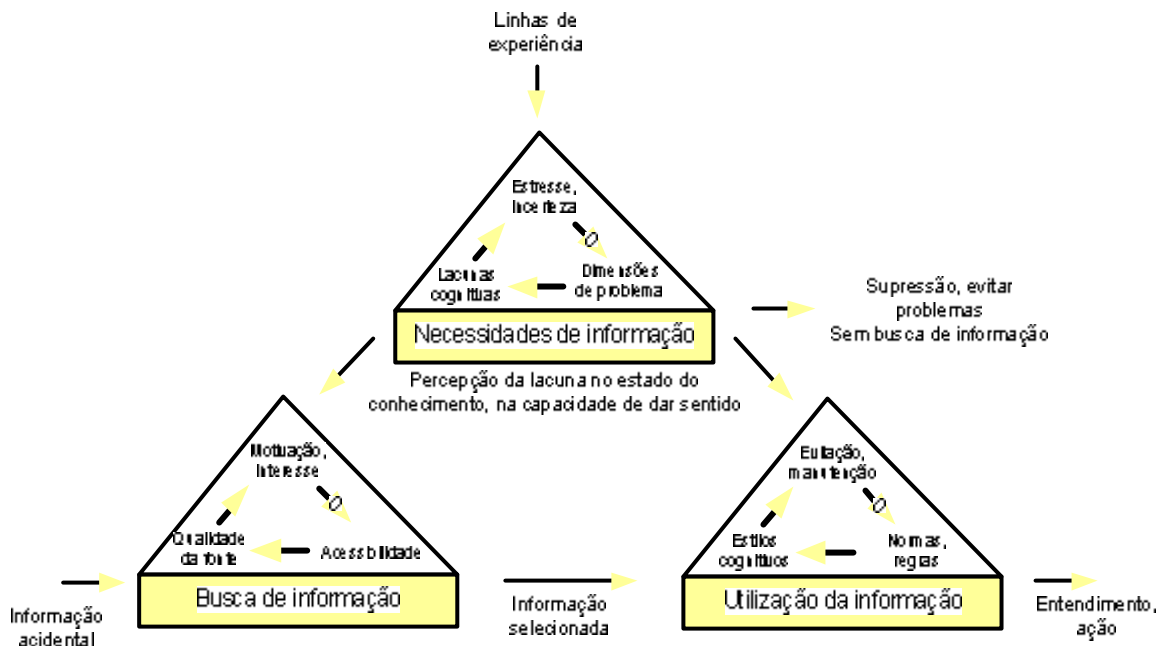


Figura 3: Modelo de necessidades, busca e utilização da informação

Fonte: Choo (2004, p. 285)

- a) necessidades de informação: nesta fase, uma pessoa move-se de acordo com os avanços das suas experiências, mas de tempos em tempos este movimento é bloqueado pela percepção de uma lacuna cognitiva (situação à qual a pessoa é incapaz de dar sentido). As necessidades cognitivas são tanto sentidas quanto pensadas, e a falta de entendimento cria a incerteza. Nesse aspecto, a determinação das necessidades não deve contemplar apenas a pergunta “o que você quer saber?” e sim tratar também de perguntas como “por que precisa saber?”, “como é o seu problema?”, sugerindo assim que todas as situações sejam analisadas realmente;
- b) busca de informação: a busca é influenciada pela quantidade de tempo e esforço requerida para localizá-la e interagir com ela, então a seleção de fontes depende das suas qualidades e acessibilidade percebidas. Outro fator que influencia nesta busca da informação é a complexidade da tarefa e do ambiente;
- c) utilização da informação: o estilo cognitivo e as preferências individuais afetam a maneira como uma pessoa processa a informação, ou seja, uma pessoa pode

utilizar a informação para entender uma situação, reunir os fatos sobre alguma coisa, projetar eventos futuros, motivar ou sustentar o envolvimento pessoal e desenvolver e aprimorar relacionamentos e a realização pessoal.

A necessidade informacional é uma questão importante para o desenvolvimento de um sistema. Independentemente de qual for o sistema implantado este deve considerar o fornecimento de informação útil para a solução de problemas, bem como para tomada de decisões e o compartilhamento destas para toda a organização. Então, se evidencia que a informação é um recurso fundamental no trabalho dos executivos, especialmente para a tomada de decisões e para o trabalho realizado em rede. A controladoria, juntamente com a tecnologia da informação, pode colaborar com esse propósito, transformando os dados em informação, agindo como um agente facilitador ao gestor em sua expertise.

Choo (2004, p. 286) descreve alguns tópicos que, em sua opinião, melhorariam este processo de gestão da informação para o atendimento das necessidades informacionais dos executivos, em que a controladoria, como fornecedora de informações à organização, possui um papel fundamental juntamente com o apoio dos sistemas de informações. São eles:

- projetar sistemas não apenas para se responder a indagações, mas para se fornecer informação útil que ajudará os executivos a solucionarem os seus problemas;
- aumentar a consciência sobre a forma de busca e do processamento humano da informação;
- educar todos na gestão da qualidade e da quantidade da informação;
- desenvolver uma cultura organizacional que valorize e encoraje o compartilhamento de informações.

2.3 A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Segundo Meigs, Johnson e Meigs (1977), a contabilidade representa um processo que possibilita a rentabilidade e a solvência de uma empresa possam ser medidas, bem como supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência.

De acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), num sistema contábil, os recursos econômicos, os direitos sobre esses recursos, bem como os efeitos de transações, eventos e circunstâncias que alterem seus recursos e os direitos sobre tais recursos, devem ser codificados, registrados e observados, para serem transmitidos pela contabilidade a quem de direito.

Simon (1970) afirma que “a informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Para Meigs, Johnson e Meigs (1977), as informações contábeis são úteis em todas as áreas de controle gerencial: planejamento, ação, controle e avaliação.

Conforme Atkinson *et al.* (2000, p. 45), a “informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custeio dos produtos e do cliente, controle administrativo e controle estratégico”.

Padoveze (2003) destaca que o atual foco das pesquisas sobre a missão das entidades empresariais está centrado no conceito de criação de valor, associando, dentro do mesmo escopo, o processo de informação gerado pela contabilidade para que as entidades cumpram adequadamente sua missão.

Assim, de acordo com as definições dos diversos autores pesquisados, pode-se observar que o objetivo principal da contabilidade é prover informações úteis, rápidas e coesas para a tomada de decisão organizacional; tais informações devem ser capazes

de avaliar a capacidade da empresa para que a mesma consiga se manter ativa no mercado, de forma eficiente e eficaz, atendendo a todos os seus objetivos organizacionais. Além disso, para que a informação contábil atinja seu objetivo, a mesma terá que estar revestida de algumas características, conforme descritas na próxima seção.

2.4 CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

O *Financial Accounting Standards Board* – FASB, no *Statement of Financial Accounting Concepts*, n. 2 (FASB, 1980), apresenta as características hierárquicas da informação contábil. O propósito deste relatório é examinar as características da informação contábil que torna a informação útil, e podem ser examinadas de acordo com uma hierarquia em função de sua utilidade para a tomada de decisão, conforme figura 4.

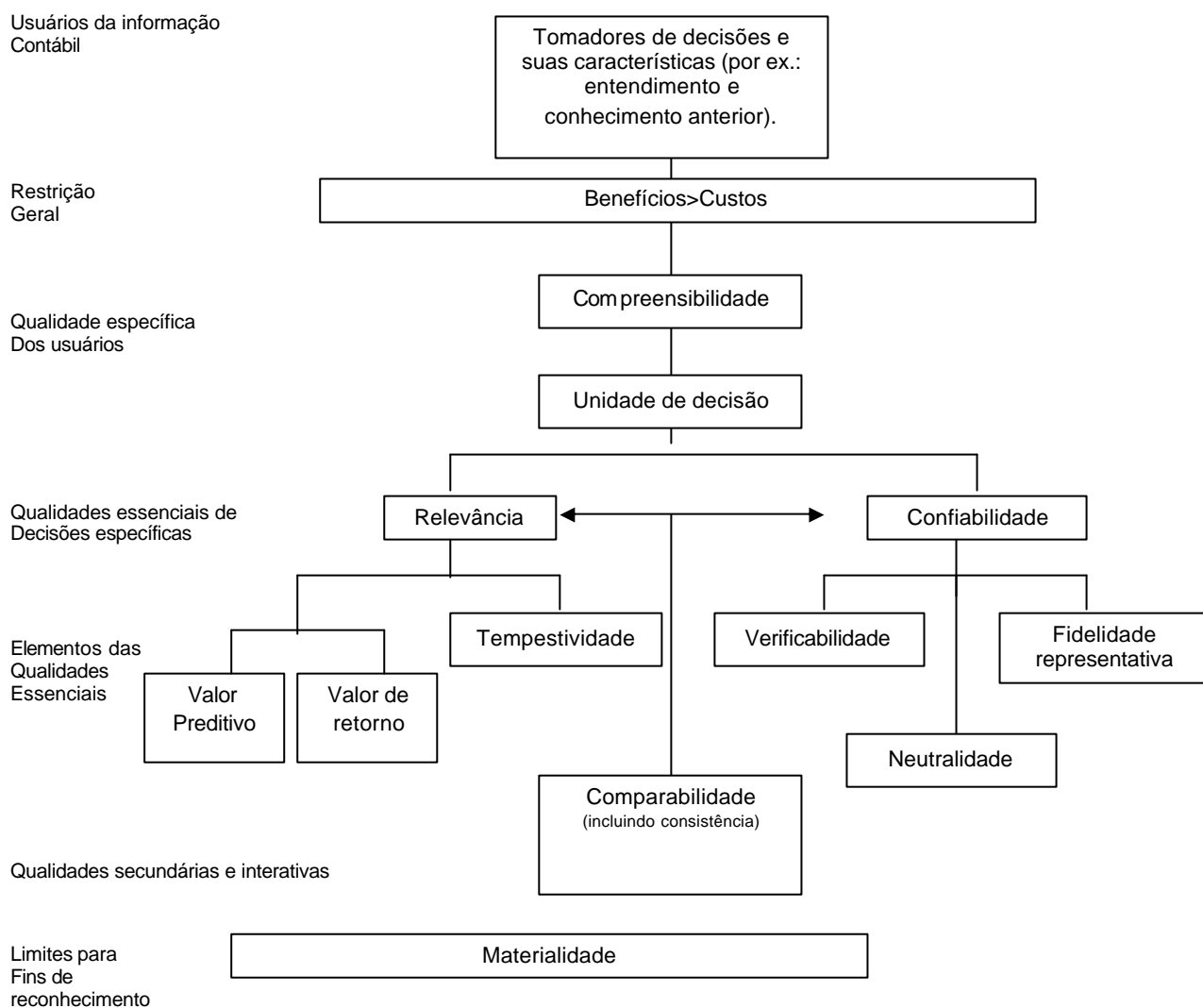


Figura 4: Características qualitativas da informação contábil
 Fonte: adaptado de Hendriksen e Van Breda (1999, p. 96)

De acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), as características qualitativas da informação são necessárias para torná-la útil.

A seguir, é discutida cada uma das características propostas pelo FASB (1980). Há dois elementos principais: a relevância e a confiabilidade, que estão associadas à comparabilidade. Os três elementos estão subordinados à inteligibilidade e ao critério básico, de que os benefícios devem ser superiores aos custos.

Benefícios e custos: a informação deve proporcionar benefícios superiores a seus custos de obtenção. Apesar da simplicidade, é muito difícil fazer uma análise custo-benefício de informações contábeis e, em muitos casos, é até impossível (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). Para o FASB (1980, p. 47), “[...] mesmo que os custos e benefícios não sejam identificados além dos produtores e usuários da informação, é difícil afirmar qualquer coisa, com precisão, a respeito de sua incidência.”

Relevância: de acordo com Hendriksen e Van Breda (1999, p. 97), “a informação relevante é a informação pertinente à questão que está sendo analisada”. Os autores afirmam que a informação pode ser pertinente pelo menos de três maneiras: afetando metas, afetando a compreensão e afetando a decisão, conforme exposto no quadro 3.

Relevância para metas	Alcançada quando a informação permite que as metas dos usuários sejam atingidas. Determinação difícil quando as metas são subjetivas.
Relevância semântica	Alcançada quando o destinatário da informação compreende o significado pretendido da informação divulgada. Um pré-requisito essencial, mas não um objetivo primordial.
Relevância para tomada de decisões	Alcançada quando a informação facilita a tomada de decisões pelos usuários. Este é o objetivo primordial para o FASB.

Quadro 3: A relevância da informação contábil
Fonte: Hendriksen e Van Breda (1999, p. 97)

O FASB (1980, p. 25) argumenta que a relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Informa, ainda, que essa diferença deveria ser conseguida “ajudando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores” (p. 10). Esses dois papéis da informação têm sido denominados de valor preditivo e valor como *feedback*. Além disso, a informação deve ser oportuna.

Valor preditivo: o conceito de valor preditivo decorre de modelos de avaliação de investimentos e é definido pelo FASB (1980, p. 10) como: “a qualidade da informação

que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes”.

Valor como *feedback* (valor de retorno): a informação também desempenha um importante papel em termos de confirmação ou correção de expectativas anteriores. Raramente as decisões são tomadas isoladamente (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999). Segundo o FASB (1980, p. 26), “informações sobre atividades passadas são geralmente um ponto de partida indispensável para as tentativas de se previnirem as conseqüências de atividades futuras relacionadas”.

Oportunidade: de acordo com o FASB (1980, p. 27), oportunidade significa:

ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões. A oportunidade por si só não torna a informação relevante, mas a falta de oportunidade pode privar a informação da relevância que ela poderia ter tido.

Deste modo, a publicação de demonstrações financeiras deve seguir a característica da oportunidade, ou seja, disponibilizar os dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 99).

Confiabilidade: para o FASB (1980, p. 28), a confiabilidade é função de fidelidade de representação, verificabilidade e neutralidade.

Fidelidade de representação: para que alguém confie nas informações, é essencial que elas representem fielmente os fenômenos que pretendem representar (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 99). O FASB (1980, p. 28) definiu fidelidade de representação como “a correspondência ou concordância entre uma medida ou descrição e o fenômeno que visa representar (às vezes chamada de validade)”.

Verificabilidade: verificar algo é estabelecer se é verdadeiro. Verdade, neste caso, parece querer dizer que a medida existe separadamente da pessoa que faz a mensuração. Portanto, pressupõe-se a ausência de avaliação subjetiva e viés pessoal (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 100). O FASB (1980, p. 11) definiu verificabilidade como “a capacidade de assegurar, por meio do consenso entre mensuradores, que a informação representa o que se destina a representar, ou que o método de mensuração foi utilizado sem erro ou viés.”

Verificabilidade significa não mais do que a mesma medida que diversos mensuradores são prováveis de obter. É principalmente um meio de tentar enfrentar problemas de mensuração que provêm da incerteza que circunda as mensurações contábeis e é mais bem sucedida em lidar com alguns problemas de mensuração do que com outros (FASB, 1980, p. 35).

Neutralidade: o termo “neutralidade” é muito próximo, mas não idêntico ao termo “ausência de viés”. Neutralidade quer dizer que não há viés na direção de um resultado predeterminado (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 100). Viés, segundo o FASB (1980, p. 9), é “a tendência de uma medida para situar-se mais de um lado do que de outro do que representa, em lugar de ter igual probabilidade de ficar de qualquer um dos lados.”

Comparabilidade: para o FASB (1980, p. 9), comparabilidade é “a qualidade da informação que permite aos usuários identificar semelhanças e diferenças entre dois conjuntos de fenômenos econômicos.” A utilidade da informação é ampliada quando é apresentada de maneira que permita comparar uma entidade à outra, ou a mesma entidade em outras datas (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 101). O primeiro aspecto depende em parte da uniformidade; e o segundo, da consistência.

Uniformidade: subentende-se que eventos iguais são representados de maneiras idênticas (HENDRIKSEN, VAN BREDA, 1999, p. 102).

Consistência: o FASB (1980, p. 10) informa que consistência é “a conformidade de um período a outro sem modificações nos procedimentos e políticas da empresa”. Ou seja, o termo consistência refere-se ao uso dos mesmos procedimentos contábeis por uma dada empresa de um período a outro, ao uso de conceitos e procedimentos de mensuração semelhantes para itens afins nas demonstrações de uma empresa, num dado período, e ao uso dos mesmos procedimentos por empresas diferentes (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 102).

Materialidade: de acordo com o FASB (1980, p. 46), a essência do conceito de materialidade é clara:

a omissão ou o erro na declaração de um item em um relatório financeiro é material se, à luz das circunstâncias, a magnitude do item é tal que é provável que o julgamento de uma pessoa razoável, confiando no relatório, fosse modificado ou influenciado pela inclusão ou correção do item.

A informação pode ser considerada material e, portanto, sua divulgação é necessária, caso o conhecimento dessa informação seja importante para os usuários dos relatórios contábeis (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Paulo (2002) comenta que no Brasil, segundo o enunciado da Deliberação CVM nº. 29/86, as características como evidenciação, divulgação e de prevalência da essência sobre a forma cada vez mais se firmam como próprias da contabilidade, dados seus objetivos específicos.

Em relação à evidenciação, têm-se exigências no sentido de maior detalhamento das informações; e quanto à prevalência da essência ao invés da forma, a CVM (1986) alerta que a contabilidade possui grande relacionamento com os aspectos jurídicos que cercam o patrimônio, mas, não raro, a forma jurídica pode deixar de retratar a essência econômica. Nessas situações, deve a contabilidade guiar-se pelos seus objetivos de bem informar.

A Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade, editada pela CVM na Deliberação nº. 29/86, não tratou explicitamente sobre a relação custo-benefício, embora, ao referir-se sobre materialidade, esta relação seja mencionada.

Igualmente ocorre com a compreensibilidade da informação, que a Deliberação CVM nº. 29/86 não contempla, enquanto que e a Estrutura Conceitual do FASB (1980) tem a devida preocupação com a inteligibilidade da informação frente ao usuário.

Em 28 de julho de 1995, o Conselho Federal de Contabilidade emitiu sua Resolução CFC nº. 785, que trata das características das informações contábeis. Algumas características do FASB (1980) são abordadas nesta Resolução, como: confiabilidade, tempestividade, compreensibilidade e comparabilidade.

2.5 A CONTROLADORIA

Esta seção descreve de forma sucinta a contabilidade, sua evolução e contribuição à controladoria, visto que este não é o foco do trabalho. Após, irá delinear o papel da controladoria na estrutura organizacional que é o de participar e acompanhar o processo de gestão – que é composto por planejamento, execução e controle –, prestando informações precisas e oportunas aos gestores para a tomada de decisões eficientes e eficazes.

2.5.1 Da contabilidade à controladoria

De acordo com Schmidt (2000), embora se costume dizer que a contabilidade tenha surgido com o trabalho do Frei Luca Paccioli em sua primeira divulgação no século XV com a obra *Summa de Arimética Geometria, Proportioni e Proporcionalità*, pesquisas

arqueológicas revelam que os primeiros sistemas contábeis são vistos na era pré-histórica, durante o período mesolítico entre 8000 e 3000 A.C., constituído de pequenas fichas de barro. Com o desenvolvimento do homem, principalmente nas áreas mais férteis, criou-se a necessidade do controle do produto da agricultura e da criação de animais.

Schmidt (2000, p. 23) descreve que,

com a retomada do crescimento econômico e do surgimento das primeiras grandes empresas, a contabilidade, que era utilizada como um instrumento isolado e fragmentado de registro da movimentação de bens, de débitos e de créditos, passou a ser um instrumento mais sistematizado de informação de várias atividades empresariais. Na Idade Média, essas atividades eram mínimas, os pequenos comerciantes e artesãos necessitavam apenas de informações simples, como o total de suas dívidas, prazos de vencimento e beneficiários, bem como informações sobre suas contas a receber, em grande parte resultante de vendas para pessoas conhecidas e de seu convívio. [...] a intensificação das atividades comerciais desencadeou a necessidade de controle. A contabilidade despontou como o instrumento capaz de fornecer as informações necessárias para o gerenciamento dos negócios.

Verifica-se, então, que a contabilidade nasceu para prestar suporte aos tomadores de decisões, passando a não só se preocupar com os resultados econômicos financeiros, mas também a participar do processo de gestão, prestando informações oportunas e confiáveis aos gestores.

Assim, o objetivo geral da contabilidade é manter o registro e controle do patrimônio da empresa e suas variações, para que possa repassá-las aos seus usuários internos (proprietários, presidente, diretores, gestores) e externos (investidores, governo). Para o devido atendimento de seus usuários, a contabilidade é dividida em três grupos distintos e inter-relacionados, conforme mostra a figura 5.

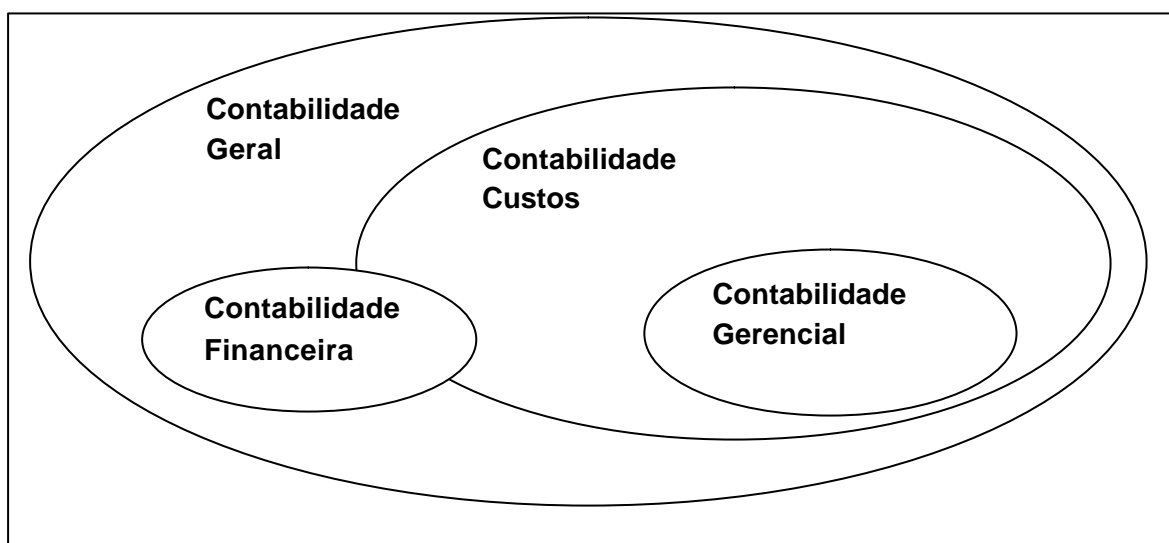


Figura 5: Segmentos da contabilidade geral
Fonte: Falk (2001, p. 18)

Para melhor entendimento, apresenta-se a conceituação de cada segmento da contabilidade geral:

- a) a contabilidade geral é aquela que fornece as informações exigidas pelas leis societárias, comerciais e tributárias, bem como para todos os seus usuários;
- b) a contabilidade de custos é aquela que registra o cálculo dos custos com relação à produção e/ou comercialização de bens e serviços e utiliza-se tanto da contabilidade financeira como da contabilidade gerencial, para o registro de suas operações;
- c) a contabilidade financeira é responsável pela geração de relatórios com informações padronizadas para as pessoas e entidades externas à organização, tais como: sócios, governo, etc.;
- d) a contabilidade gerencial é a responsável pela geração de relatórios para atender aos administradores com informações sobre os eventos econômicos da empresa. Para Marion (1988), a contabilidade gerencial está voltada para fins internos e procura suprir os gerentes com um elenco maior de informações, exclusivamente para a tomada de decisões. Conforme o autor,

diferencia-se das demais, pois não se prende aos princípios tradicionais aceitos pelos contadores.

De acordo com o CFC 750/93, os princípios fundamentais de contabilidade “representam a essência das doutrinas e teorias relativas à ciência da contabilidade, consoante o entendimento predominante nos universos científico e profissional de nosso país”

Iudícibus e Marion (1987, p. 15), na busca por um conceito mais profundo, escrevem que: “a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se *encaixem* de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

O surgimento da contabilidade gerencial foi consequência do crescimento das empresas e da diversificação de seus negócios. Hoje, a contabilidade presta informações para decisões financeiras, porém existe a necessidade de que esta contabilidade seja utilizada também para outros tipos de decisões, para as quais ainda lhe faltam recursos informativos, como as decisões estratégicas. Deste modo, a contabilidade gerencial tem os seus benefícios, mas também possui suas limitações. Para melhor entendimento, buscaram-se na literatura autores que melhor descrevessem suas particularidades.

Ward (1992, p. 86) descreve os benefícios que a contabilidade gerencial proporciona, dizendo que

este tipo de sistema contábil gerencial tradicional proporciona dois tipos principais de benefícios à organização. Primeiro, a análise e planejamento do processo mostra a previsão do resultado financeiro proporcionado pelas estratégias propostas durante a fase de planejamento, permitindo aos gestores decidir se este resultado é satisfatório ou não. Se o resultado não for aceitável, o plano pode ser modificado até que o melhor resultado potencial seja obtido. Segundo, uma vez o plano implementado o processo de controle proporciona um comparativo entre desempenho atual em relação ao planejado. Esta comparação

habilita mudanças necessárias à luz dos resultados, a serem feitas no plano atual considerando as decisões estratégicas iniciais.

O mesmo autor (1992, p. 87) discorre sobre as limitações atribuídas à contabilidade gerencial, informando que

os benefícios deste tipo de sistema contábil gerencial são inquestionáveis, mas um sistema como o tal não executa seu papel principal explicitamente, quando as organizações estiverem trabalhando no sentido de desenvolver uma estratégia competitiva.

Nogas *et al.* (2002, p. 6) descreve que

a contabilidade gerencial, pelas suas características próprias, serve para apoiar o usuário interno, ou seja, os diversos gestores organizacionais e a alta administração. Esta abordagem da contabilidade não fica limitada ao uso de critérios padronizados de avaliação dos elementos patrimoniais e de seu resultado, razão pela qual é considerado um modelo de avaliação e acompanhamento eficaz. Ou seja, cada empresa poderá definir, segundo suas necessidades de informação, a estrutura de contabilidade gerencial que melhor se adequa à mesma. Não obstante essa qualidade informacional intrínseca a esse modelo de contabilidade, considera que sua abrangência limita-se ao ambiente interno das organizações.

Observa-se, deste modo, que os autores atribuem valor à contabilidade gerencial, porém limitando-a ao ambiente interno da empresa. Desta forma, a informação contábil-financeira também fica limitada, tornando-se, assim, uma barreira para a obtenção das melhores decisões organizacionais.

Evidentemente, que tais limitações não invalidam a contabilidade gerencial. Porém, com as mudanças constantes no ambiente empresarial, para que as organizações consigam se manter ativas no mercado, é fundamental que o processo contábil seja dinâmico, interagindo com todos os acontecimentos do ambiente interno e

externo à organização, desde o planejamento até o controle, sendo capaz de interpretar e comunicar as informações aos gestores.

Surge, então, a nova função da contabilidade, a controladoria, como responsável pelo sistema de informações da empresa, pelo assessoramento aos gestores, participante assídua na elaboração do planejamento estratégico e operacional da organização.

2.5.2 A origem da controladoria

Conforme Schmidt (2002, p. 20), a controladoria originou-se no início do século XX, com o surgimento das grandes corporações norte-americanas. Pelo fato dessas empresas serem organizadas na forma de divisões e departamentos e espalhadas em várias regiões geográficas diferentes, era necessário um rígido controle centralizado de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais, surgindo, assim, a controladoria.

O mesmo autor menciona que no Brasil a figura do *controller* foi se inserindo com a chegada das empresas multinacionais após a abertura econômica. Essas empresas treinavam técnicos brasileiros para desempenharem o papel de controladores. Geralmente as pessoas das áreas contábeis e financeiras têm mais facilidades para se inserirem nesta função. Atualmente, o *controller* não necessariamente deve ser da área; embora as atividades de controladoria sejam da área financeira, hoje é normal existirem profissionais de outras áreas nesta atividade.

Tung (1980, p. 83) assinala que

a palavra *controller* não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por

meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos, Inglaterra, etc. “controller” ou “comptroller” , designavam, inicialmente, nesses países, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções de *controller*.

Portanto, o profissional que desenvolve as atividades de controladoria vem ganhando a cada dia mais o seu espaço como uma “peça” fundamental dentro das organizações, para assessorar os gestores com informações rápidas e oportunas no processo decisório.

A controladoria deve conhecer todas as áreas e sistemas de informações gerenciais da organização. Assim, pode-se visualizar a controladoria como mais uma função da contabilidade que recebe informações de todas as áreas organizacionais, bem como influência de outras ciências, como a administração e a economia.

2.5.3 O significado da controladoria

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica, e, desta forma, pode ser visualizada sob dois enfoques, conforme descrevem Mosimann e Fisch (1999, p. 88):

- como órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa e
- como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria, como órgão administrativo, coordena e participa do processo de planejamento global, de modo a garantir a eficácia da empresa. Como área do

conhecimento, deve participar das três etapas do processo de gestão: planejamento, execução e controle.

Segundo Riccio e Peters (*apud* YOSHIKUNI *et al.*, 2006, p. 1472), pode-se afirmar que, independente da conotação assumida, o objetivo geral da controladoria a identifica

como um conjunto organizado de conhecimento que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los. Como órgão administrativo, tem por missão gerar subsídios para a canalização dos esforços e potencialização da entidade como um todo e participar do processo de tomada de decisão assessorando a administração geral e os gestores de áreas específicas para garantir a continuidade da entidade e assegurar o cumprimento de sua missão.

É importante ressaltar que em muitas empresas não há uma controladoria. Mambrini, Beuren e Colauto (2002, p. 6), afirmam que a controladoria existirá em muitas empresas, quer sua estrutura organizacional a tenha ou não como unidade administrativa. Mosimann e Fisch (1999, p. 117) reiteram este posicionamento, ao afirmar que,

quando não existe na empresa a controladoria como órgão administrativo, a coordenação dos esforços para a busca da maximização dos resultados globais da empresa será exercida por outro gestor, entretanto, deverá ser sempre aquele que tiver a maior visão generalista.

Destarte, a controladoria, independentemente de sua posição hierárquica, desempenha um papel importante dentro das organizações, pois é, através de sua visão sistêmica, que os tomadores de decisões irão em busca da eficácia organizacional.

A controladoria, assim como as demais áreas da organização, deve buscar a sobrevivência organizacional da empresa, pois, de acordo com Almeida, Parisi e Pereira

(2006), ela é a única área com visão ampla e possuidora de instrumentos capazes de promover a otimização do todo. Deste modo, a controladoria, segundo os autores, é um órgão dotado de missão, objetivos e metas para a sua própria atuação.

A missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] enfatizam que os objetivos da controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARIS; PEREIRA, 2006, p. 347).

Portanto, a controladoria é a área responsável em estruturar um sistema de informações capaz de atender às várias necessidades operacionais e gerenciais da organização, medir possibilidades para a empresa, estabelecer padrões de controle, participar do orçamento, entre outros.

2.5.4 A controladoria e o sistema de informações contábeis

Segundo Riccio (1989, p. 104), uma característica inerente ao sistema de informações contábeis é a de ser um sistema consolidador. Esta consolidação ocorre tanto no aspecto contábil quanto no sistema organizacional. A figura 6 ilustra esta consolidação.

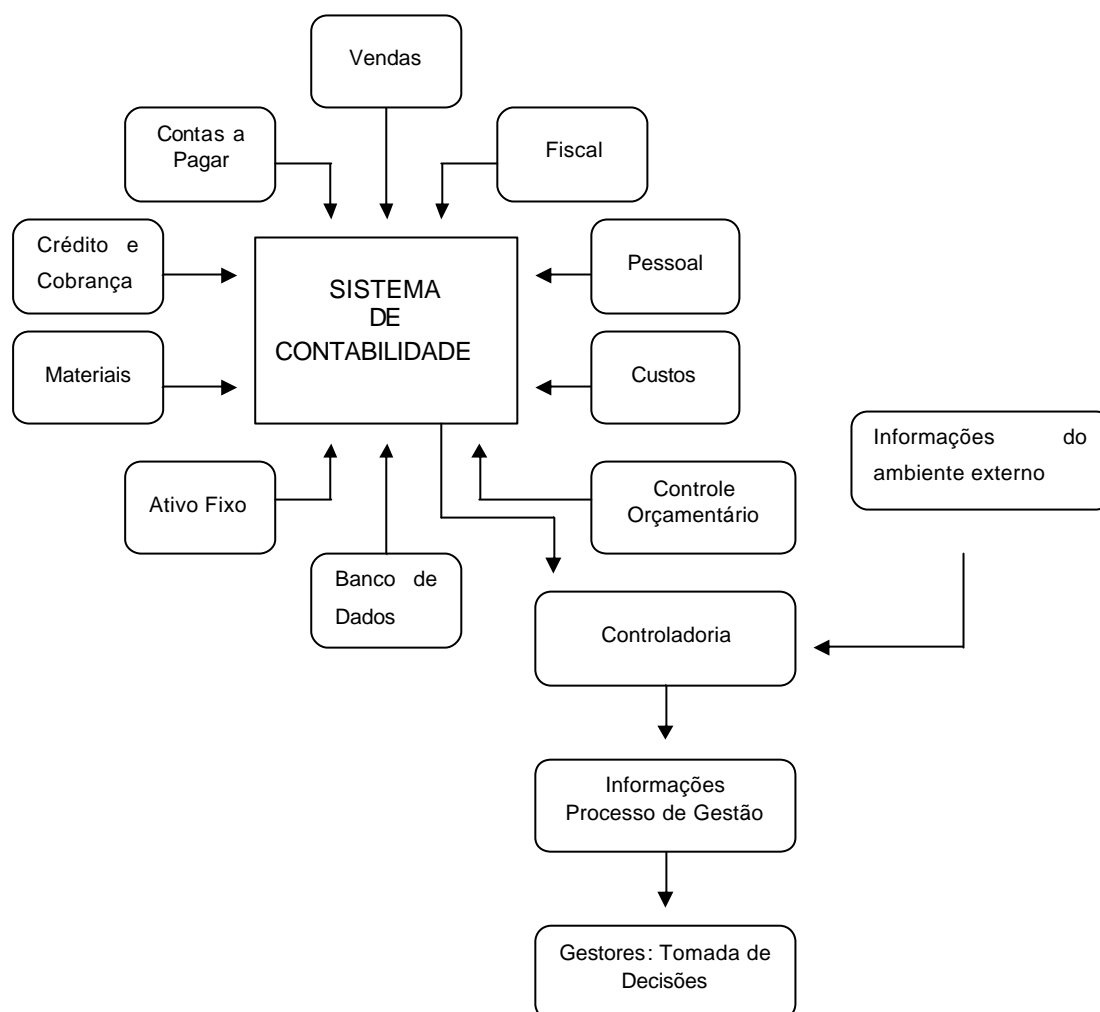


Figura 6: Sistema de Informações Contábeis
 Fonte: adaptado de Riccio (1989, p. 104)

O sistema de informações contábeis pode ser visualizado como um grande banco de dados, que pode ser interligado a outros sistemas de informações, bem como a fatores externos à organização, para que assim possa propiciar à controladoria prestar informações oportunas e relevantes para que os objetivos estratégicos organizacionais sejam cumpridos da melhor maneira possível.

Oliveira (1998, p. 159), afirma que

a controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo.

Almeida *et al.* (2006, p. 352) relatam que o sistema de informações gerenciais utiliza algumas ações para viabilizar as informações para os gestores. Estas ações são:

- a) induzir os gestores à decisão correta;
- b) apurar os resultados econômicos dos produtos e serviços;
- c) refletir o físico-operacional;
- d) permitir a avaliação de resultados dos produtos e serviços;
- e) permitir a avaliação de desempenho.

Conseqüentemente, os sistemas de informações gerenciais têm como função fornecer informações aos gestores, para que os mesmos possam se programar com suas atividades a fim de que estas sejam realizadas da melhor maneira possível. Neste contexto, o *controller* é o gestor das informações de uma empresa, responsável pela sua implementação e manutenção. Mosimann e Fisch (1999, p. 127) relatam que o *controller* deve ter algumas atuações no sistema de informações, tais como:

- a) identificar os eventos que ocorrem na empresa;
- b) identificar as decisões que são tomadas na empresa;
- c) identificar os modelos de decisão dos gestores e participar da elaboração dos modelos de decisão do sistema de informações;
- d) identificar as informações que são necessárias para suprir os modelos de decisão, onde e como buscá-las;
- e) identificar os modelos de mensuração e participar de sua elaboração e
- f) elaborar o modelo de comunicação ou informação

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 144) descrevem que “as decisões tomadas por líderes empresariais dependem da natureza da informação a eles fornecida por seus subordinados, pela estrutura da organização, pelo sistema de avaliação de desempenho e pela orientação estratégica da organização.”

Logo, cabe ao *controller* saber identificar os acontecimentos dos meio-ambientes externos e internos à organização, quais são os seus verdadeiros reflexos na empresa e apresentar, de maneira didática e resumida, as informações necessárias aos gestores para as tomadas de decisões.

2.5.5 Conceitos de controladoria

Descrito a significado da controladoria e do seu sistema de informações, faz-se necessário conceituá-la. Existem vários autores e várias definições para os termos controladoria, controladoria estratégica e contabilidade estratégica, e em muitos casos se confundem como um mesmo significado. Desta forma, no quadro 4, estão descritos alguns conceitos de autores que escrevem sobre o tema.

Autores	Conceituações		
	Controladoria	Controladoria Estratégica	Contabilidade Estratégica
Kanitz (1976, p. IV)	Na medida em que vai aumentando a complexidade das organizações empresariais, acentua-se cada vez mais a importância da contabilidade como instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários à administração correta dos vários departamentos ou divisões da empresa. Ela evoluiu para um sistema chamado controladoria, cuja função é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa.		

continua

continuação

Bromwich (1988, p. 27)			contabilidade estratégica busca avaliar as vantagens comparativas do empreendimento ou valor por ele acrescentado em relação aos seus competidores, avaliar os benefícios, os resultados que o empreendimento proporciona aos seus clientes acima de sua condição normal, e os benefícios dos rendimentos das vendas para a empresa sobre um horizonte de decisão de longo prazo
Pogue (1990, p. 52)			Contabilidade estratégica é a provisão e análise de dados de contabilidades gerenciais, relativas à estratégia empresarial: particularmente em relação aos níveis de custos e preços, volumes, participação de mercado, fluxo monetário e as demandas nos recursos totais de uma empresa. A contabilidade estratégica tem um papel importante para a formação do ciclo objetivo da empresa que, conforme sua sugestão, é composto por cinco fases: Fase 1 – estabelecendo o objetivo da corporação; Fase 2 – definindo qual é a posição presente da empresa; Fase 3 – definindo o que é estratégia ou estratégias; Fase 4 – preparação e implementação do plano estratégico; Fase 5 – monitorando e atualização do plano estratégico.

continua

continuação

Ward (1992, p. 33)		Apresentada como um estilo de administração contínua, consistindo num processo interativo de análise, planejamento e controle. Ela também pressupõe que o processo de tomada de decisão estratégica requer o suporte de uma grande quantidade de informações variadas.	
Mosimann, Alves & Fish (1993, p. 96)	Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica da empresa, com o fim de orientá-la para a eficácia.	Interpreta o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos.	
Goldenberg (1994, p. 91)			A contabilidade estratégica procura estimar comparativamente o valor da vantagem competitiva da empresa ou o valor adicionado sobre seus competidores e avaliar os benefícios do rendimento dos produtos em relação ao curso de vida dos clientes e ou benefícios que estes rendimentos gerarão para a empresa sobre uma decisão de longo prazo.
Catelli (1994) (<i>apud</i> PADOVEZE, 2003, p. 4)	Identificação, mensuração, comunicação e a decisão relativas aos eventos econômicos [...] respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial.		
Andrea e Dunning (<i>apud</i> SALEEM, 1995, p. 136)			Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

continua

continuação

Riccio, Barsi e Peters (1995)	Quanto ao enfoque da empresa e seu ambiente, é tradicionalmente vista como uma função afeta, em sua acepção maior, ao ambiente interno da empresa. Com o advento de novos paradigmas a função manufatura e o ambiente atual de negócios, elenca-se um conjunto de paradigmas que mais adequam a controladoria à hodiernidade e ao futuro, expandindo sua atuação.		
Roehl-Anderson; Bragg (1996)	Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório.		
Figueiredo; Caggiano (1997, p. 26-28)	Um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica [...] e tem pôr finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial [...] é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia,		

continua

continuação

	Estadística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia.		
Shank (1997, p. 5)			A contabilidade existe na administração principalmente para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial. Sob esta visão administração de empresas é um processo cíclico contínuo de: (1) formular estratégias, (2) comunicar estas estratégias por toda a organização, (3) desenvolver e pôr em práticas táticas para implementar as estratégias e (4) desenvolver e implementar controles para monitorar as etapas da implementação e depois o sucesso no alcance das metas estratégicas.
Tung (1997)	Identifica a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis. Funciona como um órgão de observação e controle da alta administração.		
Nossa & Holanda (1998)			O interessante para a contabilidade gerencial estratégica é assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chaves que possam prever tal necessidade no futuro.

continua

continuação

Martins (1998, p. 8)			Contabilidade estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as fiscais, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas.
Oliveira (1998, p. 159)	Analisar a massa de dados, formular diagnósticos da maneira mais precisa e atualizada possível, estudar alternativas e gerar relatórios compactos passam a ser, conseqüentemente, a filosofia máxima da moderna controladoria.		
Simmonds (<i>apud</i> DIXON, 1998, p. 273)			A provisão e análise de dados de contabilidade gerencial sobre um negócio e o seu uso para competição, desenvolvendo e monitorando a estratégia empresarial, particularmente níveis relativos e tendências em custos reais e preços, volume, divisão de mercado, fluxo monetário e a proporção exigida dos recursos totais de uma firma.
Wilson (1999, p. 4)	Fornecedora de trabalhos de análises das margens das linhas dos produtos existentes ou projetados, vendas por regiões geográficas, ou de produtos individuais. Além disso, a equipe de controladoria pode até vir a ser solicitada a participar da equipe de		

continua

continuação

	desenvolvimento de novos produtos.		
Perez Júnior, Oliveira e Costa (1999)	A controladoria deve direcionar suas atividades e funções no sentido de atuar como consultoria de alto nível, ou seja, deve estar voltada para a gestão da empresa e para a eficaz contribuição ao planejamento, controle e discussão das políticas estratégicas. (p. 280)	Controle estratégico significa pensar a longo prazo em todas as estratégias, em tudo o que é vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva. Representa a obrigação de começar a introduzir indicadores procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação a seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas. Tem que se preocupar com os clientes, fornecedores, empregados, acionistas, sociedade em geral, e mais uma coisa importante, com os seus concorrentes. (p. 282)	
Goulart (1999, p. 5)	Coordenadora do processo de coleta de dados e criação e comunicação de informações sobre concorrentes aos gestores organizacionais		
Beuren e Moura (2000, p. 60)	Suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas em assegurar o conjunto de interesses da empresa [...] exercer o controle das atividades de uma entidade [...] entende-se por controle: conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências		

continua

continuação

	saneadoras.		
Veiga (2001, p.105)			Geradora de informações quantitativas, tanto físicas como monetárias, utilizando dados do sistema de informação de gestão estratégica ou outro sistema que tenha em sua base dados estratégicos. As informações de cunho qualitativo seriam geradas pelas outras áreas da empresa.
Nogas <i>et al.</i> (2002, p. 1)			As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de contabilidade estratégica
Schmidt (2002)	É uma ferramenta de que o empresário pode se valer para que esta lhe ofereça os indicadores e dados da empresa e de sua cadeia de valor para a tomada de decisão. Para a controladoria poder gerar tais informações, faz-se necessário o uso de várias ferramentas, como por exemplo, o planejamento estratégico, orçamento, métodos de custeio [...] estas ferramentas devem estar inseridas em um sistema de informações para apoiar a gestão da empresa.		

continua

continuação

Mendes (2002, p. 51)		A Controladoria preencheu o vácuo deixado pela contabilidade, qual seja, atender às expectativas por informações que subsidiassem o gestor em sua tomada de decisão [...] prestar maior transparência e significado às informações gerenciais.	
Peleias (2002, p. 13)	Área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão [...] definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades que ocorrem nas diversas áreas nas organizações, para que a eficácia empresarial seja assegurada.		
Padoveze (2003)	Unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa. Como a ciência contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente e futuro –, e como a ciência social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à controladoria cabe a responsabilidade de implementar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o instrumental da ciência contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades. A controladoria é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude.(p. 3)	Atividade de controladoria que, através do sistema de informação contábil, abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não-financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional.	

continua

continuação

Oliveira; Perez Jr; Silva (2004)	Departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade.(p. 3)	Necessidade de planejar estrategicamente, o que exige do controller a posse das informações e alta dose de sensibilidade para a correta identificação das ameaças e das oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial. (p. 28)	
Yoshikuni <i>et al.</i> (2006, p. 1475)		Satisfaz a necessidade de informação para todos os níveis da organização, por meio de sistemas que fornecem o <i>feedback</i> dos níveis operacionais que contribuem para a aprendizagem e melhoria dos processos, que unificam as decisões e as ações para benefícios financeiros em longo prazo.	
Nascimento, Ott e Regintatto (2007, p. 221)	Auxiliador na identificação da fase em que a organização se encontra e a partir disso auxiliar os gestores a definirem os principais conjuntos estratégicos e, também, indicar como devem ser implementadas e, por conseguinte, controladas.		

Quadro 4: Algumas conceituações de controladoria, controladoria estratégica e contabilidade estratégica

Como visto, são muitas as definições do termo que envolve controladoria, controladoria estratégica e contabilidade estratégica, dificultando assim a definição de um único conceito para as classificações existentes pois as definições dos autores citados no quadro 4 se confundem entre si. Desta forma, para o presente trabalho adota-se o conceito de Bromwich (1988), visto que esta definição se enquadra melhor para o presente estudo.

Observa-se então, que a controladoria busca informações de todos os segmentos da contabilidade, conforme exposto nos segmentos da contabilidade geral (figura 5), ou seja, da contabilidade geral, contabilidade financeira, contabilidade de custos e da contabilidade gerencial, bem como, informações externas à organização, para prestar informações estratégicas aos gestores em apoio às suas tomadas de decisões.

Com este posicionamento, constata-se que a controladoria é responsável pelo processo de informações contábil-gerenciais da organização, indispensáveis no processo de gestão.

2.5.6 A controladoria no processo de gestão

A controladoria, que tem como função básica disponibilizar informações aos gestores para o processo de tomada de decisões, assume cada vez mais um papel decisivo em todo o processo de gestão das organizações.

Desta forma, antes de descrever o papel da controladoria no processo de gestão (planejamento, execução e controle), torna-se necessário o entendimento do que vem a ser gestão empresarial.

2.5.6.1 Gestão empresarial

Chiavenato (2000 b, p. 3) descreve que o ato de gerir é “interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos”.

Catelli (*apud* MOSIMANN; FISCH 1999), informa que gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz gerência, denominada gestor, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam. Assim, administrar é conduzir a administração para a obtenção de seus objetivos.

Toda empresa possui um modelo de gestão que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. Esse modelo é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa (PEREIRA, 2006, p. 57).

Portanto, ter um modelo de gestão bem definido e estruturado neste ambiente empresarial, que freqüentemente passa por constantes mudanças, é uma premissa básica para se alcançar a desejada eficácia empresarial.

2.5.6.2 Modelo de gestão e processo de gestão

O modelo de gestão geralmente decorre da missão estabelecida pela empresa, ou seja, a razão da existência da organização.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 30) descrevem que o modelo de gestão é, “em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada”.

Através do modelo de gestão, de acordo com Pereira (2006), espera-se obter parâmetros para que os gestores possam desenvolver sua atuação, tais como: participação nas decisões; certo grau de autonomia, papéis e posturas; critérios e avaliação de desempenho.

Quanto ao processo de gestão, configura-se com base no modelo de gestão das organizações e como este modelo é influenciado pelas crenças e valores de seus principais executivos, e assume diversas formas de acordo com a realidade organizacional.

Pereira (2006, p. 58) expõe que o processo de gestão deve:

- a) ser estruturado com base na lógica do processo decisório;
- b) contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- c) ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

Neste sentido, o processo de gestão, segundo o mesmo autor, estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. A controladoria, portanto, não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Para melhor entendimento, são descritas as suas etapas, bem como o papel da controladoria em cada fase deste processo.

Planejamento estratégico:

Segundo Oliveira (1999, p. 46), planejamento estratégico pode ser conceituado “como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e preocupa-se com a formulação dos objetivos e a seleção dos cursos a serem seguidos.

Na descrição de Chiavenato (2000 a, p.148), “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”. O nível

mais elevado da empresa, ou seja, a direção, precisa estar envolvida, pois o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas.

Mintzberg (1994) descreve que o PE (planejamento estratégico) é um sistema integrado de decisões, capaz de produzir dados e informações para ajudar os gestores a pensar estrategicamente, apoiando a articulação das estratégias ou visões de futuro. O próprio processo de criação da estratégia não pode ser isolado, sendo necessária a avaliação em relação ao contexto dinâmico e complexo em que se inserem. Para Mintzberg (1994, p. 114),

a construção da estratégia não é um processo isolado. Ela não acontece somente por causa de um encontro realizado com esse intuito. Ao contrário, a construção da estratégia é um processo interligado com tudo aquilo que se leva em conta para a gestão de uma organização.

Na visão de Mintzberg e Quinn (2001), o PE define “como” uma organização vai atuar para que consiga alcançar seus objetivos. O PE, então, é a programação estratégica na qual os planejadores devem atuar como catalisadores para encorajar aspectos estratégicos dentro da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para Rezende (2002), a metodologia de PE pode ser adaptada para cada organização, pois cada uma das metodologias agrega vantagens e desvantagens para a organização. Algumas metodologias são apresentadas no quadro 5, para melhor entendimento.

Ano	Elementos básicos do processo	Referência
1969	Premissas, planejamento e implementação.	Steiner
1974	Dividida em partes: fins, meios, recursos, implantação e controle.	Ackoff
1987	Premissas, planejamento, implementação e revisão.	Bhalla
1990	Avaliação estratégica vigente; Avaliação do ambiente; Estabelecimento do perfil estratégico; Quantificação dos objetivos; Finalização; divulgação; Preparação da organização; Integração com o plano tático; Acompanhamento.	Fischmann; Almeida
1994	Avaliação, estratégia e execução.	Boar
1999	Objetivos; Situação interna; Situação externa; Planos operacionais; Orçamentos; Lista de recursos necessários; Modificações nos processos, métodos, sistemas, SI, organização e estrutura; Listas de ações; Sistemas de revisão	Bethlem
2001	Negócio, missão, princípios, análise do ambiente, visão, objetivos e estratégias.	Vasconcelos; Pagnoncelli

Quadro 5: Metodologias de planejamento estratégico
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Rezende (2002)

Então, faz-se necessário uma verificação dos principais elementos que compõem o PE, ressaltando-se que os conceitos podem ser diferentes entre os diversos autores.

O negócio é um dos principais e primeiros elementos que aparecem na formulação de um PE. Ele representa o ramo ou segmento em que a organização vai atuar. “É o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente” (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001, p. 31).

A missão consiste no levantamento dos propósitos e dos valores básicos da organização, bem como no seu escopo de operações, constituindo-se na declaração básica da razão da existência da organização. “É a razão de existir da empresa no seu negócio” (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001, p. 31).

Quanto ao ambiente, Maximiliano (2000 b, p. 203) define que “o processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internas e externas”.

Cabe ressaltar que a análise deste ambiente não é fácil, pois o mesmo deve agregar fatores internos e externos à organização. Sendo assim, esta análise deve contemplar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Pontos fortes e pontos fracos referem-se ao ambiente interno da organização, por conseguinte, são fatores controláveis. Já as oportunidades e ameaças são fatores do ambiente externo da organização, portanto não controláveis.

Oliveira (1999, p. 85) propõe que a análise do ambiente interno e externo à empresa seja feita a partir de informações nas quais o executivo deve ter um “adequado equilíbrio de conhecimento entre os fatores internos e externos”. Os sistemas de informações também fornecem subsídios para essas análises, na forma de relatórios ou sistemas para apoio à decisão.

Para Vasconcellos e Pagnoncelli (2001, p. 31), a análise do ambiente é considerado “um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”.

A visão vai além da declaração da missão para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que a organização pode transformar-se; a visão explicita o direcionamento de longo prazo que a empresa deve perseguir (BATERMAN; SNELL, 1998). De acordo com Vasconcellos e Pagnoncelli (2001, p. 31), a visão “é a explicitação do que se visualiza para a empresa”.

Os objetivos são os resultados que a organização espera alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão no ambiente atual e futuro (OLIVEIRA, 1999). Vasconcellos e Pagnoncelli (2001, p. 31) acrescentam que os objetivos “são os

resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro”.

Desta forma, a controladoria, no planejamento estratégico, deve participar através do fornecimento de informações que permitam que a organização mantenha-se de forma equilibrada em seu ambiente externo, adequando seu ambiente interno para responder de maneira adequada às ameaças que possam surgir e às oportunidades que possam “surgir”.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 118), os princípios que devem nortear a atuação da controladoria são:

- a) viabilidade econômica dos planos, frente às condições ambientais vigentes à época do planejamento;
- b) objetividade: os planos têm de ter potencial para produzir o melhor resultado econômico;
- c) imparcialidade: no favorecimento de áreas em detrimento do resultado global da empresa;
- d) visão generalista: conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área traz para o resultado global da empresa.

Assim, a controladoria deve saber interpretar o cenário em que a organização está inserida, avaliando seus pontos fortes e fracos, deve conseguir captar do ambiente externo informações relevantes que possam impactar nos macro-objetivos traçados pela alta administração, a fim de assegurar que as diretrizes estratégicas sejam cumpridas da melhor maneira possível.

Planejamento operacional:

Este planejamento refere-se a “o que” e “como” fazer. Chiavenato (2000 a, p.184) comenta que “refere-se especificadamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional [...] está voltado para a otimização e maximização de resultados”.

Este planejamento é realizado pelos funcionários operacionais da empresa e visa ao desdobramento dos planos táticos de cada departamento/área em planos operacionais, e sua realização se dá no curto prazo.

Bateman e Snell (1998, p. 125) descrevem que o planejamento operacional “identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização [...]”.

Nesta etapa, a controladoria tem uma importante função, pois os resultados econômicos da empresa devem ser otimizados e, para que isso se torne realidade, cabe a ela, como “detentora” de informações relevantes, assessorar na elaboração dos planos operacionais em conjunto com os gestores de todas as áreas organizacionais. É nesta etapa do planejamento que as informações são abertas (detalhadas) pela controladoria, para que cada gestor consiga visualizar a sua área de atuação, obtendo a melhor forma para otimizar os seus resultados em busca de suas metas para o atingimento dos resultados individuais e globais.

Ainda no planejamento operacional, conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 119), “cabe à controladoria transformar os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários e, posteriormente, comparar o que foi orçado com o que foi realizado, apontando os desvios, para que cada área tome a medida necessária para corrigi-los.”

Desta forma, o planejamento operacional passa a ser a base de controle e avaliação de desempenho e tem como produto o orçamento. Assim, a ferramenta utilizada no planejamento operacional passa a ser o orçamento.

O orçamento pode ser considerado como sendo uma das ferramentas para que a controladoria cumpra com a sua missão de assessorar na gestão da organização, visando a que os objetivos organizacionais traçados sejam atingidos, através da disponibilização de informações que conduzam os gestores às melhores decisões, bem como identificando desvios do que foi planejado e induzindo os gestores às melhores ações corretivas possíveis.

Para Nakagawa (1993, p. 66), o orçamento pode ser descrito

como o modelo de mensuração que avalia e demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenho econômicos e financeiros periódicos de uma empresa como um todo e das unidades que a compõem, que deveriam resultar da execução dos planos de ação por ela aprovados

Por fim, o apoio da controladoria no planejamento operacional é muito importante, desde o início até o fim do processo, pois deve assessorar os gestores com informações para a definição dos planos que serão executados dentro de um determinado período de tempo, em que a empresa como um todo tem como meta geral atingir os objetivos que foram estabelecidos com vistas à continuidade organizacional.

Execução:

Passada a fase do planejamento operacional, na qual os planos foram estabelecidos, chega-se à execução dos mesmos. Conforme Peleias (2002, p. 25), “execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços.”

Nesta fase, é imprescindível que os gestores e demais funcionários estejam motivados a executá-lo e compreendam passo-a-passo os planos, para que utilizem os recursos disponibilizados de forma a obter uma execução eficiente e eficaz.

Bateman e Snell (1998, p. 124) aludem que “uma implementação bem sucedida requer que o plano esteja ligado a outros sistemas na organização, particularmente os sistemas orçamentários e de recompensas [...]”.

Dessa forma, o papel da controladoria é de organizar, direcionar e orientar a ação gerencial, suprindo os gestores com informações que os induzem à tomada das melhores decisões, para que os resultados sejam alcançados. Enfim, a controladoria aponta o caminho mais seguro e confiável para que o processo decisório tenha o melhor resultado possível.

Controle:

Bateman e Snell (1998, p. 24) referem que, apesar de muitas vezes a fase do controle ser ignorada pelas empresas, devido ao fato de ser a última etapa do planejamento, monitorar e controlar é fundamental. Os autores afirmam que: “o planejamento se constitui num processo contínuo e repetitivo, os administradores devem monitorar continuamente o desempenho efetivo de suas unidades de trabalho de acordo com os objetivos e planos de cada unidade.”

Para Peleias (2002, p.26),

o controle é a etapa de gestão, contínua e recorrente, que auxilia o grau de aderência entre os planos e a sua execução, analisa os desvios ocorridos procurando identificar suas causas, sejam elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

Nesta fase, o papel da controladoria é saber identificar se cada área organizacional está de acordo com o que foi planejado no orçamento, mas para que isso seja feito de maneira coerente e ética, a controladoria, primeiramente, precisa avaliar o desempenho de sua própria atuação. Mosimann e Fisch (1999, p. 124) descrevem neste sentido:

- a) avalie se seus esforços no sentido de otimizar o resultado econômico da empresa estão, de fato, atingindo seus objetivos e, portanto, garantindo o cumprimento da sua própria missão;
- b) avalie se as informações econômicas-financeiras geradas pelo sistema de informações por ela administrado são adequadas às necessidades dos modelos de decisão, em qualidade, quantidade e temporaneidade; e
- c) avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas está conduzindo a empresa à eficácia, no que tange a aspectos econômicos.

Após este exame, a controladoria estará apta para cumprir sua função nesta etapa, que é a de fornecer informações aos gestores que indiquem os desvios ocorridos e suas

causas, aconselhando um caminho para a tomada de ações corretivas, relacionadas à execução ou correções do que foi mal planejado ou do que não foi previsto.

Esta etapa também é conhecida como *feedback*, porque se refere ao retorno que a controladoria deve prestar aos gestores sobre a sua gestão econômico-financeira, apontando possíveis inconsistências entre o que foi planejado e realizado.

Verifica-se que, após o descrito nas etapas do processo de gestão, a controladoria tem como função básica assessorar a administração, ou seja, é a área coordenadora das informações sobre gestão econômica. Mas é importante lembrar que ela não substitui a responsabilidade dos gestores, simplesmente tenta otimizar os resultados econômicos para que eles consigam obter os melhores resultados possíveis.

O profissional da controladoria não tem autonomia para decidir isoladamente, sendo assim cabe ao *controller* interpretar, comunicar e assessorar as tomadas de decisões, mas nunca decidir sozinho. Desta forma, cabe descrever quais são as funções da controladoria e do *controller*.

2.5.7 As funções da controladoria e do *controller*

A controladoria deve exercer seu verdadeiro papel de apoiar e fornecer subsídios para os gestores do planejamento até o controle das atividades – sejam elas operacionais, comerciais, tributárias –, por meio de sistemas de informações necessários à gestão, tanto dos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos. Neste sentido, Kanitz (1976, p. 6-8) entende que as funções da controladoria podem ser resumidas da seguinte maneira:

- Informação: compreende o sistema contábil-financeiro da empresa,
- Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;

- Coordenação: visa a centralizar as informações com vista à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações;
- Avaliação: interpreta fatos, informações, relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processo, por atividade etc.;
- Planejamento: de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se não aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.;
- Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos.

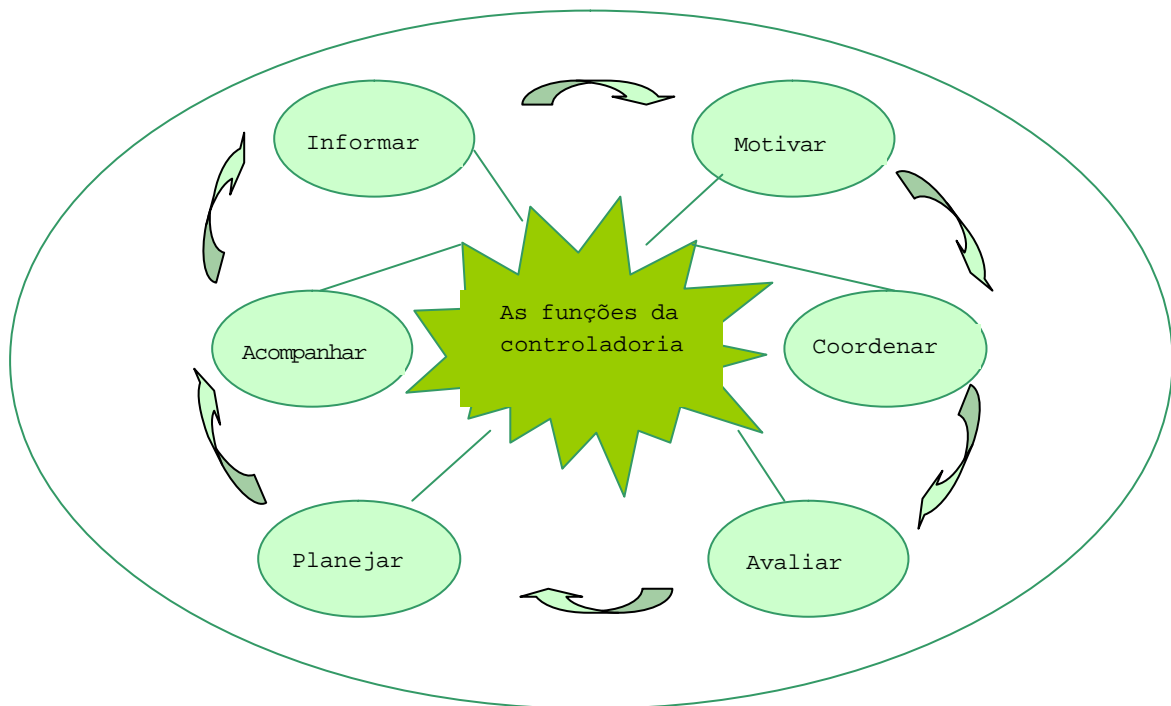


Figura 7: As funções da Controladoria
Fonte: adaptado de Kanitz (1976)

A controladoria tem como missão otimizar os resultados econômico-financeiros para garantir a continuidade organizacional. Deste modo, para desenvolver suas funções de forma precisa e oportuna, o *controller* deve ter uma atuação eficiente e eficaz.

As funções desempenhadas pelo *controller* irão depender muito da estrutura organizacional da empresa, atuando assim de diversas formas dentro dos mais variados níveis.

De acordo com Horngren (1985), os modernos conceitos de controladoria indicam que o *controller* desempenha a sua função de controle de uma maneira muito especial, isto é, ao reportar e interpretar dados relevantes, ele exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com os objetivos da empresa.

Figueiredo e Caggiano (1997, p.26) definem o *controller* como

o gestor encarregado do departamento de Controladoria. Seu papel é, por meio de gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades, sejam desenvolvidas conjuntamente, alcancem resultados superiores aos que alcançariam se fossem desenvolvidos independentemente.

Conforme Tung (*apud* Oliveira *et al.*, 2002, p. 19), o *controller* deve ter uma visão proativa, permanentemente dirigida ao futuro. De acordo com Tung, ele deve:

- ter capacidade de prever problemas e buscar soluções rápidas para solucioná-las;
- prever a necessidade de cada executivo, e não esperar que os mesmos os solicitem as informações;
- fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas com uma linguagem que eles entendam;
- traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos, uma vez que os números por si só podem não ser suficientes para auxiliar os administradores da empresa;
- ter uma visão proativa e preocupada com o futuro da empresa;

- elaborar relatórios de forma mais rápida possível, gerando assim informações atualizadas e confiáveis;
- insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção;
- exercer o papel de consultor na busca de soluções para os problemas, nunca a de crítico;
- ser imparcial e justo em suas críticas e comentários;
- ter a capacidade de vender suas idéias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam;
- e, principalmente, a capacidade de compreender que no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações, ou seja, sua opinião não deve substituir nunca a capacidade individual do executivo que recebe tais informações.

Essas atividades são de suma importância para o profissional da controladoria, visto que ele tem sob sua responsabilidade auxiliar os gestores na tomada de decisões com informações oportunas e claras que influenciam diretamente no desempenho individual da área e, por consequência no desempenho global da organização.

Portanto, a função da controladoria é garantir informações adequadas ao processo de gestão e à tomada de decisão, utilizando-se de um sistema de informações que permita dar o apoio adequado à necessidade da empresa, bem como suporte aos planos estabelecidos pelos gestores. Sendo assim, a controladoria também é responsável pelo correto alinhamento estratégico da organização, porquanto suas informações são vitais para a harmonia organizacional.

2.6 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento estratégico, segundo Boar (2002, p.143), “é o processo de garantir que todas as funções comerciais operem em harmonia umas com as outras para dar suporte ao escopo comercial”.

Kaplan e Norton (2004, p. 283) incluem as pessoas no conceito de alinhamento estratégico, quando assinalam que é a “interligação dos objetivos e dos incentivos individuais de equipes e departamentos para a realização dos objetivos estratégicos”.

O alinhamento estratégico, de forma mais ampla, consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Uma novidade neste modelo é que tanto a estratégia de negócio pode influenciar a TI, como a estratégia de TI pode influenciar o negócio (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Sob a perspectiva dos planejamentos da empresa, o alinhamento entre o planejamento estratégico dos negócios (PEN) e o planejamento estratégico da tecnologia da informação (PETI) é a adequação entre a orientação estratégica do negócio e a orientação estratégica de TI (Chan *et al.*, 1997).

Brodbeck *et al.* (2003) acrescentam que, além da integração funcional, deve-se considerar também a integração informacional para o alinhamento que ocorre por meio da adequação das informações nos sistemas de informação (SI) com as estratégias, objetivos e competências do negócio. Essa integração deve ocorrer tanto na etapa de planejamento como na de implementação do plano. Os autores colocam essa integração como um dos fatores promotores do alinhamento e acrescentam que a operacionalização do alinhamento é efetivada por meio da “modelagem de um conjunto informacional contendo os controles operacionais e gerenciais do negócio, consolidados

em indicadores que reflitam os objetivos e as estratégias e suas metas” (BRODBECK; HOPPEN, 2002, p.14).

Segundo Chan (1993), as organizações atingem o alinhamento estratégico, passando por de três níveis: cautela, com os profissionais de sistemas de informação se aplicando na compreensão do foco do negócio de suas empresas; integração, marcado pela aceitação das necessidades para um engrenamento entre os planos de negócios da empresa e aqueles dos sistemas de informação; e alinhamento, consistente na integração dos sistemas de informação com as estratégias fundamentais da organização e competências essenciais.

Deste modo, o alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo contínuo de adaptação e mudança. Rezende (2001) mostra que, além de contínuo, é um processo complexo e que há necessidade de uma combinação de atividades e de fatores para o sucesso; principalmente os fatores organizacionais, tecnológicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e políticos.

Um modelo de alinhamento estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC), que pode ser visto no item 2.6.4. Porém, antes para melhor entendimento faz-se necessário algumas considerações sobre o referido modelo.

2.6.1 *Balanced Scorecard*: surgimento, conceitos, evolução

O *Balanced Scorecard* surgiu em 1992, quando o Instituto Nolan Norton (1990), preocupado com a avaliação do desempenho organizacional, patrocinou um estudo em diversas empresas, visando a desenvolver um novo modelo de medição de desempenho, pois acreditava que os métodos de avaliação de desempenho em geral, apoiados somente em indicadores contábeis e financeiros, já estava obsoleto (KAPLAN e NORTON, 1997). O objetivo central deste novo modelo era, além de mostrar o

desempenho financeiro, monitorar os ativos intangíveis para o crescimento organizacional da empresa para o futuro. Para os seus criadores, o BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, complementando o planejamento estratégico, “traduz a missão e as estratégias das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

Existem vários conceitos na literatura sobre o BSC, e para melhor entendimento o quadro 6 descreve alguns dos autores que tratam sobre o tema.

Autores	Conceito de BSC
Fishmann e Zilber (1999)	Uma ferramenta empresarial que propicia a formação de uma estrutura lógica de medição estratégica e de um sistema de gestão eficiente que enfoca a estratégia e a visão e não o controle.
Neves e Palmeira Filho (2002, p. 3)	“Reflexo quantitativo da estratégia da empresa visto por quatro ou mais dimensões distintas”. Uma estrutura lógica que obriga o gestor a focar simultaneamente em todos os indicadores críticos da organização, evitando que uma determinada meta seja alcançada em detrimento da outra.
Silva, L (2003)	Uma estrutura lógica que mostra como as relações entre atividades e processos interferem no desempenho organizacional é o que diferencia o BSC dos outros métodos de implementação da estratégia.
Ruas (2003)	Ferramenta capaz de tornar os rumos da organização mais transparentes e palpáveis a todos os funcionários.
Goldszmidt (2003, p. 3)	O BSC não consiste em uma panacéia, um sistema de gestão que por si só assegure o bom desempenho da organização, mas em uma ferramenta que, em conjunto com processos organizacionais eficazes [...] pode levar as empresas a melhores resultados.

Quadro 6: Algumas definições do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1997) descrevem que o BSC é uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio de estabelecimento de metas mensuráveis. Ele cria uma estrutura para comunicar a missão e a estratégia, utilizando indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Assim, o BSC pode ser visto como um facilitador do fluxo de informações em dois sentidos: da alta administração para os seus funcionários e destes para a alta administração.

O BSC evoluiu de um instrumento de avaliação de desempenho para um modelo de gestão orientado para a estratégia. Para Kaplan e Norton (1997), o potencial do BSC ocorre quando ele deixa de ser usado como um sistema de medição de desempenho e passa a ser usado como um sistema de gestão estratégica.

2.6.2 O *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas estão utilizando o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo e para viabilizar os processos gerenciais críticos, ou seja, esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. A figura 8 mostra a atuação integrada desses quatro processos e seus inter-relacionamentos.

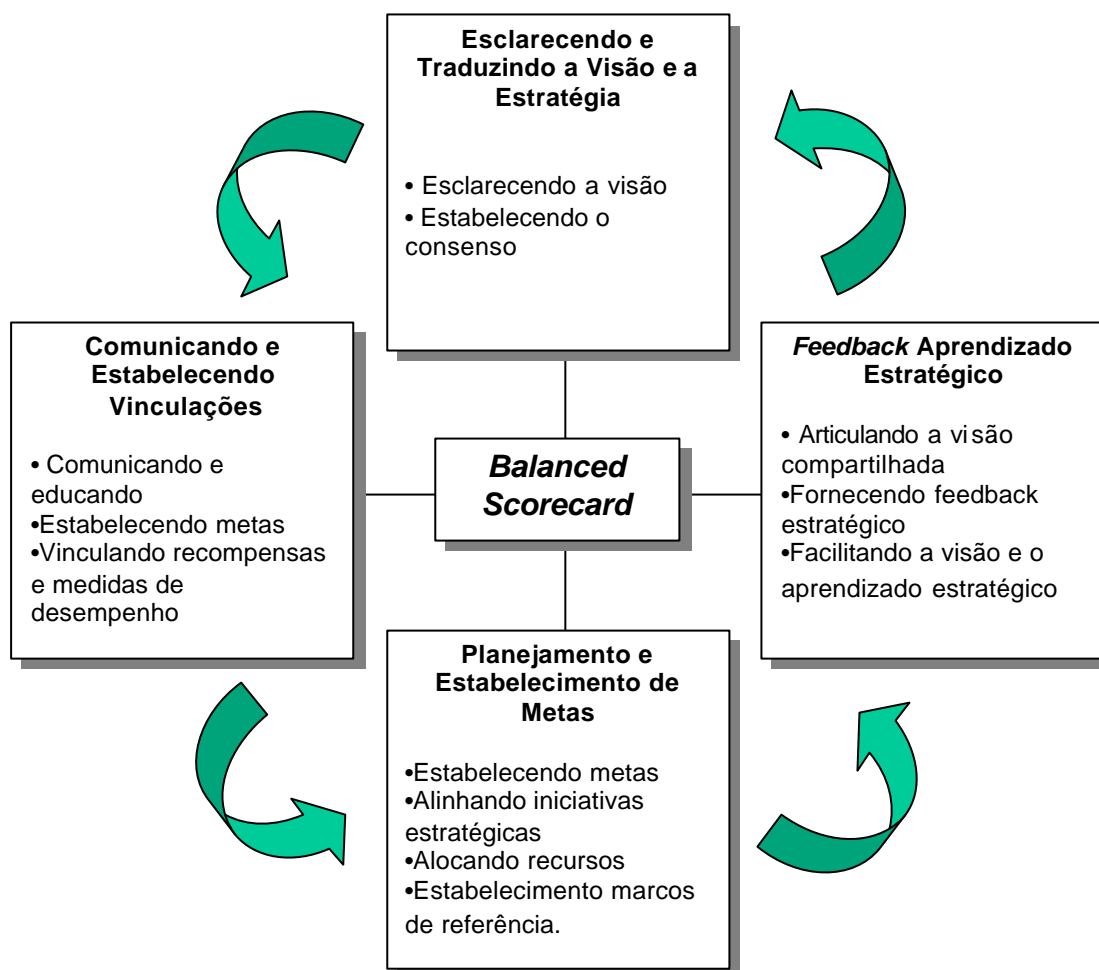


Figura 8: Sistema de gestão estratégica
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: neste processo as metas financeiras são estabelecidas; definem-se os segmentos dos clientes e mercados; identificam-se os objetivos e medidas para os processos internos; estabelecem-se as metas de crescimento e aprendizagem; estabelecem-se os investimentos em reciclagem de funcionários, tecnologia da informação e as melhorias dos processos organizacionais como um todo.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: os objetivos e as estratégias são transmitidos a toda a empresa, mostrando assim a todos

os funcionários os objetivos que devem ser alcançados para o atingimento da estratégia da empresa.

- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: os altos executivos estabelecem as metas e os objetivos do BSC, e, se alcançados, transformarão a empresa em um período de três a cinco anos. Kaplan e Norton (1997) descrevem que esta transformação será alcançada por meio de metas de superação para as perspectivas do cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento.
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: neste processo é possível monitorar e ajustar as estratégias traçadas, possibilitando também mudanças. As estratégias não podem ser tão rígidas e é importante o processo de *feedback*, neste contexto o BSC oferece a oportunidade de contribuir para o aprendizado estratégico.

Kaplan Norton (2000) acrescentaram um quinto princípio: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Esse quinto princípio foi incluído em razão da constatação de que o senso de propriedade e o envolvimento ativo da alta administração são as condições isoladas, mas importantes para o sucesso na implementação da estratégia do BSC.

Um outro fator importante descrito por Kaplan e Norton (1996) é a ampla participação das pessoas na criação do BSC, apesar de tornar o processo longo, oferece muitas vantagens, tais como: as informações de um maior número de gerentes são incorporadas aos objetivos internos; os gerentes ganham uma compreensão melhor das metas estratégicas de longo prazo e a construção de um compromisso mais forte para o alcance das metas estabelecidas.

2.6.3 O *Balanced Scorecard*: sua estrutura

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. VIII), o BSC baseia-se em um conjunto de indicadores que deve refletir “equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e de ocorrência e entre as perspectivas internas e externas de desempenho”.

Uma característica dos indicadores do BSC, descrita pelos autores, é que eles devem estar alinhados com a estratégia da empresa. Concordam com os autores Villani e Nakamura (2003, p. 5) afirmando que “as medidas alinhadas à estratégia não só proporcionam informações acerca da implementação da estratégia, mas também incentivam comportamentos consistentes com a estratégia.”

O BSC é estruturado em quatro perspectivas diferentes – financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento –, para que assim traduza a missão e a estratégia em objetivos e medidas, conforme demonstra a figura 9.

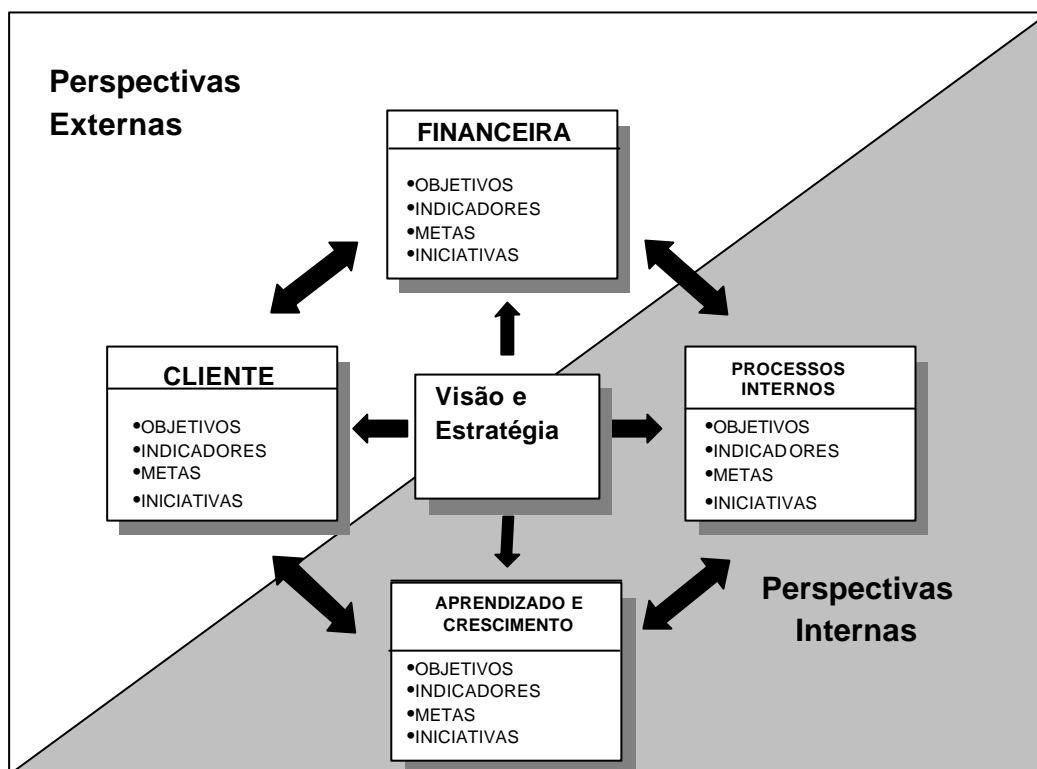


Figura 9: Estrutura do *Balanced Scorecard*
 Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10)

É importante ressaltar que, apesar de o modelo original do BSC contemplar quatro perspectivas, estas podem ser adaptadas à realidade da empresa ou até mesmo serem definidas novas perspectivas para melhor atendimento das estratégias organizacionais.

- Perspectiva financeira: os indicadores desta perspectiva indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As medidas e os objetivos traçados nas demais perspectivas têm como foco os objetivos financeiros definidos nesta perspectiva;

- Perspectiva do cliente: esta perspectiva possibilita a identificação dos clientes e mercados nos quais atuará a organização. De acordo com Kaplan e Norton (1997), existem medidas essenciais da perspectiva do cliente, conforme demonstra o quadro 7.

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido);
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
Retenção de clientes	Controla em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes segundo critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Quadro 7: Medidas essenciais da perspectiva do cliente

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Mas os mesmos autores alertam que também devem conter “medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). Essas medidas específicas são fundamentais, pois representam a permanência ou não dos clientes junto a empresa, e que, segundo os autores, normalmente está relacionado ao tempo de resposta, qualidade e preço do produto ou serviço prestado.

- Perspectiva dos processos internos: as medidas desta perspectiva estão voltadas para aqueles processos que possibilitam atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas em relação a retornos financeiros. Com o BSC, há possibilidade de identificação dos processos críticos para o alcance dos objetivos financeiros e dos clientes. Kaplan e Norton descrevem que “a derivação das estratégias de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos é uma das principais diferenças entre o *balanced scorecard* e os sistemas tradicionais de medição de desempenho”.

- Perspectiva aprendizado e crescimento: para Kaplan e Norton (2004), esta perspectiva possui três componentes, que correspondem aos ativos intangíveis: capital humano, capital da informação e capital organizacional. O capital humano corresponde às habilidades, talento e conhecimentos dos empregados. O capital da informação representa o banco de dados, sistemas de informação, redes de comunicação e infraestrutura tecnológica. E o último, o capital organizacional, corresponde à cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento. Quando estes três componentes estão alinhados com a estratégia, a empresa passa a ter a “capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 14).

2.6.4 O *Balanced Scorecard* e o alinhamento organizacional

Kaplan e Norton (2000) descrevem que o BSC foi desenvolvido inicialmente para ser um sistema de avaliação de desempenho, mas que sua estrutura possibilitou que as empresas o utilizassem também para a obtenção do alinhamento organizacional (das unidades de serviços, de negócios), uma vez que a implementação da estratégia exige tal alinhamento. Os autores colocam que o BSC é um instrumento que gerencia a estratégia e apresenta três dimensões: estratégia, foco e organização. Na dimensão estratégia, o BSC possibilita a descrição e a comunicação da estratégia de forma compreensível a toda a organização; na dimensão foco, o BSC alinha todos os recursos e atividades da organização com a estratégia, e, na dimensão organização, promove a mudança na integração entre as estruturas organizacionais e entre os empregados.

A implantação do BSC leva ao alinhamento devido à necessidade de discussões em torno da estratégia e da elaboração de planos consistentes. Kaplan e Norton (2004, p. 262), com relação ao alinhamento da TI, afirmam que várias empresas garantiram o

sucesso de alinhamento por meio da realização de *workshops* após a elaboração dos primeiros mapas estratégicos, em que participaram tanto pessoas de unidades de negócios, como pessoas da área de TI.

Para Berry (2003), a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC contribui para a definição das prioridades de projetos de TI a serem desenvolvidos e implantados para alcançar os resultados financeiros pretendidos.

Eventualmente podem ocorrer mudanças organizacionais em que o BSC não contempla em sua sistemática. Quando ocorre esta situação, a solução pode estar na tecnologia do BI, pois através dele o usuário cria o seu próprio relacionamento na busca da informação para tomar decisões ou mesmo para gerar conhecimentos.

De acordo com Barbieri (2001, p.30) as perspectivas criadas no BSC devem ser associadas a indicadores numéricos que apontem para uma dimensão criada no BI. Como exemplo:

- Perspectiva financeira (BSC): taxas de retornos, lucros, despesas, custos; associada à dimensão financeira (BI);
- Perspectiva do cliente (BSC): reclamações dos clientes, taxas de produtos devolvidos, graus de inadimplência; associada à dimensão perfil do cliente (BI);
- Perspectiva processos internos (BSC): percentagem de projetos e parcerias realizadas com terceiros; associada à dimensão processos (BI);
- Perspectiva aprendizado e crescimento (BSC): índice de satisfação dos colaboradores, índice de treinamentos realizados a colaboradores; associada à dimensão recursos humanos (BI).

Cabe ressaltar que tanto as perspectivas criadas no BSC, quanto as dimensões criadas no BI podem ser expandidas e agregar outras, de acordo com a realidade de

cada organização, para que assim atenda as suas reais necessidades organizacionais para o correto alinhamento organizacional.

Assim um dos objetivos da tecnologia do BI é o armazenamento e a análise das informações internas e externas à empresa, para a criação de novas oportunidades e agregação de valor aos dados armazenados nos sistemas (BARBIERI, 2001; THOMSEN, 2002). Desta forma, antes de se passar para o capítulo que trata especificamente da tecnologia do BI e devido ao fato de já estar se tratando de alinhamento estratégico, cabe descrever na próxima seção o alinhamento existente entre BSC x BI x controladoria, para melhor compreensão e seqüência dos assuntos.

2.7 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO X *BALANCED SCORECARD* (BSC) X *BUSINESS INTELLIGENCE* (BI) X CONTROLADORIA

Para melhor representar o alinhamento estratégico x BSC x BI x controladoria, apresenta-se a figura 10, com o fluxo da informação para a tomada de decisão. Nela, é possível compreender que o alinhamento estratégico recupera informações ambientais e da cadeia de valor, alimentando assim a controladoria. Posteriormente, tais informações são retrabalhadas em sistema de *Business Intelligence*, o qual proporciona flexibilidade ao usuário no sentido de compor o seu próprio atendimento das necessidades informacionais. Daí em diante as informações são reintroduzidas no ambiente organizacional.

A figura 10 também contempla a estratégia empresarial de acordo com Porter, em que a empresa faz um posicionamento estratégico em relação, principalmente, à diferenciação ou custo.

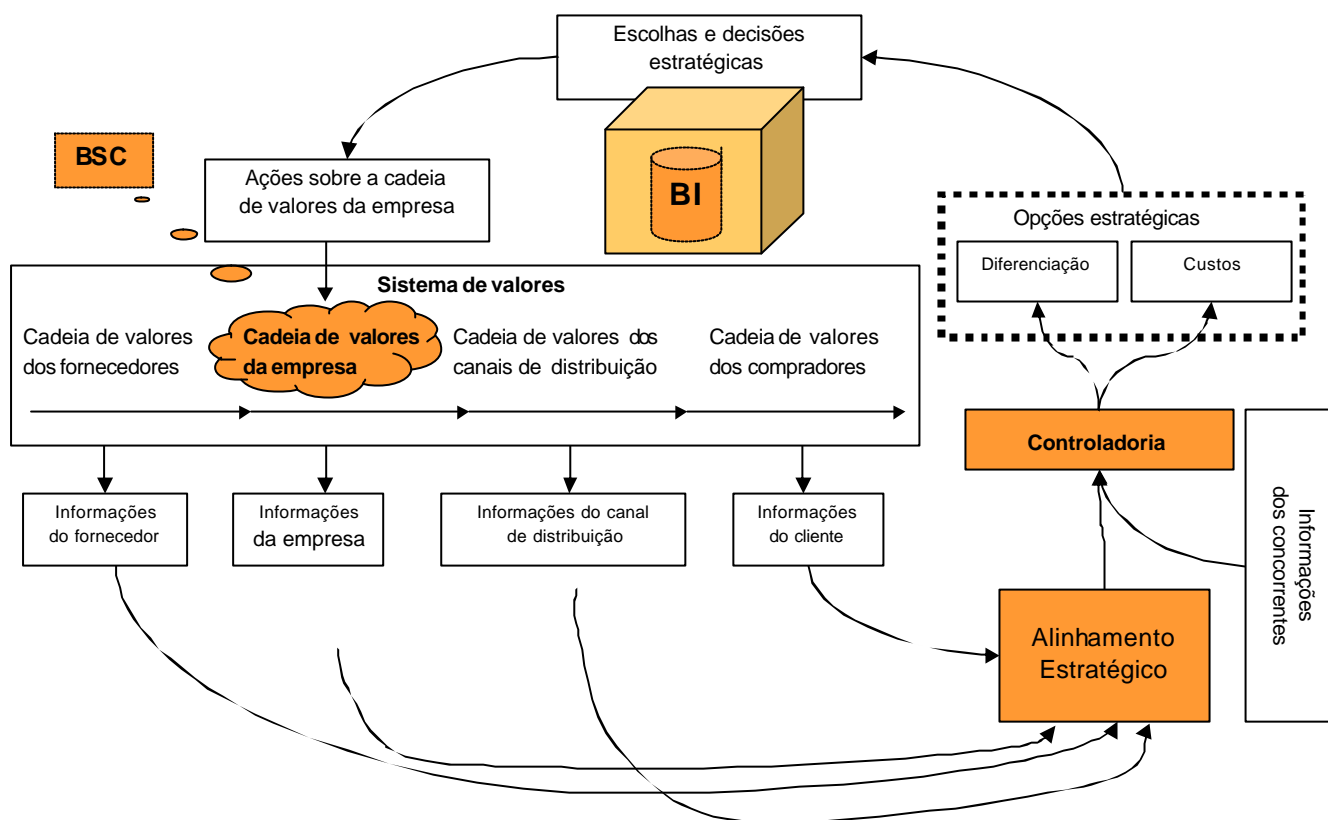


Figura 10: Alinhamento estratégico x *balanced scorecard* (BSC) x *business intelligence* (BI) x controladoria

Fonte: adaptado de Affeldt, Silveira e Vanti (2006)

De acordo com a figura 10, o sistema de valores não é um elemento isolado de uma determinada empresa, e sim um elo de relações que incluem os fornecedores, empresa, canais de distribuição e clientes. Portanto, quanto maior for o número de empresas envolvidas no sistema de valores, maior será a circulação de dados e informações que deverão ser gerenciadas de forma automatizada para atender as necessidades gerenciais.

É importante ressaltar que a controladoria é a fonte principal das informações organizacionais, pois é ela que recebe os dados e processa em informações vindas da cadeia de valor, para prestar informações estratégicas para a tomada de decisões. Porém, à medida que se amplia o sistema de valores, este, por sua vez, torna-se mais

complexo, tornando o controle e gerenciamento mais difícil. Por este motivo, é fundamental um sistema de informações que permita à controladoria prestar informações confiáveis, relevantes e em tempo hábil para os gestores, para que estes possam usufruir delas para a tomada de decisões estratégicas.

Fica claro, desta forma, que para a utilização de informações para uma análise estratégica, a organização precisa de sistemas flexíveis que permitam utilizar as informações, gerar conhecimento e criar a capacidade competitiva para que, assim, consiga se manter no mercado de forma estratégica e inteligente. Existem vários tipos de sistemas como o *supply chain management* (SCM), o *enterprise resource planning* (ERP/ERP II), os portais corporativos, o *customer relationship management* (CRM), entre outros; mas o presente trabalho é direcionado para o *business intelligence* como diferenciador da tomada de decisão, devido a sua flexibilidade e navegabilidade na disponibilização da informação.

Muitos cruzamentos com o *business intelligence* podem ser obtidos através de suas técnicas. Ele pode ser definido como um termo global utilizado para todos os processos, técnicas e ferramentas que apoiem a tomada de decisão, baseando-se numa tecnologia de informação (CABENA *et al.*, 1997).

Deste modo, a controladoria alinha-se à tecnologia da informação, mais precisamente à tecnologia do *business intelligence*, para fazer cumprir a sua missão. A controladoria, assim como as demais áreas da organização, deve objetivar a sobrevivência organizacional da empresa, pois, de acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2006), é a única área com visão ampla e possuidora de instrumentos capazes de promover a otimização do todo.

2.8 TOMADA DE DECISÕES VIA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas, para dar apoio às várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações.

Existem os denominados sistemas de apoio à decisão, cuja proposta é a de auxiliar nesta tarefa, mais do que informar. Makos (1995) afirma que o suporte à decisão é o processo de converter dados em informações úteis, para obter a vantagem estratégica nos negócios.

Os sistemas de apoio à decisão (SAD), de acordo com Keen (*apud* SPRAGUE; WATSON, 1991), visam a melhorar a eficácia e a eficiência da produtividade dos gerentes e profissionais na sua atuação organizacional. Servem como suporte para julgamento, mas nunca o substituem, pois não automatizam o processo decisório, nem mesmo impõem ao usuário uma seqüência de análise.

Normalmente, os projetos de sistemas de suporte ao executivo (EIS ou SIE) nascem a partir de uma necessidade de mudança nos processos, recursos e capacidades da empresa, ou seja, de uma reestruturação organizacional. Gary Gulden, do *The Index Group*, desenvolveu uma matriz (figura 11) que ilustra as prováveis atitudes e expectativas dos usuários frente à implantação de um sistema de suporte ao executivo.

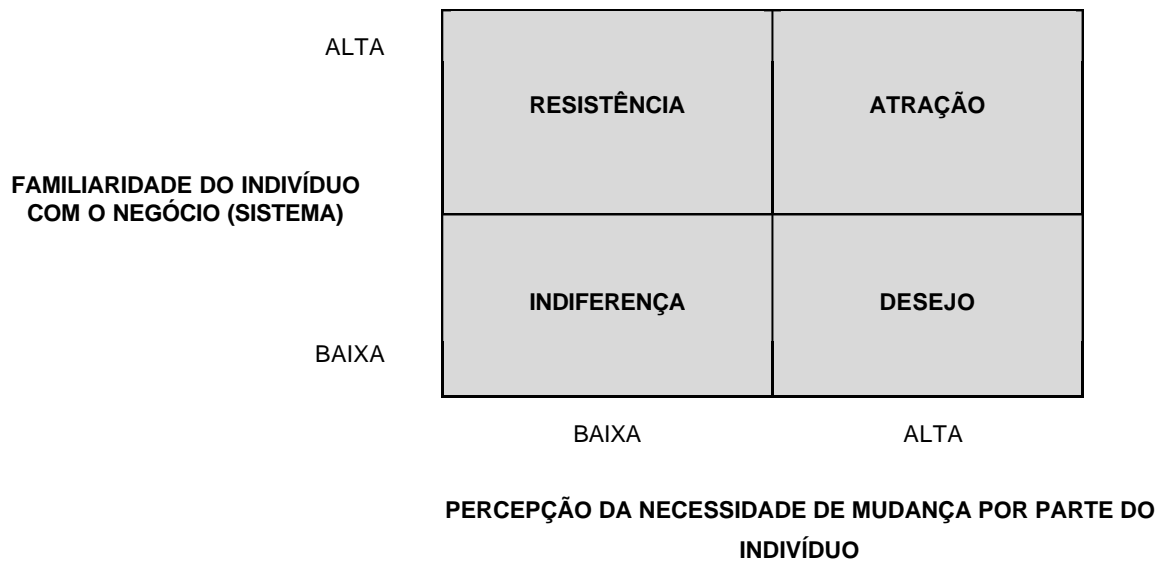


Figura 11: Avaliação de atitude frente a um sistema de apoio ao executivo
 Fonte: adaptação de Rockart; Delong (1988)

A figura 11 demonstra que o apoio ou resistência à implantação de um sistema está relacionado à familiaridade que o executivo tem com o negócio (sistema) e com sua percepção de necessidade de mudança. Desta forma, pode-se descrever a figura da seguinte forma:

1. se o executivo tem alta familiaridade com o sistema existente (já o domina suficientemente), irá ter uma alta resistência à mudança, e, para a devida troca, o novo sistema deve ser melhor do que o já utilizado em sua percepção;
2. se o executivo tem baixa familiaridade com o sistema existente (não o domina o suficiente), tanto faz para ele ficar com o mesmo ou ter um substituto, mostrando-se indiferente;
3. se o executivo tiver baixa percepção da necessidade de mudança, para ele não faz diferença se ficar ou trocar o sistema, pois o que tem a princípio atende as suas necessidades;

4. se o executivo tiver alta percepção da necessidade de mudança, isso significa que o sistema não está atendendo às suas necessidades e, portanto, o seu desejo de mudança é alto.

Conforme Cameira (2003), os sistemas de informação para apoio às tomadas de decisões, devem atuar sobre a massa de dados disponíveis, com vistas à tomada de decisões com maior acuidade, possibilitando a construção de sistemas de gestão baseados em indicadores eficientes, em (quase) tempo real com a execução dos processos. O conjunto de sistemas que realizam ou apóiam a realização destas metodologias é usualmente denominado de *Business Intelligence*.

2.9 DIFERENÇA ENTRE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)

Os termos tecnologia da informação (TI) e sistemas de informação (SI), diversas vezes são utilizados como sinônimos na literatura, quando associados à utilidade que eles propiciam para as organizações.

Simultaneamente com a evolução do termo “tecnologia da informação”, ocorreu a evolução do papel da TI nas organizações. Inicialmente vista como um suporte administrativo, a TI passou para um papel estratégico, ou seja, como apoio estratégico para a organização (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993).

Com relação ao sistema de informações, O’Brien (2003) o define como um conjunto de componentes – pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação e recursos de dados –, representados na Figura 12, que devem ser organizados para armazenamento, processamento, coleta e disseminação de informações em uma organização. Essa definição de SI engloba conceitos que não são somente o *software*, incluindo os outros componentes como partes (recursos) do sistema de informação.

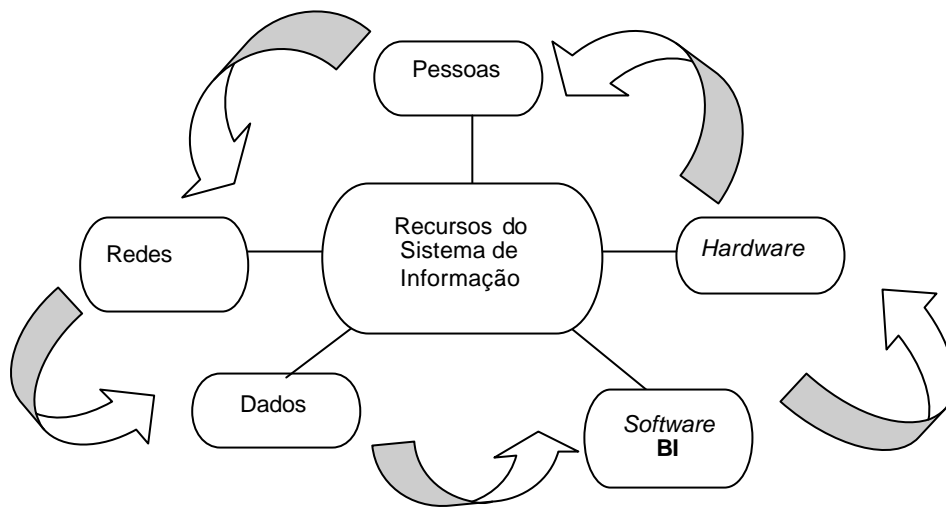


Figura 12: Recursos de um Sistema de Informação
 Fonte: adaptado de O'Brien (2003)

Para melhor entendimento da figura 12, descrevem-se, a seguir, os recursos que a compõem:

- Recursos humanos (pessoas): especialistas – analistas de sistemas, programadores; operadores de computador; usuários finais – todos os demais que utilizam sistemas de informações;
- Recursos de hardware: máquinas – computadores, monitores de vídeo, impressoras; mídias – disquetes, fita magnética, discos óticos, cartões de plástico, formulários de papel.
- Recursos de software: programas – programas de sistemas operacionais, programas de planilha eletrônica, programa de folha de pagamento; procedimentos – procedimentos de entrada de dados, procedimento de correção de erros, procedimento de distribuição de contracheques.
- Recurso de dados: descrição de produtos, cadastro de clientes, arquivo de funcionários, banco de dados de estoque.

- Recurso de rede: meios de comunicação, processadores de comunicação, acesso a redes e *software* de controle.
- Produtos de informação: relatórios administrativos e documentos empresariais utilizando textos e demonstrativos gráficos, respostas em áudio e formulários em papel.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 54),

um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...].

Stair (1998, p. 11) assinala que “sistema de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*”.

Existem diversos conceitos relacionados ao tema informática, fazendo-se necessário que se adote um conceito no presente trabalho. Desta forma, a definição de sistema de informação (SI) e tecnologia da informação (TI) adotadas são as de Laudon e Laudon (1999), conforme quadro 8.

Sistema de Informação (SI)	Tecnologia da Informação (TI)
Conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações, através de três atividades: entrada de dados (<i>input</i>); processamento e saída (<i>output</i>) relatórios e análises; e realimentação (<i>feedback</i>) mecanismos de respostas para refinar ou corrigir os dados na entrada. (p. 4)	Meio pelo qual os dados são transformados e organizados para uso das pessoas, onde envolve elementos tais como: recursos tecnológicos e computacionais para a geração da informação, fundamentada nos componentes de hardware e seus periféricos, e software e seus recursos. (p. 6)

Quadro 8: Conceitos de sistema de informação e tecnologia da informação
Fonte: Laudon e Laudon (1999)

De acordo com O'Brien (2003), existem muitos tipos de sistemas de informação e todos se utilizam de *hardware*, *software*, rede e pessoas para transformar os dados em informações. Alguns são sistemas manuais de informações, nos quais as pessoas utilizam ferramentas simples como lápis, papel e calculadora. Outros são sistemas de informações computadorizados que utilizam rede para processar as informações.

O autor assinala que, com o passar dos anos, os sistemas de informação computadorizados evoluíram nas organizações, objetivando automatizar os processos operacionais. Por volta dos anos 1950 a 1960, os sistemas eram o processamento eletrônico de dados, que passaram a receber uma divisão quanto ao seu uso. Assim, foram chamados na literatura de Sistemas de Informações Transacionais ou Sistema para Processamento de Transações (SPT), os chamados processamentos transacionais. Por exemplo, poderia ser desenvolvido um sistema para a área de contas a pagar ou controle dos estoques, etc.

Nos anos de 1960 a 1970, os SPT passaram a sofrer processos de integração uns com os outros, passando a integrar também, os processos das várias áreas envolvidas, até serem totalmente integrados em pacotes que pretendiam contemplar toda a operação empresarial, nos chamados Sistemas Integrados de Informações ou *Enterprise Resource Planning* – ERP – (O'BRIEN, 2003).

No mesmo período, uma evolução dos SPT ocorreu com o surgimento de sistemas mais voltados ao controle gerencial, chamados Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), que possuem características funcionais, com informações estruturadas e destinadas à tomada de decisão gerencial, através de relatórios e consultas gerenciais. Na literatura, esses sistemas também são conhecidos como *Management Information Systems* (MIS). O SIG também é utilizado por quem possui necessidades informacionais periódicas, por exceção e por demandas a consultas específicas.

Nos anos de 1970 a 1980 surgiram os sistemas de apoio à decisão, apoio interativo e *ad hoc* ao processamento de decisão gerencial. Nessa divisão clássica, os

Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), segundo O'Brien (2003), que são também chamados de *Decision Support Systems* (DSS), possuem as seguintes características: são direcionados à área estratégica da empresa, possuem agregação de informações menos estruturadas e fornecem apoio interativo aos tomadores de decisão.

Nos anos de 1980 a 1990 surgiram os sistemas de computação do usuário final (apoio direto ao usuário final), os sistemas de informação executiva (EIS) que são informações críticas para a alta administração, sistemas especialistas baseados no conhecimento para os usuários finais e os sistemas de informação estratégica, produtos e serviços estratégicos para a obtenção de vantagem competitiva. Nos anos de 1990 e evoluindo até os dias atuais, passaram a existir os sistemas de informação interconectados, incluindo operações e administrações globais na *internet*, *intranets* e outras redes empresariais mundiais (O'BRIEN, 2003).

O mesmo autor classifica os sistemas de informações em dois tipos: os sistemas de apoio às operações e os sistemas de apoio gerencial, conforme figura 13.

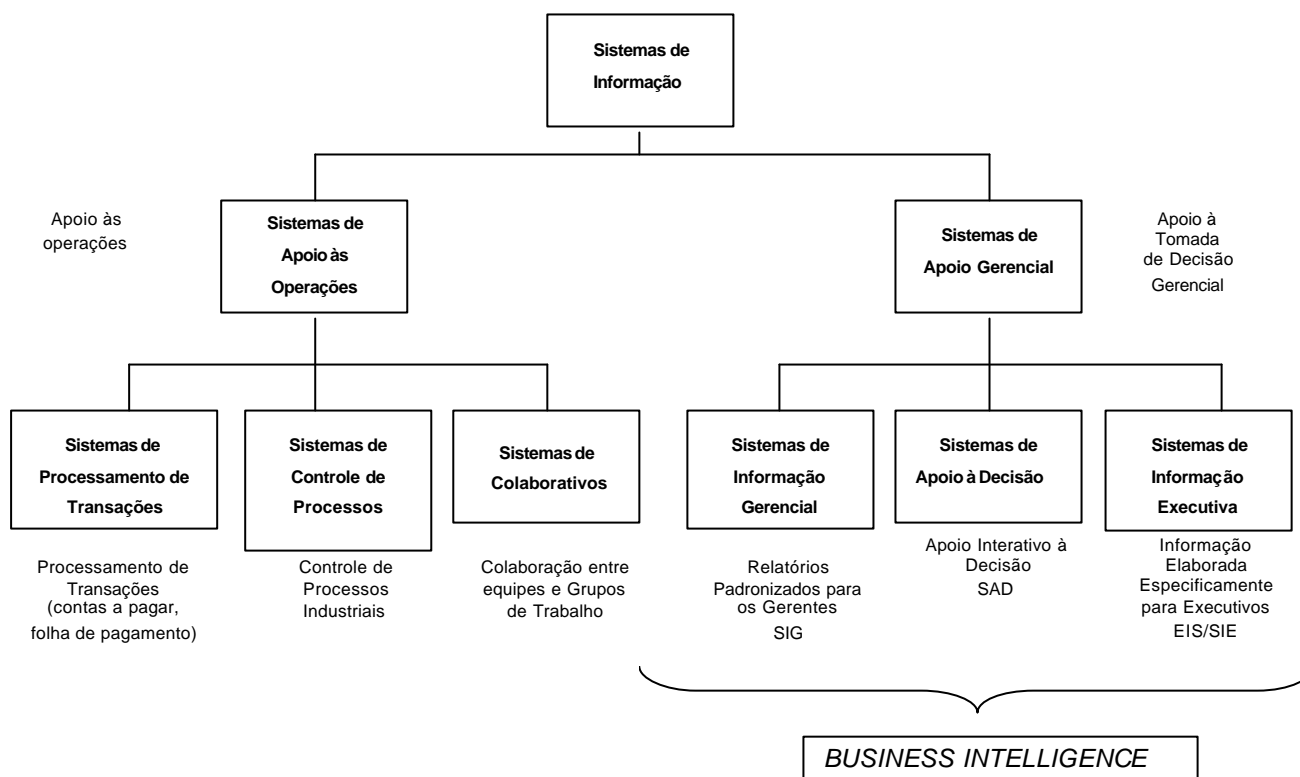


Figura 13: Tipos de sistemas de informação

Fonte: adaptado de O'BRIEN, 2003

Os sistemas de apoio às operações são considerados os produtos das informações para uso interno e externo à organização, mas não para utilização gerencial. O papel destes sistemas é processar transações, controlar processos, apoiar a comunicação. Estes se dividem em: sistema de processamento de transações; sistemas de controle de processo e sistemas colaborativos.

O sistema de processamento de transação é o responsável pelo processamento de dados resultantes das transações da empresa. Este processamento pode se dar de duas maneiras: as transações podem ser acumuladas em certo período de tempo e depois processadas, ou podem ser processadas em tempo real *on line*.

O sistema de controle de processo monitora e controla os processos físicos, pois existem processos que necessitam ser monitorados em tempo real.

Os sistemas colaborativos aumentam as comunicações e a produtividade dos profissionais dentro de uma organização, por exemplo o *e-mail*.

Os sistemas de apoio gerencial são aqueles destinados a fornecer informações e apoio à tomada de decisões para todos os níveis gerenciais dentro das organizações. Estes se dividem em: sistema de informação gerencial (SIG); sistema de apoio à decisão (SAD) e sistema de informação executiva (SIE) ou o termo em inglês *executive information systems* (EIS).

O sistema de informação gerencial (SIG) fornece informações na forma de relatórios e, em alguns casos, exibições em vídeo para os gerentes. O sistema de apoio à decisão (SAD) fornece suporte computacional direto aos gerentes durante o processo de decisão. O sistema de informação executiva (SIE/EIS) fornece informações críticas em quadros de fácil visualização para uma multiplicidade de gerentes.

Outros sistemas que vêm ganhando espaço nas organizações, devido ao ambiente estar cada dia mais competitivo, são os chamados sistemas inteligentes. Os sistemas inteligentes disponíveis variam desde sistemas especialistas até robôs industriais. São vários os benefícios dos sistemas inteligentes, entre eles pode-se citar:

- aumento da produtividade;
- redução do ciclo de produção;
- melhoria na qualidade do atendimento a cliente.

No presente trabalho entende-se que os sistemas inteligentes ajudam a superar problemas de sobrecarga de informações, permitindo procurar, comparar e analisar dados rapidamente, bem como atuar como “conselheiros” para as pessoas. Ou seja, os sistemas inteligentes permitem que não especialistas executem uma tarefa desenvolvida

anteriormente por especialistas, esta é uma das vantagens dos sistemas inteligentes, que são aplicações comerciais da inteligência artificial (TURBAN; RAINER; POTTER, 2003).

A inteligência artificial (sistemas inteligentes) é um termo que envolve várias definições, e vários autores a descrevem. Para McCarthy (2002), a inteligência artificial é a ciência e a tecnologia de construção de máquinas inteligentes, especialmente programas de computador. Relaciona-se com o uso de computadores para o entendimento e a exploração da inteligência humana, não se limitando, porém, a métodos biologicamente observáveis.

Embora o objetivo principal da inteligência artificial seja construir máquinas que imitem a inteligência humana, os sistemas inteligentes encontrados estão longe de apresentar qualquer inteligência significativa. A mente humana é muito complexa para ser duplicada, os computadores certamente não podem pensar como os seres humanos, mas podem auxiliar a aumentar a produtividade (TURBAN; RAINER; POTTER, 2003).

Desta forma, para melhor compreensão, são descritos os principais sistemas de inteligência artificial comerciais de acordo com (TURBAN; RAINER; POTTER, 2003) que são: sistemas especialistas, processamento de linguagens naturais, reconhecimento da fala, sistemas sensoriais e de robótica, reconhecimento de cenários e visão do computador, instrução inteligente auxiliada por computador, lógica difusa, computação neural e raciocínio de acordo com o caso.

- a) sistemas especialistas – ES – expert systems: são programas de aconselhamento computadorizados que tentam simular os processos de raciocínio dos especialistas ao solucionar problemas difíceis;
- b) tecnologia de linguagens naturais – NLP – natural language processing: permite que os usuários de computadores se comuniquem com os computadores através da linguagem humana;

- c) reconhecimento da (voz) fala: é o reconhecimento e a detecção de uma linguagem falada por um computador;
- d) sistemas sensoriais e de robótica: um robô é um dispositivo eletromecânico que pode ser programado e reprogramado para automatizar tarefas manuais. Os robôs combinam sistemas sensoriais com sistemas inteligentes e movimentos mecânicos, para produzir máquinas de possibilidades bastante diversificadas.
- e) reconhecimento de cenário e visão por computador: é uma forma de inteligência e tomada de decisão computadorizadas, para digitalizar informações visuais recebidas de um sensor de máquinas que, em seguida, são usadas para executar ou controlar operações.
- f) instrução inteligente auxiliada por computador – o CAI – *computer-assisted instruction*: atualmente é a base da *learning* (aprendizagem eletrônica), coloca a força do computador para o processo educacional, ou seja, podem orientar as pessoas, formando técnicas de ensino adequadas aos padrões de aprendizagem dos estudantes individuais.
- g) aprendizagem por máquina: está relacionada a um conjunto de métodos que tentam ensinar os computadores a solucionar problemas e a respaldar a solução de problemas, analisando (aprendendo com) os casos passados e os atuais. Dentro deste sistema, pode-se citar: computação neural, raciocínio de acordo e lógica difusa.
- h) agentes inteligentes: uma das aplicações mais interessantes dos sistemas inteligentes é a sua inclusão em agentes inteligentes, que executam diversas tarefas para seus mestres, quase como um agente humano. Agente inteligente é uma entidade de *software* que detecta o próprio ambiente e depois executa algumas operações para um usuário (ou um programa) e, ao fazê-lo, usa o conhecimento e a representação das metas ou preferências desse usuário. São inúmeras as características dos agentes inteligentes, tais como: acesso à informação e navegação, suporte para delegação e navegação, busca e recuperação, entre outras. Para o presente trabalho, a

mais importante e que está focada na atividade de gerenciamento, é o saber gerenciar a informação.

Cabe ressaltar que uma combinação de dois ou mais desses sistemas formam um sistema inteligente híbrido.

Os agentes inteligentes, que neste caso estão sendo focados no *Business Intelligente* (BI), podem ser usados para auxiliar os gerentes no cumprimento de suas decisões, tais como: procurar, filtrar, consultar, proteger dados e informações, delegar poderes, alertar, observar, entre outras.

Para melhor visualização e entendimento, após todas estas classificações de sistemas, a figura 14 demonstra uma possível arquitetura de informações de uma organização.

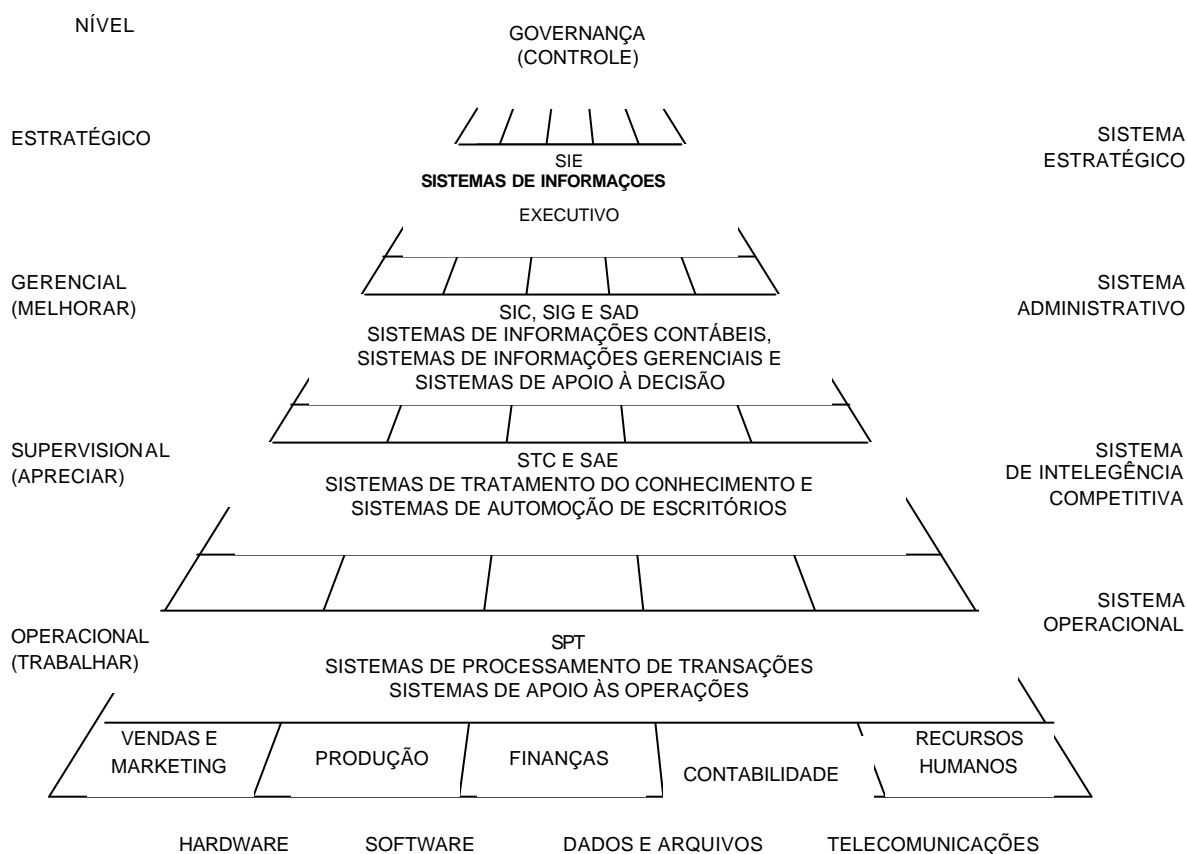


Figura 14: Arquitetura de informação de uma organização

Fonte: adaptado de Laudon e Laudon (*apud* PEREIRA; RIMA; KOBAYASHI, 2004, p. 17)

Laudon e Laudon (1996) demonstram, por meio da figura 14, uma arquitetura de informação da organização que visa ao controle da mesma através da integração de vários sistemas para o atingimento de objetivos organizacionais. A figura também representa um alinhamento que deve existir entre o processo de gestão, formado por planejamento, execução e controle, conforme visto na seção 2.5.6.2 – processo de gestão com vistas à continuidade organizacional.

Todos os sistemas de informação estão estruturados sobre uma arquitetura composta de *hardware* e *software*, e estes por sua vez devem servir de apoio aos

tomadores de decisões, bem como demonstrar os sistemas integrados de gestão, de acordo com os modelos de gestão da empresa. Cabe ressaltar que a controladoria, para ter uma visão de futuro, precisa utilizar este sistema integrado de gestão para que possa cumprir sua missão e funções.

Portanto, esta arquitetura de *hardware* e *software* demonstra que os modelos de gestão são formados pela teoria das decisões, da mensuração e da informação, e que a contabilidade tem a sua teoria enraizada nestes três pilares. Conforme Glautier e Underdown (1977, p. 30-38), a teoria das decisões relaciona-se à sua capacidade de explicar como as decisões ocorrem ou como elas deveriam ocorrer, preocupando-se com o atendimento às necessidades dos gestores. A teoria da mensuração refere-se aos procedimentos utilizados pela contabilidade para medir e quantificar os dados e as informações operacionais e gerenciais do passado, presente e futuro. E a teoria da informação analisa o custo-benefício que as informações trarão para os gestores em seu processo de tomada de decisões.

Desta forma, conclui-se que a controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, cria um “elo” perfeito para auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão.

2.10 BUSINESS INTELLIGENCE – BI

A grande quantidade de informações dentro das organizações pode dificultar a tomada de decisões estratégicas. Em resposta a esta questão, a tecnologia da informação, em conjunto com a teoria da Inteligência competitiva, reuniu avançadas tecnologias que apóiam os tomadores de decisões no acesso e análise das informações de variadas fontes, denominando-as de *Business Intelligence*. Porém a literatura diverge em alguns aspectos e há poucos estudos, sendo estes em sua maioria conceituais, e as

organizações fornecedoras desta tecnologia normalmente possuem posicionamentos diferentes em relação ao escopo de atuação e do seu surgimento.

Desta forma para uma melhor compreensão foi buscado na literatura algumas abordagens da ferramenta do BI. De acordo com Petrini *et al.* (2004), se verifica uma separação tradicional entre aspectos técnicos e administrativos, organizados assim em dois grupos:

- Abordagem Administrativa: o foco está no processo de coleta de dados de fontes internas e externas e análise dos mesmos, a fim de gerar informação relevante para o processo de tomada de decisões. O papel do *BI* é criar um ambiente informacional com processos, através dos quais, dados operacionais possam ser coletados, tanto dos sistemas transacionais como de fontes externas, e analisados, demonstrando assim “estratégias” de negócio;
- Abordagem Tecnológica: o foco está nas ferramentas que suportam o processo, ou seja, o *BI* é visto como um conjunto de ferramentas que apóia o armazenamento e análise de informação. O foco não está no próprio processo, mas nas tecnologias que permitem gravação, recuperação, manipulação e análise da informação.

O quadro 9 descreve algumas definições e a abordagem de acordo com com Petrini *et al.* (2004):

Autores	Definições de <i>Business Intelligence (BI)</i>	Abordagem
CABENA <i>et al.</i> (1997).	Termo global utilizado para todos os processos, técnicas e ferramentas que apóiem à tomada de decisão baseados numa tecnologia de informação .	tecnológica
Scoggins (1999) <i>apud</i> Petrini <i>et al.</i> (2004)	Técnicas avançadas de mineração de dados para transformar dados em informação.	Administrativa
Hackathorn (1999) <i>apud</i> Petrini <i>et al.</i> (2004)	Convergência de tecnologia de armazenamento de dados, mineração de dados, análise de hipertextos e recursos de informação da internet como um grande desafio que reside na criação de uma arquitetura para todas estas tecnologias em uma plataforma de inteligência de negócios organizacionais	Tecnológica

continua

continuação

McGEEVER (2000)	Como uma plataforma de dados comuns, constituída de uma refinada agregação de múltiplas bases de dados. Essa base pode ser acessada e analisada cuidadosamente pelos tomadores de decisões, gerando previsões das condições do negócio, melhorando sua eficiência operacional, gerenciando a cadeia de fornecedores e clientes.	Tecnológica
Liautaud (2000) <i>apud</i> Petrini <i>et al.</i> (2004)	Sistema utilizado para tornar a “organização inteligente” a empresa utiliza o <i>Business Intelligence</i> para tomar decisões mais rápidas e inteligentes que seus competidores.	Administrativa
Barbieri (2001)	Como sendo um sistema que integra múltiplas fontes de informação para se definirem estratégias de diferenciação e de atuação da empresa. Ressalta, ainda, a utilização de grandes quantidades de dados, armazenados em sistemas para gerenciamento de bancos de dados, utilizando-se outras ferramentas como o <i>data warehouse (DW)</i> e o <i>data mining (DM)</i> . Também são utilizadas as ferramentas de análise conhecidas por <i>On Line Analytical Processing (OLAP)</i> .	Tecnológico
Kudyba e Hoptroff (2001) <i>apud</i> Petrini <i>et al.</i> (2004)	Tecnologia de repositório de dados – <i>data warehouse (DW)</i> – que permite aos usuários extrair dados (demográficos e transacionais) e gerar relatórios estruturados que podem se distribuídos nas empresas através das redes internas (intranets).	Tecnológica
Kalakota e Robinson (2002)	Sistema inteligente que reduz um enorme volume de dados em conhecimentos, através de um processo de filtragem, análise e disseminação da informação	Administrativa
Geiger (2001)	É todo o conjunto de processos e estrutura de dados, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão.	Administrativo
Dresner <i>apud</i> Baum (2001)	Como sendo um “guarda-chuva conceptual”, sobre o qual está abrigada uma variedade de tecnologias que auxiliam o usuário final a acessar e analisar fontes de informações quantitativas.	Tecnológico
Serra (2002)	Forma ampla, como sendo um conjunto de conceitos em que estão presentes diversas tecnologias que podem auxiliar o usuário final a acessar e analisar diversas fontes de informação, estruturadas e não estruturadas, que devem ser organizadas de forma a estarem centralizadas e disponíveis para os usuários em qualquer horário e em qualquer local.	Tecnológico
Watson, Goodhue e Wixon (2002) <i>apud</i> Petrini <i>et al.</i> (2004)	Retorno significativo com a implantação do <i>data warehouse (DW)</i> – que permite aos usuários extrair dados e gerar relatórios estruturados que podem se distribuídos nas empresas através das redes internas, demonstrando inclusive medidas de quantificação do impacto com a sua implementação.	Tecnológico
Cameira (2003)	Correspondem a uma evolução conceitual dos sistemas de apoio à decisão, caracterizado pelo emprego de inteligência artificial.	Administrativo
Birman (2003)	Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras.	Tecnológico

continua

continuação

Batista (2004)	Transforma grandes quantidades de dados em informações para a tomada de decisões, fornecendo assim uma visão sistêmica do negócio e ajuda a distribuir de forma uniforme os dados entre os usuários. Através dele é possível visualizar informações de diferentes dimensões, cruzar dados e analisar os principais indicadores de desempenho.	Administrativo
----------------	---	----------------

Quadro 9: Algumas definições de *Business Intelligence*

É importante ressaltar que, independente da abordagem, administrativa ou tecnológica, existem idéias compartilhadas em todos estes estudos (PETRINI *et al.* 2004):

- a essência do *BI* é a coleta da informação, análise e uso;
- o objetivo é apoiar o processo de tomada de decisão estratégica.

A figura 15 demonstra os principais processos, técnicas ou ferramentas da tecnologia da informação que auxiliam à tomada de decisão e que, de acordo com a necessidade, se reconfiguram para a formação do *BI*.

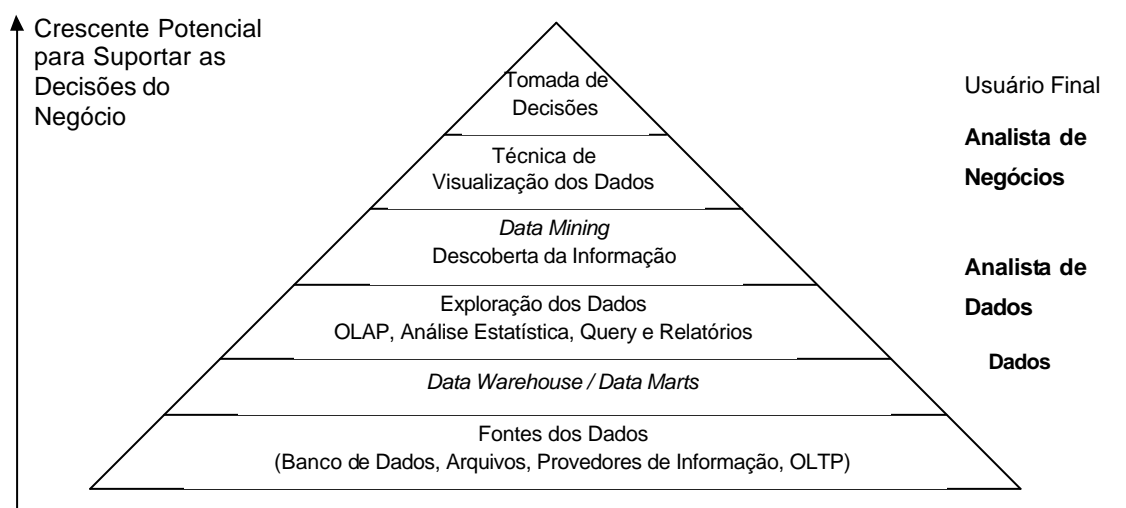


Figura 15: Ferramentas de TI relacionadas à tomada de decisão
 Fonte: adaptado de Cabena *et al.* (1997, p. 22)

Observa-se que, à medida que a técnica ou ferramenta aproxima-se do topo da pirâmide, o valor de suas informações aumenta para os usuários finais, ou seja, os tomadores de decisões. Desta forma, quando mais próxima da base da pirâmide, menor é a influência sobre os usuários finais para as suas decisões.

Conforme Affeldt (2005), a utilidade da tecnologia *BI* está na integração das informações de variadas fontes, a partir de tecnologias específicas e proporcionando a realização de análises, emissão de relatórios, consultas e cruzamentos de dados. Os sistemas legados, sejam eles integrados ou não, não trazem essa funcionalidade de centralizar e apresentar de forma clara, agregada ou detalhada, as informações como é proposto por essa tecnologia.

Conseqüentemente, o *BI* captura e armazena as informações de modo a atender as necessidades dos usuários finais. Como em qualquer sistema, são as pessoas que tomam as decisões, baseadas nas análises ou não:

Business Intelligence (BI) é uma ferramenta capaz de automatizar a inteligência. Porém, a inteligência não é do *BI*, mas dos executivos que trabalham com os fatores macro e micro-econômicos e que impactam no negócio. Esta inteligência está na criatividade de cada organização. O diferencial do negócio é o que se faz através do *BI* e que gera informações de valor (VANTI, 2003, p. 72).

É importante salientar que o *BI* busca fornecer insumos para a tomada de decisões, porém, nem todo Sistema de Apoio à Decisão (SAD) pode ser considerado *BI*. O SAD possui um conceito amplo, que engloba todos os sistemas direcionados à tomada de decisão. E a tecnologia *BI* possui cunho mercadológico, orientada pela busca de empresa da área de TI, que vende soluções para essa tecnologia. Ela também é voltada para apoiar decisões, todavia através da análise e cruzamento das informações em áreas como *marketing*, finanças, contabilidade, entre outras.

2.10.1 Benefícios do *Business Intelligence*

Os maiores benefícios do ambiente de *BI*, além das conceituações já definidas no quadro 9 como um grande e complexo “guarda-chuva” de informações, são a possibilidade de pensar sobre as questões estratégicas da organização e poder projetar o seu futuro através de cenários fundamentados em dados oportunos e precisos do presente e do passado, pois os tomadores de decisões buscam, através do *Business Intelligence*, acessar indicadores de performance e tendências, com diferentes graus, capazes de auxiliá-los na condução de seus negócios.

É importante destacar que as organizações devem sempre tentar obter conhecimentos sólidos sobre todas as informações disponíveis em seu ambiente tanto interno quanto externo. De acordo com Cody *et al.* (2002), um componente crítico para o sucesso de uma empresa é a habilidade da mesma em obter vantagem de todas as informações disponíveis.

Desta forma, para que o cenário informacional para os tomadores de decisões seja o mais completo e ideal possível, além das informações internas, as externas à organização devem estar também contempladas dentro do mesmo.

Existe uma enorme quantidade de dados que não estão contemplados nos sistemas e aplicativos organizacionais, muitos dos quais localizados fora da empresa, tais como: informações demográficas corporativas, arquivos de *log da web*, informações sobre concorrentes, clientes e fornecedores, entre outros, que se constituem em um desafio para o *Business Intelligence* em organizar todos estes dados de diversas fontes em um único conjunto lógico juntamente com as informações internas da organização, que faça sentido e represente da melhor maneira possível o negócio organizacional.

Uma tendência que não deve ser descartada é a integração dos projetos de *Business Intelligence* com a *Internet*. De acordo com Dash (2001), trata-se da

possibilidade de se obter relatórios e análises eletrônicas, a qualquer tempo em qualquer parte do mundo, evitando os tempos e custos de processamento, impressão e envio de relatórios até os destinatários.

2.10.2 Componentes de *Business Intelligence*

O *Business Intelligence* como um conceito tecnológico é formado de diversos componentes, dentre eles o *data warehouse* (DW), o *data mart* (DM), as ferramentas OLAP e o *data mining*. Nesta seção são analisados estes conceitos, bem como apresentadas as diferenças entre o processamento transacional (ou operacional) e o processamento analítico.

a) Processamento Transacional (OLTP) e Processamento Analítico (OLAP)

Conforme Turban *et al.* (2003), *On Line Transaction Processing* (OLTP) é o nome dado ao tipo de processamento de informações destinado a atender questões transacionais e de processos de negócios. A ferramenta do tipo OLTP processa informações do dia a dia de uma organização ou de um processo organizacional, em que os dados são atualizados com a frequência em que são lidos, e a consulta é realizada com quantidades pequenas de informações (THOMSEN, 2002). No ambiente OLTP, o tempo de resposta é, quase sempre, um fator crítico devido a sua performance como por exemplo os sistemas de folha de pagamento.

OLAP são ferramentas baseadas em análise e orientadas à decisão. O termo inglês *On Line Analytical Processing* possui conceito ligado à linguagem de programação, ferramentas multidimensionais de análise de informações, além de ser considerado uma distinção do modo de processamento das informações. (THOMSEN, 2002). Normalmente, a quantidade de informações que esse tipo de ferramenta trata não

poderia ser acessada pelos sistemas operacionais sem problemas de performance nas consultas.

Para Harrison (1998), a função das ferramentas OLAP, como tecnologia para análise de informações, refere-se às análises multidimensionais de dados armazenados em um *data warehouse (DW)*, que são utilizadas para que o executivo realize consultas e emita relatórios, analise informações e aplique avaliações estatísticas ou mineração de dados (*data mining*) sobre esses elementos, que vêm brutos do *data warehouse*.

Desta forma, para melhor entendimento, o quadro 10 apresenta a síntese da distinção entre os dois conceitos.

OLTP	OLAP
Destinado a atividades operacionais	Destinado a atividades baseadas em análise, orientadas à decisão
Orientados a processos	Orientados ao negócio
Mais freqüentes	Menos freqüentes
Mais previsíveis	Menos previsíveis
Menores quantidades de dados acessados	Maiores quantidades de dados acessados por consulta
Consulta principalmente a dados primitivos	Consulta principalmente a dados derivados
Exige principalmente dados atuais	Exige dados passados, presentes e projetados
Pouca ou nenhuma derivação complexa	Muitas derivações complexas

Quadro 10: Resumo da distinção entre OLTP e OLAP
Fonte: Thomsen (2002)

Os requisitos funcionais da ferramenta OLAP, de acordo com Kimball (1998), devem ser:

- Visibilidade: apresentação de forma clara, se possível numa mesma tabela, as tabelas dimensões, as restrições sobre essa tabela dimensão e as tabelas fatos disponíveis para análise. Os relatórios solicitados pelos usuários devem ser facilmente visualizados por eles;
- Browse/pesquisa: navegabilidade pelos dados com fácil compreensão e exploração das dimensões disponíveis;

- Valores nulos: dada a ausência de um valor, que seja colocada uma mensagem como, por exemplo, “não aplicável”, não gerando assim inconsistência;
- Interface de ajuda: explicação detalhada das funções disponíveis e de sua execução;
- Comparações pré-definidas: disponibilidade automática de alguns tipos de comparação, tais como diferenças numéricas, percentuais, fator de crescimento durante determinado período de tempo, entre outras;
- Drill-Down, Drill-Across: possibilidade de obtenção de mais informações sobre os dados que estão sendo apresentados, seja numa hierarquia ou adicionando dimensões que contemplem a análise dos dados (*Drill-Down*). A possibilidade de uma ou mais tabelas fato que possuem as mesmas dimensões em um mesmo relatório (*Drill-Across*);
- Manipulação de Exceções: capacidade de propiciar alertas ou marcadores para itens excepcionais, tais como: determinar faixas de valores numéricos ou percentuais, demarcar limites superiores e inferiores entre outros;
- Interação com agregados: integrar valores agregados pré-armazenados de forma transparente na navegação do usuário pelos dados;
- Análise/Restrições de comportamento: capacidade de rastrear um determinado comportamento de forma a utilizar essa informação em outro relatório;
- Rotacionamento/Visualização: mobilidade de cabeçalhos e linhas e colunas através de combinações, fazendo com que os dados do relatório sejam reorganizados de uma forma que tenha mais sentido para o usuário, bem como disponibilizar vários modelos de apresentação, tais como planilhas, gráficos, entre outros;
- Operação Batch: possibilidade de agendar o processamento de consultas já definidas.

De acordo com Affeldt (2005), as ferramentas OLAP podem atuar sobre os dados

dos sistemas operacionais da organização, porém geralmente atuam sobre os dados armazenados em um *data warehouse* ou em um *data mart*, que são estruturas desenvolvidas para esse fim. A seguir, são apresentados os conceitos acerca dessas tecnologias, que são os componentes de armazenamento de dados da tecnologia BI.

b) *Data Warehouse (DW)* e *Data Mart (DM)*

Na tradução literal, o termo *data warehouse* seria definido por um armazém de dados. Inmon (1997, p. 33) define o DW como um “conjunto de dados baseado em assuntos, integrado, não volátil e variável em relação ao tempo, de apoio às decisões gerenciais”.

Barbieri (2001, p. 51) salienta que o DW pode ser visto como uma idéia de “armazenar os dados em vários graus de relacionamento e sumarização, de forma a facilitar e agilizar os processos de tomada de decisão por diferentes níveis gerenciais”. O DW caracteriza-se por ser um grande armazenador de informações em uma modelagem especial (chamada modelagem dimensional), que serve para apoio à decisão e podem ser processadas por ferramentas de análise e de mineração (OLAP e *data mining*).

O *Data Mart (DM)* tem como tradução literal “mercado de dados”. É um *data warehouse* em menores proporções, destinado a uma determinada área ou a um pequeno conjunto de áreas de negócios da organização. Enquanto que o DW é projetado e desenvolvido em proporções organizacionais, o DM é direcionado para uma área de negócios ou dividido por assuntos, por exemplo, *marketing* ou análise de vendas.

De acordo com Poe (1998), um *Data Mart* é um *Data Warehouse* de pequena capacidade, usado para atender especificadamente um departamento da empresa ou uma unidade de negócio, porém com maior rapidez de implantação, custo reduzido, controle local e tempo de resposta menor. Para Inmon (1997, p. 20), o *Data Mart* é um

subconjunto do *Data Warehouse*, correspondente às informações dos níveis departamentais.

Cabe observar que as abordagens mais conhecidas nessas tecnologias são propostas por Inmon (1997) e Kimball (1998). A abordagem de Inmon (1997 *apud* BARBIERI, 2001, p. 52) prevê “[...] uma forte integração entre todos os dados da empresa, que habitavam áreas funcionais diferentes. Isso seria representado num modelo único, integrado e coeso [...] onde a ênfase era em cima de um *data warehouse* [...]”. Esse modelo único objetiva a definição de dados preparados em níveis de granularidade que representa o nível de detalhe da informação, que são obtidos com base nas necessidades informacionais dos executivos, para que assim possam servir de ferramenta de gestão.

Para Inmon (1997, p. 45), o mais importante aspecto do projeto de um DW é a questão da granularidade. Para o autor a granularidade representa “nível de detalhe ou de resumo contido nas unidades de dados existentes no *data warehouse*. Quanto mais detalhe, mais baixo o nível de granularidade. Quanto menos detalhe, mais alto o nível de granularidade.”

Com relação à abordagem de Kimball (1998), ela representa um estilo mais simples do que a de Inmon, porquanto aponta para projetos de *data marts* (DM) separados, que deverão ser integrados posteriormente. De acordo com Barbieri (2001, p. 53), “a essência da abordagem de Kimball está na etapa de projetos dos DMs, centrada na modelagem dimensional, com os conceitos de esquema estrela (*star schema*) essa abordagem transforma os dados em tabelas fatos [...] e em tabelas dimensão [...]”. A desvantagem dessa abordagem é que se corre o risco de não haver integração entre os DMs, já que os mesmos foram produzidos de forma isolada.

Para Barbieri (2001, p. 55), a construção de diversos DMs departamentais poderia ser projetada para que eles fossem integrados de forma gradual, formando assim o DW organizacional (conjunto de DMs). Neste contexto, o projeto de DW possui algumas

fases importantes, tais como: identificação das necessidades informacionais, modelagem dimensional, banco de dados, projeto de extração, transformação e carga de dados, validações, entre outros.

O processo de extração, transformação e carga de dados (ETC) vem do termo inglês *extracting, transforming and loading* (ETL). Esse é um processo central nos projetos de DW e DM, pois é nele que se definem as estruturas informacionais que serão armazenadas nos bancos de dados dimensionais e o seu nível de detalhamento (INMON, 1997).

Portanto, o objetivo geral de um *Data Warehouse* é subsidiar o processo decisório com informações oportunas, flexíveis e integradas para que os usuários (leigos em processamento de dados) possam manipular com sucesso grandes bases de dados da organização. Kimball (1998, p. XXIII) descreve os seguintes objetivos específicos para o *Data Warehouse*:

- fornecer acesso fácil aos dados corporativos: um acesso de alto desempenho significa que as menores consultas são executadas em menos de um segundo;
- garantir a consistência desses dados: consistência significa que quando duas pessoas solicitarem o resultado das vendas de uma determinada região, devem obter o mesmo resultado;
- permitir visões em combinações infinitas de separação e combinação dos dados (*slicing & dicing*): este objetivo refere-se à abordagem dimensional;
- ser adaptável e flexível a mudanças;
- armazenar as informações de forma segura: os dados não são simplesmente acumulados em um ponto central e depois liberados, ao contrário os dados são cuidadosamente coletados em várias fontes de informações, limpos, têm sua qualidade assegurada e então depois liberados;
- suportar ferramentas OLAP e

- funcionar como base a fim de melhorar a tomada de decisões.

De acordo com Singh (1997), o emprego do DW ocorre da necessidade crescente de analisar rapidamente as informações de negócios que os tradicionais sistemas operacionais não podem atender pelas seguintes razões:

- falta de dados históricos *on-line*;
- dados dispersos em diferentes sistemas;
- performance pobre das pesquisas;
- projetos inadequados para o apoio à decisão.

Para a modelagem do banco de dados, utiliza-se a análise multidimensional, a idéia metafórica que se passa é a de um cubo, em que cada face pode representar um ou mais fatos ou dimensões para a análise de dados. Os conceitos de dimensões e fatos estão relacionados ao *data warehouse* e ao *data mart* que armazenam fisicamente essas tabelas em *softwares* para gerenciamento de bancos de dados. De acordo com Kimball (1998), para o projeto de banco de dados de um DW existem basicamente dois tipos de tabelas:

- tabela fato: essa tabela armazena grande quantidade de dados, possui chaves primárias compostas, contém as medições do negócio, denominadas fatos e modificam-se a cada combinação de atributos das tabelas dimensão;
- tabela dimensão: essas tabelas são simétricas em relação à tabela fato, normalmente possuem uma chave primária simples, que corresponderá exatamente a uma chave estrangeira na tabela fato e campos denominados atributos; armazenam pequena quantidade de dados que contém os dados descritivos do negócio.

Para o mesmo autor, uma dimensão do cubo armazena descrições textuais de uma dimensão do negócio, ou seja, ajuda a definir um componente dele através das

informações. Por exemplo, seriam tabelas dimensionais: produtos, tempo e marca. São tabelas que são descritas por atributos, isto é, características próprias que as definem. Por exemplo, a dimensão produto pode ser identificada pelos atributos cor, peso, tamanho e preço unitário.

De acordo com Geiger (2001), o mais significativo benefício do ambiente *Business Intelligence* é a criação, através do *Data Warehouse*, de uma visão única, consolidada e corporativa dos dados, sendo o DW considerado como uma central, um único estoque de informações capaz de melhorar a eficiência do processamento e reduzir a carga de trabalho necessária para mover os dados entre os sistemas. Embora os benefícios técnicos existam, os maiores beneficiados dessa central de dados são os executivos (tomadores de decisões) que podem usá-la para provê-los com um consistente conjunto de respostas para o suporte às decisões estratégicas.

c) *Data Mining*

O *Data Mining* caracteriza-se como uma garimpagem de dados. Faz parte dessa abordagem a busca de relações entre as informações armazenadas nessas grandes bases de dados (DW e DM).

De acordo com Barbieri (2001, p. 178), o *Data Mining* se diferencia da técnica da OLAP, pois esta objetiva trabalhar os dados existentes, buscando consolidações em vários níveis, trabalhando fatos e dimensões. Já o *Data Mining* visa a realizar inferências, tentando adivinhar possíveis fatos e correlações não explicitadas nos dados de um DW/DM.

Para Carvalho (2001), o *Data Mining* compreende o uso de técnicas automáticas de exploração de grande quantidade de dados, para descobrir novos padrões e relações que dificilmente seriam descobertos pelo ser humano a olho nu. O *Data Mining* pode ser visto, de acordo com Harrison (1998), como uma ferramenta e técnica que acrescenta inteligência ao *Data Warehouse*.

Conforme descrito por Cabena *et al.* (1997), o aumento do interesse pela utilização do *Data Mining* deve-se a duas forças que são:

- a necessidade de garimpagem de dados (*drivers*): caracterizada pelas mudanças no ambiente de negócios, as quais resultam num crescente mercado competitivo e
- a forma de implementação (*enablers*): definida, em sua maioria, pelas recentes técnicas avançadas em banco de dados, tecnologias de visualização entre outras.

Sua empregabilidade é justificada, segundo Harrison (1998), através de seis principais funções que caracterizam o *Data Mining*, conforme segue:

- a classificação consiste em examinar os aspectos de um objeto e atribuí-lo a um dos conjuntos de classes pré-definidas (variável discreta). Os objetivos podem ser registrados em um banco de dados, e a classificação reside no preenchimento de um campo com um código de classe de algum tipo;
- a estimativa consiste em atribuir um valor para alguma variável contínua desconhecida, com base em dados previamente fornecidos;
- a previsão é similar à classificação e a estimativa sendo, entretanto, os registros classificados com base em alguma atitude futura prevista ou valor futuro estimado;
- agrupamento por afinidade ou análise de seleção estatística consiste na determinação de quais coisas podem ser agrupadas, também usada para identificar oportunidades de venda casada, projetar pacotes atraentes ou agrupamentos de produtos e serviços;
- a segmentação é um processo de agrupamento de uma população heterogênea em vários subgrupos ou *clusters* mais homogêneos. Os registros são agrupados de acordo com as semelhanças.

- a descrição é caracterizar o que está ocorrendo em um banco de dados complicado de maneira a aumentar o conhecimento das pessoas, dos produtos e dos processos que produzem os dados.

Um projeto bem sucedido de *data mining* é algo útil e promissor aos executivos, pois pode-lhes proporcionar valiosas respostas a questões ainda não solucionadas dentro das organizações.

2.10.3 Considerações finais sobre o *Business Intelligence*

O *BI* cria um sistema capaz de centralizar toda a informação necessária para análises da organização. Nele devem estar presentes informações dos sistemas legados (sistemas OLTP), de Sistemas Integrados de Informações (ERP) e de outras origens. As ferramentas de análise devem permitir “mergulho” nesses bancos de dados, e as de mineração, o cruzamento de informações e análises aprofundadas (AFFELDT, 2005). A figura 16 demonstra um resumo de como funciona a criação do DW e dos DM, de acordo com o fluxo das informações.

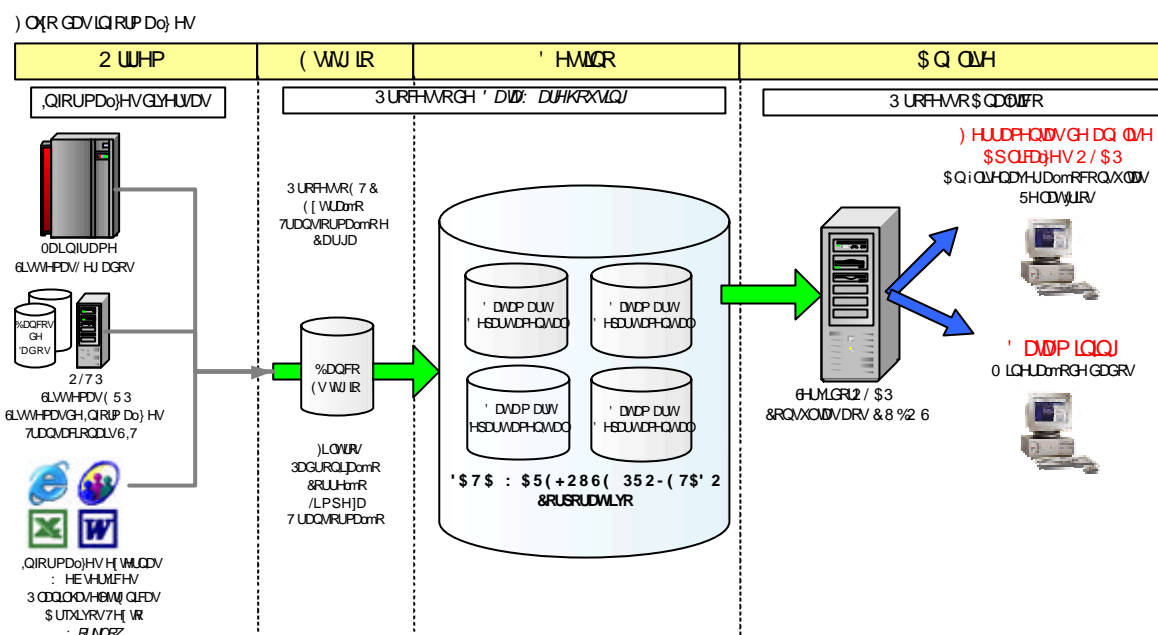


Figura 16: *Data Warehouse e Data Marts*
 Fonte: adaptado de Thomsen (2002) apud Affeldt (2005)

O processo de ETL, representado na Figura 16, é o processo em que são selecionadas as informações de diversas origens, como as informações dos sistemas legados, dos sistemas integrados de gestão (ERP) ou de outras fontes como planilhas eletrônicas, arquivos texto, *web services* e sistemas de *workflow*. Neste processo, os dados são selecionados e são definidos programas que irão obter essas informações em suas origens sistematicamente. Posteriormente, ainda no processo de ETL, realiza-se a padronização desses dados, sua “limpeza”, a construção de filtros e até mesmo a correção de alguns dados advindos das origens. Algumas vezes, sistemas de gerenciamento de bancos de dados são utilizados para realizar o processo intermediário, chamado de estágio. Em uma fase posterior ao ETL, há o armazenamento dessas informações no DW ou nos DM. Esse conjunto de tarefas recebe o nome de *data warehousing*, que é o processo de criação das ferramentas, dos bancos de dados e da forma de extração de informações.

Após serem armazenadas as informações, de acordo com os projetos e modelos de dados criados, as ferramentas de análise e mineração, como as OLAP e o *data*

mining, agem sobre essas informações para permitir ao usuário realizar navegação, análise, detalhamento e agregações. O *data mining* possui função analítica e de mineração, propondo buscar padrões e relacionamentos adjacentes nessas informações. Geralmente, os relacionamentos identificados no *data mining* não podem ser identificados somente com análises visuais das informações ou com as ferramentas OLAP, que são mais indicadas para a análise e cruzamento das informações.

3 METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Oliveira (2001, p. 118) descreve que “pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da metodologia científica, tanto em termos de forma como de conteúdo”. Ainda o mesmo autor menciona que “nas pesquisas em geral, nunca se utilizam apenas um método e uma técnica e nem somente aqueles que se conhecem, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso.”

Este trabalho foi desenvolvido com base nas técnicas de estudo de caso. De acordo com Yin (2005, p. 32), estudo de caso é “uma investigação empírica que, investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para o desenvolvimento do estudo de caso também é necessária a pesquisa bibliográfica, que Fachin (2001, p. 102) descreve como o

conjunto de conhecimentos reunidos nas obras tendo como base fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Desta forma, a presente pesquisa foi realizada a partir de materiais publicados em livros, teses, dissertações, revistas, dicionários e *internet*.

Após definida a metodologia, o passo seguinte é definir o tipo de estudo a ser realizado. Gil (2002, p. 41) classifica a pesquisa em três grupos, que são: exploratórias, descritivas e explicativas. Segundo o autor, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relação entre variáveis. Já a pesquisa explicativa tem como preocupação identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

De acordo com o descrito, conclui-se que este trabalho é do tipo exploratório, pois se pretende familiarizar com o problema, para conseguir torná-lo mais claro para melhor entendimento e possíveis soluções.

Quanto à natureza da pesquisa, utilizou-se a qualitativa. Oliveira (2001, p. 117) informa que

as pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar as contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Definido o delineamento desta pesquisa, conclui-se que se trata de estudo de caso exploratório de natureza qualitativa. Esta classificação permite definir ao presente estudo, a formulação empírica exigida.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados se deu por multimétodos, realizando-se análise a das necessidades de informações dos executivos, que foram coletadas através de entrevistas semi-estruturadas, com questionários para orientação, documentos, bancos de dados e sistemas atuais da organização.

A coleta de evidências, segundo Yin (2005), pode vir de seis fontes diferentes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Existem três princípios básicos que devem orientar a coleta de dados:

- Múltiplas fontes de evidência: o uso de múltiplas fontes de evidência permite que o pesquisador desenvolva a pesquisa de modo que a investigação seja apresentada a partir de várias frentes. Permite, também, investigar vários aspectos em relação ao mesmo fenômeno. As conclusões e descobertas ficam mais convincentes e apuradas já que advém de um conjunto variado de evidências;
- Bancos de dados com as informações: este princípio refere-se à coleta de dados durante o estudo. Sugere-se a utilização dessa separação para garantir a confiabilidade do estudo, uma vez que os dados encontrados ao longo da pesquisa podem ser armazenados, possibilitando o acesso de outros investigadores. Devem ser separados os dados ou bases comprobatórias e os relatórios do pesquisador (sob a forma de artigo, relatório ou livro). Os registros podem se dar através de notas, documentos, tabelas e narrativas;
- Encadeamento de evidências: um encadeamento relacionando as evidências aumenta a confiabilidade do estudo e permite que se consiga levar o leitor a perceber a apresentação das evidências que o compõem. “Assim como em um processo judicial, o relato do estudo de caso também deve assegurar que cada evidência apresentada foi coletada na ‘cena do crime’” (YIN, 2005, p.127).

Mais especificadamente quanto às entrevistas, elas podem ser, de acordo com Martins e Lintz (2000, p. 54), estruturadas, não estruturadas e semi-estruturadas.

As entrevistas são estruturadas quando orientadas por um questionário (roteiro de entrevista) previamente definido. Contrariamente às entrevistas não estruturadas e às semi-estruturadas, o pesquisador busca obter informações, dados e opiniões mais relevantes por meio de conversação objetiva.

De acordo com a classificação das entrevistas, optou-se pela entrevista semi-estruturada, por assegurar liberdade de percurso e desenvolver-se a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente. Esta pesquisa permite também ao entrevistado uma maior liberdade de pensamento sobre o assunto em pauta, bem como uma maior reflexão.

Cabe ressaltar que a presente pesquisa também utilizou-se de observação participante. De acordo com Roesch (1999, p.161) esta pesquisa pode ser utilizada de duas maneiras: de forma encoberta, quando o pesquisador se torna um empregado da empresa; e de forma aberta, quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho de estudo.

Neste estudo a observação participante foi a de forma aberta, visto que a pesquisadora teve permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabiam a respeito de seu trabalho.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – ESTUDO DE CASO

De acordo com Yin (2005, p. 137), a análise de dados consiste em

examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não têm sido muito bem definidas. A familiaridade com várias ferramentas e técnicas de manipulação é muito útil, mas cada estudo de caso deve se esforçar para ter uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê.

O mesmo autor ressalta a importância de se ter três estratégias para o estudo de caso, sendo que estas estão baseadas em proposições teóricas, estabelecendo uma estrutura fundamentada em explicações concorrentes e desenvolvendo descrições de caso. Yin (2005, p. 137) descreve essas três estratégias da seguinte forma:

- baseando-se em proposições teóricas: a primeira e a mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao seu estudo de caso. Os objetivos e o projeto original do estudo basearam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir.
- pensando sobre explicações concorrentes: uma segunda estratégia analítica geral tenta definir e testar explicações concorrentes. Essa estratégia pode ser relacionada à primeira, na medida em que as proposições teóricas originais talvez tenham incluído hipóteses concorrentes. No entanto, a estratégia é relevante mesmo na ausência dessas proposições teóricas e é especialmente útil ao se fazer avaliações do estudo de caso.
- desenvolvendo uma descrição de caso: a terceira estratégia analítica geral é desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso.

Também para no presente trabalho foi realizada a análise de conteúdo que, de acordo com Martins e Lintz (2000, p. 54), é “[...] uma técnica para estudar e analisar comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos e orais de seus autores”.

Enfatizou-se a análise qualitativa das entrevistas, já que esta informação foi mais proveitosa do que a quantidade de informações adquiridas nas entrevistas.

Martins e Lintz (2000, p. 54) afirmam que a análise de conteúdo é composta por três etapas básicas que devem ser seguidas pelo pesquisador. São elas:

- pré-análise: coleta e organização do material a ser analisado;
- descrição analítica: estudo aprofundado do material orientado pelas hipóteses e referencial teórico. Escolha das unidades de análises (a palavra, o tema, a frase, etc.). Essas unidades são juntadas segundo algum critério e definem as categorias. Por exemplo, um discurso poderia ser classificado como otimista ou pessimista, como liberal ou conservador. As categorias devem ser exaustivas e mutuamente excludentes. Das análises de freqüências das categorias surgem quadros de referências;
- interpretação inferencial: com os quadros de referências, os conteúdos (manifesto e latente) são revelados em função dos propósitos de estudo.

Os mesmos autores ressaltam, ainda, que estas etapas adquirem força e valor mediante o apoio de um referencial teórico. E que as categorias de análise se tornam mais representativas da realidade ao levar em conta estes ensinamentos.

Assim, realizou-se a análise léxica, objetivando a identificação das palavras-chave mais citadas em cada questão do roteiro de entrevistas, a partir das respostas dos entrevistados. Os demais dados, como documentos que já estão impressos, manuais, planos e outros documentos, foram arquivados de forma que o pesquisador tenha acesso facilitado.

3.4 EMPRESA OBJETO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na empresa – SESI – Serviço Social da Indústria, uma das empresas que compõem o Sistema FIERGS, por ser esta a maior empresa e, por conseqüência, possuir um maior volume de informações e maiores dificuldades quanto ao cumprimento dos prazos de entrega das informações contábeis.

Os participantes da pesquisa foram os gestores das áreas de Administração Superior (estratégica), que é composta por:

- Direção Regional;
- Superintendência Geral;
- Superintendência Regional;
- Gerente da Auditoria Interna;
- Assistência da Superintendência Regional.

Pelas Gerências das Áreas Compartilhadas:

- Coordenadoria de Serviços Compartilhados;
- Gestão de Controladoria;
- Gestão de Informática.

Pelas Gerências Gerais:

- Gerência Geral de Operações;
- Gerência Geral Comercial¹.

Bem como pelo:

- Contador e
- Projetista de Projetos do Sistema FIERGS

¹ Por este gerente, no momento das entrevistas, ser muito novo no cargo, o mesmo foi substituído por um consultor que está na empresa há mais de dois anos e que tem como função assessorar o presidente. O mesmo já trabalhou diretamente com a área de controladoria e também substituiu o coordenador dos serviços compartilhados em virtude de seu falecimento até chegar o novo coordenador do Sistema FIERGS.

Esta seleção se deu, de acordo com Vergara (2003, p. 51), por tipicidade, ou seja, “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativo da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”.

A estrutura gerencial está demonstrada na Relação de Gestores, no anexo A.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mesmo esta pesquisa tendo sido realizada com múltiplos métodos de coleta de dados, ela apresenta algumas limitações, que são:

- é um estudo qualitativo e, mesmo tendo um aprofundamento através do caso estudado, as conclusões não podem ser generalizadas para outras organizações;
- não puderam ser mostrados benefícios na prática, visto que a organização estudada não possui a ferramenta de *BI*. Assim, só foi demonstrado o possível modelo através de estudos teóricos;
- não foram analisadas necessidades de servidores de aplicações, de compra de servidores de banco de dados, bem como licença de *software*. A pesquisa utilizou-se apenas de recursos já existentes na organização estudada, como banco de dados corporativos e sistemas operacionais;
- o número de entrevistados foi razoável, mas a maioria adiou as datas das entrevistas, o que contribuiu para o atraso do cronograma inicial projetado. Assim seria indicada a realização de um número maior de entrevistas, o que poderia contribuir para um melhor posicionamento e também para a quantidade de dados secundários. Este fator, porém, aumentaria o tempo necessário para a realização deste estudo.

Justificados os planos da utilização da estratégia de estudo de caso, definida a amostra, a abordagem multimétodos de coleta de dados, a análise dos dados e as limitações da pesquisa, apresenta-se o desenho da pesquisa no próximo capítulo.

4 DESEENHO E CRONOGRAMA PARA A EXECUÇÃO DA PESQUISA

O desenho da pesquisa serve para a visualização dos passos realizados na condução deste estudo, desde o início até o fim. A figura 17 apresenta o desenho da pesquisa, com as suas etapas, as revisões teóricas formais, sendo apresentada uma seqüência lógica de atividades básicas que foram realizadas.

Toda a pesquisa foi permeada por revisões bibliográficas com base na literatura da área selecionada, e foram realizadas quatro revisões formais, que estão sinalizadas com setas no desenho.

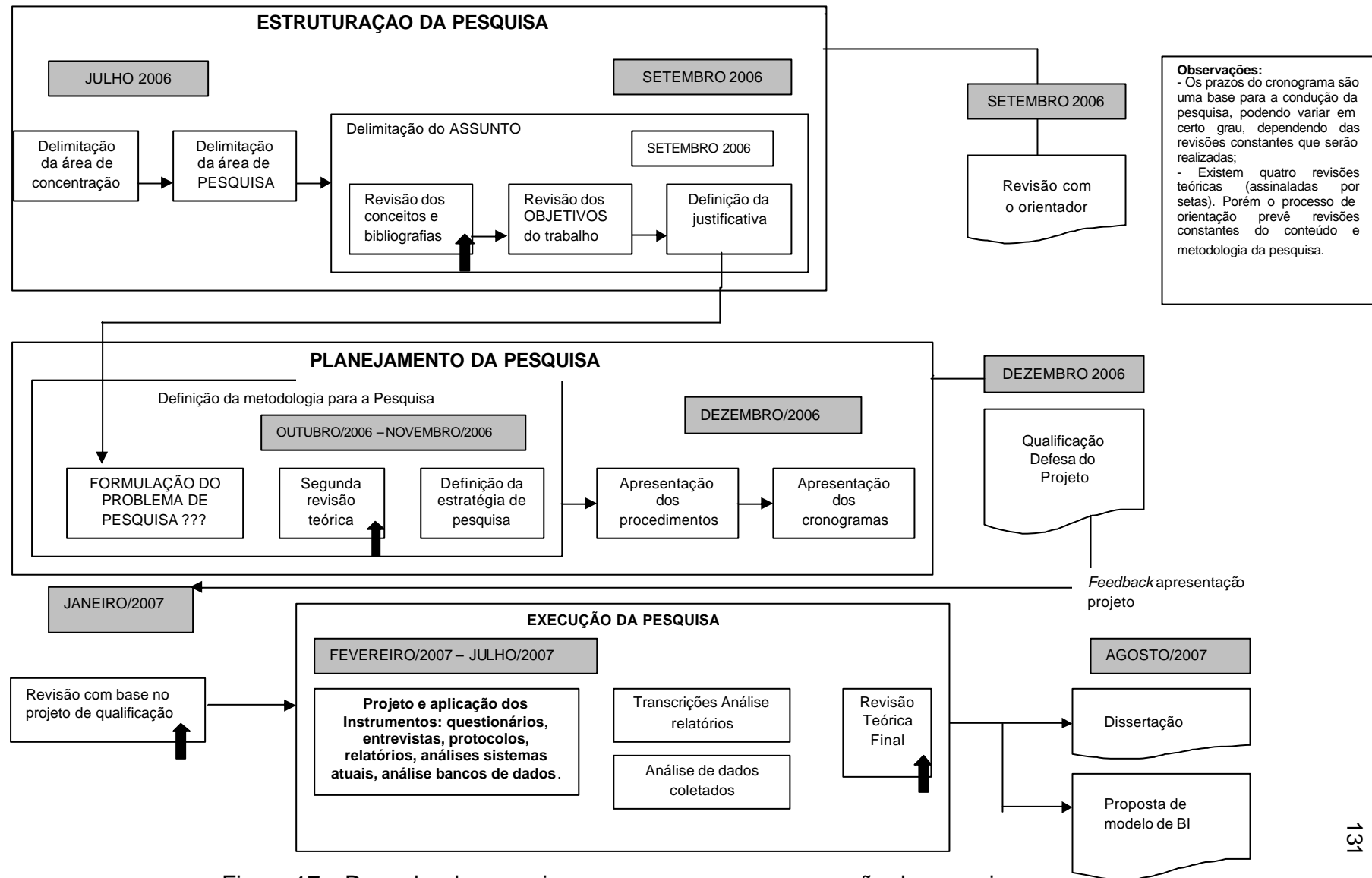


Figura 17 – Desenho da pesquisa e cronograma para execução da pesquisa

Fonte: a autora

4.1 ETAPAS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada em três etapas. A primeira etapa tratou da estruturação da pesquisa, foi conceitual e realizada de julho de 2006 a setembro de 2006. A segunda etapa da pesquisa foi conceitual, na qual foi concretizado o planejamento da pesquisa e o fechamento a qualificação do projeto, foi realizada de outubro de 2006 a dezembro de 2006. A terceira etapa foi conceitual e prática, em que se realizou efetivamente o estudo de caso e foi realizada de janeiro de 2007 a agosto de 2007.

4.1.1 Etapa 1 – estrutura da pesquisa

A primeira etapa da pesquisa, chamada de Estruturação da Pesquisa, teve um caráter conceitual. Primeiramente, definiu-se a área de concentração e delimitação da área de pesquisa. A área de concentração definida foi relacionada ao campo de contabilidade e controladoria, do Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

A área de pesquisa relacionada foi controladoria, buscando relacionar-se a tecnologia da informação (TI) de acordo com preferências do pesquisador, sua experiência profissional e a área de pesquisa do orientador desta dissertação.

A delimitação do assunto relaciona-se à escolha das abordagens teóricas para a pesquisa: definição de uma área básica para realização da revisão bibliográfica, definição dos objetivos de estudo e da justificativa para o estudo. Ao término da realização dessa primeira etapa, realizou-se uma revisão geral de todo o trabalho com o orientador, preparando-se então para a qualificação do projeto.

A primeira etapa realizou-se no período de julho de 2006 a setembro de 2006, sendo executada conforme apresentado no desenho da pesquisa, figura 17.

4.1.2 Etapa 2 – planejamento da pesquisa

A segunda etapa da pesquisa teve caráter conceitual, buscando-se realizar relacionamentos conceituais referentes a aspectos teóricos e à metodologia que seria utilizada. Primeiramente, definiram-se os problemas de pesquisa, analisando diversas referências bibliográficas com relação ao assunto. Após, foi feita uma revisão teórica e a definição da estratégia de pesquisa tendo-se optado pelo estudo de caso como sendo a mais apropriada para a questão e para o fenômeno estudado. A parte metodológica teve uma apresentação dos seus procedimentos para o orientador, bem como uma apresentação do possível cronograma. Após aprovada, passou-se para a segunda etapa que se encerrou com a qualificação do projeto. Essa segunda etapa realizou-se no período de outubro de 2006 a dezembro de 2006, quando houve a aprovação do projeto.

4.1.3 Etapa 3 – execução da pesquisa

Após a aprovação da banca, partiu-se para uma nova revisão de todo o trabalho buscando-se, assim, considerar todas as contribuições e sugestões feitas pelos participantes. Foi realizada uma revisão bibliográfica, contemplando sugestões da banca, e algumas questões a mais contemplando assuntos relacionados à organização estudada.

Em segundo lugar, foi realizada uma revisão e definição do instrumento de coleta de dados, elaborou-se o instrumento de pesquisa que foi construído por variáveis a

partir da revisão teórica. Ela foi baseada nas dimensões da pesquisa: controladoria, gestão estratégica, necessidades informacionais, tecnologia da informação, *business intelligence*, entre outras. Após, foi enviada para aprovação de três juízes, pois, conforme Vergara (2003), antes de redigir um roteiro de entrevistas é necessário submeter o questionário a testes prévios, que antecedem a aplicação. Um deles é oferecer à apreciação, ao julgamento de cerca de cinco pessoas de reconhecida competência. Assim, o questionário foi enviado para três pessoas de reconhecida competência e conhecimento da organização estudada: o contador do sistema FIERGS, devido a este ser o responsável por todas as informações e relatórios provenientes da controladoria; a assistente da superintendência regional, visto ser ela a responsável por prestar informações ao superintendente do SESI por meio das informações disponibilizadas pela controladoria; e o projetista de projetos, devido ao fato deste ter participado de todos os projetos e implantações de sistemas na empresa estudada.

Vergara (2003, p. 56) descreve que

o julgamento refere-se não só à correção do conteúdo que é apresentado ao respondente, como também à forma pelo qual o é. Submetido o questionário (ou o formulário) a seus apreciadores, faz-se a correção e se lhes solicita que, novamente, o julguem, já agora, reformulado.

Desta forma, após o retorno do questionário e contatos pessoais com os três juízes, algumas alterações foram feitas, tais como: reduzir o número de perguntas e acrescentar as perguntas relacionadas ao *Balanced Scorecard* (BSC), tanto no questionário quanto no referencial teórico, que na primeira versão não estava contemplado. Em seguida, o questionário foi enviado novamente e obteve-se a aprovação de todos os três juízes. Após o retorno, o cronograma de entrevista semi-estruturada foi delineado.

Em uma outra fase desta etapa foram realizadas as entrevistas e respectivamente suas transcrições. Juntamente com esta etapa tratou-se da coleta e da análise dos dados secundários. Estas tarefas tiveram, aproximadamente, a duração de três meses, de fevereiro de 2007 a maio de 2007. A duração de cada entrevista foi de, aproximadamente, uma hora e quinze minutos, sendo que algumas delas tiveram a duração máxima de uma hora e meia, e outras não ultrapassaram cinquenta minutos. As transcrições de cada entrevista levaram em média de quatro horas e trinta minutos, a partir dos dados gravados. Cabe observar que todos os entrevistados permitiram a gravação.

A partir do mês de junho de 2007, as entrevistas semi-estruturadas já haviam sido realizadas, partiu-se então para a análise de seu conteúdo, e em paralelo a essa tarefa realizou-se a análise dos demais dados coletados.

A partir de julho até agosto de 2007, os resultados das análises das entrevistas, dos documentos, dos sistemas de informação e dos bancos de dados da organização foram transcritos para o relatório do estudo de caso. Os resultados do estudo de caso analisado e as suas conclusões, bem como os desafios futuros para pesquisas posteriores foram definidos. Desta forma, realizou-se a construção de um modelo de *Business Intelligence* para a controladoria evidenciar informações estratégicas, bem como a revisão final.

4.1.3 1 Coleta e análise dos dados

Primeiramente, apresenta-se o instrumento de pesquisa e suas fontes de dados. Na sequência, são apresentados os procedimentos para a coleta de dados e o método de codificação.

a) Instrumento de Pesquisa

As questões realizadas através do roteiro de entrevistas (anexo B) não tiveram caráter rígido e permitiram a realização de questões não contempladas, de acordo com a necessidade dos entrevistados (entrevista semi-estruturada). O encaminhamento da entrevista foi norteado pelo roteiro, foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas para posterior análise dos dados. Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados nas entrevistas, foram solicitados em um segundo momento em contato com os entrevistados.

No momento das entrevistas, foi apresentada aos entrevistados uma carta de recomendações elaborada pela Universidade, conforme anexo C.

A seguir, apresentam-se as seções definidas no roteiro elaborado para a realização das entrevistas, que foi dividido em nove seções.

SEÇÃO I – Identificação

A primeira seção pretendeu identificar os participantes. As transcrições das entrevistas cujos profissionais autorizaram a publicação estão apresentadas no anexo D. A identificação dos profissionais entrevistados não foi publicada, foi identificada com um número, tendo sido gravada em arquivo separado (banco de dados) que continha a identificação dos respondentes, a área de atuação, tempo de trabalho na empresa, formação. As respostas foram gravadas e impressas e as identificações dos entrevistados ficaram apenas em arquivo do banco de dados, de acesso exclusivo do pesquisador.

SEÇÃO II – Necessidades informacionais dos executivos

Esta seção procurou analisar a percepção dos entrevistados com relação às verdadeiras necessidades informacionais dos executivos dentro da organização, que poderiam estar disponíveis nos sistemas.

Os objetivos foram identificar quais são os indicadores informacionais estratégicos da organização e se estes estão contemplados nos sistemas atuais; identificar os problemas em obter-se os indicadores com os sistemas atuais; identificar a frequência com que são utilizados, avaliados e reformulados e; de um modo geral, verificar, de acordo com a opinião dos respondentes, quais os fatores para o sucesso de uma organização e qual o papel da controladoria frente a esses fatores.

SEÇÃO III – Controladoria

Esta seção envolveu variáveis com o foco na área de controladoria da organização, buscando-se assim identificar a percepção do entrevistado com o papel efetivamente exercido pela controladoria na organização; e as informações de que ainda está carecendo a organização; bem como a importância e disponibilidade das informações externas à organização. – Outro ponto pesquisado foi verificar se os relatórios disponibilizados em papel e através dos sistemas estão atendendo às necessidades informacionais dos gestores e o que pode ser feito para melhorá-los.

SEÇÕES IV e V – A informação contábil e as características qualitativas da informação contábil

Nestas duas seções procurou-se verificar, na percepção do entrevistado, se a controladoria, através de suas informações, está contribuindo para que a empresa busque a rentabilidade e solvência, bem como se está obedecendo as principais características qualitativas da informação contábil que são a relevância, o valor preditivo e o princípio da oportunidade, e também se a informação contábil é um instrumento importante para um administrador.

SEÇÃO VI – Gestão estratégica

Nesta seção tentou-se verificar se a controladoria, na opinião dos entrevistados, deve participar do processo de gestão estratégica da organização e qual a importância da organização ter uma gestão bem definida.

SEÇÃO VII – Alinhamento estratégico

Esta seção analisou como os entrevistados percebem o elo entre os negócios da organização e a área de controladoria. A seção tem como objetivo analisar como os gestores percebem a utilização estratégica da área de controladoria, o seu alinhamento estratégico e a existência de fatores que propiciam ou inibem este alinhamento. Também nesta seção, tentou-se verificar se o BSC é um instrumento usado para o alinhamento estratégico da organização e se a controladoria pode auxiliar ainda mais neste processo.

SEÇÃO VIII – Sistemas de Informação

Esta seção envolveu uma percepção dos entrevistados com relação aos sistemas de informações, se estes podem auxiliar a controladoria a prestar informações mais ágeis e confiáveis, bem como, se os entrevistados conheciam algum sistema que pudesse dar maior suporte e confiabilidade às informações prestadas pela controladoria.

SEÇÃO IX – *Business Intelligence (BI)*

Esta seção teve como objetivo verificar se os entrevistados percebem, com a utilização do *BI*, se a controladoria pode fornecer informações mais ágeis, de forma a sanar todas as demandas por informações existentes no momento, para o atendimento das solicitações organizacionais.

b) Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por intermédio das entrevistas, pela análise dos documentos (relatórios gerenciais), pelas observações diretas e pela análise dos sistemas atuais da organização.

- realização das entrevistas: as entrevistas foram todas realizadas pessoalmente, e todos os entrevistados permitiram gravações. Houve problemas com relação às datas das entrevistas e praticamente todas tiveram

que ser remarcadas mais de duas vezes, por compromissos inesperados dos entrevistados ocasionando, assim, atraso no cumprimento do cronograma.

- análise de documentos e dados secundários: buscou-se analisar todos os relatórios gerenciais enviados aos gestores, sendo que estes foram devolvidos à organização após o término desta dissertação. O quadro 11 apresenta os principais documentos analisados e o ano de publicação na organização.

Documento	Descrição	Ano de publicação
Indicadores Presidenciais	Contém indicadores referentes à: despesa com pessoal; resultado da execução orçamentária; redução de custos; crescimento da receita; retorno sobre investimentos; retorno sobre o patrimônio líquido; algumas despesas importantes para a alta administração. Todos comparados com o valor orçado do mês com o mesmo mês do ano passado, bem como o realizado do mês com o realizado do ano passado.	2005-2006
SIG (sistema de informações gerenciais)	Informação enviada aos responsáveis com relação ao cumprimento de prazos de relatórios contábeis e financeiros (gerenciais, execução orçamentária, DREs, índice de inadimplência, relatório de arrecadação por centro de atividades).	2005-2006
Análise Econômica e Financeira	O trabalho visa à análise dos valores originados dos registros contábeis, os apresentando em forma de índices e percentuais, que demonstram o desempenho e a evolução das atividades nos períodos comparados. Os quadros demonstrativos são apresentados de acordo com as normas técnicas de contabilidade e foram desenvolvidos pela Gestão de Controladoria, procurando dispor de instrumentos sintetizados, claros e objetivos, para quem deles se utilizar. Contém informações tais como: balanço patrimonial com análise vertical e horizontal; as variações das disponibilidades com análise vertical e horizontal e seus respectivos gráficos; acompanhamento dos índices de liquidez; quadro comparativo de análise das receitas e despesas do ano corrente e ano anterior com devida análise; demonstrativo das receitas de contribuições diretas e indiretas com gráficos demonstrativos; demonstrativo do faturamento comercial; composição dos gastos com obras e aquisição de imóveis até o período; composição das aquisições de equipamentos de informática até o período; quadro comparativo de receitas x despesas com resultado e com seu respectivo gráfico; quadro comparativo de receitas correntes x despesas correntes com resultado e com seu respectivo gráfico; demonstrativo das receitas e despesas excluídas a área comercial e os investimentos com obras entre outros.	2005-2006
Informativo Gerencial	Contém informações compactadas do balanço patrimonial e DRE para análise estratégica, com análise das principais variações ocorridas no mês e gráficos de todos os demonstrativos.	2005-2006

continua

continuação

Ciclometria	Este relatório contém planilhas e gráficos contendo: prazo médio de pagamento de compras; prazo médio de recebimento das vendas; prazo médio de renovações dos estoques; análise do ciclo operacional; percentuais de vendas com cartões de crédito; percentuais de vendas com o governo do estado; percentuais de vendas com cheque pré-datado – ambos dos programas da área comercial – farmácias e supercestas.	2005-2006
Giro de Estoque	Abertura por loja do estoque inicial e final, bem como o CMV (custo da mercadoria vendida) no período.	2005-2006
Relatório do Conselho Regional	Síntese do relatório da Análise Econômica e Financeira.	2005-2006
Levantamento Comercial	Este relatório contém planilhas em separado para cada programa da área comercial (farmácia, supercesta e financiamento) contendo o valor para cada programa do contas a pagar, a receber, ICMS a recuperar, ICMS a pagar, outros impostos, provisões entre outros, apurando assim o resultado ajustado de cada programa.	2005-2006

Quadro 11: Principais documentos analisados

Fonte: Relatórios da empresa SESI

- análise dos sistemas de informações atuais: a análise dos sistemas serviu para verificar o atendimento das necessidades informacionais tanto dos executivos entrevistados quanto das necessidades eventualmente identificadas pelos analistas (gestor e contador) que atuam na área de controladoria da organização e que demonstram conhecer as necessidades de seus clientes. Esta análise também serviu para a construção do modelo de *BI* para a controladoria evidenciar informações estratégicas.
- análise dos bancos de dados atuais: da mesma forma que os sistemas atuais, os bancos de dados foram analisados para serem identificadas origens de informações para a construção do modelo proposto.

Os bancos de dados da organização armazenam dados históricos da maioria dos sistemas existentes. Nestes bancos de dados identificaram-se aqueles que seriam necessários para a proposta de *BI*, bem como os que continham dados que pudessem fazer parte do processo de ETL, servindo de origens de dados para o *data warehouse*, componente de armazenamento do *BI*. Os modelos relacionais de bancos de dados analisados não foram apresentados, devido à empresa não permitir que os mesmos fossem divulgados.

4.1.3 2 Codificação e análise dos dados

Os dados obtidos através das entrevistas foram transcritos e impressos em um formato padronizado. Essas transcrições serviram para a realização da análise de conteúdo, em que se obtiveram os resultados para a construção do modelo de *BI*. As transcrições cujas permissões foram autorizadas estão apresentadas no anexo D.

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi qualitativa, composta de análise de conteúdo, para identificar a presença alta, média ou baixa do papel da controladoria na evidenciação das informações estratégicas. Utilizou-se o apoio de *software* planilha eletrônica para a categorização. Estas intensidades alta, média e baixa aparecem nos estudos de Audy e Brodbeck (2003) e Martins e Lintz (2000). Esta categorização foi adotada neste estudo para fins de codificação, uma vez que a análise pela simples leitura dos documentos transcritos das entrevistas ficaria prejudicada. As intensidades foram interpretadas pelo pesquisador, com base nos textos das entrevistas.

Realizou-se a análise léxica, objetivando a identificação das palavras-chave mais citadas em cada questão do roteiro de entrevistas, a partir das respostas dos entrevistados. As análises acima citadas fundamentam-se nos conceitos e modelo de tratamento de dados e resultados de Bardin (1995) e em algumas técnicas de correlações, associações e de classificações contextuais de Krippendorff (1980). Os dados analisados a partir das entrevistas foram apresentados da seguinte forma:

- a) Análise geral das respostas: foi realizada uma análise qualitativa das respostas de cada entrevistado. O resultado da análise de cada questão é apresentado no capítulo 5 – estudo de caso, separado por seções, conforme o instrumento de pesquisa;

- b) A análise das palavras-chave: foi realizada a identificação das principais palavras-chave em cada resposta do roteiro de entrevistas, e estas palavras estão listadas juntamente com a análise qualitativa das respostas;
- c) A categorização: cada questão (quando possível) do roteiro de entrevistas recebeu uma categorização, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, em que foram atribuídos valores subjetivos para as variáveis. Essa categorização foi definida através da análise do pesquisador referente às questões do roteiro de entrevistas, o qual foi aberto.

A análise qualitativa de conteúdo é ressaltada por Martins e Lintz (2000) como uma análise que deve ter interpretação inferencial, fundamentada na presença de categorias (palavra, tema, frase). A inferência permite que o pesquisador transforme a descrição de um texto em artefatos interpretáveis. Os procedimentos sistemáticos da análise de conteúdo visam à obtenção de indicadores (qualitativos ou quantitativos) que permitem a inferência de conhecimentos a partir dos textos analisados. A interpretação foi caracterizada por uma análise qualitativa em relação às categorias. Todos os cuidados foram tomados no sentido de trazer maior confiabilidade e validade dos resultados. Desta forma, as categorias que puderam ser criadas, foram baseadas nas respostas dos entrevistados e de certo conhecimento do pesquisador com relação à área de controladoria (FREITAS; CUNHA JR; MOSCAROLA, 1996, p. 7).

Os dados secundários que puderam ser armazenados em formato digital foram separados, devidamente identificados e colocados em diretórios de acesso exclusivo do pesquisador recebendo, deste modo, comentários considerados importantes para a pesquisa. Os documentos que estavam impressos, foram colocados em arquivo de acesso exclusivo do pesquisador. As análises foram realizadas nos textos destes materiais.

5 ESTUDO DE CASO

O objetivo deste capítulo é realizar a descrição e análise do caso estudado. Primeiramente, apresenta-se a organização estudada, as empresas que a compõem e suas unidades de negócios, bem como as que fizeram parte deste estudo. Posteriormente, apresenta-se a unidade de análise definida para o estudo de caso. Então, são apresentadas as análises das entrevistas, dos documentos, dos sistemas e dos bancos de dados atuais. E, por último, o desenho da configuração informacional atual da organização.

5.1 A ORGANIZAÇÃO

A Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS – e o Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS – são organizações que representam o empresariado gaúcho, tendo suas ações voltadas para a promoção e o desenvolvimento da economia do Rio Grande do Sul e do Brasil. A estrutura operacional do Sistema FIERGS oferece serviços nas áreas social, de educação, de tecnologia, de relações internacionais e de comércio exterior, agronegócios, fomento e expansão empresarial, infra-estrutura, competitividade, estudos e pesquisas econômicas, assessoria jurídica, de meio ambiente e desenvolvimento sustentável, apoio a micro e pequenas indústrias e relações de trabalho.

O Sistema FIERGS é composto pelas seguintes organizações: SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; SESI – Serviço Social da Indústria; CIERGS – Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul; FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul; IEL – Instituto Euvaldo Lodi.

O SENAI atua nos segmentos educacional e de serviço tecnológico; o SESI desenvolve ações na área social; o IEL promove a integração entre universidade e empresa; e o CIERGS realiza serviços nas áreas de estudos econômicos, certificados industriais e serviços diversos destinados às indústrias do Estado.

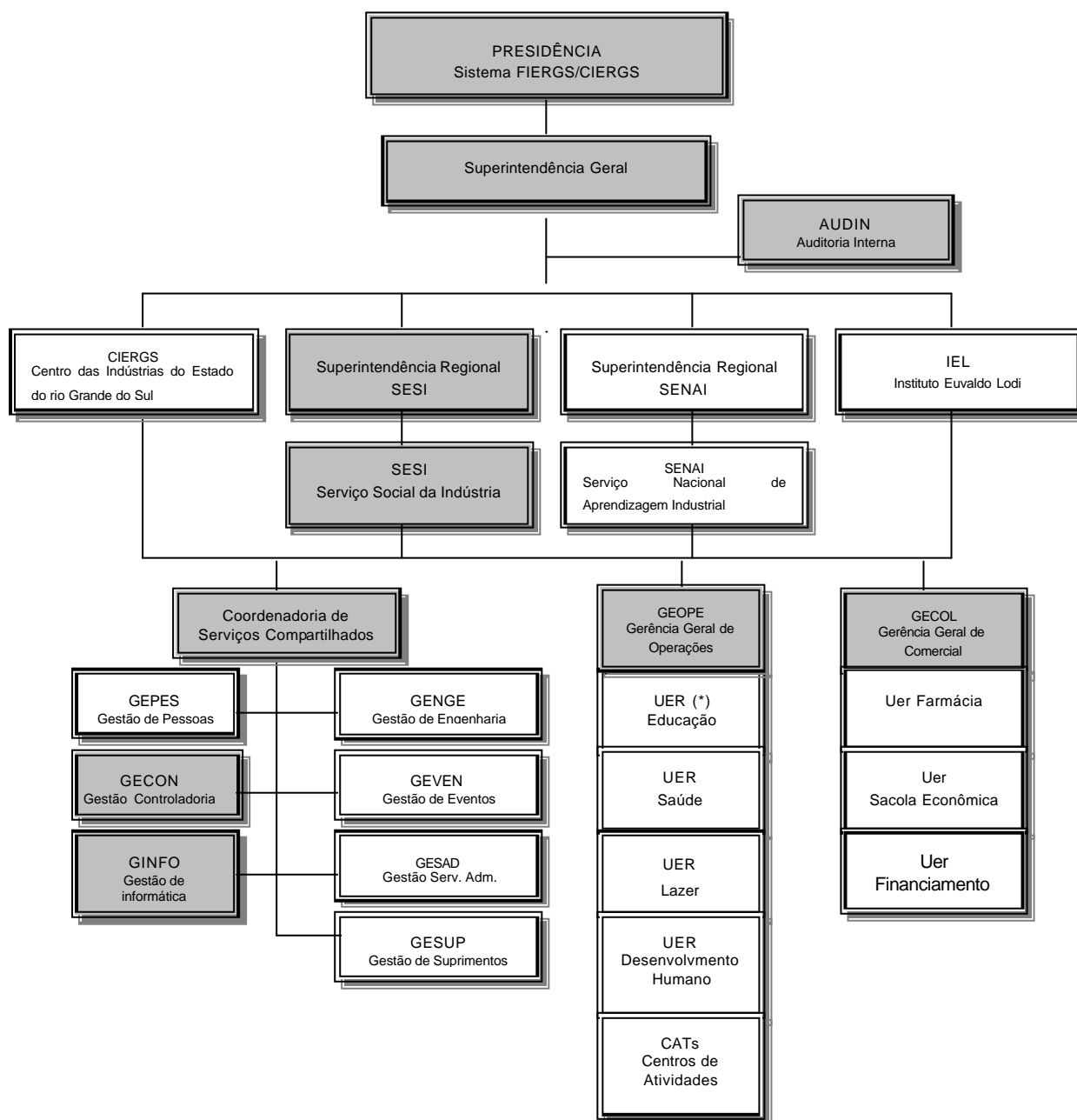
Nesta dissertação foi estudada a organização SESI, que possui funcionários por todo o estado do Rio Grande do Sul (RS). As missões das organizações estão apresentadas no quadro 12.

Organização	Missão
Sistema FIERGS/CIERGS	Fortalecer a indústria do Rio Grande do Sul, estimulando sua competitividade e promover a livre iniciativa, a economia de mercado, a integração de empregados e empregadores e o respeito aos princípios da ética, em cooperação com o governo e a sociedade, visando ao desenvolvimento do Brasil.
SESI	Contribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua responsabilidade social prestando serviços integrados de educação, saúde e lazer, com vistas à melhoria da qualidade de vida para o trabalho e ao desenvolvimento sustentável.

Quadro 12: Missão das organizações

Fonte: Documentos do planejamento estratégico de cada organização

A estrutura organizacional do Sistema FIERGS é representada pela Figura 18, na qual pode ser visualizada a área de controladoria da organização, que se configura como uma área que atende a todos os setores da organização de maneira integrada.



(*) UER = Unidade Estratégica de Resultados

Figura 18: Estrutura organizacional do Sistema FIERGS
Fonte: Planejamento Estratégico

5.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise define a estrutura analisada no estudo, dando sentido ao caso. Isto é, ela determina o que se está analisando, a unidade a qual se deseja explorar, descrever ou explanar um ou mais casos (YIN, 2005). Nesta dissertação a unidade de análise definida foi a área de Gestão de Controladoria da organização, que é chamada de GECON. A GECON possui uma divisão por processos e realiza atendimentos de modo unificado às organizações que compõem o Sistema FIERGS.

A definição da unidade de análise ocorreu, dessa forma, para atender aos objetivos deste estudo, especialmente para resolver a questão de pesquisa, explorando-se como o *BI* pode ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas e estratégicas. Os elementos do Planejamento Estratégico da GECON são apresentados no quadro 13.

Elemento	Conceito	Origem da informação
Missão	Gerar e disponibilizar informações contábeis e financeiras aos clientes internos e externos de forma ágil e confiável para os tomadores de decisões	Documentação do PE.
Princípios	Constante busca pela maximização da produtividade; Reduzir erros de entradas de dados, retrabalhos e otimizar recursos; Eliminar controles paralelos e qualificar a tomada de decisões; Eliminação de atividades manuais e redução de prazos para fechamento mensal; Reduzir o prazo do fechamento mensal do balancete e relatórios gerenciais; Integrar a equipe; Identificar oportunidades de melhoria do nível de satisfação; Melhorar o relacionamento interpessoal e profissional; Aprimorar conhecimentos e melhorar procedimentos operacionais; Aprimorar conhecimentos técnicos e qualidade dos processos; Redução de custos; Agilidade, precisão e qualidade nas informações e processos; Otimizar recursos para obter agilidade e confiabilidade nas informações.	Documentação do PE

continua

continuação

Ambiente	Conjunto de fatores internos e externos à organização que possuem efeito na condução estratégica da empresa.	Documentação do PE
Pontos Fortes (Forças)	Comprometimento da equipe (sempre trabalhando sob pressão, adaptável a mudanças); Baixa rotatividade; Qualificação profissional (maioria com nível superior); Ambiente de trabalho agradável; Informações confiáveis.	Documentação do PE
Pontos Fracos (Fraquezas)	Pouca visão do todo; Falta de criação de alternativas em face da dependência de TI; Foco no operacional em detrimento de ações proativas; Processo de integração ainda não incorporado por toda a equipe.	Documentação do PE
Oportunidades	Constante inovação tecnológica; Ampliação e diversidade de negócios na organização; Unificação de procedimentos entre as casas do sistema; Comercialização dos sistemas para as demais Federações e empresas; Prestação de serviços a outras entidades	Documentação do PE
Ameaças	Mudanças constantes de legislação; Ampliação e diversidade de negócios na organização; Vários pontos de entrada de informação; Falta de controle e comunicação das mudanças; Dependência excessiva da área de TI; Terceirização da GECON; Controles paralelos.	Documentação do PE
Objetivos	Aumentar a qualidade das informações prestadas; Qualificar e capacitar clientes; Adequar os prazos de encerramento às necessidades dos clientes; Aprimorar o clima organizacional; Qualificar e capacitar colaboradores; Atuar em todos os processos com custo compatível; Trabalhar com tecnologia adequada as necessidades da área; Adotar as melhores práticas das atividades desenvolvidas na área.	Documentação do PE
Horizonte de tempo	O PE é definido anualmente, seguindo os Planejamentos Estratégicos da organização.	Documentação do PE

Quadro 13: Elementos do planejamento estratégico da unidade de análise
Fonte: Planejamento Estratégico (PE) da GECON

A GECON possui um PE estruturado e formal. Esse planejamento é revisado anualmente, de acordo com as revisões dos planos de negócios de cada uma das organizações e mensurado através da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), na qual se registra e monitora os indicadores, objetivos e metas da área. Os indicadores definidos no BSC são monitorados em periodicidades distintas, ou seja, alguns são

mensais, outros quinzenais ou possuem outras temporalidades de medidas. As unidades de medida também são variáveis.

As atividades da GECON estão distribuídas em oito processos, conforme a especialidade de grupos de trabalho que estão dispostos fisicamente em ilhas. Cada processo possui algumas funções específicas e profissionais que prestam o atendimento relacionado a essas tarefas. Os processos estão descritos do quadro 14, de forma resumida, para o devido entendimento da área de controladoria:

Processo	Descrição
Análise Contábil	Realiza o registro e o controle contábil e financeiro de todas as contas patrimoniais e de resultados, sendo responsável pelo fechamento de balancetes mensais.
Contas a Receber	Manter o controle das Contas a Receber do Sistema FIERGS, das vendas de mercadorias ou prestações de serviços dentro de uma filosofia de melhoria contínua, disponibilizando aos usuários dados confiáveis e agindo permanentemente de maneira eficiente e ágil, junto aos clientes inadimplentes ou por intermédio das UGCs - Unidades Gestoras de Cobrança (CATs, UOs e DR), estabelecendo negociações, dentro da política de cobrança da organização, de forma a recuperar os recursos que se têm direito.
Contas a Pagar	Permite a preparação, o controle e a efetivação dos pagamentos aos fornecedores, compreendendo os módulos: manutenção de cadastro de fornecedores e informações bancárias, manutenção de documentos de pagamento, previsões de pagamento, relatórios de controle de pagamentos, relatórios de demonstração de pagamentos para fornecedores (disponíveis em meio magnético), emissão de documentos.
Tributos	O processo de tributos tem como objetivo a economia fiscal. A Economia Fiscal é obtida evitando-se erros na emissão e no recebimento de documentos fiscais, escrituração dos livros fiscais e recolhimento dos impostos (ICMS, IRRF, ISSQN, INSS, PIS/COFINS-CSLL) nos prazos estabelecidos por Lei. Para tanto, a área fiscal mantém profissionais permanentemente atualizados com relação à legislação tributária, para dar suporte aos assuntos pertinentes a sua área de atuação, as entidades e setores que compõem o Sistema FIERGS/CIERGS.
Estoque	Realiza o registro do controle físico e financeiro dos estoques de produtos das unidades comerciais do SESI, tendo por funcionalidade a emissão de extratos de estoque e apuração de custo médio de mercadorias, bem como o registro contábil das operações.
Arrecadação	Processo formado por profissionais responsáveis pelo acompanhamento da arrecadação, fiscalização e orientação às empresas contribuintes da receita compulsória com arrecadação direta do Sesi e do Senai e Contribuição Adicional do Senai, agindo permanentemente de maneira eficaz, junto às empresas

continua

continuação

Tesouraria	Formado por profissional responsável pelo atendimento do público interno e externo da organização, recebe e efetua pagamentos, contabiliza todas as entradas e saídas de documentos do caixa, controla o saldo final do dia de cada caixa que a organização possui.
Custos e Relatórios Gerenciais	Formado por profissionais responsáveis em processar os custos de toda a organização e disponibilizar as informações dos demonstrativos de resultados e acompanhamentos orçamentários. Todos os relatórios gerenciais descritos no quadro 11 são elaborados e disponibilizados por este processo, bem como os eventualmente solicitados.

Quadro 14: Descrição dos processos da controladoria

Fonte: Entrevista com líderes dos processos

5.3 ANÁLISE DO CASO

Esta seção objetiva apresentar os resultados encontrados por meio do roteiro de entrevista (anexo B) e da análise dos dados secundários. Os apontamentos seguem de acordo com as seções definidas no instrumento de pesquisa, com base nos resultados da análise de conteúdo das entrevistas e dos dados secundários. As análises das entrevistas serviram como diagnóstico para entender como a controladoria é vista pela alta administração da empresa e como esta pode prestar informações estratégicas mais ágeis e confiáveis, bem como para propor a construção do modelo de *Business Intelligence (BI)* para a controladoria evidenciar informações estratégicas.

Um dos objetivos das entrevistas também foi realizar uma classificação das variáveis analisadas, conforme estudos de Audy e Brodbeck (2003) e Martins e Lintz (2000). Ressalta-se que essa classificação foi qualitativa, tendo sido categorizada pelo pesquisador para melhor visualização das variáveis. A categorização (quando possível) foi apresentada ao final de cada seção, na forma de uma tabela que resume as informações coletadas, analisadas e classificadas.

5.3.1 Seção I – identificação

A primeira seção do instrumento de pesquisa identificava os participantes, porém para efeitos da dissertação estes não foram identificados, preservando-se suas identidades.

O quadro 15 apresenta uma síntese da identificação dos entrevistados.

Nome do Cargo	Area de atuação	Descrição das atividades	Formação	Tempo empresa
Presidente ²	Toda organização Sistema FIERGS	Submeter ao conselho regional a proposta do orçamento anual; apresentar a prestação de contas da gestão financeira da administração regional para aprovação; organizar o quadro de servidores da região, seu padrão de vencimento, promoções, bem como os reajustes salariais; admitir, promover e demitir servidores de seu quadro funcional; manter em dia e em ordem a escrituração contábil, adotando o plano de contas do departamento Nacional; autorizar as despesas da região; assinar a correspondência oficial; programar e executar todas as tarefas a cargo da administração regional; encaminhar ao conselho regional todos os assuntos a cargo da administração regional, estudados e preparados pelos setores competentes; preparar convênios, acordos e demais ajustes de interesse da região; organizar, facultativamente comissões técnicas e grupos de trabalhos para estudos específicos; exercitar a delegação de poderes que lhe for outorgada pelo diretor do departamento Nacional.	Graduado em engenharia mecânica	2 anos
Superintendente Geral	Toda organização Sistema FIERGS	Assessorar o presidente em todas as suas atividades para todo o Sistema FIERGS.	Graduado em administração e em engenharia mecânica, pós em administração de empresas	2 anos

continua

² Devido à agenda do Presidente, não foi possível entrevistá-lo.

continuação

Superintendente Regional	Organização SESI	Atender e orientar clientes internos, externos e fornecedores; planejar, organizar, coordenar e controlar, o desenvolvimento de projetos, pesquisas, políticas, programas, eventos e atividade da organização; coordenar o processo de planejamento, orçamento e avaliação de resultados da organização; participar do planejamento estratégico da organização; orientar e desenvolver sua equipe, esclarecendo dúvidas e mantendo-a informada de ações e decisões ocorridas na organização; representar a organização junto aos clientes, fornecedores, órgãos oficiais, órgãos de representação empresarial e de desenvolvimento e apoio social; assessorar a direção na tomada de decisão; participar da definição de políticas e planos de desenvolvimento institucionais na área de atuação; identificar problemas e propor soluções de melhorias; zelar pela manutenção preventiva ou emergencial dos equipamentos de trabalho.	Graduado em ciências econômicas, com pós em gestão empresarial	29 anos
Gerente da Auditoria interna	Toda organização Sistema FIERGS	Análise dos indicadores do SIG (sistema de informações gerenciais) e do PAAR (programa de acompanhamento e avaliação de resultados) - formulação de metas globais e apuração das realizações (relatório e acompanhamento); Análise de indicadores para BSC - formulação de indicadores, metas e acompanhamento; diagnóstico dos custos mensais - diretos/indiretos/institucionais; acompanhamento financeiro dos projetos do Departamento Nacional ; estudos de todas as demandas internas e externas à organização; diagnóstico dos resultados das áreas, com base nos DREs e Relatórios Gerenciais disponibilizados pela área de controladoria de todos os negócios e todas as casas; articular junto a todas as áreas do sistema quanto aos direcionamentos da organização, para previsão orçamentária; apoio técnico nas reuniões gerenciais; preparação de informações para apresentações dos Conselhos Regionais; formulação da proposta final do orçamento de todas as áreas do Sistema FIERGS.Assessoramento ao Superintendente Geral	Graduado em ciências Contábeis, com pós em auditoria, controladoria e finanças	27 anos
Assistente do Superintendente Regional	Organização SESI	Análise dos indicadores do SIG (sistema de informações gerenciais) e do PAAR (programa de acompanhamento e avaliação de resultados) - formulação de metas globais e apuração das realizações (relatório e acompanhamento); análise de indicadores para BSC - formulação de indicadores, metas e acompanhamento; diagnóstico dos custos mensais - diretos/indiretos/institucionais; acompanhamento financeiro dos projetos do Departamento Nacional ; estudos de demandas específicas (Ex.: Análises	Graduado em administração, com pós em gestão empresarial	20 anos

continua

continuação

		de contratos, conta corrente teatro, participações de propostas de outras áreas); acompanhamento dos valores pagos para convênio de cogestão e condomínio, conforme convênios firmados; diagnóstico dos resultados das áreas, com base nos DREs e Relatórios Gerenciais disponibilizados pela área de controladoria de todos os negócios; articular com as Unidades estratégicas de resultados (UER) quanto aos direcionamentos da organização, para previsão orçamentária nas precificações (volume e Valores unitários); apoio técnico nas reuniões gerenciais; preparação de informações para apresentações ao Conselho Regional; formulação da proposta final do orçamento das áreas do SESI;		
Coordenador de serviços compartilhados	Toda organização Sistema FIERGS	Atender e orientar clientes internos, externos e fornecedores; planejar, organizar, coordenar e controlar, o desenvolvimento de projetos, pesquisas, políticas, programas, eventos e atividade de sua área; coordenar o processo de planejamento, orçamento e avaliação de resultados de sua área; participar do planejamento estratégico da organização; orientar e desenvolver sua equipe, esclarecendo dúvidas e mantendo-a informada de ações e decisões ocorridas na organização; representar a organização junto aos clientes, fornecedores, órgãos oficiais, órgãos de representação comercial e de desenvolvimento e apoio social; assessorar a direção na tomada de decisão; participar da definição de políticas e planos de desenvolvimento institucionais na área de atuação; identificar problemas e propor soluções de melhorias; zelar pela manutenção preventiva ou emergencial dos equipamentos de trabalho.	Graduado em ciências contábeis e em direito, com pós em em finanças e mestrado em economia com ênfase em controladoria	2 meses
Gerente Corporativo	Controladoria Sistema FIERGS	Atender e orientar clientes internos, externos e fornecedores; planejar, organizar, coordenar e controlar, o desenvolvimento de projetos, pesquisas, políticas, programas, eventos; coordenar o processo de planejamento, orçamento e avaliação de resultados de sua área; participar do planejamento estratégico da organização; orientar e desenvolver sua equipe, esclarecendo dúvidas e mantendo-as informada de ações e decisões ocorridas na organização; representar a organização junto aos clientes, fornecedores, órgãos de representação empresarial e de desenvolvimento e apoio social; assessorar a direção na tomada de decisões; participar da definição e planos de desenvolvimento institucional na área de atuação e ou integrada; identificar problemas e propor soluções de melhoria; zelar pela manutenção preventiva ou emergencial dos equipamentos de trabalho.	Graduado em ciências contábeis	14 anos

continua

continuação

Gerente Corporativo	Informática (TI) Sistema FIERGS	Atender e orientar clientes internos, externos e fornecedores; planejar, organizar, coordenar e controlar, o desenvolvimento de projetos, pesquisas, políticas, programas, eventos; coordenar o processo de planejamento, orçamento e avaliação de resultados de sua área; participar do planejamento estratégico da organização; orientar e desenvolver sua equipe, esclarecendo dúvidas e mantendo-as informada de ações e decisões ocorridas na organização; representar a organização junto aos clientes, fornecedores, órgãos de representação empresarial e de desenvolvimento e apoio social;	Graduado em Informática, com pós em gestão empresarial	16 anos
		assessorar a direção na tomada de decisões; participar da definição e planos de desenvolvimento institucional na área de atuação e ou integrada; identificar problemas e propor soluções de melhoria; zelar pela manutenção preventiva ou emergencial dos equipamentos de trabalho.		
Analista Técnico III - Contador	Controladoria Sistema FIERGS	Atender e orientar clientes internos, externos e fornecedores; elaborar pareceres e relatórios técnicos, correspondências, textos e documentos de sua área; elaborar, desenvolver, executar e controlar projetos, pesquisas, políticas, programas e eventos na área de atuação; desenvolver, implantar e atualizar normas técnicas e administrativas, materiais institucionais, manuais de procedimentos e processos de sua área de atuação; elaborar, executar e acompanhar o processo de planejamento e orçamento e análise de variáveis, cenários, tendências e resultados; negociar parcerias junto a entidades públicas ou privadas, assessorar a direção na tomada d decisão; preparar programas e ministrar treinamentos relativos à sua área; identificar problemas e propor soluções de melhorias; controlar o estoque de materiais de sua área; acompanhar e orientar quanto à legislação aplicada a sua área; liderar processos de trabalho de sua área de atuação.	Graduado em ciências contábeis, com pós em contabilidade internacional	8 anos
Consultor	Toda organização Sistema FIERGS	Assessorar o presidente e o superintendente geral em todas a suas atividades para todo o Sistema FIERGS.	Graduado em engenharia mecânica	2 anos
Gerência Geral de Operações	Empresa SESI Área Social e CATs	Responsável pela gestão estratégica dos processos/produtos/pessoas das UERs - Unidades Estratégicas de Educação, Saúde, Lazer e Desenvolvimento Humano, bem como das Gerências de Operações nos CATs - Centros de Atividades, vinculado diretamente à Superintendência Regional	Graduado em Contábeis, com Pós em MBM e Marketing	10 anos

continua

Projetista de Projetos	Informática (TI) Sistema FIERGS	Projetista de software e gerenciador de projetos	Graduado em Informática, com pós em gestão empresarial e gestão de projetos	19 anos
------------------------	---------------------------------	--	---	---------

continuação

Quadro 15: Identificação dos entrevistados
 Fonte: Plano Gestão de Pessoas e Regulamento CNI e SESI

5.3.2 Seção II – necessidades informacionais dos executivos

Esta seção objetiva a análise das percepções dos entrevistados em relação às informações necessárias aos executivos da alta administração da organização que poderiam estar disponíveis nos sistemas atuais, quais os problemas em obter estas informações e a frequência que são utilizadas, revisadas e reformuladas. Ainda, na mesma seção, pretendeu-se verificar, na opinião dos entrevistados, os fatores essenciais para o sucesso de uma organização, bem como qual é o papel da controladoria frente a esses fatores.

A organização SESI utiliza a metodologia do *Balanced Scorecard* há aproximadamente dois anos, sendo que esta ainda está em fase de implantação na maioria das áreas. A mensuração dos indicadores através dos sistemas é parcial, pois a grande maioria ainda é informada de forma manual, mensurados através de planilhas eletrônicas.

a) Questão 01 NIE:

As palavras-chave ressaltadas na análise da questão 01 NIE foram:

- BSC *Balanced Scorecard*;
- sustentabilidade financeira;

- boletim de produção;
- contribuição compulsória;
- acompanhamento orçamentário;
- impacto social;
- clientes.

Assim verificou-se que, na questão dos principais indicadores informacionais estratégicos 01 NIE, o tema BSC foi citado por vários entrevistados como sendo a ferramenta utilizada para a análise dos indicadores estratégicos da organização, mesmo ele estando ainda em fase de implantação e, em algumas áreas, em fase de construção. Um exemplo pode ser mostrado pelo trecho transmitido de uma entrevista:

Como há o desenvolvimento do BSC, temos quatro perspectivas, conforme a ordem, que são impacto social, pessoas, processo interno e sustentabilidade financeira. Em cada perspectiva há objetivos e por conseguinte, indicadores com metas a serem gerenciadas [...] (ENTREVISTADO 11, 2007, p. 367).

Notou-se que todos os entrevistados, ao responderem esta questão, mesmo não mencionando diretamente o tema BSC, comentaram algo que está contemplado, no mínimo em uma das perspectivas do mesmo, mostrando-se assim a real importância que a ferramenta tem para a organização.

Com relação ao BSC da organização estudada, a perspectiva de sustentabilidade financeira praticamente todos os entrevistados mencionaram a sua importância, bem como afirmaram que todas as informações internas necessárias a esta perspectiva se encontram nos sistemas atuais, conforme demonstram alguns trechos de entrevistas abaixo relacionadas:

Acredito que os indicadores financeiros são os mais relevantes, e estes estão disponibilizados nos sistemas, sendo a sua grande maioria na controladoria (ENTREVISTADO 5, 2007, p. 314).

Os indicadores estão contemplados nos sistemas através do BSC. Porém alguns ainda precisam ser colocados manualmente, para a sua realização, mas por exemplo os indicadores financeiros todos eles estão sendo tirados da controladoria de forma automatizada, pois todas as informações estão lá. Mas a informática está trabalhando nisso, e nesse primeiro momento estamos trabalhando no boletim de produção para que este possa vir automaticamente para o BSC sem ter que ter duas vezes a mão humana, devido a este aplicativo ser muito importante para a nossa organização (ENTREVISTADO 9, 2007, p 350).

Para entendimento do que foi descrito pelo entrevistado 9 sobre o boletim de produção, o mesmo refere-se às horas trabalhadas pelos colaboradores da área social, que são: saúde, educação, lazer e desenvolvimento humano (tema que foi citado por três entrevistados), vista a sua real importância para as áreas de negócios sociais, sendo este assunto tratado dentro da perspectiva do BSC em processos internos.

Outro indicador informacional estratégico que foi bastante citado pela maioria dos entrevistados foi a contribuição social (compulsória), visto que boa parte da receita arrecadada vem desta fonte, conforme esclarece o entrevistado 8:

Quanto aos indicadores, o principal recurso que faz toda essa máquina andar é da arrecadação compulsória direta ou indireta que depende basicamente do comportamento da economia, pois esta vem da folha de pagamento das empresas, é aí que temos o maior de nossos indicadores econômicos que são os balizadores econômicos do estado do país para saber o se está estável, cresceu ou diminuiu. Agora tem o caso do super simples que pode acarretar em uma diminuição em nossa arrecadação porque um maior número de empresas vai ficar isenta do recolhimento e isso é muito ruim para nós (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 342).

Outro tema de bastante relevância para a organização, devido a todo o seu compromisso com a sociedade, é a perspectiva do impacto social, mostrando-se que, de uma forma geral, os indicadores estratégicos necessários para a alta administração estão, em sua maioria, contemplados nos sistemas. A exceção é de alguns problemas destacados nas demais questões do roteiro de entrevista, porém o item do impacto

social é uma das perspectivas que precisa ser estudada para o devido controle organizacional, conforme exposto em uma das entrevistas:

A organização trabalha com diversas informações, trabalhamos a partir do BSC e os principais indicadores que eu acho que são os mais impactantes: o impacto social devido a nossa organização ter fim social, este é o principal indicador, porém também é o nosso grande problema de como medir este impacto social, [...] acredito que para medir todos estes indicadores tenhamos que pensar algo com relação ao impacto social, pois esta é a onda do momento (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 295).

Um elemento que foi citado por alguns entrevistados refere-se ao controle dos indicadores estratégicos realizados através do acompanhamento orçamentário. Segundo os entrevistados, é de suma importância acompanhá-lo através do módulo SOGI Planejamento.

Outro ponto que também ficou em evidência foi a falta de conhecimento de quem é e onde estão localizados os clientes potenciais da organização, conforme citado por um dos entrevistados:

[...] quero colocar um percentual de aumento em meus clientes, mas eu não sei quem são e a onde eles estão [...] precisávamos saber o real crescimento físico. Os usuários do SESIMAX, o número de municípios que hoje atendemos por farmácias, supercestras e financiamentos e toda a área social, isto é extremamente importante, visto que teríamos que saber se abrangemos 60%, 70% da região para assim saber se devemos ou não nos expandir, abrir novas negociações ali ou se expandir para outras localidades que ainda não tem. (ENTREVISTADO 6, 2007, p. 322).

E, por último, para fechamento desta questão, um ponto que também ficou em evidência foi a falta de conhecimento do índice de inadimplência de cada unidade comercial, pois este relatório somente é emitido por centros de atividades (CATs), e não é possível verificar onde está a unidade com mais problemas de inadimplência. Conforme exposto por um entrevistado:

Outro fator importante que acredito que temos que trabalhar é o controle da inadimplência que deveria ser por unidade como por exemplo, qual a unidade comercial de farmácia/ sacola ou financiamento, que o índice de inadimplência é maior e não como um todo de farmácia/sacola ou financiamento (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 278).

b) Questão 02 NIE:

Quanto à questão 02 NIE principais necessidades informacionais para clientes, fornecedores e parceiros, para melhor compreensão antes de entrar na análise das entrevistas, cabe conceituá-los:

- Cientes: são entidades (pessoas físicas ou jurídicas) que adquirem os serviços da organização, sejam eles da área econômica (farmácias, supercesta ou financiamento) ou da área social (lazer, saúde, educação e desenvolvimento humano);
- Fornecedores: são entidades (pessoas físicas ou jurídicas) das quais a organização adquire materias, serviços, tecnologias, utilidades;
- Parceiros: são relações que se formam entre a empresa e seus principais clientes ou fornecedores, formando-se quase uma entidade econômica única. Rocha (1999, p. 103).

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- conhecimento;
- atendimento;
- concorrentes;
- mercado.

Quanto aos clientes, a maioria dos entrevistados ressaltou que para qualificar o atendimento é necessário antes conhecê-lo melhor, como demonstra a fala de um dos entrevistados:

Quanto aos clientes nos falta ainda conhecer melhor os concorrentes que atuam com eles, por exemplo, se eu não estou atendendo, quem está atendendo? Pode ser até que ninguém esteja atendendo, mas isso é muito difícil de acontecer, pois como todas as empresas precisam de atendimento de saúde, odontologia, farmácia e sacola, entre outros, sempre terá um concorrente nosso em alguma área destas atuando. Ter um relacionamento maior das necessidades dos clientes, saber se o objetivo dele é produzir, maximizar ou vender, auxiliando assim o cliente a alcançar seus objetivos. Esse relacionamento não é só vender e sim auxiliá-los (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 295).

Cabe ressaltar que o entrevistado número 6 também revelou a falta de conhecimento do cliente em sua fala, conforme foi descrito na questão anterior. Quanto aos clientes internos, também surgiram algumas colocações importantes com relação a um melhor atendimento, bem como um atendimento mais rápido e mais próximo, conforme descrito por dois entrevistados:

Para ambos os casos, temos que ter um sistema mais ágil que possa me fornecer todos os tipos de informações, gráficos, comparativos em tempo real e não através de planilhas em *Excel* como acontece atualmente e demanda muito trabalho ao nosso pessoal operacional (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 333).

Eu acho que falta a gente ir até o nosso cliente e sentar junto com ele e ver o que realmente está faltando para nós o atendermos melhor, por que a informação nós temos toda ela aqui [...] (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 278).

Quanto ao item fornecedores e parceiros, todos os entrevistados foram unânimes em responder que a empresa está bem nestes quesitos, devido à disponibilidade de um *site* para todos os fornecedores. Quanto a possíveis parcerias, tanto os clientes quanto os fornecedores fazem questão de serem parceiros da empresa devido a sua credibilidade social no mercado, como salientou os entrevistados 5 e 3:

Independentemente de quem seja, a necessidade em primeiro lugar é atender bem, pois informações te garanto que temos todas, por exemplo, o que um fornecedor pode querer mais do que entrar num site e ter acesso a todos os seus pagamentos e a que se refere, bem como, os clientes que também podem acessar o nosso site e obter as informações desejadas no momento em que

desejar. Então em minha opinião temos tudo só faltam alguns ajustes de prazos o que estamos melhorando cada dia mais (ENTREVISTADO 5, 2007, p. 314).

[...] parceiros também no mesmo sentido, pois poderemos pegar os nossos serviços oferecidos e com parcerias duplicar ou triplicar o nosso atendimento, mas isso já se faz hoje, isso acontece pela singularidade de nossa organização (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 295).

c) Questão 03 NIE:

Com relação à questão 03 NIE, houve algumas discordâncias, devido ao fato de alguns dos entrevistados acharem que os sistemas possuem todas as informações necessárias e, portanto, o acesso aos indicadores independentemente do tipo seria fácil. Já outros discordam e afirmam que os sistemas atuais não fornecem informações para controle dos indicadores estratégicos.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- impacto social;
- boletim de produção;
- fluxo de caixa;
- informações.

Para alguns entrevistados, o impacto social é um indicador estratégico muito importante, visto o fim social que a empresa SESI tem mediante a sociedade em geral. Desta forma, todos os entrevistados que se manifestaram quanto a este indicador, ressaltaram em suas entrevistas que o mesmo, apesar de sua relevância, ainda não tem como ser medido no sistema atual, conforme destacado por um dos entrevistados:

As áreas de negócios, recém estão tentando construir como pode ser medido o impacto social, sendo esta uma das perspectivas do BSC. Ao construir esta medição do indicador, acredito que iremos conseguir medi-lo, isso se confundiu por algum tempo com o número de atendimentos, mas atendimento é uma coisa e impacto social é outra coisa bem diferente, acho que o nosso maior

problema esta como construí-lo e depois medi-lo. (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 296).

[...] mas existem alguns que há uma certa dificuldade até mesmo de como conseguir medi-lo que é o caso, por exemplo do nosso impacto social que está contemplado em nosso BSC, mas acredito que os sistemas permitem sim medi-los (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 359).

Outro indicador importante para a empresa, e que foi ressaltado também nas entrevistas, foram as horas trabalhadas pelos profissionais das áreas sociais da organização (boletim de produção) que são digitadas de forma manual, não havendo um cruzamento destas horas com a sua receita e seus custos. Isto causa muitos problemas de direcionamento de atividades sociais e esta questão ficou evidenciada mais claramente conforme descrição do comentário do entrevistado 3, conforme segue:

Na questão do atendimento depende muito do que o profissional está informando na ponta através do seu boletim de produção. Se eu não consigo fazer uma relação do que ele está informando com a receita obtida por aquele profissional e o custo dele, isso não me vale de nada. Hoje a receita aparece e o custo também e o atendimento é informado manualmente pelo profissional e são poucas as áreas que fazem esta relação, isso é muito humano ainda. Para controlar isso é difícil, ou seja, na área comercial isso é fácil pois conseguimos cruzar os cupons com o número de atendimentos, mas na área social a melhor forma é conscientizar o pessoal da ponta e fazer uma auditoria. Como sugestão, coloco que deveríamos ter um sistema que nos desse a permissão de trabalharmos com bandas de parâmetros, ou seja, para um X de receitas tenho que ter no máximo X de custo e um X de atendimentos. Se caso em algum desses indicadores ultrapassasse ou não ultrapassasse (isso dependeria de como controlaríamos), o sistema ascenderia um luz vermelha, para que assim o profissional tivesse como verificar o ocorrido, ou seja, assim conseguiríamos ver, por exemplo, se o atendimento cresceu mas a receita diminuiu então o profissional deve justificar, pois pode ter ou não respostas a esse acontecimento (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 296).

O fluxo de caixa também foi lembrado pelos entrevistados como sendo um problema. Não existem fluxos separados por negócios da organização, pois atualmente só se tem fluxo de caixa para a empresa como um todo, e não para seus negócios – farmácias, supercestas, financiamento e área social: saúde, educação, lazer –. Porém, segundo os entrevistados, as informações estão disponíveis, faltando somente colocar

esforços em cima desta demanda para que a mesma seja executada. Um dos entrevistados deixou esta questão do fluxo de caixa bem evidente em sua fala, conforme descrito:

[...] temos aquele problema do fluxo de caixa, que apesar de termos todas as informações, ainda é preciso pensar e estruturar uma forma para que assim possamos tirar fluxos por unidades de negócios e não como a empresa em geral (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 278).

A abrangência que a empresa tem (um dos fatores externos da organização), também foi lembrada por um dos entrevistados, que afirmou a necessidade que os sistemas tragam esta informação para a alta administração:

[...] não tenho os dados necessários para o indicador estratégico que acho necessários nesta organização, que é a nossa abrangência (ENTREVISTADO 6, 2007, p. 323).

Os indicadores financeiros foram lembrados por quase todos os entrevistados, mostrando que são de fácil acesso, conforme exposto:

[...] os indicadores da perspectiva financeira são os mais fáceis na sua obtenção, pois já há uma integração contábil dos dados. Há deficiências nos demais indicadores das outras perspectivas, o que os torna de difícil acesso e controle (ENTREVISTADO 11, 2007, p. 367).

E, para encerramento desta questão, houve um desencontro de informações, o que mostra que alguns acreditam que os sistemas possuem todas as informações necessárias e que para outros há muitas dificuldades a serem ultrapassadas, como falam os entrevistados 4 e 7:

Em minha opinião, temos sistemas muito bons capazes de fornecer muitas informações (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 306).

A grande maioria das informações finais são geradas em papel e atrasadas, o que dificulta o controle. Poucas informações permitem acesso direto e quando possível são extremamente burocráticas (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 333).

d) Questão 04 NIE:

Com relação à questão 04 NIE, se existem sistemas que poderiam ser utilizados para obter as informações de forma mais automatizada, também houve discordâncias, pois para alguns os sistemas atuais são muito bons e não precisam ser alterados, mas para outros há necessidade de uma avaliação.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- consultoria de sistemas;
- sistemas atuais bons;
- SOGI (Sistema Operacional e Gerencial Integrado).

Quanto à questão pode-se verificar que praticamente existem dois grupos de gestores com diferentes visões; uns que não possuem uma opinião formada a respeito dos sistemas (aplicativos) atuais e que, para poderem opinar, estão no aguardo do parecer da consultoria, e outros que acreditam que os sistemas (aplicativos) atuais possuem todas as informações necessárias, faltando somente uma manutenção nos mesmos para que consigam atender com mais agilidade a alta administração. São exemplos desta afirmação os comentários abaixo relacionados:

Estamos fazendo um estudo com consultores externos para verificar e validar a cobertura funcional, a qualidade funcional, qualidade técnica e funcional de todos os nossos aplicativos, para assim verificarmos se o SOGI está contemplando todas as nossas necessidades e se devemos assim investir mais nele para aperfeiçoá-lo ou investir em um ERP e após colocar um BI (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 287).

Acredito que os nossos sistemas são bons, e acho que podemos filtrar todas as informações que queremos através dele (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 278).

e) Questão 05 NIE:

Na questão 05 NIE, a maioria das respostas contemplou a necessidade de uma maior agilidade das informações para os tomadores de decisões.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- agilidade;
- diminuição de papel;
- sistema integrado;
- fator humano.

A falta de agilidade da informação é consenso tanto na alta administração quanto na própria área de controladoria, e isto pode ser visto conforme exposto nas entrevistas:

Acho que o principal problema é a agilidade da informação, me refiro ao tempo de resposta às solicitações feitas, pois temos praticamente todas as informações, mas muitas vezes temos que montar estas informações para poder atender nossos clientes (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 306).

Acredito que seja só uma questão de agilidade, e talvez a diminuição de papel (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 287).

Um ponto levantado foi com relação à empresa ainda possuir muitos processos que dependem da “vontade” humana, causando, em muitos casos, problemas nas informações disponibilizadas, conforme descrito por alguns entrevistados. Este problema foi levantado por mais de um entrevistado, ficou claro sempre haverá o fator humano em algum processo, mesmo que se esteja informatizado.

Em meu ponto de vista os sistemas são bons, porém muitas entradas são feitas por pessoas e assim os erros podem acontecer como por exemplo, o boletim de produção para as áreas sociais é fundamental, e para a área econômica a entrada nas notas na ponta (sacola e farmácia) também é fundamental. Mas vejo que por mais que os sistemas estejam automatizados sempre vai haver interferências humanas, neste caso cabe ao processo estar bem alinhado e bem estruturado e que todos saibam os seus verdadeiros papéis dentro de uma organização (ENTREVISTADO 5, 2007, p. 314).

Outro ponto importante foi com relação a ter um sistema único, no qual todas as informações estejam disponíveis, não necessitando assim entrar em vários aplicativos para se conseguir uma informação, conforme comentado por alguns gestores:

Falta a base do dado em algum sistema integrado (ENTREVISTADO, 11, 2007, p. 367).

Quando temos a informação ela não é de fácil acesso, pois em muitos casos é preciso aguardar uma integração, então, acredito que falte um sistema integrado (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 359).

f) Questão 06 NIE:

Na questão 06 NIE todos os entrevistados expressaram o desejo de possuírem todas as informações diretamente nos sistemas, sem a necessidade de papéis.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- sistemas;
- em um mesmo lugar.

Sem dúvidas nos sistemas, preferencialmente em um único lugar (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 359).

Atualmente a obtenção de informações para o acompanhamento dos indicadores se dá de diversas maneiras, por documentos, relatórios e outros. O

que se quer é a obtenção de dados e informações nos Sistemas (ENTREVISTADO 11, 2007, p. 367).

g) Questão 07 NIE e 08 NIE:

Na questão 07 NIE e questão 08 NIE, com relação à frequência com que os indicadores são controlados e reformulados, quanto ao controle, todos os entrevistados colocaram que depende muito do indicador, mas que o ideal seria mensalmente. E quanto à reformulação, caso necessária, foi destacado que deve ser semestral.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- mensalmente;
- semestralmente;
- depende do indicador.

Como exposto nas entrevistas:

Tudo depende, mas a maioria é mensal (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 359).

A revisão de todos os indicadores é feita semestralmente (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 359).

h) Questão 09 NIE:

Na questão 09 NIE, referente aos fatores essenciais para o sucesso de uma organização, as respostas foram as mais variadas possíveis, mostrando a diversidade de opiniões existentes entre os gestores da alta administração. Mas cabe ressaltar que o fator “pessoa” foi mencionado pela maioria dos entrevistados, antes de qualquer outro fator, mostrando-se assim que a empresa se preocupa com a motivação de seus colaboradores.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- pessoas;
- financeiramente equilibrada;
- bons serviços;
- acompanhamento orçamentário;
- mercado.

Um dos fatores essenciais para o sucesso organizacional são as pessoas, pois sem elas a organização não existiria. Assim as pessoas devem saber o seu verdadeiro papel dentro da organização, saber qual é o reflexo que o seu trabalho dá em todas as áreas da organização, acho que isto falta nesta organização, o verdadeiro papel de cada um, pois sinto muitas vezes que há um descomprometimento de algumas pessoas (ENTREVISTADO 5, 2007, p. 315).

Eu acho que principalmente pessoas motivadas, bem preparadas, depois disso vêm uma série de coisas, ter um produto/serviço bom, com preços bons, divulgação boa, ter bons processos dentro da empresa que garantam a qualidade deste produto/serviço, enfim acho que basicamente é isso, atingir um mercado específico (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 287).

Quanto ao mercado, conforme exposto pelo entrevistado número 2 acima, cabe ressaltar que este fator também foi levantado por alguns entrevistados como sendo muito importante e que a empresa deve se antecipar às suas reais demandas, conforme exposto pelo entrevistado 6:

Se antecipar as reais necessidades de seus clientes, se surjem eu já tenho que estar pronto, porque não agir é não criar esta necessidade, e na verdade podemos muitas vezes criar a necessidade porque é um papel que o sistema (FIERGS) tem de liderar, de conduzir. Quando falo em líder não quero dizer que vamos dizer para a Copesul ou para a Ipiranga o que eles devem pensar imaginando que eles são os fatores motivacionadores da economia, mas poder transferir esta informação para as pequenas e médias empresas no sentido de contribuir para o desenvolvimento delas, esse é o papel do sistema FIERGS; buscar novos mercados e contribuir para com as empresas (ENTREVISTADO 6, 2007, p. 324).

i) Questão 10 NIE:

Quanto à questão 10 NIE, ficou evidente, através de todas as entrevistas, que a controladoria, independentemente de significar um fator de sucesso da organização, seja este de pessoas a resultados físicos ou financeiros, tem um papel fundamental para a organização como um todo, e isto pode ser visto em alguns trechos de entrevistas abaixo relacionadas.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- informações;
- orientações;
- sinalizadora.

A controladoria é fundamental, pois o equilíbrio econômico financeiro é ela que detém, e como detentora destes conhecimentos específicos deve estabelecer um diálogo com as áreas para informá-las dos caminhos (rumos) que devem ser trilhados, pois se isso não for cumprido, aquela inovação que mencionei acima e as pessoas não têm o seu real significado. Mas é importante que a controladoria entenda dos negócios da organização, pois pensar em só controlar não é o objetivo (*lato sensu*) devem trabalhar *stricto sensu* com o negócio da organização, e é aí que acontece uma disfunção propriamente dita (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 360).

A controladoria tem uma missão importante que é fornecer informações para tomada de decisão. Então a controladoria, por exemplo, pode identificar o mercado, pode auxiliar a identificar um produto novo, pode monitorar, fornecer subsídios dos produtos existentes e prestar informações sobre eles aos gestores como, por exemplo, os mais rentáveis que deve se focar mais, os menos rentáveis que talvez tenham que ser substituídos ou melhorados, então a controladoria tem esse papel fundamental que é de auxiliar nesta tomada de decisão estratégica, ou seja, para onde a empresa deseja ir, qual o mercado que ela quer conquistar, qual o tempo desejável para que isso aconteça, fornecer dados históricos e tendências, tentar projetá-las. Mas isso é um caminho a ser trilhado ainda por nossa controladoria. (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 287).

O quadro 16 apresenta a síntese das necessidades informacionais dos executivos, conforme seção II das entrevistas.

Número da questão	Questão	Principais respostas	Comentários
01 NIE	Principais indicadores informacionais estratégicos .	1.Sustentabilidade financeira; 2.Boletim de produção; 3.Contribuição compulsória; 4.Acompanhamento orçamentário; 5.Impacto social. 6. Fluxo de caixa; 7. DREs; 8. Clientes. 9. Inadimplência por unidade.	Ambos são controlados pelo BSC (1 a 5).
02 NIE	Principais necessidades informacionais para clientes, fornecedores e parceiros para melhor atendê-los	Falta conhecer quem são os reais clientes (externos) da empresa (onde estão, suas preferências) Quanto aos clientes internos, maior aproximação entre a controladoria e as demais áreas da organização	Quanto a fornecedores houve unanimidade das respostas quanto ao bom atendimento realizado pela empresa. Mas sugere-se controle das visitas no <i>site</i> da organização de forma geral
03 NIE	Sistemas atuais permitem controle dos indicadores estratégicos	Houve empate, pois 4 (quatro) entrevistados acreditam que sim, os outros 4 (quatro) acreditam que em parte, e 3 (três) colocaram que não.	
04 NIE	Conhece sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações	5 (cinco) entrevistados descreveram que deve ser no próprio sistema da empresa, os demais aguardam parecer da consultoria de sistemas.	Também foi mencionado por um dos entrevistado o <i>BI</i> .
05 NIE	Principais problemas em obter as informações com os sistemas atuais	Falta maior agilidade na informação.	
06 NIE	Onde buscar a informação	Nos sistemas	Em um único aplicativo
07 NIE	Frequência de controle dos indicadores	Normalmente mensalmente, mas depende do indicador	
08 NIE	Frequência de revisão e reformulação	Normalmente semestralmente, mas depende do indicador	
09 NIE	Fatores essenciais para o sucesso de uma organização	As pessoas, e o conhecimento do mercado em que a organização está inserida.	
10 NIE	Papel da controladoria frente aos fatores de sucesso	Essencial	

Quadro 16: Síntese das necessidades informacionais dos executivos

Fonte: a autora

5.3.3 Seção III – controladoria

Esta seção envolveu a percepção dos entrevistados em relação à área de controladoria, quanto à sua missão; a ser um grande banco de dados e informações; prestar informações de forma integrada com informações externas à organização; traçar cenários futuros; bem como a utilização e possíveis melhoramentos dos relatórios disponibilizados em papel e/ou via *web* pela controladoria.

a) Questão 01 CO:

Com relação à questão 01 CO, ficou constatado, de acordo com as respostas das entrevistas, que a controladoria não se enquadra no conceito trazido pela literatura na opinião da maioria dos entrevistados, tendo sido afirmado por quase todos que a mesma tem um caminho muito longo para se enquadrar no conceito de (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347):

A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

As palavras-chave mais ressaltadas nesta questão foram:

- caminhando para chegar lá;
- contabilidade;
- sistemas.

Alguns trechos das entrevistas confirmam uma certa deficiência da controladoria:

Nossa organização ainda não tem um órgão de controladoria estruturado que conduza a esta abordagem (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 335).

Estamos trabalhando caminhando, para chegar lá, pois hoje podemos chamá-la de contabilidade e não de controladoria, é lógico que precisamos de sistemas que nos dêem suporte a isso, e nós estamos exatamente passando por isso agora, um diagnóstico conforme descrito em uma pergunta acima, para validar o que temos, principalmente o SOGI para ver se ficamos ou não com ele, pois precisamos de um sistema que consolide as informações, é claro que respeitando as particularidades de cada empresa, e nos mostre conforme queremos enxergar, é claro que leva tempo e as pessoas precisam se moldar a isso. Temos um caminho muito longo a trilhar, pois é muito bonito dizer que queremos a informação no quinto dia útil, ou até menos, mas o que precisamos para chegar lá, isso precisa ser transparente para todos, e assim estabelecer metas para a redução disso (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 344).

Acho que não promove a eficácia organizacional, conforme exposto na questão anterior. Mas é importante afirmar que muito já se evolui de contabilidade para controladoria (ENTREVISTADO 5, 2007, p. 316).

Cabe ressaltar que somente um dos entrevistados expôs que, em sua opinião, a controladoria se encaixa totalmente no conceito descrito:

Em minha opinião ela se encaixa no conceito, por que a missão é otimizar os resultados econômicos da empresa, e sendo assim através dos relatórios que disponibilizamos e mais os acompanhamentos existentes no sistema isso é realizado. E se caso precisar de mais alguma informação é só solicitar que disponibilizamos da melhor maneira possível (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 280).

b) Questão 02 CO:

Com relação à questão 02 CO, tentou-se verificar na percepção dos entrevistados se eles acreditam que a controladoria poderia ser vista de acordo com o conceito descrito:

A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a

informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).

As palavras-chave destacadas nesta questão foram:

- banco de dados;
- agilidade;
- excel;
- análise.

Pode-se concluir, através das respostas a esta questão, que a controladoria é o grande banco de dados de informações, porquanto a maioria dos entrevistados se manifestou a favor deste conceito. Sendo assim, todas as informações necessárias estão lá. Para verificar esta afirmação, cabe destacar um trecho de uma entrevista:

Com certeza ela é um grande banco de dados. Eu só uso informações disponibilizadas pela controladoria, todas as informações estão lá, pode-se considerá-la como uma grande biblioteca, as informações estão todas disponíveis a qualquer pessoa. O que causa problemas é que muitos pegam a informação disponível e constroem as suas próprias informações e é aí que começam os problemas de informações distorcidas (ENTREVISTADO 6, 2007, p. 325).

Pode-se também verificar que apesar de a maioria dos entrevistados acharem que a controladoria é um grande banco de dados da organização, falta ainda muita agilidade na informação devido à carência de um sistema que permita a rapidez nas solicitações. Assim falou o entrevistado 1:

Com certeza, é só solicitar que a informação estará lá, porém pode ser que não seja tão ágil, devido à carência de sistemas que nos possibilitem fazer projeções mais rápidas, pois usamos o Excel para os nossos relatórios entregues em papel (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 280).

Cabe ressaltar que este entendimento de falta de agilidade da informação também é um fator percebido pela própria área de controladoria, conforme expresso por um dos entrevistados:

As informações nós disponibilizamos, mas acredito que quanto ao tempo ainda temos um tanto a melhorar (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 308).

Outro ponto muito importante ressaltado por vários entrevistados foi com relação à análise das informações disponibilizadas, pois, na visão deles, não basta somente disponibilizar, mas sim fazer uma análise das informações para que os gestores possam se manifestar e tomar os rumos corretos para a sua gestão, conforme exposto por um deles:

veja bem, as informações estão todas lá, pois o que mais temos é informação, mas só enviar as informações não basta, tem que haver uma análise destas para que assim o gestor possa se posicionar da melhor maneira, para obter os melhores resultados (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 352).

E para fechar esta questão, somente um dos entrevistados se manifestou contra o conceito de que a controladoria pode ser vista como um grande banco de dados:

Nossas informações chegam atrasadas, muitas são geradas e não utilizadas. Não há um grande banco de dados com informações integradas, rápidas e confiáveis (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 335).

c) Questão 03 CO:

Com relação à questão 03 CO, referente a quais informações a controladoria deveria fornecer e que ainda não o faz, bem como a periodicidade e o meio, as

respostas foram as mais variadas possíveis, mostrando que a área contábil ainda tem muito a se moldar para se tornar uma verdadeira controladoria.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram :

- análise das informações;
- agilidade;
- sistemas.

De acordo com a maioria dos entrevistados as informações já são suficientes, mas somente disponibilizar não basta. Sendo assim, está faltando o principal que é a análise destas informações:

Acho que informações nossa organização tem de sobra, o que esta faltando é a análise destas informações, ou, seja é a verdadeira gestão destas informações, é mostrar o caminho que cada área de negócio deve prosseguir para que assim consiga obter sucesso nos seus negócios (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 308).

Informações já têm o suficiente, mas falta uma análise destas informações, pois somente ver números para muitos gestores não resolve nada, sei que é muito difícil em um tempo curto fazer uma análise e traçar um plano neste universo que temos aqui dentro, mas então a controladoria deveria treinar algumas pessoas para estarem habilitadas a fazerem esta análise, pois se preocupar em só fechar o balancete e o DRE o mais breve possível não basta, tem que haver análise detalhada de todos os números. Isso é uma controladoria e não é isso que temos hoje (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 353).

Para complementar esta última entrevista com relação ao que é uma verdadeira controladoria, um dos entrevistados menciona:

A controladoria ainda não faz o seu papel, ou seja, de mostrar o rumo que a organização deve tomar, pois ela ainda pode ser vista como uma contabilidade melhorada (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 344).

Três entrevistados foram mais específicos e levantaram todos os itens que, para eles, são importantíssimos para uma boa gestão e que a controladoria ainda não disponibiliza. Na visão deles seria necessário:

- Verificar quantas vezes uma empresa utilizou um serviço da organização; qual a periodicidade; quanto ela gerou de resultado financeiro para a organização;
- Conhecer quais foram as empresas mais ou menos atendidas nos últimos XX (tempo); qual é o perfil destas empresas;
- Através do contas a receber, temos a possibilidade de ver, por exemplo, que três empresas da mesma região procuraram por tal serviço, então vamos até elas para ver a sua real necessidade e quem sabe oferecer-lhes outros serviços disponíveis na casa;
- Parâmetros físicos (quantitativos e qualitativos) e os relacionamentos com as contas. Ex.: energia elétrica quantidade de KW gasto; água e esgoto total de m³, etc.;
- Apuração do custo-alvo, ou melhor os dados de mercado – preço/custo executados pelos nossos concorrentes;
- Saldo financeiro por unidades de negócios (atualmente temos somente no financiamento);
- Todas as contas (principalmente receitas e despesas) deveriam ter referenciais, Ex.: R\$/m² em condomínio;
- Cabe ressaltar nesta questão que o entrevistado 1 ressaltou a importância de se ter fluxos de caixas por negócios, bem como, índices de inadimplências por unidade comercial. Estas questões foram colocadas na seção II por este entrevistado.

Outro fator de destaque é a necessidade da controladoria ir até o seu cliente (interno) e sentar junto com ele para ver as suas reais necessidades, a fim de atendê-lo com maior efetividade e agilidade. Os resultados da entrevistas estão descritas abaixo:

Eu acho que em termos de informação tá muito bom, temos tudo, temos informação demais, o problema está em como disponibilizar estas informações de uma maneira mais amigável e não tão burocrática como está hoje. O que talvez seria o grande desafio da controladoria seria poder sentar com todas as áreas fins e ver que números ou que dados eu tenho que podem te auxiliar no teu impacto social, por exemplo; poder elencar quantas vezes uma empresa utilizou um serviço nosso, qual a periodicidade que ela utilizou, quanto ela gerou de resultado financeiro para nós, ou também quais foram as empresas mais ou menos atendidas nos últimos dois anos, por exemplo, e traçar um panorama destas, ou ter um CNPJ e traçar um perfil geral das empresas, acho que este é o grande pulo da controladoria, ou seja, saber fazer gestão dos teus clientes, coisa que não é feita aqui dentro.

Acho que outro ponto, por exemplo, que tem que ser tratado na controladoria é com relação ao seu apoio as áreas, ou melhor, ver, por exemplo, que na área de odontologia cresceu consideravelmente a despesa com material odontológico, então quem sabe vamos traçar algo que com a mesma verba vocês possam gastar menos, acho que esse é o papel da controladoria, de dar suporte aos negócios. Sei que isso não é fácil devido à complexidade e variedade dos negócios, mas seria muito importante dentro da controladora ter pessoas e acredito que também um sistema que pudesse dar críticas pontuais para que assim os profissionais possam atacar os reais problemas encontrados, caso contrário fica muito difícil, imagina controlar todas as contas de despesas de todas as áreas de negócio. Outro exemplo, que podemos pegar do contas a receber é que três empresas procuraram por tal serviço em uma determinada região, tantas vezes, em tantos meses, quem sabe tu (gestor) procuras elas e tentar vender tal serviço talvez ela esteja precisando, ou quem sabe o nosso concorrente já chegou antes? Isso temos que ver e saber, pois mercado é coisa séria (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 298).

Informações, a controladoria disponibiliza, porém apesar de terem melhorado consideravelmente o prazo ainda temos muito a melhorar. Quanto à forma deve ser tudo no sistema, até podem vir em papel desde que não seja necessário ter que levar tudo para o Excel como acontece hoje. Porém algumas coisas ainda faltam tais como: parâmetros Físicos (quantitativos e qualitativos) e os relacionamentos com as contas. Ex: Energia Elétrica quantidade de KW gasto; Água e Esgoto total de m³, etc.

E também um outro ponto muito importante para nós é a apuração do custo alvo, ou melhor, os dados de Mercado – Preço/custo executados pelos nossos concorrentes (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 361).

Acredito ser a controladoria um banco de dados onde buscamos grande parte das informações. No entanto, essas informações deveriam ser complementadas. Ou seja, temos informações que não são completas. Um exemplo, pode-se saber pela área de controladoria que crescemos na conta de energia elétrica, mas o que consumimos em kw? Enfim, são perguntas que não obtemos na controladoria. [...] Saldo financeiro por unidades de negócios (atualmente temos somente no financiamento); Todas as contas (principalmente receitas e despesas) deveriam ter referenciais: Ex.: R\$/m² em condomínio; Custos administrativos em negócios concorrentes; Dados de Mercado – Preço/custo executados por concorrente para apuração do custo alvo (ENTREVISTADO 11, 2007, p. 369).

Outro ponto bem interessante levantado por um dos entrevistados foi com relação à informação estar disponível, mas os interessados não irem em busca de tal, conforme descrito abaixo, mostrando assim que muitas vezes a informação existe, mas o usuário não sabe.

Eu acho que todas as informações no estágio de desenvolvimento que está o sistema, a controladoria possui. O gestor tem todas as informações para bem desempenhar suas funções, se não tem mais é porque não houve uma demanda da necessidade dessa informação a mais. O que é importante salientar é que muitas vezes a informação está ali mas ele não quer daquele jeito, formato, cor, bom isso é outra coisa, isso precisa ser customizado e para mim isso é um erro, tem que haver uma disciplina na organização, ou seja, a informação está ali e vai ser assim que a mesma vai ser utilizada, senão, temos que customizar para cada gestor suas vontades, a customização é um risco de quem quer, pois não tem como agradar todos, pode haver desencontro de idéias com diferentes customizações. Na verdade, os gestores estão muito mal acostumados, eles querem o “prato feito” de acordo com a sua vontade, ora se a informação esta lá o prato ta feito para todos igualmente, então que cada um monte o seu prato e que trate de gostar dele e não vir com informações desencontradas depois (ENTREVISTADO 6, 2007, p. 325).

Quanto à periodicidade, todos foram unânimes em ressaltar que informações são necessárias a qualquer tempo, mas que devido ao fechamento contábil é no mínimo uma vez no mês, e quanto ao meio de disponibilização das informações, com certeza, o melhor caminho é nos aplicativos do sistema.

d) Questão 04 CO:

Com relação à questão 04 CO, tentou-se verificar se as informações externas à organização, na visão dos entrevistados, é percebida como um fator importante para a organização, e como a controladoria participa destas informações. O conceito descrito para os entrevistados foi:

As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria (NOGAS *et al.*, 2002, p. 1).

As palavras-chave mais relevantes nesta questão foram:

- análise de mercado;
- concorrente;
- cliente;
- eventos externos.

d.1) Questão 4.1 CO:

Quanto à questão 4.1 CO, que se refere a que tipo de informação externa é importante, todos os entrevistados afirmaram que informações externas são muito importantes para a organização. Um ponto em comum entre eles é com relação aos concorrentes e ao mercado, de uma forma geral. A empresa deve sempre estar atenta às suas alterações, conforme exposto nas entrevistas:

[...] as informações de mercado (externas) que eu acredito que a controladoria também deveria dispor, mas na atualidade não temos isso em nossa controladoria, pois deveríamos saber como estão os nossos concorrentes principalmente, como por exemplo, o nosso concorrente tal iniciou a venda por internet, então eu tenho que saber disso e ver a viabilidade desta modalidade também, para que assim possa também atender ao meu cliente da melhor forma possível. Então vejo que este é o papel da controladoria entregar a informação interna e externa para subsidiar o planejamento, a visão do futuro, pois hoje não fazemos isso só entregamos informações passadas. Tá faltando a análise e também a informação desta outra parte, ou seja, para onde está caminhando a área de saúde, por exemplo, pois tu imagina se o cara que trabalhava com vídeo cassete não tivesse ligado no mercado quando surgiu o DVD é claro que estava falido. Então tenho noção que para chegarmos a sermos uma verdadeira controladoria temos que avançar muito na análise destas informações e também termos a possibilidade de termos informações externas, porém é importante termos em mente que com os aplicativos que temos hoje isso é inviável (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 307).

Informações externas são extremamente importantes, pois dependemos do mercado em que estamos inseridos [...] (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 299).

d.2) Questão 4.2 CO:

E com relação à questão 4.2 CO, quase todos os entrevistados (com exceção do entrevistado 4, exposto acima) ficaram com dúvidas se seria papel da controladoria fornecer informações externas à organização, ou se seria responsabilidade de cada gestor, de acordo com as necessidades e realidades de sua área, garimpar estas informações, ou ainda se estas informações não deveriam sair da área econômica da empresa ou da própria área de planejamento, conforme exposto nas entrevistas:

Informações externas não, mas acho também que isso não é papel dela, pois já fornece informações o suficiente para os gestores [...] (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 353).

Não fornece, mas acho que também não é papel dela de fazer isso. Talvez seja da área econômica da organização (ENTREVISTADO 5, 2007, p. 317).

Não fornece, mas no meu ver é muito difícil conseguir filtrar isso para dentro de um sistema, acho que não valeria a pena (custo x benefício). Acho que nós gestores é que temos que pesquisar na internet esses fatores externos. Acho que não conseguimos transformar tudo o que é gestão em sistema (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 299).

[...] acho que a área de controladoria talvez junto com a assessoria econômica pudessem mensalmente traçar algo relacionado ao mercado externo para nos fornecermos algumas informações externas junto com as internas que já nos passam hoje (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 361).

Um dos entrevistados mencionou a importância de a organização como um todo estar atenta às oportunidades de mercado que normalmente surgem em congressos, seminários [...] e que seria muito importante alguém da controladoria participar de todos estes eventos externos à organização, visto que são neles que novas oportunidades de negócios (serviços) podem surgir ou serem modificadas, conforme descrito em sua entrevista.

[...] informações externas são a alma do negócio. As informações importantes são aquelas que começam a ficar disponíveis em seminários, congressos e em encontros setoriais pois depois que virou livro já se perdeu o óbvio, o trem da história para se antecipar as necessidades dos clientes. Sendo assim, tem-se que buscar os conhecimentos que começam a surgir na sociedade e via de regra é através dos seminários, encontros promovidos por centros de estudos de universidades, associações privadas, palestrantes, por exemplo: está surgindo uma lei nova, lá está o sujeito se manifestando sobre o assunto, temos então que estar atentos a essas novas mudanças, novos caminhos, pois é isso que nos deve tornar especial aos nossos clientes e fornecedores, ou seja estar antecipando possíveis novidades de mercados, porém esta exposição a esse ambiente externo o nosso sistema é extremamente fraco, o pessoal não sai de dentro da empresa é uma dificuldade para se fazer isso. Na verdade isso é visto como uma despesa que não está prevista muitas vezes no orçamento, ela deve ser vista como um investimento, deste modo, essa cultura deve ser mudada. Em minha opinião deveria ter um padrão estabelecido para que todos os funcionários tenham no mínimo um x de horas de treinamento e esse conhecimento repassado aos demais. Deveria ter uma política rígida que vai verificar e controlar essas horas, e o papel da controladoria neste caso é indispensável, primeiro porque todos os acontecimentos passam pela controladoria, então em muitos casos o *controller* ou alguém da controladoria também deveria ir neste novo ambiente que está se formando, e segundo por que é através dela que poderão se monitorar as despesas e então mostrar aos gestores os seus resultados. Por fim é obrigação do gestor treinar os seus colaboradores, seja com consultor interno, palestras, seminários, enfim deveria ter alguém ligado ao mercado para saber os acontecimentos. [...] infelizmente não tem ninguém da organização ligado a estes fatores externos à organização. Talvez devido a seu papel de bem informar seria interessante que fosse no mínimo alguém da controladoria um dos participantes deste processo, devido a tudo o que é realizado na organização ter que ser registrado e quem registra é a controladoria (ENTREVISTADO 6, 2007, p. 325).

e) Questão 05 CO:

A questão 05 CO que descreve que a controladoria deve

Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).

Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).

As palavras-chave destacadas nesta questão são:

- planejamento;
- reuniões;
- importante;

Todos os entrevistados ressaltaram a importância de se ter sempre traçado cenários futuros, para que assim a empresa esteja preparada para o mercado e suas turbulências, bem como a interpretação de informações financeiras que é o carro chefe da organização. Porém, também ficou evidente que a controladoria não participa destas projeções, visto que os cenários macros já vêm traçados da CNI (Confederação Nacional das Indústrias) e cada Departamento Regional deve adaptar-se a ele. Sendo assim, apesar das informações serem buscadas na controladoria, esta fica de fora deste processo, conforme demonstrado em algumas entrevistas:

São muito importantes, nosso superintendente sempre faz estas projeções em reuniões e sempre busca informações dentro da controladoria para que assim possa se posicionar (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 3082).

Esse é um dos papéis da controladoria, traçar os cenários, mas ela só fornece a informação e não faz isso (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 289).

Um dos entrevistados ressaltou que mesmo a controladoria não participando da elaboração dos cenários futuros, deveria recebê-los para que assim pudesse fazer as suas contribuições (exercer o seu papel de controladoria) e, neste caso, os gestores não precisariam fazer as suas projeções em cima das informações disponibilizadas (buscadas) na controladoria, mas sim estas já estariam prontas, como fala o entrevistado 6:

Projeções de cenários futuros é extremamente importante para todas as organizações, porém não é a controladoria que deve desenhar isso, deve vir este cenário pronto para que assim ela possa se manifestar, contribuir. Por exemplo pode-se ter alguns cenários então a controladoria pode opinar se vir acontecer o cenário 1 é possível que haja um crescimento das empresas de tamanho médio e assim a nossa receita tende a aumentar, se prevalecer o

cenário 2 é provável que possa crescer as empresas de pequeno porte e assim a nossa receita tende a manter-se instável. Em função disso a controladoria poderia e deveria opinar sobre os possíveis cenários através de projeções que mostrassem através de gráficos dos mais variados estilos quais seriam os nossos possíveis cenários futuros, pois assim poderia dizer com esta projeção de tanto de receita o setor de odontologia deverá atender tantos por cento a mais para se conseguir atingir este cenário . Esses cenários deveriam ser projetados pela área de economia juntamente com a área de planejamento estratégico traçando assim os possíveis cenários futuros (ENTREVISTADO 6, 2007, p. 326).

f) Questão 06 CO:

A questão 06 CO buscou verificar na percepção dos entrevistados se as informações disponibilizadas pela controladoria dão suporte ao processo decisório, conforme conceito descrito para os entrevistados:

Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).

As palavras-chave destacadas para esta questão foram:

- padrão de informações;
- analisadas;
- disponibilizadas.

Com esta questão conseguiu-se verificar que a maioria dos entrevistados afirma que as informações para o processo de decisão são tomadas em cima das informações disponibilizadas pela controladoria, ressaltando que somente elas precisam ser mais analisadas e não somente disponibilizadas.

As decisões são tomadas em cima dos números apontados pela controladoria e não de outra fonte, mas é importante ressaltar que as informações precisam ser mais analisadas e não somente disponibilizadas (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 289).

Esta visão de análise da informação é também percebida pela área de controladoria, mostrando assim que a mesma está atenta para o problema levantado pelos entrevistados:

Ela dá o suporte ao processo decisório, disponibilizando a informação, mas veja bem, ela não participa deste processo como gestora desta informação e isso eu acho que ela deveria fazer, estamos caminhando para que isso aconteça (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 308).

Alguns dos entrevistados colocaram que as informações disponibilizadas pela controladoria não atendem ao processo decisório, conforme alguns trechos:

O conceito é importante, mas na nossa organização são pouco realizadas, pois os indicadores existentes não atendem as referidas necessidades (ENTREVISTADO 07, 2007, p. 336).

[...] a controladoria não dá o apoio necessário, pois em minha opinião é sentar junto e ver o que está acontecendo com os números, não é só disponibilizar a informação e sim fazer uma análise dos dados e após chamar os interessados e mostrar o caminho que está se tomando, ou melhor, que se deve tomar, deste modo tomar uma decisão em conjunto (ENTREVISTADO 05, 2007, p. 317).

g) Questão 07 CO:

Com relação à questão 07 CO, buscou-se verificar se, na percepção dos entrevistados, a controladoria assinala necessidade de mudanças dentro da organização, através do conceito:

A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chaves que possam prever tal necessidade no futuro (NOSSA; HOLANDA, 1998).

Palavras-chave ressaltadas nesta questão são:

- planejamento;
- projeções;
- reuniões;

Esta questão fechou com as informações ressaltadas pelos entrevistados na questão 05 CO, em que as informações são buscadas na controladoria mas não é a mesma que a executa. Vide trechos de entrevistas:

Isto é realizado, mas não pela controladoria e sim pela área de planejamento de nossa empresa com as informações disponibilizadas pela controladoria (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 362).

Sem dúvida isso é importantíssimo. Em nossa organização isso é feito com os dados disponibilizados pela controladoria, pois se não prevemos o futuro, não há presente (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 345).

E um dos entrevistados ressaltou que desconhece esta prática dentro da empresa:

É um fator importante, mas não percebo esta prática, A empresa deve sempre estar atenta para corrigir, no presente os erros do passado e projetar ou anteceder seu futuro. Quem quer chegar há algum lugar deve saber com antecedência, como chegar lá, quando e quais os instrumentos que vai utilizar (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 336).

h) Questão 08 CO:

Com a questão 08 CO tentou-se verificar a opinião dos entrevistados com relação à função de uma área de controladoria dentro de uma organização, sendo que nesta questão não foi disponibilizada citação da literatura, para que o pesquisador conseguisse entender qual é a verdadeira opinião dos entrevistados.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- controle;
- análise;
- prazos;
- decisões;
- orientação.

A maioria dos entrevistados ressaltou que é mostrar aos gestores o caminho que eles devem percorrer, através da análise dos números de suas áreas de negócio, em tempo hábil para a tomada de decisões eficientes e eficazes, conforme demonstram alguns trechos das entrevistas abaixo relacionadas:

Através das análises feitas, mostrar aos gestores o caminho a ser percorrido, é claro que embasado de números e projeções que possam assim melhor esclarecer o gestor em suas possíveis dúvidas. Uma controladoria não serve só para cobrar e apontar erros e sim para ser presente em todas as decisões a serem tomadas por toda a organização (ENTREVISTADO 5, 2007, p. 317).

O nome já diz controladoria = *controller*, bom deve ter um controle sólido que dê confiabilidade aos gestores; fornecer informações corretas e em tempo adequado; promover o planejamento e acompanhamento dos negócios da empresa; promover a gestão da informação, ou seja, ser o centro de manipulação da informação (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 336).

Atuar mais no apoio às decisões, informando, direcionando todos os gestores quanto aos rumos que devem ser trilhados para a continuidade de seu negócio, através da análise das informações (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 362).

i) Questão 09 CO:

Com relação à questão 09 CO, buscou-se verificar qual é a percepção dos entrevistados com relação à área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes.

Palavras-chave ressaltadas nesta questão:

- informações;
- administrar;
- diversidade;

A maioria ressaltou que não deveriam existir problemas, visto que a contabilidade é padrão em todas as empresas, porém foi ressaltado que devido a muitas diversidades de informações, algumas áreas estão sendo “esquecidas” pela área de controladoria, conforme demonstrado nos trechos abaixo:

Não vejo problemas, pois contabilidade é igual em todos os lugares, porém é importante lembrar que a controladoria devido a ser uma área meio e assim atender a todos, muitas vezes está deixando, nós das áreas fins um tanto abandonados (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 300).

Não deveria ter problemas, mas acho que o atendimento de diversas empresas pela nossa área de controladoria está fazendo com que esta se distancie um pouco das áreas fins da organização SESI, deixando muito a desejar em alguns momentos (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 356).

j) Questão 10 Co e 11 CO:

Com relação às questões 10 CO e 11 CO, tentou-se traçar um perfil da área de controladoria através da percepção dos entrevistados, ressaltando pontos positivos e negativos da área.

Os pontos positivos destacados:

- boa gestão financeira;
- diminuição dos prazos de fechamento;
- disponibilidades de informações através do SOGI (Sistema Operacional e Gerencial Integrado);
- colaboradores da área são muito comprometidos e qualificados;
- controle rigoroso nas informações fiscais, contábeis, financeira e de custos;
- números (informações) confiáveis.

Os pontos negativos citados são:

- falta análise dos números, pois somente disponibilizar não basta;
- maior proximidade com as áreas fins da organização;
- se tornar uma verdadeira controladoria
- reduzir, ainda mais, o prazo de fechamento contábil.

Cabe ressaltar nestas questões que somente um gestor descreveu que não conseguia visualizar nenhum ponto positivo na área de controladoria, conforme segue:

Não tenho resposta a essa questão, acho que não tem pontos positivos (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 336).

I) Questão 12 CO:

Com relação à questão 12 CO, tentou-se verificar na percepção dos entrevistados quais os pontos que poderiam ser melhorados com relação aos relatórios enviados em papel para a alta administração, que são:

- análise econômica e financeira;
- ciclometria;
- giro de estoque;
- levantamento comercial;
- relatório do conselho regional;
- informativo gerencial.

As respostas dadas foram praticamente as mesmas para todos os entrevistados, pois ressaltaram a importância dos relatórios e que o ideal seria que, após o fechamento do mês contábil estes relatórios fossem gerados automaticamente sem ser preciso que alguém da controladoria tenha que preenchê-los no Excel. Assim sobraria mais tempo para a análise da informação, para após enviar a alta administração, sendo assim o prazo de entrega dos mesmos, se houvesse um sistema, iria reduzir para um prazo ideal.

Palavras-chave ressaltadas nesta questão:

- informatização;
- agilidade na informação.

Em algumas entrevistas pode ser verificada a necessidade de informatização dos relatórios descrita acima:

[...] acho que poderíamos fazer mais análises profundas, mas sei que o nosso tempo é curto para que possamos fazer isso com os sistemas que temos hoje. Outro detalhe é unificar todos os relatórios para todas as casas pois isso tornaria o processo bem mais fácil (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 282).

Olho principalmente a análise econômica financeira, os relatórios do conselho e o informativo gerencial, e acho que eles deveriam ser disponibilizados mais rapidamente, e com maiores análises, mas sei que tudo é feito em Excel após o fechamento do balancete e sei que isso não fica pronto de um dia para outro (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 290).

Utilizo principalmente a análise econômica e financeira e o informativo gerencial com periodicidade mensal. Os demais são utilizados eventualmente, por alguma solicitação. Por ser um relatório da organização como um todo, penso que a análise econômica e financeira deveria trazer, não só os quadros comparativos de valores realizados, mas também maior número de análises descritas, possibilidades e cenários de diferentes visões. Além disso, acrescentaria neste relatório ou até no informativo gerencial, o acompanhamento do orçamento gerencial como um todo, e com visões das diversas áreas da organização (ENTREVISTADO 11, 2007, p. 370).

m) Questão 13 CO:

A questão 13 CO, teve como objetivo central verificar qual a percepção que os entrevistados possuem dos módulos existentes no SOGI – SOGI Contabilidade, SOGI Planejamento, Orçamento e Custos –, sendo estes os mais recentes módulos implantados na empresa para o atendimento das necessidades informacionais dos executivos.

Cabe então alguns esclarecimentos a respeito do sistema SOGI – Sistema Operacional e Gerencial Integrado, pois ele integra todos os módulos do sistema corporativo. Ele foi implantado totalmente neste ano de 2007, sendo considerado um ERP, conseguindo integrar informações de todas as áreas operacionais da organização.

A organização conta com um Sistema de Informação Integrado (ERP), chamado Sistema Integrado Administrativo-Financeiro. Nele existem diversos módulos que fornecem às áreas a maioria dos controles transacionais que são necessários à gestão dos processos. O SOGI integra os sistemas transacionais que ainda não estão ligados ao banco de dados central. Os módulos do Sistema Integrado Administrativo-Financeiro foram desenvolvidos internamente por profissionais da organização, de acordo com as necessidades específicas de cada área. Eles recebem manutenção de acordo com as demandas das áreas de negócios e exercem funções específicas, como, por exemplo, contas a pagar, conta a receber, controle fiscal, controle de estoques. Todos os

sistemas que compõem o ERP da organização utilizam um sistema de gerenciamento de bancos de dados centralizado, evitando a redundância de informações.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- avanço tecnológico;
- agilidade na informação;
- amigável.

Todos os entrevistados ressaltaram os avanços conquistados com a implantação dos módulos do SOGI, porém ainda o prazo de liberação das informações deve ser reduzido. Quanto ao acesso aos módulos, houve algumas discordâncias, pois para alguns entrevistados os módulos são fáceis e amigáveis, já para outros, são de difícil uso, conforme exposto nas entrevistas abaixo:

[...] acho que estamos muito bem assessorados por nossos sistemas, pois com os módulos do SOGI tivemos um avanço imenso (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 282).

[...] utilizo todos e acho que estão ótimos. Acho que só falta é o real apoio do entendimento dos relatórios, que é o papel da controladoria (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 354).

Utilizo todos eles. Acho que o SOGI foi um tremendo avanço dentro da nossa organização, mas ele deve ser mais amigável, ou seja, tem que colocar muito número, existe nível é uma confusão danada, tem que digitar muita coisa, da forma que está não dá. Essa questão de amigável vale para todos os aplicativos e principalmente para o boletim de produção que é fundamental para os nossos aplicativos (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 301).

n) Questão 14 CO:

Com relação à última questão desta seção, a 14 CO, pretendeu-se verificar se além dos módulos do SOGI, os entrevistados acessavam mais algum outro aplicativo dentro da organização para a obtenção de informações estratégicas.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- SIG sistema de informações gerenciais;
- aplicativos;
- resultado.

Constatou-se que todos os entrevistados utilizam o SOGI diariamente para emissão de seus relatórios, e que também a grande maioria utiliza o relatório enviado em papel, o SIG (Sistema de informações gerenciais), que traz o resultado de todas as áreas de negócios, bem como o cumprimento das metas pelas áreas organizacionais, conforme exposto por alguns entrevistados:

Praticamente todas as nossas informações estão atualmente no SOGI, e então tirando isso normalmente vejo os nossos resultados no SIG (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 309).

Utilizo também o SIG para ver o atingimento dos indicadores (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 282).

O SOGI já praticamente contempla tudo (ENTREVISTADO 3, p. 3015).

Também houve entrevistados que afirmaram que, para o devido rastreamento de algumas informações, além do SOGI há a necessidade de se acessar os demais aplicativos da organização, tais como, contas a receber, a pagar, ingresso de receitas, entre outros:

Uso praticamente todos os aplicativos quando quero rastrear uma informação para dar suporte as minhas decisões e opiniões. Mas acho que é muito complicado devido a termos muitos aplicativos, então torno a dizer que teríamos que ter uma base de dados única para filtrarmos essas informações (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 337).

A tabela 1 apresenta uma síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à controladoria, conforme seção III das entrevistas.

Tabela 1 - Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à controladoria

Número da questão	Questão	Alto ³	Médio	Baixo
01 CO	A controladoria de sua empresa se encaixa no conceito descrito de missão.	9% (um entrevistado)	55% (seis entrevistados)	36% (quatro entrevistados)
02 CO	A controladoria de sua empresa se encaixa no conceito descrito como um grande banco de dados.	91% (dez entrevistados)		9% (um entrevistado)
06 CO	A controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório.		73% (oito entrevistados)	27% (três entrevistados)

Fonte: a autora

O quadro 17 apresenta a categorização⁴ utilizada nas questões.

Alta	Média	Baixa
Quando se encaixa no conceito descrito	Quando não se encaixa totalmente, mas está a caminho - parcialmente	Não se enquadra no conceito descrito

Quadro 17: Categorização utilizada

Fonte: a autora

O quadro 18⁵ apresenta uma síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à controladoria, conforme seção III das entrevistas.

³ Os conceitos alto, médio e baixo, foram inferências a partir da análise de conteúdo das entrevistas, sendo baseados em estudos de Audy e Brodbeck, 2003.

⁴ Esta categorização será a base para todas as análises das entrevistas realizadas, onde for possível usar esta metodologia.

⁵ As sínteses desta seção foram separadas (tabela 1 e quadro 18), devido a que em algumas questões serem possíveis usar as categorizações e em outras, somente uma síntese da percepção dos entrevistados.

Número da questão	Questão	Principais respostas	Comentários
03 CO	Informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz.	Número de vezes que uma empresa utilizou os serviços; Qual a periodicidade; Quais as empresas mais e menos atendidas; Quais os serviços mais procurados, em qual região; Parâmetros físicos (quantitativos e qualitativos) e os relacionamentos com as contas; Apuração do custo alvo; Saldo financeiro por unidades de negócios	Periodicidade no mínimo uma vez no mês. O meio a ser disponibilizadas as informações nos sistemas
04 CO	Informações externas à organização são fatores importantes e qual o papel da controladoria frente a estas demandas.	Informações externas são extremamente importantes.	A maioria dos entrevistados ficou em dúvida se este é um papel da controladoria, ou se é um dos papéis indispensáveis do gestor da área em garimpar a sua própria informação.
05 CO	Projeções de cenários futuros e interpretações financeiras são importantes para a organização.	Projeções de cenários futuros são indispensáveis a qualquer organização.	A controladoria deveria receber estes cenários para poder contribuir com suas análises.
07 CO	Previsões para o futuro são importantes	Previsões para o futuro são fundamentais	A controladoria não participa destas previsões
08 CO	Funções da área de controladoria	Informar aos gestores o rumo a ser percorrido para a continuidade de seu negócio	A controladoria não desempenha a sua função.
09 CO	Complexidade de uma área de controladoria atender a diversas empresas com negócios diferentes	A controladoria está deixando a desejar em algumas áreas da empresa.	
10 CO e 11 CO	Pontos positivos e pontos negativos da área de controladoria	Ver relação feita na abertura da questão.	Praticamente todos os itens elencados foram de alguma forma mencionados por todos os entrevistados.
12 CO	Pontos que poderiam ser melhorados nos relatórios entregues em papel	Informatizar todos	Agilidade na informação, sobrando mais tempo para as análises das informações.
13 CO	Relatórios disponibilizados através do SOGI	Grande avanço tecnológico dentro da organização	

continua

continuação

14 CO	Além dos aplicativos do SOGI, há outros que são acessados.	O SOGI é o principal, mas também o SIG traz informações importantes.
-------	--	--

Quadro 18: Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à controladoria

Fonte: a autora

5.3.4 Seção IV – a informação contábil

A informação contábil deve revelar a rentabilidade e a solvência de uma organização. Deste modo, esta seção tentou verificar, através das percepções dos entrevistados, se a controladoria da organização possui estas características, conforme conceito abaixo:

A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência (MEIGS; JOHNSON; MEIGS, 1977)

A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades. (SIMON, 1970; MEIGS; JOHNSON; MEIGS, 1977)

a) Questão 01 IC:

As palavras-chave ressaltadas na questão 01 IC foram:

- qualidade;
- disponibilidade;
- importância.

Todos os entrevistados ressaltaram a importância da informação contábil como um meio para a garantia da rentabilidade e da solvência da organização, mesmo que a informação, na maioria das vezes, não sofra um processo de análise descritiva antes de ser disponibilizada, conforme ressaltado pelos entrevistados:

Veja bem, as informações estão todas disponíveis, e apesar da controladoria na maioria das vezes não prestar assessoramento, devido à falta da análise da informação, isso não é motivo para dizer que ela não represente a rentabilidade e solvência da organização (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 310).

Temos todas as informações lá para podermos nos posicionar com possíveis decisões estratégicas (ENTREVISTADO 6, 2007, p. 329).

Cabe aqui ressaltar que um dos entrevistados reforçou o problema de não se ter um fluxo de caixa para cada negócio da organização, mostrando assim que este é um gargalo no qual a controladoria deve se manifestar, conforme suas palavras:

A área de controladoria está contribuindo para o processo, mas a visão é somente global, não há uma visão parcial de cada negócio que dê confiabilidade com referência a questão. Por exemplo se quisermos ver a solvência da farmácia ou da sacola não conseguimos, mas se pegarmos o balancete vemos da empresa como um todo (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 337).

b) Questão 02 IC:

Quanto à questão 02 IC, todos os entrevistados afirmaram que a informação contábil é um instrumento importante para a administração.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- importante;
- posicionamento;
- indispensável.

O entrevistado número sete, praticamente descreveu com suas palavras o que os demais entrevistados ressaltaram:

A informação é fundamental ao administrador. A contabilidade é o centro de localização da informação, é nela que a informação é alimentada e processada, é a entrada e saída da informação, para dar suporte ao processo decisório dos gestores. Sem a informação não há decisão, não há gestão (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 338).

A tabela 2 apresenta uma síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à informação contábil, conforme seção IV das entrevistas.

Tabela 2 – Síntese da percepção dos entrevistados com relação à informação contábil

Número da questão	Questão	Alto ⁶	Médio	Baixo
01 IC	A área de contabilidade contribui para o processo de rentabilidade e solvência	100%		
02 IC	A informação contábil é um instrumento importante	100%		

Fonte: a autora

5.3.5 Seção V – características qualitativas da informação contábil

De acordo com o *FASB*, a informação contábil deve obedecer algumas características fundamentais, entre elas estão os princípios da relevância, do valor preditivo e o da oportunidade. Assim, esta seção envolveu a percepção dos entrevistados para verificar se a área de controladoria está alinhada a estas

⁶ Os conceitos alto, médio e baixo, foram inferências a partir da análise de conteúdo das entrevistas, sendo baseados em estudos de Audy e Brodbeck, 2003.

características fundamentais. Outro ponto verificado foi se as informações disponibilizadas pela controladoria são confiáveis, conforme conceituações abaixo:

A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores (FASB, 1980, p. 25), (HENDRIKSEN; VAN BREDA 1999).

O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes (FASB, 1980, p. 10), (HENDRIKSEN; VAN BREDA 1999).

Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), (HENDRIKSEN; VAN BREDA 1999).

As palavras-chave ressaltadas nesta seção foram:

- confiáveis;
- relevantes;
- decisões.

a) Questão 01 CQ:

Com relação à questão 01 CQ, todos os entrevistados ressaltaram que a informação contábil possui valor relevante, mesmo que ainda falte a análise descritiva destas informações, conforme enfatizado por um dos entrevistados:

Sim é relevante, pois para nós da alta administração, os números válidos são os provenientes da área de controladoria. (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 347).

b) Questão 02 CQ:

Com relação à questão 02 CQ, todos os entrevistados ressaltaram que, apesar de haver ainda o fator humano na entrada das informações de alguns aplicativos, isso não fragiliza a qualidade da informação disponibilizada pela controladoria, visto todo o seu comprometimento na qualidade das informações disponibilizadas, conforme expresso por alguns entrevistados:

As informações possuem uma boa qualidade e são confiáveis. (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 345)

De modo geral ela é bem confiável, sendo assim nos faz acreditar em seu valor preditivo. (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 363)

Essa questão também é ressaltada pela própria área de controladoria da empresa:

Disponibilizamos a informação do passado e do presente com muita qualidade pois sempre fizemos o máximo de verificações para ter certeza da informação disponibilizada, pois sabemos que muitas informações vêm de fontes humanas (manuais), e com isso sempre vai haver erros, mas também acredito que isso sempre vai haver por mais informatizados que estejamos, o que é preciso é que as pessoas saibam do seu papel. (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 310)

c) Questão 3 CQ:

Com relação à questão 03 CQ, tentou-se verificar na percepção dos entrevistados se as informações financeiro-contábeis obedecem ao princípio da oportunidade e, desta forma, constatou-se que este é o único princípio que não é cumprido pela área de controladoria da empresa, mas não por falha dos colaboradores da área e sim por uma questão de processos e sistemas que não estão atendendo às reais necessidades da casa. Porém, todos os entrevistados ressaltaram que, com a

implantação do SOGI, o tempo de resposta das informações solicitadas já evoluiu muito, contudo ainda tem muito a evoluir para que o prazo fique o ideal.

Algumas respostas ratificam o descrito acima:

Acho que a controladoria já evoluiu muito com relação a prazos, inclusive com a implantação do SOGI, mas agora em meu ponto de vista falta é rever processos e em muitos casos pessoas, torno a repetir que os nossos sistemas são bons em vista do mercado (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 354).

[...] um dos fatores críticos é a agilidade da informação para tomada de decisões. Por isso, no caso específico desta organização, as informações contábeis não obedecem este princípio (ENTREVISTADO 11, 2007, p. 372).

É importante notar que esta situação também é vista pela própria área de controladoria, sendo que esta se mostra atuante para a sua melhoria, conforme comentário abaixo:

A gente está disponibilizando no momento errado para todas as pessoas, mas estamos caminhando para melhorar isso. Mas algumas coisas como, por exemplo, as receitas das unidades comerciais e sociais praticamente já estão disponibilizadas diariamente, mas também noto que as pessoas não se interessam em olhar. Quanto ao fechamento total que está entre o nono e o décimo dia útil sabemos que este não é o ideal, mas já é um momento bem melhor do que se teve a bem pouco tempo atrás, o melhor momento é o segundo ou terceiro dia, e então vamos chegar lá (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 310).

d) Questão 04 CQ:

A questão 04 CQ teve como objetivo verificar, na percepção dos entrevistados, se para eles a informação disponibilizada pela controladoria é confiável. Constatou-se que para a maioria a informação é muito confiável, apesar de muitas informações serem dadas por outras áreas da organização e não pela própria controladoria, conforme comentário abaixo:

Temos que acreditar nela, mesmo sabendo que muitas informações são lançadas manualmente, mas não vejo como fugir disso. Também vejo que a controladoria se preocupa em sempre verificar se os procedimentos foram cumpridos da melhor forma possível e isto nos traz certa tranquilidade (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 356).

[...] acredito que nunca atingiremos 100% de confiabilidade, e a controladoria antes de disponibilizar a informação faz o possível para que não haja erros nesta disponibilização (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 311).

Somente um entrevistado ressaltou que, para ele, a informação não é confiável, devido a muitas falhas nos sistemas e muito fator humano nos processos, conforme segue:

Há despreparo na origem dos dados. Há sistemas que geram informações não corretas por defeito de fábrica e também há entrada de dados errados pelas pontas (farmácias, sacolas) e também os acessos às alterações de dados não são devidamente monitorados (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 338).

A tabela 3 apresenta uma síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação às características qualitativas da informação contábil, conforme seção V das entrevistas.

Tabela 3 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação às características qualitativas da informação contábil

Número da questão	Questão	Alto ⁷	Médio	Baixo
01 CQ	A informação contábil de sua organização possui valor relevante	100%		
02 CQ	A informação contábil de sua organização possui valor preditivo	100%		

continua

⁷ Os conceitos alto, médio e baixo, foram inferências a partir da análise de conteúdo das entrevistas, sendo baseados em estudos de Audy e Brodbeck, 2003.

				continuação
03 CQ	As informações financeiras/contábeis de sua organização obedecem o princípio da oportunidade			100%
04 CQ	As informações disponibilizadas pela área de contabilidade são confiáveis	91% (dez entrevistados)		9% (um entrevistado)

Fonte: a autora

5.3.6 Seção VI – gestão estratégica

Segundo a conceituação de Rocha (1999, p. 46), gestão estratégica é “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”. Consequentemente, de acordo com a conceituação, tentou-se através da percepção dos entrevistados, ver a real importância de uma gestão estratégica dentro de uma organização, e se a controladoria deve ou não participar deste processo.

As palavras-chave ressaltadas nesta seção foram:

- importante;
- fundamental;
- indispensável;
- participação.

a) Questão 01 GE:

Quanto à questão 01 GE, constatou-se que todos os entrevistados ressaltaram a importância e a necessidade de haver uma gestão estratégica definida dentro da organização, conforme abaixo:

A gestão estratégica é fundamental para a sobrevivência da organização. É como uma pessoa que deve estar sempre monitorando sua saúde, para não ter surpresas. (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 339)

b) Questão 02 GE:

Quanto à questão 02 GE, tentou-se verificar, na percepção dos entrevistados, se a controladoria deve participar do processo de gestão estratégica da organização, sendo que o processo de gestão estrutura-se da seguinte forma, conforme exposto para os entrevistados:

o processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. (BATEMAN; SNELL 1998); (MOSIMANN; FISCH 1999); (NAKAGAWA 1993); (PELEIAS 2002).

As informações na empresa são buscadas dentro da controladoria para o processo de gestão, porém a mesma, devido a uma questão de organograma, não participa de forma ativa deste processo. Muitos entrevistados ressaltaram que a controladoria deveria participar de forma mais assídua neste processo, conforme exposto em alguns trechos abaixo:

Deveria ser uma das missões dela, mas de acordo com o organograma ela está um pouco escanteada, pois tem o UPOG (unidade de planejamento e orçamento) que ele é para isso. Então o UPOG está assumindo este papel, mas como isso é um processo embrionário, temos muito a fazer ainda. (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 292)

Eu acho que ela deve participar, pois ela deve estruturar as informações que serão estrategicamente utilizadas. Atualmente a controladoria não é tão presente como deveria, mas estamos envolvendo ela mais neste processo devido a sua real importância nisso. (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 347)

A controladoria deve dar o suporte com suas informações para todo o processo de gestão. Quando digo isso é fazer a análise dos números e mostrar a seus gestores e não só disponibilizar. (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 356)

O quadro 19 apresenta uma síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à gestão estratégica, conforme seção VI das entrevistas.

Número da questão	Questão	Principais respostas	Comentários
01 GE	Importância de uma gestão estratégica	Fundamental dentro de uma organização	
02 GE	A controladoria deve participar do processo de gestão	Deveria, porém devido a uma questão de organograma somente disponibiliza a informação	

Quadro 19: Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação à gestão estratégica

Fonte: a autora

5.3.7 Seção VII – alinhamento estratégico

A seção objetiva apresentar análises das percepções dos entrevistados em relação à área de controladoria, se esta é estrategicamente utilizada na organização, assim como os fatores que propiciam, e/ou inibem este alinhamento. Outro ponto levantado se refere ao BSC, se este contempla toda a necessidade e que informações a controladoria necessita que o BSC ainda não contempla.

a) Questão 01 AE:

Com a questão 01 AE tentouse, através da percepção dos entrevistados, verificar se a área de controladoria da organização é estrategicamente utilizada.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- informação;
- participação;
- assessoramento;

- gestores;
- atrasadas.

Verificou-se, através das respostas dos entrevistados, que há algumas discordâncias nesta questão, pois alguns acreditam que sim, enquanto outros afirmam que ela não é estrategicamente utilizada:

Ela é estrategicamente utilizada, pois as informações na qual nos baseamos são de lá, mas a estrutura da controladoria deve ser mudada e está sendo, para que assim possa ser realmente estrategicamente utilizada (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 348).

Ela não é estrategicamente utilizada, pois participa muito pouco com o apoio da organização, vejo mais as áreas de assessoria se articulando com as informações do que a controladoria (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 356).

Outro ponto levantado foi que, apesar da demora da disponibilidade da informação contábil, ela é estrategicamente utilizada, conforme assinalado em uma das entrevistas:

[...] as informações são de lá, então mesmo com alguma demora das informações ela é estrategicamente utilizada sim (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 293).

E um dos entrevistados ressaltou que a controladoria não é estrategicamente utilizada, não por problemas na área de controladoria, mas sim porque os gestores não sabem usar adequadamente as informações disponibilizadas, conforme relatou:

A controladoria não é estrategicamente utilizada na organização, pois os gestores não sabem usar as informações disponibilizadas pela controladoria. Controladoria estratégica depende dos gestores e não da controladoria em si. Por exemplo, tem uma informação lá no setor fiscal desde que o setor existe e um gestor sempre diz que isso não havia no sistema, mas também nunca foi perguntar, acho que é um pouco de má vontade de ir atrás, as informações

estão lá. Talvez um treinamento ajudaria, mas não sei se seria a solução (ENTREVISTADO 06, 2007, p. 330).

E, por último, cabe ressaltar que um dos entrevistados salientou que falta um sistema que apóie a área contábil, para que a mesma possa se tornar uma verdadeira controladoria:

Controladoria no meu conceito nós não temos, pois ela não é estrategicamente utilizada. Temos uma contabilidade que somente gera informações aos órgãos cobradores. Uma real controladoria deve ter um administrador da informação, um *controller* que vai dar o caminho para a tomada de decisão. Mas é importante ressaltar que com os sistemas atuais vai se ter muita dificuldade, por este motivo deve haver um sistema único para se ter uma verdadeira controladoria (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 339).

b) Questão 02 AE e 03 AE:

A questão 02 AE e a 03 AE tentaram através da percepção dos entrevistados traçar um perfil existente ou inexistente de alinhamento estratégico da área de controladoria com as demais áreas da organização.

Fatores que propiciam:

- implantação dos módulos do SOGI;
- bom relacionamento dos técnicos da controladoria com os demais;
- unificação de processos;
- informações confiáveis.

Somente um gestor afirmou que, em sua opinião, não havia alinhamento entre a controladoria e as demais áreas, conforme segue:

Não há alinhamento, eu sinto que é cada um por si, busca-se a informação na controladoria e mesmo assim fazem-se controles paralelos, que foco é esse? (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 339).

Fatores que inibem:

- visão da gestão da empresa SESI ser diferente em alguns pontos da visão da gestão maior da organização;
- controladoria distante dos negócios da organização;
- falta foco da controladoria em saber o que fazer;
- a controladoria ser uma área compartilhada;
- falta análise da informação;
- falta o “sentar junto” com a demais áreas da organização;
- diversidade de processos entre as organizações;
- estrutura atual, mas já esta sendo revista uma reestrutura na área.

c) Questão 04 AE:

Com relação à questão 04 AE tentou-se, através da percepção dos entrevistados, ver qual seria o percentual atribuído à área de controladoria com relação ao seu alinhamento estratégico, e como conceito foi usado:

O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional (BOAR, 2002; KAPLAN; NORTON, 2004; BRODBECK *et al.*, 2003; REZENDE, 2001).

Constatou-se, através do percentual atribuído pelos entrevistados, que a controladoria ainda tem um bom caminho a trilhar com relação a seu alinhamento, tanto

interno quanto externo à organização, pois a mesma ficou abaixo de 50%, conforme demonstra a tabela 4.

Tabela 4 – Percentual atribuído pelos entrevistados ao alinhamento estratégico referente à área de controladoria da organização

Número Do entrevistado	Percentual atribuído pelos entrevistdos (%)
01	80
02	40
03	30
04	30
05	60
06	35
07	20
08	55
09	30
10	50
11	40
Média	43 %

Fonte: a autora

d) Questão 05 AE:

Quanto à questão 05 AE, tentou-se verificar, através da percepção dos entrevistados, o que está faltando de informações para que o BSC atenda todas as necessidades da organização, já que esta é a ferramenta utilizada (em implantação) atualmente na organização.

O conceito de BSC utilizado para as entrevistas foi:

O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.

As palavras-chave nesta questão foram:

- ferramenta muito nova;
- não saberia responder.

O que se constatou foi que, devido à ferramenta ser muito nova na organização, principalmente para a alta administração, a maioria dos entrevistados não soube responder, conforme abaixo:

Acho que o BSC está em fase de amadurecimento, e então primeiro temos que nos familiarizar melhor com tudo isso (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 284).

Acho que o nosso BSC está em fase de implantação e então somente depois de implantado por completo é que vamos sentir esta necessidade (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 365).

Assim, somente dois dos entrevistados souberam responder com precisão sobre a ferramenta do BSC, com relação ao que realmente está faltando para que a mesma atenda adequadamente a organização.

Cabe ressaltar que, com a resposta do entrevistado número 11, novamente ficou evidente a necessidade de se conhecer quem é o cliente da organização, qual é o seu perfil e a sua posição geográfica, item este que foi levantado nas necessidades informacionais dos executivos (seção II). O resultado da entrevista abaixo descrito confirma esta necessidade organizacional.

Atualmente, o BSC do SESI/RS apresenta informações alinhadas aos mapas estratégicos do Sistema Indústria e do Sistema SESI. No que se refere ao Sistema SESI temos que subsidiá-los com informações deste regional. E, no que se refere a valores financeiros das perspectivas, nos subsidiamos do orçamento legal. Neste sentido acredito que nos faltam informações mais detalhadas sobre os convênios e projetos em parceria. Ou seja, faltam informações de parceiros. Além disso, utilizamos o BSC do SESI/RS, específico, o que chamamos de BSC institucional. As maiores dificuldades encontradas neste são no que se refere aos dados de clientes. Por exemplo, nº.

empresas que compram do SESI, satisfação dos clientes, etc. (ENTREVISTADO 11, 2007, p. 374).

O BSC é bastante flexível, cabe aos gestores o estabelecimento de indicadores adequados, do operacional ao estratégico. Portanto, em tese, quaisquer informações podem ser contempladas no BSC, o que pode acontecer é não haver processos estruturados de obtenção de determinadas informações, mas acredito que todas as informações estão nos sistemas existentes hoje na casa (ENTREVISTADO 5, 2007, p. 320).

e) Questão 06 AE:

A questão 06 AE foi um reflexo da 05 AE, pois, como a ferramenta é muito nova dentro da organização, a maioria dos entrevistados não soube responder. Mas os que responderam afirmaram que com certeza informações contábeis e financeiras não faltam na organização, conforme segue alguns trechos das entrevistas:

Acho que é a perspectiva que melhor estamos atendidos, pois informações contábeis e financeiras não faltam (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 357).

Acredito, que as informações financeiras e contábeis não devem ter problemas (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 293).

Acho que já temos informações demais, mas para a abertura do BSC seria necessário a controladoria se manifestar. Por exemplo lá no BSC o custo de algum serviço está alto demais, então quem deve abrir isso é a controladoria. Aqui de novo entra aquele papel que a controladoria não faz, pois se por exemplo, o custo estivesse alto ou qualquer outro fator financeiro ou contábil, quem iria abrir e ir atrás disso não é a contabilidade e sim o técnico da área e isso está errado. Então a controladoria passaria a ser realmente gerencial (ENTREVISTADO 3, 2007, p. 303).

A tabela 5 e o quadro 20 apresentam uma síntese⁸ da percepção que os entrevistados possuem com relação ao alinhamento estratégico, conforme seção VII das entrevistas.

⁸ As sínteses desta seção foram separadas (tabela 5 e quadro 20) devido a algumas questões serem possíveis usar as categorizações e outras somente uma síntese da percepção dos entrevistados.

Tabela 5 – Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação ao alinhamento estratégico.

Número da questão	Questão	Alto ⁹	Médio	Baixo
01 AE	A área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização	36% (quatro entrevistados)		64% (sete entrevistados)

Fonte: a autora

Número da questão	Questão	Principais respostas	Comentários
02 AE e 03 AE	Fatores que propiciam e inibem o alinhamento da área de controladoria com as demais áreas da organização	Ver abertura na análise da questão	
04 AE	Percentual de alinhamento existente entre a controladoria e os negócios da organização	Ver abertura na análise da questão	
05 AE	Que informações estão faltando no BSC	A ferramenta é muito nova, os gestores não souberam se posicionar	
06 AE	Que informações a controladoria necessita que o BSC não contempla	A princípio todas as informações contábeis e financeiras estão contempladas	

Quadro 20: Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação ao alinhamento estratégico

Fonte: a autora

5.3.8 Seção VIII – sistemas de informações

Esta seção apresenta a percepção dos entrevistados com relação aos sistemas de informações, se estes podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e confiáveis, bem como saber se os entrevistados conhecem algum sistema que possa atender a esta demanda, além dos sistemas atuais da organização.

⁹ Os conceitos alto, médio e baixo, foram inferências a partir da análise de conteúdo das entrevistas, sendo baseados em estudos de Audy e Brodbeck, 2003.

a) Questão 01 SI:

Para a questão 01 SI, foi exposto o conceito abaixo:

Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] (MOSIMANN; FISCH, 1999, P. 54; O'BRIEN, 2003; TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 1999; LAUDON; LAUDON, 1999).

Desta forma tentou-se, através das percepções dos entrevistados, saber se os mesmos acreditam que os sistemas de informações podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e confiáveis.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- agilidade;
- fechamento;
- tamanho da empresa;
- controlar.

As respostas foram praticamente as mesmas, visto que foi ressaltado por todos que uma empresa de grande porte como o SESI, jamais poderia ficar sem o suporte da tecnologia da informação. Conforme exposto em algumas entrevistas:

A controladoria não existiria em uma organização do tamanho da nossa sem sistemas, o SOGI é um exemplo disso (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 357).

Do tamanho que somos não temos como pensar em controladoria sem sistemas, isso seria uma tremenda loucura, pois hoje com todos os sistemas existentes na casa já entregamos o fechamento no nono ou décimo dia útil,

então, tu já imaginou sem sistema, é totalmente inviável (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 312).

Atualmente não temos como viver sem sistemas, os sistemas são praticamente o coração da organização, então sem eles a controladoria perderia a sua verdadeira missão de prestar informações confiáveis e ágeis da melhor maneira possível (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 294).

b) Questão 02 SI:

Com a questão 02 SI procurou-se, através das entrevistas, saber se os entrevistados conheciam algum outro sistema além dos usados pela empresa, que pudessem ser empregados para ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- sistemas bons;
- consultoria;
- *BI (Business Intelligence)*.

Constatou-se que existem praticamente três grupos de gestores, quanto à opinião referente a sistemas de informações. O primeiro acredita que os sistemas existentes na casa são bons e só falta aprimorá-los um pouco para melhor atender as demandas existentes. O segundo grupo não possui opinião ainda formada e aguarda parecer da consultoria para verificar as vantagens e desvantagens de se ficar ou trocar os sistemas da organização. E ainda um terceiro grupo afirmou que, apesar de não conhecer na prática o *BI (Business Intelligence)*, acredita que esta é a melhor solução para o atendimento das demandas estratégicas da organização.

Desta forma, para melhor entendimento, abaixo estão alguns trechos das entrevistas com os gestores separando-os por suas opiniões.

Primeiro grupo:

Acho que os sistemas existentes hoje são ótimos, o que realmente temos que trabalhar são os processos e não mais os sistemas. Veja bem, não estou tentando livrar a informática de suas reais responsabilidades, mas os sistemas estão bem alinhados (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 357).

Em minha opinião os nossos sistemas são bons e estamos caminhando para melhorar ainda mais principalmente os processos, pois isso também faz parte (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 312).

Segundo grupo:

Eu particularmente não conheço nenhum, e é por este motivo que contratamos o pessoal da USP para nos indicar qual é o melhor caminho a ser trilhado, continuar com os nossos sistemas ou partir para um outro (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 294).

[...] precisamos do parecer final desta consultoria para ver se ficamos com os nossos aplicativos e os melhoramos ou compramos um ERP, e depois sim implantamos o *BI* (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 349).

Terceiro grupo:

Conhecer pessoalmente não, mas já ouvi falar muito no tal de *BI* e também de ERP que talvez possam nos ajudar, mas como não sou da área não posso opinar (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 340).

Acho que os nossos sistemas são bons, mas já ouvi falar no *BI* que poderia muito nos ajudar a prestar informações mais rápidas e confiáveis, da forma e formato desejados pelos gestores (ENTREVISTADO 1, 2007, p. 285).

A tabela 6 apresenta o número do entrevistado e a sua opção com relação aos sistemas:

Tabela 6 – número do entrevistado e a sua opção com relação aos sistemas

Opiniões	Número do entrevistado	TOTAL
Os sistemas atuais são bons	4, 5, 6, 9	4
Aguardando retorno do parecer da consultoria	2 e 8	2
O BI seria a solução	1, 3, 7, 10 e 11	5

Fonte: a autora

c) Questão 03 SI:

Com relação à questão 03 SI, tentou-se verificar a opinião dos entrevistados com relação à “parceria” existente entre controladoria e o suporte dos sistemas de informação, para que estes possam dar apoio a todo o processo de gestão. Constatou-se que, para todos os entrevistados, a controladoria não existiria sem os sistemas de apoio, e que ambos juntos formam um “casamento perfeito” para o atendimento das necessidades organizacionais como um todo:

A controladoria não existe sem o suporte da informática, acho que é uma aliança, ou melhor, um casamento que não pode acabar nunca (ENTREVISTADO 4, 2007, p. 313).

Os sistemas são atualmente o carro chefe de uma organização, pois a contabilidade, digo os números em papel, não teria cabimento e nem utilidade (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 357).

d) Questão 04 SI:

Na questão 04 SI, tentou-se verificar quais são os aplicativos que os entrevistados acessam, bem como examinar se existe algo que possa ser melhorado.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- amigável;
- compreensão;
- aplicativos;
- consultas;
- SOGI.

Constatou-se que a maioria dos entrevistados acessa praticamente todos os aplicativos (contas a pagar, a receber) e que os módulos do SOGI são relatados por todos sem exceção. Contudo, há um grupo que reclama que o SOGI não é amigável e é de difícil compreensão, já o outro grupo afirma que o SOGI é um aplicativo muito bom. Algumas das respostas estão relacionadas abaixo:

Acesso todos, mas atualmente mais o SOGI e para mim está perfeito. Quem reclama é por que não está familiarizado com a ferramenta, então tem que se familiarizar (ENTREVISTADO 9, 2007, p, 358).

Acesso todos os aplicativos, diariamente, e atualmente mais o SOGI, pois ele na verdade consolida a informação. Quanto a melhoramentos acho ele um tanto complexo, e gostaria que os dados fossem mais rápidos disponibilizados, sei que tivemos um avanço tremendo quanto à entrega entre o nono e o décimo dia útil (ENTREVISTADO 10, 2007, p. 366).

Outro ponto a ressaltar é com relação a ter um único ambiente de informações para a chamada de consultas, visto que alguns entrevistados ressaltam as dificuldades de se conseguir fazer projeções e cenários com os sistemas atuais:

Acesso todos os aplicativos, diariamente, acho que alguns como o SOGI, apesar de ser um consolidador e representar um avanço aqui dentro da empresa, é muito burocrático as telas para chamada de consultas. O ideal é se tivéssemos um único aplicativo para a busca de todas as informações, que pudessemos traçar anos passados com o atual, fazermos gráficos, enfatizar através de análises horizontais e verticais quais são as relevâncias acontecidas, para que assim pudessemos analisar os problemas. Enfim, assim como é a análise financeira, em vez ela ser em papel ser disponibilizada no sistema, pois as informações existem (ENTREVISTADO 11, 2007, p. 375).

Utilizo todos os sistemas,(contas a pagar, a receber, fiscal, ingresso de receitas) acho que deveria ter um banco único de informações pois é extremamente dificultoso encontrar informações. Temos sempre que rastreá-la isso torna todos os processos muito difíceis (ENTREVISTADO 7, 2007, p. 341).

O quadro 21 apresenta uma síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação aos Sistemas de Informações, conforme seção VIII das entrevistas.

Número da questão	Questão	Principais respostas	Comentários
01 SI	Os sistemas de informações podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e confiáveis	Todos responderam que sem sistemas não há controladoria	
02 SI	Conhece algum outro sistema de informação, além dos usados na organização	Ver tabela 6	
03 SI	A controladoria juntamente com o suporte dos sistemas de informação podem auxiliar os processos de gestão	Todos responderam que sim, confirmando a questão 01 SI	
04 SI	Quais os aplicativos utilizados	A maioria utiliza o SOGI	Mas os demais aplicativos também são acessados.

Quadro 21: Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação aos sistemas de informação

Fonte: a autora

5.3.9 Seção IX – *Business Intelligence*

Esta seção apresenta o que os entrevistados, através do conceito do *BI*, pensam sobre a tecnologia, se esta pode ajudar a melhorar as informações organizacionais da organização.

Business Intelligence: É todo o conjunto de processos e estrutura de dados, (internos e externos à organização) utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada

de decisão. Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras (GEIGER, 2001; BIRMAN, 2003).

a) Questão 01 BI:

Com relação à questão 01 BI, constatou-se, através das entrevistas, que todos os entrevistados, apesar de não conhecerem a ferramenta na prática, acreditam que o *BI* seja a solução mais adequada para que a empresa consiga atender todas as necessidades informacionais no momento.

As palavras-chave ressaltadas nesta questão foram:

- importante;
- agilidade;
- informação

Algumas das respostas às entrevistas estão relacionadas abaixo:

Eu pessoalmente nunca o vi em funcionamento, mas de acordo com o conceito descrito em seu roteiro, com ele teríamos como fazer uma gestão bem interessante. Ter um banco de dados para atender as necessidades para assim atender as verdadeiras necessidades organizacionais (ENTREVISTADO 2, 2007, p. 294).

Não conheço o *BI*, somente ouvi falar. Mas de acordo com o conceito lido sem dúvida ele atenderia, até pela sua descrição de gráficos, relatórios instantâneos. Pois muitas vezes acontece de quisermos ir para uma reunião com algum dado importante naquele momento e não temos como ter esta informação tão ágil assim. Porém o que precisamos estar atentos é que nem tudo o que é moderno é o ideal para a nossa empresa ou para qualquer outra, pois o que é moderno é caro, então temos que verificar bem o custo x benefício de implantá-lo, qual é a verdadeira utilização deste se for implantado (ENTREVISTADO 6, 2007, p. 332).

Outro ponto a ressaltar é com relação à implantação de uma ferramenta nova na organização, em que as pessoas deverão estar adaptadas. Esta preocupação foi levantada por um dos entrevistados:

É importante lembrar que não vamos comprar um pacote fechado e implantá-lo, primeiro temos que ver todas as reais necessidades e ver se os nossos bancos de dados podem atender a essa nova ferramenta. Outro detalhe é que as pessoas é claro que não todas, mas as que vão lidar com a ferramenta precisam estar familiarizadas com ela, pois somente a tecnologia não basta (ENTREVISTADO 8, 2007, p. 349).

Somente um gestor, apesar de acreditar que o *BI* possa atender às necessidades da organização, ressaltou que teria dúvidas se realmente é a melhor solução, visto todos os aplicativos que a empresa dispõe no momento:

Eu acredito que sim, mas eu te digo com certeza que o que temos de infraestrutura aqui dentro já está mais do que suficiente para atendimento de nossas necessidades, será que vai agregar valor para a organização, por exemplo, saber quem vendeu em tal dia tantos comprimidos de paracetamol em tal horário, qual é o meu custo x benefício com isso? Eu acho que há certo exagero quando os gestores falam que só o *BI* vai ajudar, pois nosso problema não é de ferramenta e sim de processo. É claro que o *BI* é um facilitador, mas acho que não vai ser um diferencial para a nossa empresa (ENTREVISTADO 9, 2007, p. 358).

b) Questão 02 BI:

Com relação à questão 02 BI, tentou-se, através do conhecimento dos entrevistados, descrever um novo conceito, capaz de atender às necessidades informacionais da empresa. Porém devido a ao fato de nenhum deles conhecerem na prática o *BI*, somente na teoria, as respostas foram iguais para todos, conforme segue:

Não tenho conhecimento o suficiente para responder a esta questão (ENTREVISTADO 11, 2007, p. 375).

O quadro 22 apresenta uma síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação ao *Business Intelligence*, conforme seção IX das entrevistas.

Número da questão	Questão	Principais respostas	Comentários
01 BI	O <i>BI</i> atenderia as necessidades informacionais da organização	Todos responderam que sim.	Alguns ressaltaram a necessidade de se verificar o custo x benefício do mesmo
02 BI	Poderia ser reformulado um novo conceito de <i>BI</i>	Todos os entrevistados responderam que não devido a não conhecerem a tecnologia	

Quadro 22: Síntese da percepção que os entrevistados possuem com relação ao *Business Intelligence*

Fonte: a autora

Na próxima seção, é apresentada a análise dos sistemas atuais da organização estudada (SESI), bem como o modelo proposto de *BI*.

6 MODELO DE BI PARA A CONTROLADORIA EVIDENCIAR INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

6.1 CONFIGURAÇÃO INFORMACIONAL ATUAL

Esta seção tem como objetivo demonstrar a configuração atual dos sistemas da organização SESI e dos bancos de dados analisados, que serviram como base para a construção de modelo de *Business Intelligence* para a controladoria evidenciar informações estratégicas, proposta por este trabalho. Primeiramente, apresentam-se os sistemas e os bancos de dados analisados, em seguida são apresentados a análise e o desenho da configuração atual da organização.

6.1.1 Sistemas de informações

De acordo com informações recebidas da divisão de informática da empresa, a maioria dos sistemas da organização estudada foi desenvolvido com base no sistema de gerenciamento de banco de dados Oracle¹⁰, utilizando ferramentas CASE (Designer/2000), linguagens de programação Oracle PL\SQL e ferramentas Oracle Forms e Oracle Reports. Esses sistemas são integrados ao banco de dados central que armazena todos os dados de processamentos de transações. Também são usadas outras ferramentas tais como: anti-virus, sistema de segurança – em que cada colaborador tem seu acesso restrito, sendo este rastreado desde o início de suas atividades dentro e/ou fora da empresa –, e sistemas operacionais, como o Windows e Unix.

¹⁰ O sistema de gerenciamento de bancos de dados Oracle pertence a Oracle Corporation. As linguagens e ferramentas citadas são propriedades de seus respectivos fabricantes.

A organização possui um ERP denominado de Sistema Integrado Administrativo-Financeiro, que é composto por diversos módulos que são necessários à gestão dos vários negócios existentes na organização, tais como: contas a pagar, contas a receber, ingresso de receitas, prestação de contas. É importante ressaltar que a maioria destes módulos foi desenvolvida por profissionais internos da organização e recebem manutenção quando necessário. Os últimos módulos implantados no ERP foram os do SOGI (empresarial, contabilidade, orçamento e custos) que integra os sistemas transacionais que ainda não estão ligados ao banco de dados central.

A principal função de cada módulo (aplicativo) está descrita no quadro 23, bem como o tipo de apoio que o sistema realiza para a organização de acordo com O'Brien (2003), ou seja, os sistemas com Apoio Operacional são destinados ao desempenho das atividades do dia a dia de uma área de negócios e, para esses, serão usadas as letras "AO". Os sistemas com Apoio Gerencial fornecem, além das informações básicas (transacionais), informações resumidas e relatórios gerenciais que são utilizados pelos gestores para auxílio na tomada de decisões e, para esses, são usadas as letras "AG", e, por último, os sistemas com Apoio Estratégico são capazes de fornecer informações que podem ser cruzadas e analisadas para trazer algum retorno à performance do negócio e, para esses, são usadas as letras "AE". Se um aplicativo possui os três, então, a coluna apoio será preenchida com as três iniciais.

Módulo (aplicativo)	Descrição sintética	Apoio¹¹
Cadastro corporativo	Registra informações relativas às indústrias estabelecidas no RS, seus produtos, matérias-primas e mercados de atuação. Possui também dados sobre pessoas físicas e jurídicas, tais como fornecedores, clientes, associações, sindicatos e federações.	AO, AG
Agendamento	Realiza agendamento, locação e orçamento de espaços e serviços oferecidos pelas Unidades fixas e móveis do SESI e dos espaços dos Centros Esportivos.	AO, AG
Agenda saúde	Agendamento dos profissionais da área de Saúde do SESI, controle de prontuários, encaminhamentos de serviços a fornecedores, registros de afastamento do profissional e integração financeira.	AO

continua

¹¹ Elaborado com base em documentos secundários, manuais dos sistemas. A coluna apoio representa: AO = apoio operacional, AG = apoio gerencial e AE = apoio estratégico

continuação

Controle Patrimonial	Cadastramento e controle da inclusão e movimentação dos bens patrimoniais, gerenciando processos relativos à baixa definitiva de bens, permitindo registro de alterações ou acréscimos nos bens. Permite o rastreamento de movimentações e dados históricos da utilização de bens.	AO
Licitação e compras	Realização do Processo de Licitação do Programa Sacola Econômica SESI. Controla o recebimento de propostas de fornecimento, emite pedidos de compra, acompanha e registra negociações com fornecedores. Gera relatórios de uso operacional e gerencial.	AO, AG
Marketing	Manutenção do cadastro de clientes; propicia a individualização da clientela por segmentação de mercado; preparação e acompanhamento de ações e campanhas de Marketing.	AO, AG, AE
Políticas de Vendas	Opera com a função de acompanhamento comercial, definindo valores para cotações e composições especiais a clientes. Gera arquivos lógicos, distribuição às Unidades Comerciais do SESI e emissão de Relatórios Operacionais e Gerenciais. Permite a criação e manutenção de Tabelas de Preços de Produtos da Super Cesta e Farmácias SESI, a partir dos custos referentes aos produtos nos programas.	AO, AG, AE
Ordens de Compra de Farmácia	Controle de informações decorrentes da comercialização nas unidades de Farmácia SESI, para a efetivação da cobrança dos funcionários das empresas conveniadas.	AO, AG
Sistema de gerenciamento Lazer	Registros dos atendimentos efetuados nas áreas de Lazer Artístico e Esportivo (SESI), cadastramento de metas e controle da produção efetiva dos profissionais da área de Lazer do SESI.	AO, AG
Sistema de Educação	Suporte ao acompanhamento dos atendimentos às crianças e adolescentes, Educação de Jovens e Adultos, Desenvolvimento Humano e Bibliotecas (SESI). Acompanha a produção dos profissionais lotados na área de Educação através do cadastramento prévio de metas.	AO, AG
Saúde Ocupacional	Fornecer dados da produção dos profissionais, registro de convênios firmados e dos atendimentos procedidos às empresas no âmbito dos Centros de Atividades do SESI. Gera informações para mensurar indicadores operacionais e gerenciais.	AO, AG
Saúde Odontológica	Apóia o gerenciamento da área odontológica através da alimentação dos dados pertinentes à produção dos profissionais, do registro e do controle da realização dos convênios firmados e dos atendimentos efetivados à empresa e beneficiários nos Centros de Atividades SESI. Gera informações para mensurar indicadores operacionais e gerenciais.	AO, AG
Audiometria Total e Via Aérea	Emissão de laudos audiométricos, permite controle e obtenção de informações estatísticas, a partir dos dados armazenados.	AO
Sistema de Vigilância – Empresa Sorriso	Fornecer informações estatísticas relativas ao estado da saúde bucal dos participantes, a segmentação por faixa etária, região do estado e outros arranjos, segundo a necessidade técnica dos profissionais.	AO
Administração do Atendimento Odontológico	Agendamento e controle das consultas, fornecendo dados administrativos e financeiros relativos à prestação de serviços odontológicos para a comunidade e industriários.	AO, AG
Sistema de Treinamento	Registro de treinamentos programados e realizados. Permite a tabulação das informações quantitativas (horas e valores) do orçamento previsto em comparação com o realizado.	AO, AG, AE

continua

continuação

Prestação de Contas	Coleta as informações contábeis em todos os Centros de atividades do SESI e no Departamento Regional. As informações são enviadas para o SOGI, servindo como subsídio para o controle de Contabilidade, Custos, Planejamento e Orçamento.	AO, AG
Fiscal	Escrituração e controle de operações fiscais, compreendendo: Registros de Entrada e Saída, Registro de Inventários, Registro de Apuração, Denúncia Espontânea, arquivos fiscais (GIA, DIRF e GPS). Permite registro de documentos fiscais, apuração de débitos e créditos fiscais, emissão de notas fiscais e de arquivos para receita estadual e federal.	AO, AG
Controle de Estoques	Registra o controle físico e financeiro dos estoques de produtos das unidades comerciais do SESI, tendo por funcionalidade a emissão de extratos de estoque e apuração de custo médio de mercadorias, bem como o registro contábil das operações.	AO, AG
Contas a Pagar	Controle e efetivação dos pagamentos aos fornecedores, compreendendo : manutenção de cadastro de fornecedores e informações bancárias, manutenção de documentos de pagamento, previsões de pagamento, relatórios de controle de pagamentos, relatórios de demonstração de pagamentos para fornecedores (disponíveis em meio magnético), emissão de documentos de pagamento, recolhimento de tributos e contabilização de pagamentos.	AO, AG, AE
Contas a Receber	Registro de convênios estabelecidos entre a organização e empresas clientes, para a realização de compras a prazo de funcionários nas unidades comerciais SESI. Administra documentos de cobrança de vendas a prazo, valores vencidos, vincendos e inadimplentes.	AO, AG, AE
Arrecadação	Controla a arrecadação direta e indireta. Responsáveis pela manutenção dos pagamentos provenientes da arrecadação institucional, determinando contribuintes em atraso, projeções de valores a receber. Controla parcelamentos decorrentes de negociações efetuadas após visitas de fiscalização.	AO, AG, AE
Plano de Ação	Permite o dimensionamento de gastos, desempenho e posicionamento estratégico, está sendo adaptado ao uso do <i>balanced scorecard</i> – para o SESI.	AO, AG, AE
Convênios comerciais	Registra os convênios estabelecidos entre a organização e empresas clientes, para a realização de compras a prazo de funcionários nas unidades comerciais SESI.	AO
Ingresso de receitas	Promove o controle de informações decorrentes da comercialização das unidades comerciais (caixas), bem como o controle de informações de prestação de serviços nas áreas sociais, para a efetivação da cobrança dos funcionários das empresas conveniadas, bem como pessoas físicas.	AO, AG, AE
SOGI Empresarial	Promove o cadastro de todas as contas contábeis, centros de custos, centros de responsabilidades, históricos contábeis.	AO
SOGI Contabilidade	Recebe as informações de todos os módulos da empresa, gerando o balancete, razões contábeis, livros diários.	AO, AG, AE
SOGI Planejamento, Orçamento e Custos	Recebe informações do SOGI Contabilidade e do Plano de Ação para gerar os acompanhamentos orçamentários, DREs (Demonstrativos de resultados) e os custos da organização.	AO, AG, AE

Quadro 23: Descrição dos módulos do sistema integrado administrativo-financeiro

Fonte: a autora

Além dos módulos descritos no quadro 23, a organização também conta com sistemas que apóiam a gestão dos negócios que foram desenvolvidos por empresas terceirizadas, sendo que estes possuem integração diária com os sistemas corporativos. Estes sistemas terceirizados são os de automação comercial para as unidades comerciais de farmácias e supercestas do SESI. Seus nomes são EDMWIN e COMPUSIS, respectivamente. O envio dos dados acontece de forma diária através de transmissão eletrônica de arquivos das unidades comerciais (farmácia e supercestas) para o departamento regional, mais especificadamente para a divisão de controladoria – processo fiscal, onde o mesmo “confere” a transmissão e libera para as suas áreas comerciais que são as UERs¹² da farmácia e da supercesta, bem como para o processo de estoque.

O quadro 24 apresenta uma descrição sintética dos principais sistemas utilizados que foram adquiridos pela organização. Os sistemas que são integrados ao banco de dados central da organização estão caracterizados com a expressão ‘Centralizado’. Os que foram adquiridos, e são mantidos em bancos de dados separados, sofrendo processos de integração via transmissão eletrônica de dados estão caracterizados com a expressão ‘Descentralizado’. Nos sistemas descentralizados utilizam-se técnicas de transferências de arquivos, com importações e exportações de informações para o banco de dados centralizado da organização.

Sistemas¹³	Descrição sintética	Manutenção
Universal RH	Gestão de pessoas, utilizado nos processos relativos a recursos humanos da organização.	Centralizado
EDMWIN	Sistema de automação de gestão de farmácias do SESI.	Descentralizado
COMPUSIS	Sistema de automação de gestão de pontos de vendas – Super Cestas do SESI.	Descentralizado
Financiamento	Sistema direcionado para o programa de financiamentos do SESI.	Descentralizado

Quadro 24: Descrição sintética dos sistemas de informações terceirizados

Fonte: a autora

¹² Unidade Estratégica de Resultados

¹³ Os sistemas citados são licenciados, sendo que as marcas são propriedades de seus respectivos fabricantes

Todos os sistemas possuem entrada a partir do portal do Sistema FIERGS (*internet*), que direciona o usuário ao seu devido local de trabalho dentro dos sistemas corporativos.

A Figura 19 apresenta o modelo sintético de navegação do Portal Sistema FIERGS. A partir da entrada no portal o usuário pode navegar pelas páginas institucionais das organizações que compõem o Sistema FIERGS. Pode, também, ser realizada a entrada nos aplicativos, no sistema integrado, nos sistemas de *workflow* e de *e-mail*. Os acessos são concedidos apenas aos usuários que possuem uma conta (*login*) e uma senha única.

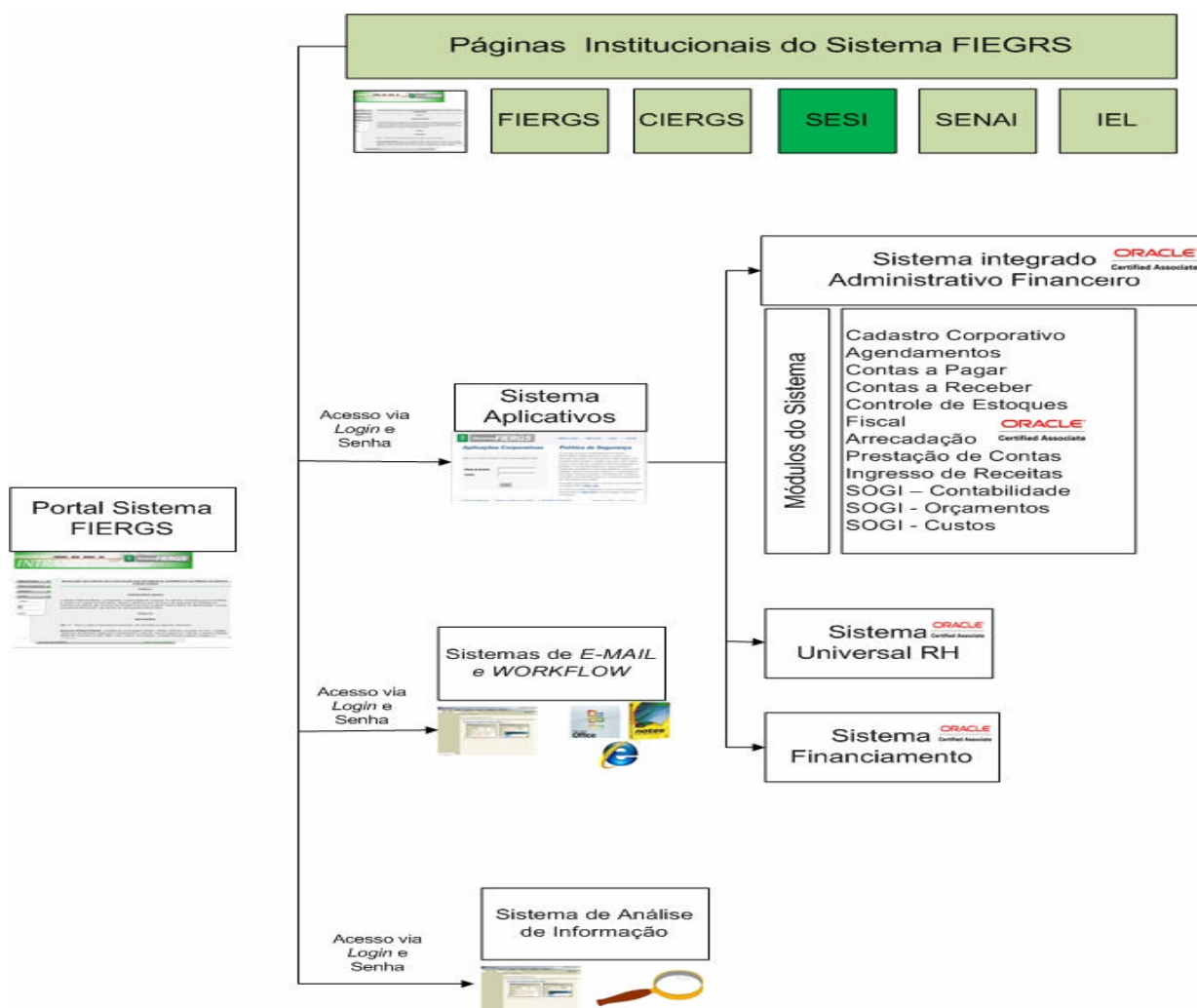


Figura 19 – Modelo sintético de navegação no portal Sistema FIERGS
Fonte: Sistema FIERGS

6.1.2 Desenho da configuração atual

A figura 20 apresenta o desenho da configuração informacional atual, que é detalhada na seqüência. O desenho foi elaborado a partir da análise dos sistemas, banco de dados, da análise de conteúdo das entrevistas e dos manuais dos sistemas.

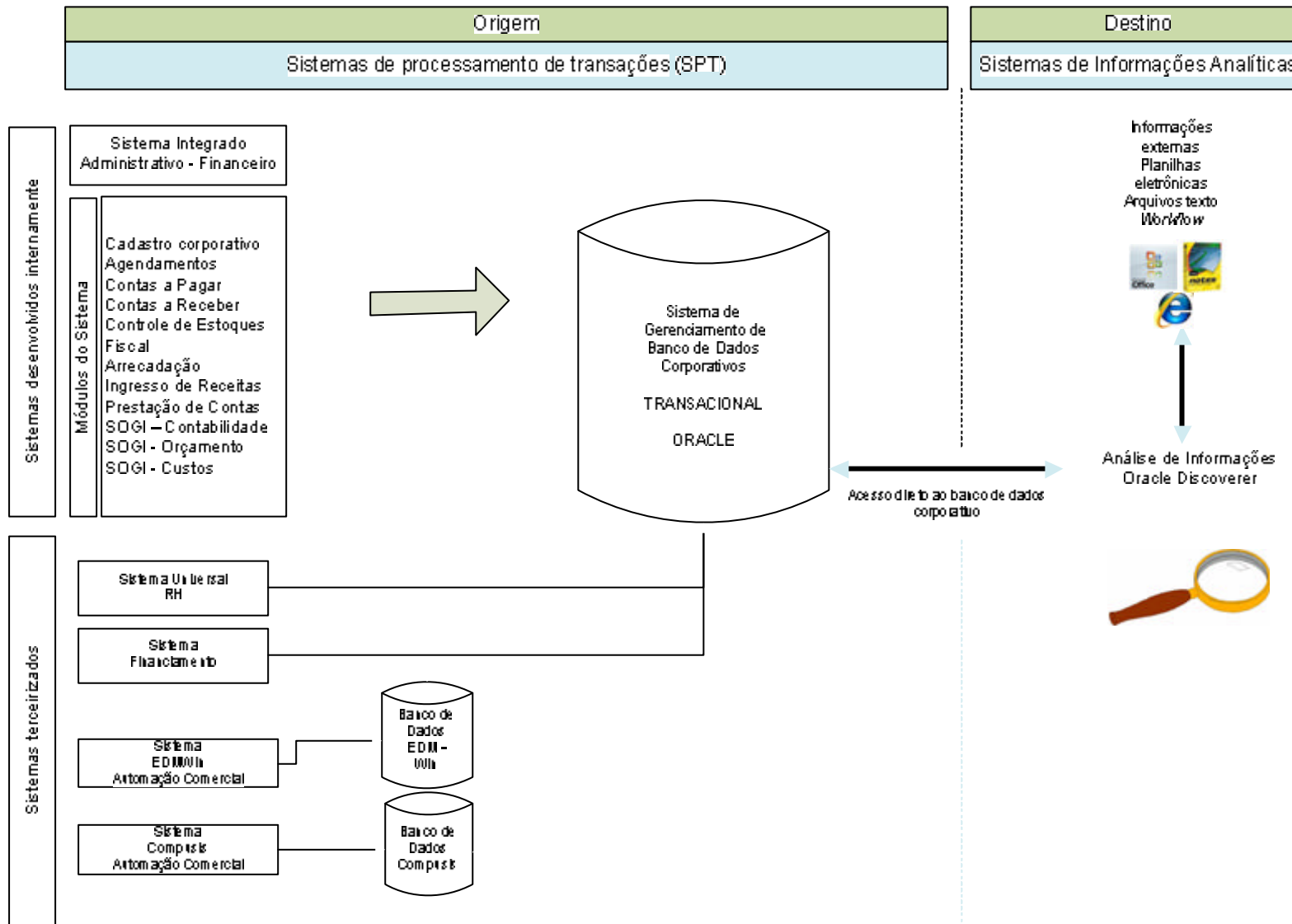


Figura 20 – Desenho da configuração informacional atual
Fonte: a autora

De acordo com a figura 20, a organização conta com um banco de dados central, que recebe e grava informações dos sistemas desenvolvidos internamente, o chamado Sistema Integrado Administrativo-financeiro (de todos os seus módulos), bem como dos sistemas terceirizados (RH, Financiamento, EDMWIN e Compusis).

De acordo com Barbieri (2001), a modelagem de bancos de dados que a organização utiliza em seus sistemas é a modelagem relacional. Ela privilegia a economia de espaço de armazenamento das informações e, em consequência disso, ocasiona menor performance em consultas a grandes quantidades de informações, se comparada às tecnologias como o *BI*.

Com a configuração atual, há possibilidade de algumas análises serem feitas através da ferramenta *Oracle Discoverer*, porém estas análises não possuem uma visão analítica e são realizadas somente para alguns negócios da organização.

Sendo assim, a configuração informacional atual apresenta algumas limitações tais como:

- não apresenta mecanismos para a análise profunda das informações;
- não apresenta capacidade de navegação nas informações para possíveis identificações de exceções;
- não contempla a possibilidade de análise e a mineração de dados;
- não existe a possibilidade de cruzamento ou navegações de informações de forma centralizada. Aqui cabe ressaltar que, em algumas áreas, há relatórios e análises específicos do negócio de forma descentralizada, porém essas consultas agem diretamente sobre a base de dados OLTP, o que pode causar problemas na performance no ambiente OLTP, devido a grandes quantidades de informações utilizadas para a sua execução.

A configuração informacional atual permite aos usuários realizar buscas de informações de outros sistemas como das planilhas eletrônicas, arquivos textos, ou de

outros sistemas (aplicativos), mas isso depende de desenvolvimento de um subsistema e, sendo assim, depende-se da disponibilidade de técnicos da divisão de informática para que a demanda seja analisada, aprovada e realizada. Mesmo que a demanda seja aprovada de forma emergencial, esta não fica pronta em menos de 30 a 40 dias úteis, devido à divisão de informática possuir muitas demandas (listas de esperas) deste tipo para atender a cada negócio da organização.

6.2 CONSTRUÇÃO DE MODELO DE *BI* PARA A CONTROLADORIA EVIDENCIAR INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

A construção de modelo de *BI* para a controladoria evidenciar informações estratégicas foi baseada nos elementos estudados na revisão teórica, nas entrevistas realizadas, nos sistemas e nos bancos de dados da organização. Esta proposta apresenta o enfoque de *BI* contemplando *data marts* departamentais para a realização do processo analítico de informações estratégicas.

São apresentadas as necessidades informacionais a partir das análises das entrevistas, da configuração informacional atual e dos documentos analisados. As necessidades informacionais obtidas através das entrevistas serviram para a criação do projeto dos *data marts* que formarão o *data warehouse*. Após, apresenta-se a construção do modelo de *BI* para a controladoria evidenciar informações estratégicas, com seus componentes, e o modelo sintético da navegação nos sistemas através do portal corporativo do sistema FIERGS.

6.2.1 NECESSIDADES INFORMACIONAIS

Esta seção tem como objetivo apresentar as principais informações identificadas através das análises das entrevistas, dos documentos e da configuração atual dos sistemas que a organização pesquisada possui. As informações identificadas a partir das entrevistas fazem parte do modelo proposto para a construção do *Business Intelligence* para a controladoria evidenciar informações estratégicas, em que serviram como base para a modelagem dos bancos de dados, implementados nos *data marts*, os quais foram construídos para compor o *data warehouse* proposto.

A partir das entrevistas, nas quais foram identificadas as necessidades informacionais dos gestores para o apoio na tomada de decisão, realizou-se uma análise detalhada. Como foram várias informações identificadas, procurou-se dividi-las em temas relacionando-as com assuntos a serem implementados nas tabelas dos *data marts*, conforme demonstrado no quadro 25.

Tema ¹⁴	Assuntos dos componentes de armazenamento	Fonte
Impacto social	Serviços à sociedade	Entrevistas/Documentos da empresa
Projetos sociais	Serviços à sociedade	Entrevistas/Documentos da empresa
Arrecadação	Controle de custos	Entrevistas/Documentos da empresa
Cliente	Perfil de cliente	Entrevistas
Pagamento	Controle de custos	Entrevistas
Recebimento	Controle de custos	Entrevistas
Despesa	Controle de custos	Entrevistas
Receita	Controle de custos	Entrevistas
Custo	Controle de custos	Entrevistas
Serviços área comercial	Análise das vendas	Entrevistas
Serviços área social	Análise das vendas	Entrevistas
Mercado	Estratégico	Entrevistas/Documentos da empresa
Marca	Estratégico	Entrevistas/Documentos da empresa
Instituição	Estratégico	Entrevistas/Documentos da empresa
Estoque	Análise de compras	Entrevistas/Sistema

continua

¹⁴ Algumas informações serão inseridas nos componentes de armazenamento por se tratarem de informações básicas. Por exemplo, as informações referentes a tempo (ano, semestre, quadrimestre, quinzena, semana e dia). Alguns temas podem estar presentes em mais de um componente de armazenamento.

continuação

Fornecedor	Análise de compras	Entrevistas/Sistema
Parceiros	Estratégico	Entrevistas/Documents da empresa
Site do Sistema FIERGS	Estratégico	Entrevistas
Forma de pagamentos	Análise de compra	Entrevistas/Sistema
Forma de pagamentos	Análise de venda	Entrevistas/Sistema
Fluxo de caixa	Análise financeira	Entrevistas
Inadimplência	Análise financeira	Entrevistas
Concorrentes	Controle de custos	Entrevistas
Custo-alvo	Controle de custos	Entrevistas
Saldo financeiro	Análise financeira	Entrevistas
Treinamentos	Recursos Humanos	Entrevistas
Colaboradores	Recursos Humanos	Entrevistas
Relatórios contábeis/financeiros	Análise financeira	Entrevistas

Quadro 25: Principais temas e assuntos identificados

Fonte: a autora

De acordo com as entrevistas também houve a necessidade de análise do SIG – Sistema de Informações Gerenciais, que é o relatório que demonstra os resultados das áreas corporativas e operacionais da organização.

O quadro 26 apresenta as necessidades informacionais identificadas para a organização. As informações que estão informatizadas nos sistemas transacionais (SPT) serviram de origem para o modelo proposto neste trabalho e estão identificadas através do “S” (sim) na coluna Sistema.

Assunto	Informação	Descrição sintética	Sistema ¹⁵	Fonte
Perfil do cliente	Conhecimento	Conhecer melhor o cliente (idade, ocupação, escolaridade)	N	Entrevistas
Perfil de cliente	Percepção dos serviços prestados	Percepção do benefício percebido pelas empresas/pessoas atendidas	N	Entrevistas

continua

¹⁵ Sistemas: indica se a informação pode ser obtida pelos sistemas atuais da organização.

SIG: Sistema de informações gerenciais - conjunto de relatórios mensais que apresentam resultados medidos através de indicadores na organização SESI

continuação

Perfil do cliente	Atendimento diferenciado aos contribuintes	Diferenciação de preços por porte e demandas; número de visitas realizadas; priorização de atendimento	N	Entrevistas
Perfil de cliente	Satisfação dos clientes dos serviços sociais	Índice que mede a satisfação do cliente	N	Entrevistas
Perfil de cliente	Satisfação dos clientes nos serviços comerciais	Índice que mede a satisfação do cliente	N	Entrevistas
Perfil do cliente	Visitas ao cliente	Número de visitas realizadas	N	Entrevistas
Perfil do cliente	Preferências	Qual/quais os serviços mais utilizados	N	Entrevistas
Perfil do cliente	Geográfico	Onde fica este cliente	N	Entrevistas
Estratégico	Reconhecimento da imagem	Percepção do público em geral (mídia, empresas e possíveis clientes) quanto à imagem do SESI.	N	Entrevistas
Estratégico	Visitas ao site do Sistema FIERGS	Número de visitas recebidas através do site	N	Entrevistas
Estratégico	Visitas ao site do Sistema FIERGS	Quem são e onde ficam estes visitantes	N	Entrevistas
Estratégico	Projetos e ações	Número de projetos e ações que garantam benefícios à sociedade	S	Entrevistas SIG
Estratégico	Parcerias realizadas	Número de parcerias vigentes com outras instituições.	S	Entrevistas
Estratégico	Projetos em conjunto	Número de projetos com envolvimento de mais de uma Unidade.	S	Entrevistas
Estratégico	Projetos e parcerias Sistema FIERGS (SENAI, CIERGS, IEL)	Número de projetos e parcerias mantidos com outras organizações do Sistema FIERGS.	S	Entrevistas
Estratégico	Projetos e parcerias entre Departamentos Regional e Nacional (SESI)	Número de projetos e parcerias mantidos com outros Departamentos Regionais (SESI) e com o Departamento Nacional.	S	Entrevistas
Estratégico	Índice utilização de produtos integrados	Indicador do cumprimento da Missão da Organização. Mede número de empresas que utilizam serviços integrados das Unidades Estratégicas de Resultado (UER) do SESI.	N	Entrevistas SIG (2)
Estratégico	Resultado líquido	Resultado das receitas de serviços sociais e atividades comerciais.	S	Entrevistas e SIG

continua

continuação

Estratégico	Número de Atendimentos	Número de atendimentos por área estratégica (social e comercial).	S	Entrevistas e SIG
Análise Financeira	Fluxo de caixa	Resultado dos fluxos de caixas das áreas comerciais da organização (farmácia, supercesta, financiamento)	S	Entrevistas
Análise financeira	Ciclometria, Giro de estoque, Levantamento comercial, Análise econômica e financeira, Informativo gerenciais, Indicadores presidente (abertura do conteúdo de cada relatório no quadro 11)	Análise dos valores originados dos registros contábeis, os apresentado em forma de índices e percentuais, que demonstram o desempenho e a evolução das atividades nos períodos comparados.	S	Entrevistas
Análise financeira	Inadimplência	Unidades comerciais com os maiores número de inadimplência.	S	Entrevistas
Serviços à sociedade	Número de pessoas beneficiadas	Número de pessoas beneficiadas diretamente por ações de responsabilidade social	S	Entrevistas
Serviços à sociedade	Percentual de investimento em ações sociais	Despesa com ações sociais em relação à receita orçamentária.	S	Entrevistas
Serviços à sociedade	Índice contribuição Responsabilidade Social	Indicador de contribuição para o cumprimento da Missão da Organização. Mede o número de empresas que utilizam os produtos e serviços do SESI.	N	Entrevistas e SIG
Recursos humanos	Comunicação	Percentual de satisfação dos colaboradores na categoria comunicação.	N	Entrevistas
Recursos humanos	Treinamento e desenvolvimento	Percentual de horas de treinamento e desenvolvimento.	S	SIG
Recursos humanos	Investimento em Treinamento e Desenvolvimento	Percentual de investimento em Treinamento e Desenvolvimento.	S	SIG
Recursos humanos	Satisfação dos colaboradores	Percentual de Satisfação dos colaboradores.	N	Entrevistas
Controle de custos	Custo Previsto / Realizado	Resultados da gestão de custos, relacionando períodos anteriores.	S	SIG entrevistas

continua

continuação

Controle de custo	Custo-alvo	Custo que deve ser eliminado ou aumentado para que o custo estimado de um produto ou serviço se ajuste ao admissível.	N	Entrevistas
Controle de custo	concorrentes	Informações sobre os concorrentes, custo, posição geográfica...	N	Entrevistas
Controle de custo	Arrecadação	Controla a arrecadação direta e indireta.	S	Entrevistas
Análise de compras	Logística	Maiores fornecedores, ranking de produtos e fornecedores	N	Entrevistas
Análise de vendas	Evolução	Comparações (estatísticas) de vendas por região, por centro de atividades, por unidade comercial, por vendedor, por gestor.	N	Entrevistas

Quadro 26: Principais necessidades informacionais - SESI

Fonte: a autora

Um ponto a destacar no modelo proposto é referente às informações externas à organização, ponto este que foi levantado por todos os entrevistados, principalmente com relação aos concorrentes da organização SESI. Mesmo a maioria dos entrevistados não sabem se é realmente o papel de uma controladoria fornecer informações sobre o ambiente externo à organização, devido a seus inúmeros serviços. O presente trabalho define que, para que seja considerada uma verdadeira controladoria, a mesma deve integrar informações internas com as externas à organização. Confirmam esta questão Nogas *et al.* (2002, p. 1), afirmando que

as organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria.

Desta forma, conclui-se que somente informações internas à organização não são suficientes para que ela atinja os seus objetivos, sejam eles a curto ou a longo

prazo. Bowersox e Closs (1996, p. 33-34, *apud* ROCHA, 1999, p. 30), descrevem que “visualizar apenas as operações internas, isoladamente, embora seja útil para integrar todas as funções, atividades e tarefas, não é suficiente para garantir que a empresa atinja seus objetivos”.

Em sua tese, Rocha (1999) descreve, entre outros, um subsistema de informações sobre os concorrentes, que também serve para clientes e fornecedores. Este trabalho valeu-se das definições trazidas por este autor, devido à relevância descrita em seu trabalho (seção 5.7.3).

As empresas não competem apenas com outras do seu mesmo segmento, mas competem também para obter recursos – materiais, humanos, tecnológicos, financeiros – mesmo tendo como finalidade o social, que é o caso da empresa estudada. Sendo assim, elas estão competindo não só com os concorrentes, mas até com seus clientes e fornecedores. Porém, o que se pretende neste trabalho (de acordo com Rocha 1999) com relação ao ambiente externo, é estudar os concorrentes (item levantado nas entrevistas) que competem com a organização, ofertando os mesmos serviços (similares) aos mesmos clientes e consumidores.

Assim, o modelo proposto de *BI* para a controladoria deve possibilitar a análise sobre aspectos operacionais, econômicos e financeiros dos concorrentes e facilitar a obtenção dos dados, para que a mesma possa gerar informações estratégicas para a administração.

De acordo com Porter (1986, p. 61), “muitas companhias não coletam informações sobre os concorrentes de forma sistemática, mas agem na base de impressões [...]”. Isto se dá devido à falta de informações disponibilizadas pelos concorrentes, mas o autor alerta que [...] é necessário um mecanismo organizado – algum tipo de sistema de informações sobre os concorrentes [...]”.

Neste caso, o *BI* deve suprir esta deficiência, de forma a coletar os dados e gerar de modo predeterminado. Deste modo, de acordo com Rocha (1999), as seguintes informações relativas a cada um dos principais concorrentes devem ser obtidas:

- missão da empresa;
- localização da matriz e de suas filiais;
- principais características dos produtos e/ou serviços oferecidos;
- principais características da natureza do relacionamento com clientes e fornecedores;
- amplitude da linha de produtos e/ou serviços oferecidos em termos de modelo, tamanho, etc.
- correlação entre o montante de vendas e a taxa de retorno sobre o ativo, ao longo do tempo. Essa informação ajuda a entender qual seria a possível reação do concorrente a oscilação de demandas ou ao aumento (ou diminuição) da participação de outros concorrentes no mercado;
- relação depreciação acumulada/valor original. Mede a proporção de depreciação até a data da apuração, e pode indicar a idade média aproximada dos bens do ativo imobilizado. Através desta informação, podem-se extrair inferências sobre um dos principais determinantes estruturais de custo: a tecnologia;
- condições contratuais de empréstimos e financiamentos. Essa informação pode indicar restrições à ação do concorrente;
- custos e benefícios (utilidade) do produto;
- custo-alvo (item descrito em seguida para melhor entendimento);
- estrutura de custo: o autor traz em seu trabalho um exemplo bem interessante, que demonstra como se pode analisar uma série de demonstrações de resultados de concorrentes, clientes e de fornecedores, para dele extrair inferências sobre a sua estrutura de custos, conforme segue:

Tabela 7 - Exemplo de estrutura de custos dos concorrentes

Períodos	X1 (R\$)	X2 (R\$)
Vendas	1.000	1.200
CPV (custos dos produtos vendidos)	700	820
Lucro bruto	300	380
Margem bruta	30%	31,7%

Fonte: Rocha (1999, p. 113)

Parte-se do pressuposto que as demonstrações contábeis encontram-se em moeda de capacidade aquisitiva constante e de que a evolução do custo dos produtos vendidos deve-se, preponderantemente, à evolução de custos variáveis (isto é, a variação nos custos fixos é irrelevante). Então, pode-se concluir que:

- a) Comprando-se a evolução do valor das vendas com o do CPV, verifica-se que os custos variáveis representam, aproximadamente, sessenta por cento das vendas. De fato, percebe-se que as vendas aumentaram em R\$ 200 e o custo em R\$ 120, logo, considerando-se os pressupostos, deduz-se que o percentual aproximado de custos variáveis é de 60%, ou seja: $(120/200) \times 100$;
- b) Estimando-se o valor dos custos variáveis (CV) em sessenta por cento das vendas, conclui-se que o montante de custos fixos (CF) é de aproximadamente, R\$ 100, por período, ou seja:

Para o período X1:

$$CF = CPV - CV$$

$$CF = R\$ 700 - 0,6 \times \$ 1000$$

$$CF = \$ 100$$

Para o período X2:

$$CF = CPV - CV$$

$$CF = R\$ 820 - 0,6 \times \$ 1200$$

$$CF = \$ 100$$

- c) O ponto de equilíbrio contábil, em valor, é de aproximadamente R\$ 250 por período (desconsiderando-se despesas, porém não haveria muita dificuldade em se obter seu valor nas demonstrações contábeis). Se as demonstrações forem relativas a um único produto, e se for conhecido o preço unitário aproximado das vendas (o que é bem comum na concorrência), pode-se estimar com precisão:
- O ponto de equilíbrio contábil, em unidade; e
 - O volume de vendas, em unidade (e a partir dele, conseqüentemente, a evolução da participação do concorrente no mercado).

É importante destacar que as informações com exatidão não são possíveis de se obter, mas também é desnecessário, conforme destaca Martins (2003), pois “é melhor estar aproximadamente certo do que exatamente errado”. A obtenção destes dados não é um processo fácil, porque normalmente as empresas procuram manter sigilo sobre alguns detalhes, mas segundo Porter:

Os dados para fazer os julgamentos [...] aparecem em geral aos pouquinhos, em gotas, e não de forma abundante, e devem ser reunidos ao longo de um período de tempo para que resultem em um quadro esclarecedor da situação do concorrente. (PORTER, 1986, p. 83)

Com relação às demonstrações contábeis, parte-se do pressuposto que elas são relevantes e confiáveis, devido à ética do profissional contábil, dos auditores e pela legislação em vigor. Porém as mesmas devem ser complementadas por outras informações contábeis ou não, publicadas ou não, isto é, deve haver o empenho e a inteligência do *controller* no momento de filtrar estas informações do mercado.

Outra informação que foi solicitada (por vários entrevistados) e deve ter o seu merecido destaque é o custo-alvo, visto que este é um instrumento gerencial estratégico de muito valor para as organizações.

De acordo com Martins (2003, p. 223), “o custo-alvo ou custo-meta é um processo de planejamento de lucros, preços e custos que parte do preço de venda para chegar ao custo, razão pela qual se diz que é o custo definido de fora para dentro”.

O custo-alvo, ou *target costing*, vem ganhando o seu espaço devido às mudanças econômicas no mercado que a cada dia está mais competitivo e no qual o cliente esta cada vez mais a exigir produtos e/ou serviços com bons preços e boas qualidades.

Segundo Rocha (1999, p. 127), “para atingir (e eliminar) custo-alvo, as empresas devem desencadear um processo, denominado custeio-alvo, que inclui ações junto a fornecedores, clientes e modificações do projeto do produto e/ou serviços, ou do processo de produção”. No caso da empresa estudada, ela é genuinamente prestadora de serviços. Por este motivo, alguns autores partem do princípio que o projeto do custo-alvo é mais eficaz quando é aplicado a novos produtos e/ou serviços, pois assim os mesmos só serão disponibilizados ao mercado quando o custo-alvo for atingido.

6.2.2 Componentes de armazenamento de dados

Após a identificação das principais necessidades informacionais dos gestores da alta administração para o seu processo de tomada de decisão, cabe a possível construção de um modelo de *business intelligence* para a controladoria evidenciar informações estratégicas. Para este modelo, foram criados 8 (oito) *data marts* que, ao estarem completamente “carregados” com as informações e integrados, formarão o *data warehouse* (DW).

Ressalta-se que as informações identificadas são indicadores, sendo estes originados de cálculos e agregações, ou informados pelo usuário quando não estiverem informatizados. Outro ponto a esclarecer é que algumas informações são importantes

para o desenvolvimento de um *BI* e, apesar de não terem ficado transparentes nas entrevistas, sabe-se das suas reais necessidades e, portanto, são incluídas nos componentes de armazenamento de dados que foram, por exemplo, a análise de compras e colaboradores (RH), devido à organização estudada (SESI), com relação a este último componente, estar em plena fase de estudo com relação à comunicação e satisfação dos colaboradores.

Desta forma, o quadro 27 apresenta a descrição dos 8 (oito) *data marts* propostos para este trabalho.

Data mart	Principais funções
Perfil do cliente	Segmentação de Clientes (categorias / faixas etárias / sexo / níveis socioeconômicos / ocupação, posição geográfica); Programas de fidelização; Campanhas promocionais; Satisfação do cliente; Preferências de consumo.
Estratégico	Indicadores estratégicos (reconhecimento da imagem, resultado das receitas sociais e comerciais, número de atendimentos sociais e comerciais, utilização de produtos integrados); Indicadores de gestão organizacional (projetos sociais e parcerias entre: DR's, entre empresas do Sistema FIERGS, ou entre outras empresas); Visitas ao site do sistema FIERGS (visitas recebidas, quem é o visitante)
Análise financeira	Abertura de fluxo de caixa por negócios (farmácias, supercetas e financiamento); Abertura da inadimplência por unidade comercial (farmácia, supercesta e financiamento); Relatórios contábil/financeiros mensais (Ciclometria, Giro de estoque, Levantamento comercial, Análise econômica e financeira, Informativos gerenciais, Indicadores presidente).
Serviços a Sociedade (impacto social)	Investimento em ações sociais (pessoas beneficiadas com as ações sociais realizadas, valores gastos com ações sociais); Número de empresas que utilizam os produtos e serviços do SESI.
Colaboradores (RH)	Satisfação dos funcionários (comunicação, treinamentos, cargos e salários); Valor investido em horas de treinamento a todos os funcionários do SESI/RS; Total de funcionários por área; Planos de incentivos; Performance dos profissionais nas áreas comerciais (farmácia, supercesta e financiamento- devido a muita rotatividade)
Controle de custos	Administração de despesas (custo previsto/realizado); Custo alvo (eliminar ou aumentar o custo estimado de um serviço para ser admissível); Arrecadação (Controla as receitas provenientes da arrecadação direta e indireta); Concorrentes (missão, posição geográfica, custos)

continua

continuação

Análise de compras	Ranking de Fornecedores e Produtos; Divisão por categorias (Fornecedores); Margem por Produto; Logística por fornecedor.
Análise das vendas	Evoluções das vendas por unidade comercial, centro de atividades, região, período, funcionário, gestor; Tipos de vendas (dinheiro; cartão; cheque; convênios empresariais); Comparações temporais (mês a mês, mês atual com o mesmo do ano passado); Participações por filiais e profissionais (atendentes e gerentes)

Quadro 27: Descrição dos *data marts* propostos

Fonte: a autora

Conforme Affeldt (2005, p. 184), as informações que compõem os *data marts*, que formaram o *data warehouse* corporativo, são gravadas em sistemas de gerenciamento de bancos de dados através de um processo de extração, transformação e carga de dados (ETC). Esse processo é importante para a configuração proposta, porquanto é nele que se definiram as estruturas informacionais que seriam armazenadas nos *data marts* (INMON, 1997). A definição de origem dos dados, de estágios intermediários nos quais se realizam os processos de agregação, filtros, integração, condensação, conversação e derivação de dados, do nível de granularidade (THOMSEN, 2002) e o armazenamento definitivo no seu respectivo DM se baseou nas necessidades informacionais previamente identificadas.

A estrutura básica das principais tabelas de bancos de dados desenvolvidas para os *data marts* é apresentada no quadro 28, que mostra a sua classificação quanto a ser uma tabela fato ou dimensão.

Tabelas	Principais funções	Fato/dimensão
Fornecedor	Manter o histórico do fornecedor (nome, nome fantasia, produto, subproduto, marca, CNPJ, inscrição estadual, tipo (serviço/produto), posição geográfica).	Dimensão
Fabricante	Manter o histórico do fabricante (nome, nome fantasia, produto, subproduto, marca, CNPJ, inscrição estadual, tipo (serviço/produto), posição geográfica).	Dimensão
Produto	Manter o histórico de produtos (nome, marca, fabricante, fornecedor).	Dimensão

continua

continuação

Perfil do cliente	Registro e controle histórico do perfil de clientes. Permitir o controle de programas de fidelização (nome, ocupação, idade, sexo, estado civil, escolaridade, data de nascimento, CPF, posição geográfica, preferência de consumo).	Dimensão
Filial	Permitir o controle das filiais (unidades comerciais de Super Cestas, Farmácias, unidades de Financiamento do SESI). Permitir a diferenciação por tipo, <i>status</i> , localização e inadimplência (nome, número da unidade, nome do gerente, nome dos colaboradores, nome do supervisor da região, tipo de planta, CNPJ, inscrição estadual, posição geográfica, centro de custos).	Dimensão
Parceiros	Permitir o controle histórico de organizações e instituições parceiras da organização (nome, atividade desenvolvida, posição geográfica).	Dimensão
Posição Geográfica	Manter o registro histórico das localizações de todas as unidades, e centros de atividades do SESI; bem como dos clientes, fornecedores e parceiros da organização (país, região, estado, cidade, rua/avenida, número, bairro, CEP).	Dimensão
Tempo	Manter dados históricos por tempo (ano, semestre, trimestre, mês, semana, dia e hora, indicador de feriado) permitir a realização de comparações temporais. Permitir análises referentes aos "picos" de vendas em um determinado dia.	Dimensão
Tipo de pagamento/recebimento	Diferenciação dos tipos (formas) de comprovantes de pagamentos de vendas e compras. Associar os tipos de pagamentos (notas, RPA's) e recebimentos (cartão, cheques, convênios empresariais, dinheiro).	Dimensão
Despesa e Receita	Manter registros de todos os tipos de receitas e despesas e históricos contábeis (nome e número analítico e sintético da conta contábil de despesa/receita, número e nome do histórico contábil).	Dimensão
Marketing	Manter o controle histórico de campanhas de marketing, permitindo o registro de sua efetividade e do retorno de cada campanha. Manter o controle histórico de campanhas sociais (nome do evento, posição geográfica, centro de custo, conta de despesa, histórico contábil, veículo de comunicação).	Dimensão
Funcionários (gerentes e colaboradores)	Permitir o controle dos perfis de funcionários da organização em todos os níveis (nome, cargo, tempo de empresa, idade, sexo, estado civil, escolaridade, data de nascimento, CPF, posição geográfica).	Dimensão
Estoque	Manter o histórico do controle de estoque de produtos das unidades comerciais e departamento regional (nome do produto, marca, fabricante, fornecedor).	Dimensão
Distribuição	Permitir controle da distribuição de Super Cestas pelo Centro de Distribuição e Montagem do SESI. Permitir controle de distribuição de produtos pelos almoxarifados do Sistema FIERGS (nome do produto, marca, fabricante, fornecedor, destinatário, e centro de custo do destinatário).	Dimensão
Supervisor	Permitir o controle histórico da estrutura organizacional do Sistema FIERGS. Permitir a subclassificação por região, zona e bairro. (nome, número da unidade, nome do gerente, nome dos colaboradores, nome do supervisor da região, tipo de planta, CNPJ, inscrição estadual, posição geográfica, centro de custos).	Dimensão

continua

continuação

Faturamento	Registrar o tipo de faturamento (tipo de faturamento, tempo, conta e histórico contábil).	Dimensão
Faturamento	Registrar históricos de faturamento (valor total em R\$)	Fato
Concorrente	Manter o histórico do concorrente (nome, nome fantasia, missão, produto, subproduto, marca, CNPJ, inscrição estadual, tipo (serviço/produto), posição geográfica).	Dimensão
Concorrente	Registrar valores importantes à organização (valor das vendas, valor das depreciações, valor dos custos, valores de financiamentos, todos em R\$).	Fato
Pagamentos (compra)	Registra históricos de pagamento (valor unitário, quantidade, unidade, valor bruto, desconto, comissão, custo total, custo bruto, custo médio, referência).	Fato
Recebimento (venda)	Registra históricos de recebimentos efetuados (valor unitário, quantidade, unidade, valor bruto, desconto, comissão, custo total, custo bruto, custo médio, referência).	Fato
Acesso ao Site do SESI	Manter o histórico de visitas realizadas (página acessada, cliente e posição geográfica).	Dimensão
Acesso ao Site do SESI	Registrar o número de visitas (quantidade de acessos, tempo de permanência)	Fato
Serviços à sociedade (impacto social)	Registrar históricos de ações de cidadania efetuados pela organização e pelas organizações que realizam serviços à sociedade (quantidade, valor total, valor unitário).	Fato
Serviços à sociedade (impacto social)	Manter o histórico dos serviços realizados (nome do evento, posição geográfica, veículo de comunicação, centro de custo, tempo de realização).	Dimensão
Contábil	Registrar históricos de registros contábeis (valor do saldo final, valor total débitos, valor total créditos, todos em R\$).	Fato
Financeira	Registrar históricos de registros financeiros (valor do saldo final, valor total débitos, valor total créditos, todos em R\$).	Fato
Custos	Registrar históricos de registros de custos (valor total débitos, valor total créditos, todos em R\$).	Fato
Contábil	Manter o histórico contábil (período contábil, conta contábil, histórico contábil, centro de custo, rateio, unidade).	Dimensão
Financeira	Manter o histórico financeiro (período financeiro, conta contábil, histórico contábil, centro de custo, rateio, unidade)	Dimensão
Custos	Manter o histórico de custos (período contábil, conta contábil de origem, conta contábil de destino, histórico contábil, centro de custo de origem, centro de custo de destino, rateio, unidade de origem, unidade de destino).	Dimensão

Quadro 28: Descrição das possíveis tabelas multidimensionais projetadas

Fonte: a autora

Conforme a proposta de Inmon (1997), os modelos dimensionais (ou OLAP) propostos armazenarão estruturas de tabelas baseadas nos conceitos de fatos e dimensões. A estrutura das tabelas projetadas para os DMs poderão sofrer modificações de acordo com as reais necessidades da organização no momento de sua

execução (implantação). As possíveis tabelas multidimensionais projetadas, conforme quadro 28, podem ser visualizadas nos anexos de E a L.

O modelo proposto poderá fornecer informações para o *Balanced Scorecard* (BSC), visto que esta é a ferramenta a qual a organização está em fase de implantação (em algumas áreas). Essa atuação conjunta é proposta por Barbieri (2001), que ressalta que a tecnologia *BI* está diretamente envolvida com os sistemas de BSC, uma vez que possui a característica de poder armazenar históricos dos indicadores, objetivos e metas, que são de suma importância para a metodologia do BSC. Desta forma, a figura 21 demonstra a proposta de construção de um modelo de *BI* para a controladoria evidenciar informações estratégicas e os seus componentes de armazenamento de dados e de análise dos dados. O detalhamento dos componentes da proposta é apresentado na seqüência.

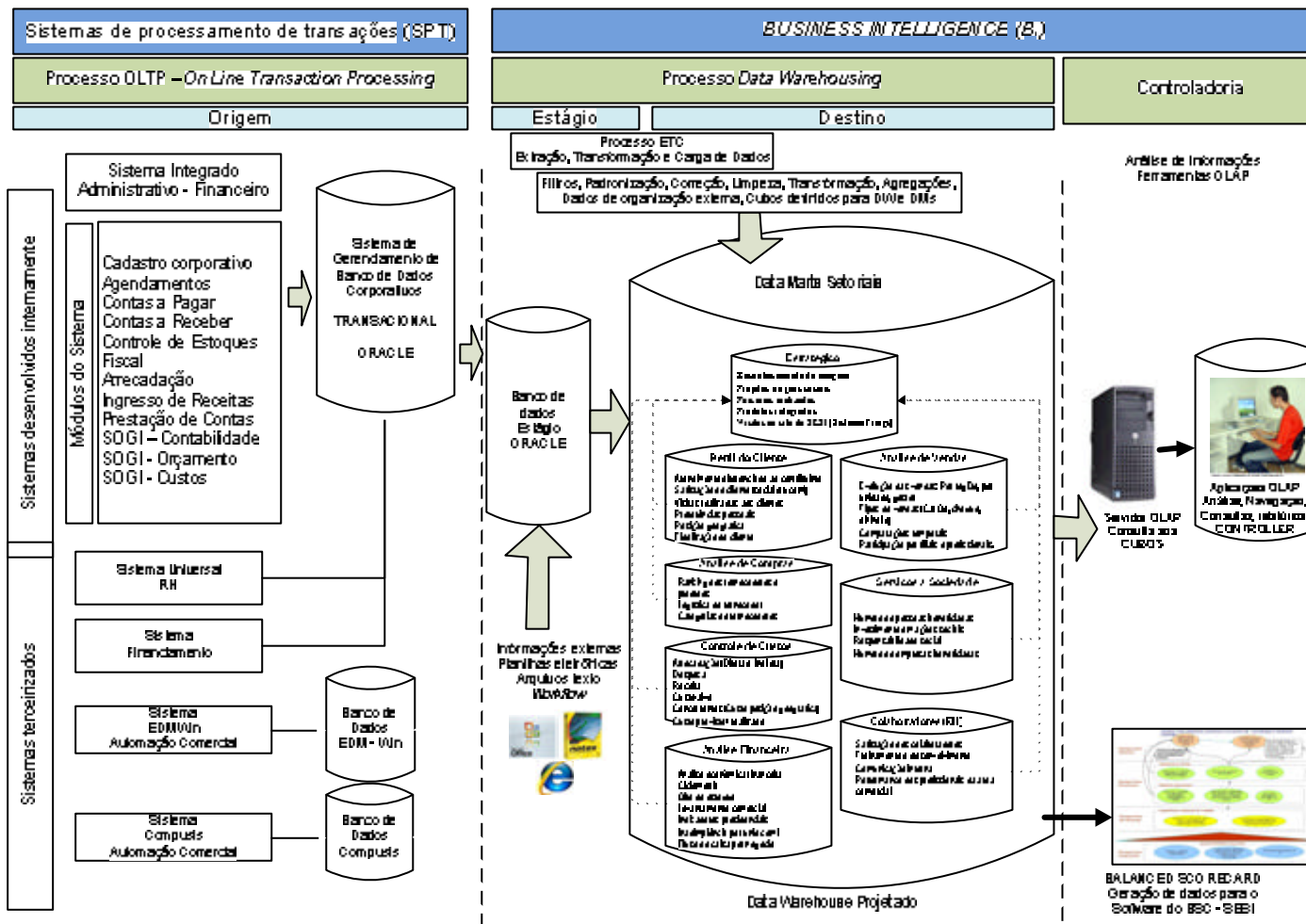


Figura 21 - Desenho da configuração informacional proposta para a controladoria evidenciar informações estratégica:
Fonte: a autora

6.2.3 Componentes de análise de dados

A figura 21, que mostra a proposta da configuração informacional para a controladoria evidenciar informações estratégicas, prevê a utilização da ferramenta OLAP para a navegação das informações (análise dos dados). As ferramentas OLAP são baseadas em análises e orientadas a decisões, permitindo assim realizar visões multidimensionais dos *data marts* ou de todo o *data warehouse* proposto, tais como: cruzamentos de informações, emissão de relatórios, exportação de informações para planilhas eletrônicas e arquivos.

Cabe ressaltar que este tipo de análise é um avanço para a área de controladoria, visto todas as suas dificuldades relacionadas à extração de informações nos sistemas atuais para elaboração de apresentações e relatórios contábeis financeiros para a alta administração, pois, para que muitas de suas demandas sejam realizadas de maneira rápida e confiável, a área de informática (GINFO) precisa ser acionada, para que os dados sejam colocados à disposição da controladoria para que esta consiga fazer as suas análises e montagem dos relatórios ou informações solicitadas.

As aplicações OLAP, de acordo com a proposta, deverão ficar disponíveis para acesso via Portal do Sistema FIERGS, que é o portal de entrada para todos os sistemas da organização. A figura 22 apresenta a nova proposta de navegação, na qual foram incluídas as aplicações de *Business Intelligence (BI)* para a organização SESI.

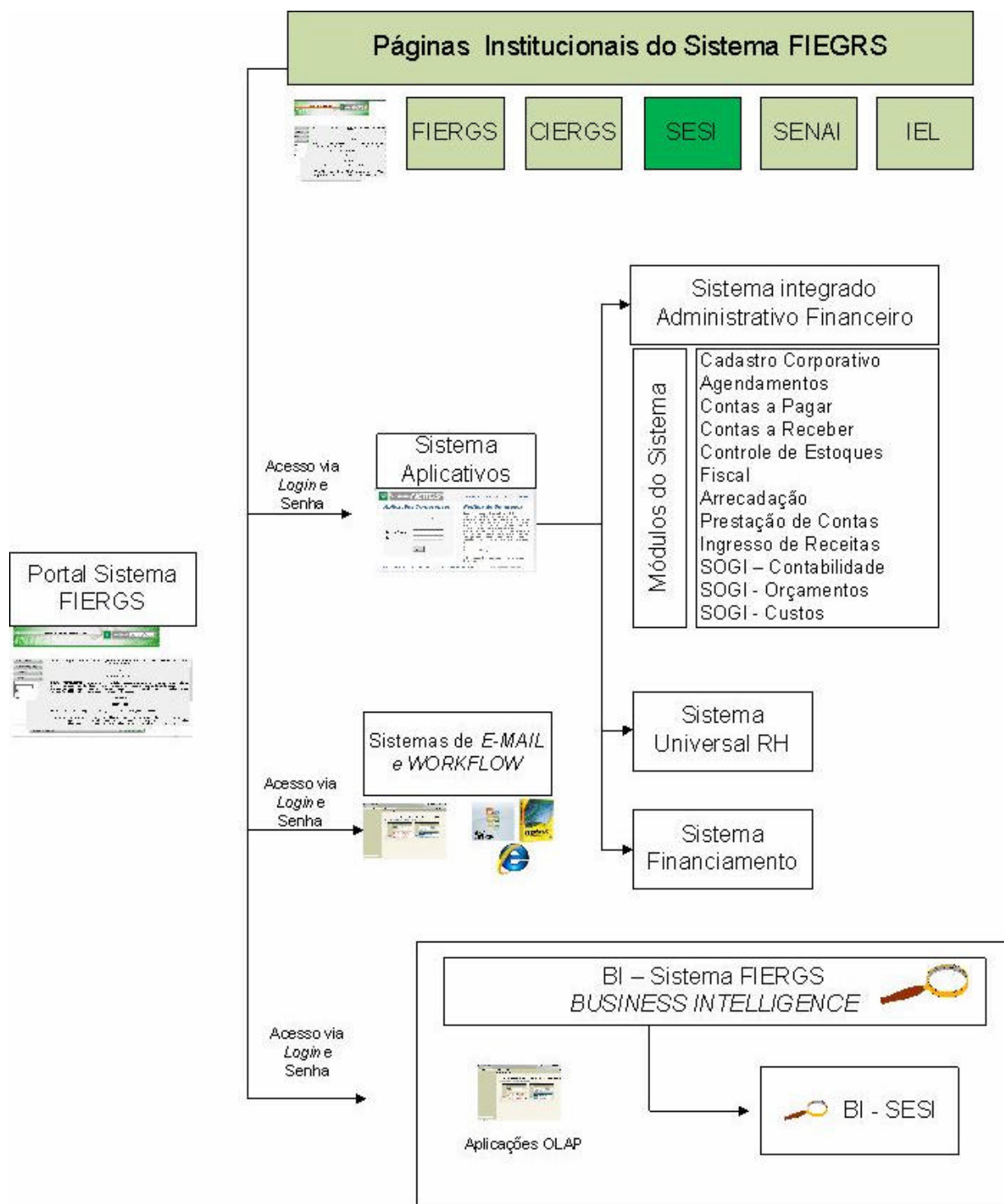


Figura 22 - Modelo de navegação no portal Sistema FIERGS com a tecnologia do BI
Fonte: FIERGS

Depreende-se que o modelo de BI para a controladoria foi direcionado para o processo de apoio à decisão (tomada de decisão) da alta administração da empresa SESI-RS, mais especificadamente pela falta de agilidade nas informações estratégicas.

Uma função que caracteriza o desempenho da alta administração é a tomada de decisão (processo de decisão) que independentemente de sua natureza a decisão é fruto de um processo sistematizado que envolve o estudo do problema a partir dos levantamentos de dados (análise dos sistemas, dos bancos de dados, dos manuais e relatórios disponíveis), produção de informações (entrevistas realizadas), e estabelecimento de propostas de soluções (construção do modelo) e por fim escolhas das decisões (alta administração) e análise dos resultados obtidos (controladoria juntamente com a alta administração).

Choo (1998) descreve os modelos para o processo de tomada de decisão, apontando para o ambiente organizacional duas propriedades fundamentais: a estrutura e clareza dos objetivos organizacionais que “*chocam*” nas preferências e escolhas e a incerteza ou quantidade de informações sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas são cumpridas e os objetivos são alcançados. Quanto aos modelos para a decisão, Choo (1998) e Harrison (1993) citam quatro: *racional* – as soluções são geralmente aplicações das normas existentes na organização; *processo* – ênfase nos estágios, nas atividades e na dinâmica das condutas de escolhas; *político* – as decisões são mais influentes que o resultado de uma escolha racional, ou seja, é voltado para disciplinas comportamentais que objetivam contribuir para um resultado aceitável pela maioria; e, por último, *anárquico* – no qual os problemas e as alternativas de soluções são despejados nas organizações, e as decisões são resultados do encontro de problemas, alternativas de soluções e situações de escolha.

Independentemente do modelo, é possível reconhecer que a decisão nem sempre é resultado de um processo seqüencial, estruturado e dirigido para uma única solução. Mas é possível afirmar que a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão e que, quanto mais estruturado estiver este processo, mais necessário se faz o

uso de um sistema de informação que possa responder às necessidades informacionais dos executivos. Desta forma, o sistema de informação deve ser capaz de centralizar múltiplas fontes de informação, utilizando grandes quantidades de dados armazenados em sistemas para gerenciamento de banco de dados com flexibilidade no acesso e na estruturação da informação. Uma tecnologia que vem proporcionando esta melhoria na qualidade das informações é o *Business Intelligence*, conforme exposto no decorrer deste trabalho.

Assim, a automação das informações necessárias para o processo de tomada de decisão, através do modelo construído neste trabalho tende a proporcionar recursos mais eficientes e eficazes para todo o processo de gestão. Porém, a valorização atribuída à informação não se manifesta apenas na aquisição de sistemas de informação, mas também se refere aos aspectos relacionados à forma, à agilidade e à qualidade como ocorre a transmissão (comunicação) destas informações a seus diferentes usuários. Deste modo, além dos sistemas, a controladoria alcança um papel especial, pois um de seus papéis refere-se ao suprimento de informações estratégicas para o processo de gestão para a eficácia organizacional (PELEIAS, 2002).

Observa-se, então, que a construção do modelo de BI, através do estudo teórico realizado, é viável e promissor para a organização estudada (SESI), sendo visto como um sistema de informação para apoio ao processo de tomada de decisões estratégicas.

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, é apresentada a conclusão do trabalho, sendo demonstrado o atendimento aos objetivos propostos no mesmo. Também são descritas algumas recomendações para propostas de trabalhos futuros sobre o tema pesquisado.

7.1 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo constituiu-se em construir um modelo de *Business Intelligence* para a controladoria evidenciar informações estratégicas.

Conforme se buscou demonstrar ao longo deste estudo, a informação é considerada um dos recursos mais importantes de uma organização, e ganha valor estratégico quando é coletada de maneira planejada e organizada para o processo de tomada de decisões estratégicas.

A informação é a matéria-prima para o processo de análise do ambiente interno e externo à organização, porém é preciso que exista um sistema de informação. Este é o instrumento tecnológico que facilita a gestão das informações, para a realização dos objetivos estratégicos traçados pela alta organização.

É importante ressaltar que apenas disponibilizar informações a diferentes usuários não é um fator que conduza à obtenção dos objetivos estratégicos. O essencial é saber identificar quais são as reais necessidades informacionais dos executivos da organização, encontrar as que já estão na organização e incorporar outras, configurando, assim, um modelo eficiente que auxilie nas decisões dos gestores.

Conforme o estudo de caso do presente trabalho, realizado na empresa SESI-RS, duas áreas são importantes para a obtenção destes objetivos estratégicos, ou seja, as áreas de tecnologia da informação e controladoria.

Segundo Beuren e Martins (2001), a tecnologia é uma alternativa utilizada para aprimorar o processo de gestão, mas é preciso certificar-se de que o sistema de informação esteja adaptado para atender as necessidades do gestor. Então, a controladoria possui papel importante dentro da organização, pois, de acordo com Beuren e Moura (2002), ela pode ser vista como suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o conjunto de interesses da empresa [...] exercer o controle das atividades de uma entidade [...]. Entende-se por controle: o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, objetivando constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências saneadoras.

Desta forma, como se conhecia os problemas enfrentados pela controladoria da empresa SESI-RS, principalmente com a falta de agilidade de informações estratégicas, bem como a falta de informações externas à organização, direcionou-se o estudo ao BI, devido a este ser um sistema de informação que objetiva centralizar múltiplas fontes de informações internas e externas com flexibilidade no acesso e na estruturação da informação. Assim, este tipo de tecnologia pôde auxiliar a controladoria na evidenciação de informações estratégicas.

Com relação à análise do primeiro objetivo específico – identificar que informações estratégicas são necessárias aos gestores para a tomada de decisões que ainda não estão contempladas no sistema – foi possível obtê-los através das entrevistas realizadas, nas quais se notou que a maioria das informações necessárias está nos bancos de dados, todavia estes não são ágeis, não permitem projeções e comparações. As informações são disponibilizadas de uma forma muito sintética, o que muitas vezes dificulta o entendimento da informação, como, por exemplo, o relatório de inadimplência que é disponibilizado por região e não por unidade comercial. Outro

ponto em evidência nesta questão foi com relação às informações relevantes, referentes aos clientes da organização (posição geográfica, perfil, preferências, entre outras) e também para os concorrentes (posição geográfica e custos).

Dentro do mesmo objetivo, pôde-se, também, destacar a necessidade identificada pelos entrevistados de como medir o impacto social, visto que a empresa tem em sua missão a responsabilidade social. Esta necessidade é um dos exemplos de fatores externos que os entrevistados informaram não estarem contemplados nos sistemas atuais, mas que, em suas opiniões, seriam úteis e importantes para o processo de gestão estratégica da organização.

Quanto ao segundo objetivo específico – identificar as informações estratégicas que estão disponíveis nos bancos de dados –, esse foi obtido principalmente através da análise dos sistemas (aplicativos), do banco de dados atual e das entrevistas realizadas. É possível visualizar, através do quadro 26, que praticamente a metade das informações está disponível nos sistemas atuais, faltando apenas a devida abertura para as necessidades comentadas pelos entrevistados. Quanto à outra metade das informações, com os sistemas atuais não é possível a sua obtenção visto que, para se conseguir o resultado desejado, deve-se fazer o cruzamento com as informações internas e externas à organização.

Referente ao terceiro objetivo de definir os componentes de armazenamento de dados com estruturas de tabelas fatos e suas respectivas dimensões, foram criadas oito tabelas fatos (medições numéricas) e vinte e três tabelas dimensões (descrições textuais) de acordo com as necessidades informacionais levantadas no estudo.

Em relação ao quarto e último objetivo específico de propor a configuração informacional de visão estratégica através do *Business Intelligence (BI)* para a tomada de decisões, este foi obtido através do cumprimento dos demais objetivos específicos, conforme descrito acima e exposto através da figura número 21. Os assuntos definidos através das entrevistas formaram os *data marts* que armazenarão as informações para

que a controladoria possa trabalhar com elas e, assim, disponibilizá-las a todos os seus usuários, independentemente do nível hierárquico.

Ressalta-se que a área de controladoria está consciente de todas estas necessidades informacionais, bem como de todos os problemas levantados pelos entrevistados. Desta forma, é oportuno afirmar que a área trabalha orientada pela alta administração, para que se consiga sair de uma contabilidade melhorada (assim chamada por alguns entrevistados) para uma verdadeira área de controladoria.

Assim sendo, acredita-se que, com a implantação do *Business Intelligence*, a controladoria consiga gerenciar informações de maneira mais ágil, coesa e tempestiva, com suas devidas análises e sinalizações importantes para o processo decisório em diferentes níveis organizacionais.

7.2 RECOMENDAÇÕES

Propõem-se os seguintes desafios futuros que poderão ser explorados:

- realizar a pesquisa relativa à implantação deste modelo de *BI* com a implementação e validação completa do *data warehouse*. Deste modo, com esta implementação, poderia ser analisado o retorno que a tecnologia do *Business Intelligence* pode proporcionar para a controladoria evidenciar informações estratégicas;
- realizar estudo quantitativo, envolvendo o tema *Business Intelligence* e identificando as contribuições e benefícios da performance do modelo para a controladoria de uma organização prestar informações estratégicas;
- estender o presente estudo para outros estados, onde há a organização SESI (por exemplo São Paulo e Santa Catarina), principalmente para aqueles que assim como o SESIRS não possuem um sistema de gestão estratégica.

Por fim, além das contribuições teóricas, acredita-se que esta dissertação contribuiu para reforçar o alinhamento existente e praticamente obrigatório entre controladoria e sistemas de informações, visto que, para a controladoria cumprir o seu papel de bem informar tanto com informações internas quanto externas, precisa do suporte dos sistemas de informações.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

AFFELDT, Fabricio Sobrosa; SILVEIRA, Fabiana Costa S.; VANTI, Adolfo Alberto. Análise trinômio: alinhamento estratégico x *business intelligence (BI)* x Controladoria Estratégica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XIII, 2006, Belo Horizonte. **Anais**. Belo Horizonte, 2006.

AFFELDT, Fabricio Sobrosa. **Proposta de Configuração Informacional com a utilização de *Business Intelligence (BI)* sob a Perspectiva do Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação**: O caso do Sistema FIERGS. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), UNISINOS, 2005.

ALMEIDA, Lauro B; PARISI, Carlos; PEREIRA, Carlos. Controladoria. In: **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. Armando Catelli (coord.). São Paulo: Atlas, 2006.

ANSOFF, L. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1965, reimpressão 1977.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AUDY, J. N; BRODBECK, A. F. **Sistemas de Informação**: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BARBIERI, Carlos. **BI – Business Intelligence**: Modelagem e Tecnologia. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BATERMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de Informação**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BALDUINO, João Herivelto. **Contabilidade estratégica** – estudo de caso de informações sobre competidores em uma empresa industrial. 2003. 190 f. Dissertação, (Mestrado em Ciências Contábeis), FEA/USP, 2003.

BAUM, D. *Gartner Group's Howard Dresner*. **Information Builders Magazine**, p. 26-28, Winter 2001.

BERRY, J. *Getting your project priorities right*. **Computerworld**. p. 48, May 26, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica de Miglio. O Papel da Controladoria como Suporte ao Processo de Gestão Empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, p. 60, nov/dez. 2000.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, L. W. Sistema de Informações Executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo: FPECAFI, FEA-USP, v.15, n.26, p.6-24, maio/ago.2001.

BIO, Sérgio R. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1989.

BIRMAN, F. Simplesmente *BI*. **IDG Computerworld**, São Paulo, n. 383, mar. 2003.

BOAR, B. **Tecnologia da informação**: a arte do planejamento estratégico. 2.ed. São Paulo: Berkeley, 2002.

BOVO, A. B; BALANCIERI, R. Ferramentas para a análise de informações estratégicas. In: **Artigo de conclusão da Disciplina EPS – 3753**. Florianópolis: UFSC, 2001.

BRODBECK, A; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre planos de negócio e de tecnologia da informação: modelo operacional para implementação. In: ENCONTRO ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador, 2002.

BRODBECK, A; HOPPEN, N; OLIVEIRA A. S.; MAJDENBAUM, A. Alinhamento entre objetivos organizacionais e sistemas de informação: um estudo de múltiplos casos: In: ENCONTROANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia, 2003.

BROMWICH, Michael. *Managerial Accounting Definition and Scope – from a Managerial View*. **Management Accounting**. UK, p 26-27, Sept. 1988.

CABENA, P. *et al. Discovering Data Mining: from Concept to Implementation*. New Jersey: Prentice Hall PTR, 1997.

CAMEIRA, R. F. **Hiper Integração**: engenharia de processos, arquitetura integrada de sistemas componentizados com agentes e modelos de negócio tecnologicamente habilitados. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), UFRJ, 2003.

CARVALHO, L.A.V. **Data Mining**: A mineração de dados de Marketing, Medicina, Economia, Engenharia e Administração. 2.ed. São Paulo: Érica, 2001.

CARVALHO, A. M. R.; NAKAGAWA, M. Informações Contábeis: um olhar fenomenológico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 17, 2004, São Paulo. **Anais**. São Paulo, 2004.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CFC (Conselho Federal de Contabilidade), 1995. Resolução CFC n.º 785/95 - Aprova a **NBC T 1**: Das Características da Informação Contábil. p. 44. Disponível em: <http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/RES_785.DOC>. Acesso em: 20 set. 2006.

CFC (Conselho Federal de Contabilidade), 1994. Resolução CFC n.º 774/94 – Aprova o apêndice à resolução sobre os princípios fundamentais de contabilidade. Disponível em: <http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/RES_774.DOC> . Acesso em: 25 mar. 2007.

CHAN, Y. E; HUFF, S. L. *Strategic Information Systems Alignment* **Ivey Business Journal**, p 51-55. 1993.

CHAN, Y. E., HUFF, S. L., BARCLAY, D. W.; COPELAND, D. G. *Business Strategic Orientation, Information System Strategic Orientation, and Strategic Alignment. Information Systems Research*, n. 8(2), p. 125-150, June. 1997.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: chapters in the History of American enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração – teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHOO, Chum Wei. Preenchendo as Lacunas Cognitivas: como as pessoas processam informações. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; A. DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHOO, Chum Wei. *The Management of Uncertainty – organizations as decision-making systems*. In: **The Knowing organizations: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University Press, 1998.

CODY, W. F. *et al.* *The Integration of Business Intelligence and Knowledge Management*. **IBM Systems Journal**, vol. 41, n 4, p. 697-713. 2002.

CFC (Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul). **Demonstrações Contábeis: estruturação e normas**. Porto Alegre, 1999.

COSTA, Eliezer Arante. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CVM (Comissão de Valores Mobiliários), 1986. **Deliberação CVM n° 29/86**. Brasília: CVM, 1986.

DASH, J. *User Want to Improve Use of business intelligence on Net*. **Computerworld**, p. 12, May 2001.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998, reimpressão 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIXON, R. *Accounting for Strategic Management: a practical application*. **Long Range Planning**, Great Britain, v.31, n.2, p.272-279, 1998.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FALK, James Anthony. **Gestão de Custos para Hospitais**: conceitos metodologias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2001.

FASB, 1980. *Financial Accounting Standards Board – FASB: Statement of Financial Accounting Concepts n° 2. Qualitative characteristics of accounting information*. May 1980. Disponível em: <<http://www.fasb.org>>. Acesso em: 15 set. 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria Teoria e Prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHMANN, A, A.; ZILBER, M, A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

FREITAS, Henrique M. R. de; CUNHA Jr, Marcus V. M. da; MOSCAROLA, Jean. **Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing**. Porto Alegre: UFRGS/FCF/PPGA, 1996.

GEIGER, J. G. Data Warehousing: Supporting Business Intelligence. Executive Report. 2001. Disponível em: <<http://.cutter.com/freestuff/biareport.html>>. Acesso em: 10 fev. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo, 2002.

GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B. **Accounting Theory and Practice**. Londres: Pitman Publishing, 1977.

GOLDENBERG, Marta da Conceição Louro. **Contabilidade Estratégica: o papel do controller** no processo de planejamento estratégico. 1994. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). FEA/USP, São Paulo, 1994.

GOLDSZMIDT, A, S. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do *balanced scorecard*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27º, 2003, São Paulo. **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2003. Estudos Organizacionais.

GOULART, André Moura Cintra. **Questões a Serem Consideradas pela Controladoria no Desenvolvimento de um Sistema de Informações sobre Concorrentes**. Artigo publicado: 1º Seminário USP de Contabilidade. 1999. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/congressousp/arquivos/html/33.doc>>. Acesso em: 19 jan. 2007.

HARRISON, T. H. **Intranet Data Warehouse**. São Paulo: Berkeley, 1998.

HARRISON, E. F. *Inter-disciplinary models of decision making*. **Management Decision**. San Francisco, v. 31, n. 8, p 27-33, 1993.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*. **IBM System Journal**, n. 32 (1), p. 4-16. 1993.

HENDRIKSEN, Eldon S., VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFER, C. W.; D. SCHENDEL. **Strategy formulation: Analytical Concepts**. [s.l.]: West Publishing Company. 1978.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

INMON, W. H. **Como Construir o Data Warehouse**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

INMON, W. H.; TERDERMAN, R. H.; IMHOFF, C. **Data Warehousing** como transformar informações em oportunidades de negócios. São Paulo: Berkeley, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Gerencial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KALAKOTA, Ravi, ROBINSON, Márcia. *E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 14.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. **Harvard Business Review**, p. 75-85, January-February, 1996.

KIMBALL, R. **Data Warehouse Toolkit: técnicas para construção de data warehouses dimensionais**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KIMBALL, R; ROSS, M. **Data Warehouse Toolkit: o guia completo para modelagem dimensional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: an introduction to its methodology**. London: Sage Pub, 1980.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems: a Contemporary Perspective**. New York: MacMillan, 1996.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LEARNED, E. P; CHRISTENSEN C. R.; ANDREWS K. R.; GUTH W. D. **Business Policy, Text and Cases**. [s.l.]: Richard D. Irwin, 1965.

LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P.; OLDACH S. *Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology Strategies*. **IBM Systems Journal**, n. (32), 1, p. 198-122, 1993.

MAKOS, R. *Harnessing the Value of Information*. **Bank Management**, p. 73-75, Sept.-Oct. 1995.

MAMBRINI, Ariovaldo. BEUREN, Ilse Maria. COLAUTO, Romualdo D. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do CRC /PR**, n. 133, ano 2002. Disponível em: <<http://www.crcpr.org.br/novo/publicacoes/revista/133/controladoria.html>> acesso em: 23 jan. 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

MARTINS, Eliseu. Os Desafios da Controladoria e Contabilidade Estratégica. **Anefac**, São Paulo, n. 7, jul. 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amauri. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCARTHY, J. **What is artificial intelligence?**. Disponível em: <<http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai.html>>. Acesso em: 23 nov. 2006.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGEEVER, C. *Business Intelligence*. **Computerworld**, Arizona, p. 54, July 2000.

MEIGS, W. B.; JOHNSON, C. E.; MEIGS, R. F. **Accounting: the basis for business decisions**. 4.ed. [s.l.]: McGraw-Hill Book Company, 1977.

MENDES, Ivantidio Guimarães. Controladoria Estratégica. **Revista FAE Business**, n. 4, p. 51-54, dez. 2002.

MINTZBERG, H. *Strategy – making in three modes*. In QUINN, James Brian; MINTZBERG, H.; JAMES R. M. **The Strategy Process – concepts, contexts and cases**. [s.l.]: Prentice-Hall Inc, 1988.

_____ **The Rise and Fall of Strategic Planning**. [s.l.]: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Jossé Osmar de carvalho; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: UFSC, 1993.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas. 1999.

NAKAGAWA, Masayuki: **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo, Atlas, 1993.

NASCIMENTO, Auster Moreira; OTT, Ernani; REGINATO, Luciane. Sistemas de controles internos. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas.

NEVES, M. S.; PALMEIRA FILHO, P. L. *Balanced Scorecard* como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba. **Anais**. Curitiba: Abepro, 2002.

NOGAS, Cláudio; LUZ, Érico Eleutério da; NAVARRO, Roberto Marco. **A Contabilidade Estratégica como Fator de Competitividade das Empresas no Mercado Globalizado**. Disponível em: <www.crcpr.org.br/revista/132/estrategica.html>. Acesso em: 20 jan. 2007.

NOSSA, Valcemiro; HOLANDA, Victor Branco. **A contabilidade estratégica e os sistemas de informação como suporte às decisões**. Disponível em: <www.fucape.br/artigos/download/1998%20-20contabilidade%20estrategica.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2007.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVERIA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Controladoria Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PAULO, Edílson. **Comparação da estrutura conceitual da contabilidade financeira**: experiência brasileira, norte-americana e internacional. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade de Brasília/ Universidade Federal da Paraíba/ Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa, 2002. Disponível em: <www.unb.br/ccca/mestrado/dissertacao/mest_dissert_007.pdf>. Acesso em: 10 nov.2006.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: Gestão Eficaz Utilizando Padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. CATELLI, Armando (coord.). São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, Elias. ARIMA, Carlos Hideo. KOBAYASHI, Alfredo Kazuto. A Integração do sistema de contabilidade de custos aos sistemas de apoio à decisão e de informação executiva. **BASE: Revista de Administração e Contabilidade UNISINOS**. v. 1, mai/ago 2004.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

PETRINI, Maira; POZZEBON, Marlej; FREITAS, Maria Tereza. Qual é o papel da inteligência de negócios (BI) nos países desenvolvidos? Um panorama das empresas brasileiras. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais**, Curitiba, 2004.

POE, V. *et al.* **Building a Data Warehouse for Decision Support**. New Jersey: Prentice Hall PTR, 1998.

POGUE, George. Strategic Management Accounting and marketing strategy. Management Accounting. p. 52-54, April 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. [s.l.]: R. D Irwin Inc, 1980.

RAUTER, André. **Proposta de uma Configuração Informacional para a Gestão Administrativa do Negócio Educacional com a Análise da Tecnologia da Informação “Business Intelligence (BI)”**: estudo de Caso em uma Unidade de Ensino de uma rede Educacional (UERE). 2004. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Unisinos, São Leopoldo, 2004.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação Integrada à Inteligência Empresarial: alinhamento estratégico e análise prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao empresarial – uma análise preliminar de um modelo na prática de grandes empresas brasileiras. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais**, Campinas, 2001.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2002.

RICCIO, Edson L. **Uma Contribuição ao Estudo da Contabilidade como Sistema de Informação**. 1989. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). FEA/USP, São Paulo, 1989.

RICCIO, Edson L.; BARSÍ, Alexandre; PETERS, Marcos R. S. Controladoria e Benchmarking: aplicação de uma empresa de classe mundial. 1995. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17, [s.l.]. **Anais**, [s.l.], 1995.

ROCHA, Wellington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). FEA/USP, São Paulo, 1999.

ROCHA, W. Gestão Estratégica. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6, 1999. São Paulo. **Anais**. São Paulo: FEA-USP, 1999.

ROCKART, J. F. *Chief Executives Define Their Own Data Needs. Harvard Business Review*, 57(3), p. 81-93, March-April 1979.

ROCKART, J. F.; DELONG, D. W. *Executive Support System: The Emergence of Top Management Computer User*. New York: McGraw Hill, 1988.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROEHL-ANDERSON, Janice M; BRAGG, Steven M. *Manual del Controller: funciones, procedimientos y responsabilidades*. Barcelona: Deustro, 1996.

RUAS, E, B. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisa Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A. – IPT. In: **ERA-eletrônica**, São Paulo, v.2, n.1, jan.-jun. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/>> Acesso em: 21 abr. 2007.

SALEEM, A. *Investigation IT/IS Evaluation Techniques in Major Business T.P. BSc Computing Conversion. Management Accounting Today*, Jul.1995.

SANTOS, Edilene Santos. Objetividade x Relevância: o que o modelo contábil deseja espelhar? **Caderno de Estudos**, São Paulo, v.10, n.18, mai.-ago.1998.

SCHMIDT, Paulo. **História do Pensamento Contábil**: Porto Alegre: Bookmann, 2000.

SCHMIDT, Paulo (org). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

SERRA, L. A. **Essência do Business Intelligence**. São Paulo: Berkeley, 2002.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijai. **A Revolução dos Custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, L. C. da. O *balanced scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de pesquisa em administração**. São Paulo: FEA/USP. v.10, n.4, p.61-73, outubro/dezembro 2003.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SINGH, H. **Data Warehousing: Concepts, Technologies, Implementations, and management**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

SPRAGUE JR. H.; WATSON, H. J. **Sistemas de Apoio à Decisão: colocando a teoria em prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STEINER, G.; J. B. MINER. **Management policy and strategy: text, readings and cases**. New York: MacMillan Publishers Inc., 1977.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

THOMSEN, E. **OLAP: construindo sistemas de informações multidimensionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TUNG, Nguyen, H. **Controladoria Financeira das Empresas**. São Paulo, Edições Universidade Empresa, 1980.

_____ **Controladoria financeira das empresas**. 4.ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information technology for management: making connections for strategic advantage**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; POTTER, R. E. **Administração da Tecnologia da Informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VANTI, A. A. **Implantación de Sistemas de Información y la Contribución de la Cultura Organizacional: Análisis desde el Punto de Vista Empresarial**. 2003. International Conference and Technology in the New Enterprise. La Habana. **Anais**. La Habana, 2003.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VEIGA, Walmir da Fonseca. Contabilidade Gerencial Estratégica: o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica. **UNOPAR**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 99-118, set. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paub: Atlas, 2003.

VILLANI, P, A. NAKAMURA, W, T. Medidas não financeiras e alinhamento à estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2003.

WARD, Keith. **Strategic Management Accounting**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1992.

WILLSON, James; ROEHL-ANDERSON, Janice M; BRAGG, Steven M. **Controllership: the work of the managerial accounting**. 6.ed. New York: [s.e.], 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHIKUNI, Adilson Carlos; GALEGALE, Napoleão Verardi; RICCIO, Edson Luiz; ARIMA, Carlos Hideo. O papel dos *softwares* de *business intelligence* e *business performance management* para a atuação de uma Controladoria estratégica. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, III, 2006, São Paulo. **Anais**. São Paulo, 2006.

ANEXO A

Relação de gestores



ADMINISTRAÇÃO CENTRAL				
SIGLA	ÁREAS	FUNÇÃO	RESPONSÁVEL	
Administração Superior				
CR	Conselho Regional	Presidente	Presidente	
DR	Superintendência Geral	Superintendência Geral	Superintendência Geral	
SR	Superintendência Regional	Superintendente Regional	Superintendente Regional	
ASSESSORIAS / ÁREAS ADMINISTRATIVAS				
ASG	Assessoria da Superintendência Geral	Assessoramento	Assessor da Superintendência	
ASR	Assessoria da Superintendência Regional	Assessoramento	Assessor da Superintendência	
ÁREAS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS				
CSC	Coordenadoria de Serviços Compartilhados	Coordenador da Área de Serviços Compartilhados	Coordenador Corporativo	
GEPEs	Gestão de Pessoas	Gerente Corporativo	Gerente Corporativo	
GECON	Gestão de Controladoria	Gerente Corporativo	Gerente Corporativo	
GINFO	Gestão de Informática	Gerente Corporativo	Gerente Corporativo	
GENGE	Gestão de Engenharia	Gerente Corporativo	Gerente Corporativo	
GEVEN	Gestão de Eventos	Supervisor de Eventos	Supervisor de Eventos	
GESAD	Gestão de Serviços Administrativos	Gerente Corporativo	Gerente Corporativo	
GESUP	Gestão de Suprimentos	Gerente Corporativo	Gerente Corporativo	
GEADM	Gerência de Administração	Gerente de Área	Gerente de Área	
GERÊNCIA GERAL DE OPERAÇÕES				
GEOPe	Gerência Geral de Operações	Gerente Geral	Gerente Geral	
UERs	Educação	Gerente de Área	Gerente de Área	
	Saúde	Gerente de Área	Gerente de Área	
	Lazer	Gerente de Área	Gerente de Área	
	Desenvolvimento Humano	Gerente de Área	Gerente de Área	
GERÊNCIA GERAL COMERCIAL				
GECoL	Gerência Geral Comercial	Gerente Geral	Gerente Geral	
UERs	Farmácia	Gerente de Área	Gerente de Área	
	Sacola Econômica	Gerente de Área	Gerente de Área	
	Financiamento	Gerente de Área	Gerente de Área	
CATs				
CENTROS DE ATIVIDADES - 2ª ETAPA				
REGIÃO	Nº	CATs	GERENTE DE OPERAÇÕES	SUPERVISOR DE ADMINISTRAÇÃO
I	1	Porto Alegre	A	J
	26	Rubem Berta		
	10	Guáíba		
	17	Charqueadas		
	27	Anchieta		
II	12	Canoas	B	L
	18	Esteio		
	30	Cachoeirinha		
	47	Gravataí		
	29	Sapucaia		
	4	São Leopoldo		
III	5	Novo Hamburgo	C	M
	28	Campo Bom		
	90	Igrejinha		
	43	Parobé		
	42	Canela		
IV	20	Sapiranga	D	N
	8	Caxias do Sul		
	14	Bento Gonçalves		
	98	Farroupilha		
	13	Guaporé		

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I - IDENTIFICAÇÃO

Nome do Respondente	
Cargo:	
Formação Acadêmica:	
Tempo de Empresa:	
Empresa:	
Unidade/Área de Negócio:	
Tempo nesta Unidade/ Área:	
Data da Entrevista:	
Horário Início/Fim:	

As questões estão divididas por seções (assuntos) e, para melhor entendimento, foram descritos conceitos da literatura.

SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i>	
Nº. Q	Questão:
01 NIE	Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas? Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível: - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros:
02 NIE	Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.
03 NIE	Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais?
04 NIE	Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais?
05 NIE	Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo

	pesquisador, por esta informação?
06 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados?
07 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados?
08 NIE	Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores?
09 NIE	Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional?

SEÇÃO III – CONTROLADORIA

Conceito	
	<i>(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).</i>
	<i>(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).</i>
	<i>(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).</i>
	<i>A Controladoria deve:</i>
	<i>(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).</i>
	<i>(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).</i>
	<i>A controladoria deve:</i>
	<i>(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).</i>
	<i>(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)</i>
Nº. Q	Questão:
01 CO	De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta.
02 CO	De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui

	aquelas características descritas? Justifique sua resposta.
03 CO	De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)?
04 CO	De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião: 4.1 - Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante? 4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo?
05 CO	De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta.
06 CO	De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta
07 CO	De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta.
08 CO	Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização?
09 CO	Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes?
10 CO	Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização?
11 CO	Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização?
12 CO	A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão: - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:
13 CO	Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes. Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os:
14 CO	Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que o cedo utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito
<i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma</i>

empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)
“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)

Nº. Q	Questão:
01 IC	Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê?
02 IC	Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê?

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda (1999)	
(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)	
(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda, (1999)	
Nº. Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta.
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta.
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta?

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito
<i>Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46).</i> <i>“Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável” Ward (1992)</i> <i>O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)</i>

Nº. Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégica definida?
02 GE	Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como?

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p><i>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Bocar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</i></p> <p><i>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</i></p>	
Nº. Q	Questão:
01 AE	De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização?
02 AE	Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?
03 AE	Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?
04 AE	De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%)
05 AE	Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião?
06 AE	Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla?

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito	
<p><i>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</i></p>	
Nº. Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis?
02 SI	Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais?

03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta.
04 SI	Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento?

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito	
<p><i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão.</i></p> <p><i>Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i></p>	
Nº. Q	Questão:
01 BI	De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i> , em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento?
02 BI	No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i> , para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários?

OBSERVAÇÕES:

- As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;

Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados posteriormente.

ANEXO C
Carta de apresentação



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UP&PG – PPG Mestrado em Ciências Contábeis

São Leopoldo, 08 de maio de 2007.

Prezado (a) Senhor(a)

Nossa aluna, FABIANA COSTA DA SILVA SILVEIRA, está desenvolvendo a sua Dissertação no Mestrado de Ciências Contábeis de nossa Universidade, cujo estudo é denominado de “Proposta de Construção de Modelo de *Business Intelligence* para a Controladoria Evidenciar Informações Estratégicas”.

Para o seu desenvolvimento necessitará colher informações junto às empresas, entre as quais se encontra a vossa empresa.

Nesse sentido, gostaríamos de contar com a sua colaboração, pelo que antecipadamente agradecemos.

Atenciosamente

ANEXO D
Entrevistas realizadas
Roteiro de entrevista
Seção I - Identificação
Entrevistado: 1
SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<p><i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i></p>	
Nº. Q	Questão:
01 NIE	<p>Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas?</p> <p>Eu acho que é o que já temos, tais como: acompanhamento orçamentário, o demonstrativo de resultado, fluxo de caixa diário. Bom, quanto aos DREs temos como tirá-los por unidade, e quanto ao fluxo de caixa temos que trabalhar nele, pois somente temos o fluxo global da empresa não por unidade de negócio, e isso é muito importante termos. Por exemplo a UER farmácia deveria ter como ver se ela esta tomando dinheiro ou esta emprestando para outras, isto vale para todas as áreas de negócio tanto sociais como comerciais. Outro fator importante que acredito que temos que trabalhar é o controle da inadimplência que deveria ser por unidade como, por exemplo, qual a unidade comercial de farmácia/sacola ou financiamento, que o índice de inadimplência é maior e não como um todo de farmácia/sacola ou financiamento.</p>
02 NIE	<p>Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros: <p>Eu acho que falta é a gente ir até o nosso cliente e sentar junto com ele e ver o que realmente esta faltando para nós o atendermos melhor, porque a informação nós temos toda ela aqui, através dos DREs, dos balancetes, dos relatórios emitidos, orçamento via web. Então realmente em minha opinião só falta esta aproximação. Quanto aos fornecedores, temos o site que eles têm acesso, pode ser que esteja faltando eles saberem da existência do site, mas estamos trabalhando nisso.</p>
03 NIE	<p>Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.</p> <p>Bom, acredito que sim, porém temos aquele problema do fluxo de caixa, que apesar de termos todas as informações, ainda é preciso pensar e estruturar uma forma para que assim possamos tirar fluxos por unidades de negócios e não como a empresa em geral.</p>
04 NIE	<p>Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais?</p> <p>Acredito que os nossos sistemas são bons, e acho que podemos filtrar</p>

	todas as informações que queremos através dele.
05 NIE	Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais? Quanto ao fluxo, temos que parar e estudar a melhor forma, talvez abrir novas contas contábeis, bom teríamos que estudar algo, quanto aos demais acredito que seja somente melhorar a agilidade da informação.
06 NIE	Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação? Nos diversos aplicativos do sistema
07 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados? Tudo depende do indicador, os DREs devem ser mensalmente, já os fluxos diariamente.
08 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados? Como são indicadores financeiros, acredito que devem ser revistos no mínimo uma vez ao mês.
09 NIE	Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores? Ter o acompanhamento dos indicadores deles, isso vale para a alta administração, e também para todas as áreas de organização, acompanhar o que esta acontecendo com as receitas com a despesa, é igual ao fluxo de caixa de nossa casa, temos que saber o que esta entrando e o que esta saindo. Por exemplo se uma região baixou as vendas temos que saber os motivos, como exemplo crise no setor calçadista, então temos que ter a estratégia de saber se devemos continuar na região ou sair dela, sendo assim, o fundamental é saber os reais acontecimentos de mercado que nos cercam. E este eu acho que é o papel de uma verdadeira controladoria fazer este apontamento de mercado, para a administração, mas é importante ressaltar que a controladoria disponibiliza a informação, mas falta aquele detalhe de ir até as áreas e ver a real necessidade delas, de resto as informações estão todas aí, e com o SOGI temos este avanço de informações.
10 NIE	Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional? Fundamental, pois a controladoria pode ser considerada como o banco de dados da organização.

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
<i>(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).</i>
<i>(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades.</i>

O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).

(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).

A Controladoria deve:

(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).

(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).

A controladoria deve:

(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).

(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)

Nº. Q	Questão:
01 CO	De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta. Sim, em minha opinião ela se encaixa, por que a missão é otimizar os resultados econômicos da empresa, e sendo assim através dos relatórios que disponibilizamos e mais os acompanhamentos existentes no sistema isso é realizado. E se caso precisar de mais alguma informação é só solicitar que disponibilizamos da melhor maneira possível.
02 CO	De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta. Com certeza, é só solicitar que a informação estará lá, porém pode ser que não seja tão ágil, devido à carência de sistemas que não nos possibilitem fazer projeções mais rápidas, pois usamos o Excel para os nossos relatórios entregues em papel.
03 CO	De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)? Talvez sejam os custos que nós ainda deixamos a desejar, eu acho que deveríamos nos envolver mais no custo do produto que atualmente são as pontas que fazem que é chamada de precificação, e também o rateio da área meio que deveríamos trabalhar para rateá-lo de uma maneira melhor. Então acho que temos que nos envolver mais com a ponta para que assim possamos atendê-los melhor.
04 CO	De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações

05 CO	<p>internas e externas à organização. Em sua opinião:</p> <p>4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante? É o que eu falei antes, temos que saber monitorar os acontecimentos das regiões, ou seja, o porquê aumentou, ou o porquê diminui as vendas, é estar atento as nuances do mercado como um todo. Eu só tenho uma dúvida se esta tarefa é do planejamento ou da controladoria, mas mesmo que seja do planejamento, acho que cabe a controladoria se antecipar a isso.</p> <p>4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo? Não, pois não temos um sistema adequado para fazer estas projeções e previsões, temos então que ter um sistema apropriado para isso.</p> <p>De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta. Projeções futuras sempre são muito importantes visto que se não planejarmos o futuro não haveria empresa. Em nossa organização isso é traçado, pois já é estabelecido pelo nosso departamento nacional.</p>
06 CO	<p>De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta. Sim, pois as decisões são tomadas em cima das informações disponibilizadas pela controladoria, fluxo de caixa, DREs, orçamento, mas é preciso algo mais além de disponibilizar, é preciso uma análise mais profunda destas informações.</p>
07 CO	<p>De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta. Sim, são muito importantes, e em nossa organização isso é feito praticamente em cada reunião gerencial.</p>
08 CO	<p>Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização? Disponibilizar informações ágeis e confiáveis para o processo de tomada de decisão.</p>
09 CO	<p>Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes? Sem problemas é tudo uma questão de se familiarizar com as empresas.</p>
10 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização? O pessoal da área é muito comprometido em entregar o resultado da melhor maneira possível, evitando assim que tenha algum erro, inclusive se preocupam muito com a qualidade da informação.</p>
11 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização? Às vezes, tem o excesso de querer que a informação sai muito precisa, e daí não cumprimos os prazos estabelecidos. E outro ponto é entrar em contato mais com as pontas, para assim saber as reais necessidades deles. E também falta uma sintonia entre os processos da controladoria, para que todos saibam onde reflete o seu trabalho, falta visão do todo entre os colaboradores.</p>
12 CO	<p>A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; <p>Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Sim olho todos mensalmente e acho que poderíamos fazer mais análises profundas, mas sei que o nosso tempo é curto para que possamos fazer isso com os sistemas que temos hoje. Outro detalhe é unificar todos os relatórios para todas as casas pois isso tornaria o processo bem mais fácil.</p>
13 CO	<p>Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes.</p> <p>Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os:</p> <p>Sim, e acho que estamos muito bem assessorados por nossos sistemas, pois com os módulos do SOGI tivemos um avanço imenso.</p>
14 CO	<p>Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que você utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Utilizo também o SIG para ver o atingimento dos indicadores.</p>

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<p><i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p> <p><i>“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p>	
Nº. Q	Questão:
01 IC	<p>Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê?</p> <p>Com certeza, pois as informações estão todas na controladoria e é ela que as disponibiliza de forma confiável.</p>
02 IC	<p>Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê?</p> <p>Os resultados fornecidos a todos na organização inclusive a alta administração são indispensáveis visto a sua relevância e confiabilidade para o processo de tomada de decisões, pois sem números não há como proceder.</p>

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda, (1999)	
(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda, (1999)	
(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda, (1999)	
Nº. Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta. É extremamente relevante, visto todas as validações feitas
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta. Sim nossas informações possuem uma ótima qualidade.
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta. Bem disponibilizar nós disponibilizamos a informação, porém o momento ainda não é o correto, mas estamos trabalhando para reduzir esse prazo e já obtivemos um grande avanço neste sentido com a implantação do SOGI.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta? Muito confiáveis, mesmo muitas informações sendo provenientes das pontas, devido ao grande grau de comprometimento e também devido a todos os cuidados que o pessoal tem antes de disponibilizar as informações.

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito	
Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46). “Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável” Ward, (1992) O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)	
Nº. Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégica definida? Olha em meu ponto de vista, sem gestão não há organização, pois ela é o espelho da empresa.

02 GE	<p>Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como?</p> <p>A controladoria atualmente participa indiretamente, pois disponibiliza as informações, mas acho que tem que se fazer mais presente.</p>
-------	---

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</p> <p>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</p>	
Nº. Q	Questão:
01 AE	<p>De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização?</p> <p>Olha ela é estrategicamente utilizado quando são usados os relatórios disponibilizados por nós, e também os relatórios disponibilizados nos sistemas, mas é muito difícil ver esta utilização visto que disponibilizamos e eles a usam sozinhos, normalmente sem nos perguntar nada.</p>
02 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>O que propicia é o nosso sistema, o SOGI, pois as informações estão todas lá e então há um contentamento entre as áreas.</p>
03 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>Acho que é a questão de sermos uma área compartilhada e atendermos a todos ao mesmo tempo, e isso gera uma certa insatisfação de nossos clientes.</p>
04 AE	<p>De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%)</p> <p>Olha é muito difícil, mas na minha visão com o SOGI eu coloco em 80%.</p>
05 AE	<p>Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião?</p> <p>Acho que o BSC está em fase de amadurecimento, e então primeiro temos que nos familiarizar melhor com tudo isso.</p>
06 AE	<p>Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla?</p> <p>Eu desconheço, pois todas as informações solicitadas nós disponibilizamos.</p>

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito
Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas

formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).

Nº. Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? Eles são fundamentais para nós, mas acho que temos que melhorar nas integrações principalmente com os softwares das pontas devido a inúmeros problemas enfrentados com erros nas integrações.
02 SI	Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais? Acho que os nossos sistemas são bons, mas já ouvi falar no BI que poderia muito nos ajudar a prestar informações mais rápidas e confiáveis, da forma, formato desejado pelos gestores.
03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Sem dúvida, pois a controladoria sem sistema numa organização do tamanho da nossa seria inviável.
04 SI	Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento? Acesso normalmente o SOGI, planejamento e orçamento e acho ele muito amigável.

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito	
<i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão. Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i>	
Nº. Q	Questão:
01 BI	De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i> , em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento? Sem dúvida, por tudo o que eu li sobre o BI acho que ele seria muito importante principalmente para nós da controladoria quanto à disponibilidade da informação, forma de apresentação, enfim acho que seria muito bom para todos na organização.
02 BI	No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i> , para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários?

Não

OBSERVAÇÕES:

- As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;
- Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados em um segundo contato com os entrevistados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO
ENTREVISTADO: 2

SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<p><i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i></p>	
Nº. Q	Questão:
01 NIE	<p>Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas?</p> <p>Bom, na realidade aqui no sistema eu estou me ambientando ainda com eles, sei que tem vários, pelo que já vi, mas pelo visto acredito que temos que fazer uma bela duma revisão, pois alguns são para atender demandas que não são nem necessárias. No grupo em que trabalhava antes tinha alguns indicadores na qual posso te citar que são: rentabilidade de ativos, rentabilidade do patrimônio líquido, faturamento por colaborador, índice de liquidez, volume por colaborador esses são alguns dos indicadores, e também o fluxo de caixa por atividade. Acredito que estes indicadores possam ser medidos em qualquer lugar, e também aqui, mesmo tendo algumas particularidades com relação ao compulsório, que é uma receita a parte exigida por lei, mas mesmo assim acredito que possamos fazer todos estes indicadores tirando esta parte da receita do compulsório para que assim fique mais claro os indicadores.</p>
02 NIE	<p>Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros: <p>Até a onde eu sei estamos atendendo bem nossos clientes e fornecedores, pois falta ainda eu me familiarizar com isso, mas não obtive nenhuma reclamação até o momento.</p>
03 NIE	<p>Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.</p>

	Pelo que vi até agora com certeza sim.
04 NIE	Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais? Bem, estamos em fase de estudos com uma consultoria da USP, para que eles possam avaliar nossos sistemas e assim após podermos traçar os nossos caminhos daqui para frente, ou seja, se vamos investir mais no SOGI para que ele atenda todas as nossas necessidades, ou se vamos partir para um ERP e após a implantação de um BI, então tudo vai depender deste parecer desta auditoria.
05 NIE	Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais? Acredito que seja só uma questão de agilidade, e talvez a diminuição de papel.
06 NIE	Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação? Sem dúvida via sistema
07 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados? Mensalmente, senão perde-se o foco
08 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados? Bem, tudo depende do indicador, mas acredito que os citados por mim devam ser avaliados semestralmente.
09 NIE	Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores? Eu acho que principalmente pessoas motivadas, bem preparadas, depois disso vêm uma série de coisas, ter um produto/serviço bom, com preços bons, divulgação boa, ter bons processos dentro da empresa que garantam a qualidade deste produto/serviço, enfim acho que basicamente é isso, atingir um mercado específico.
10 NIE	Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional? A controladoria tem uma missão importante que é fornecer informações para tomada de decisão, então a controladoria por exemplo pode identificar o mercado, pode auxiliar a identificar um produto novo, pode monitorar, fornecer subsídios dos produtos existentes e prestar informações sobre eles aos gestores, como por exemplo os mais rentáveis que devem se focar mais, os menos rentáveis que talvez tenham que ser substituídos ou melhorados, então a controladoria tem esse papel fundamental que é de auxiliar nesta tomada de decisão estratégica, ou seja, para onde a empresa deseja ir, qual o mercado que ela quer conquistar, qual o tempo desejável para que isso aconteça, fornecer dados históricos, e tendências tentar projetá-las. Mas isso é um caminho a ser trilhado ainda por nossa controladoria.

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
<i>(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os</i>

objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).	
(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).	
(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).	
A Controladoria deve:	
(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).	
(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).	
A controladoria deve:	
(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).	
(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)	
Nº. Q	Questão:
01 CO	De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta. De maneira geral pelo o que já vivenciei dentro de outras empresas é muito difícil uma controladoria atuar da maneira que ela deve atuar, ou melhor desempenhar realmente o seu papel, ser atuante. Muitas vezes encontramos dentro das empresas um departamento chamado de controladoria mas essencialmente não é feito o papel que a cabe. Então na nossa organização eu acredito pelo o que já observei temos um caminho a ser trilhado, acho que temos que qualificar um pouco melhor, divulgar qual é o real papel da controladoria para que possamos criar mecanismos de monitoramento, pois não se pode gerenciar o que não se monitora. Então para resumir acho que a nossa controladoria ainda esta muito preocupada somente com o registro contábil, e não propriamente com a análise dos dados para que o mesmo possa se transformar em informação, embora se tenha aqueles relatórios de análise isso precisa ser intensificado, precisamos criar outros indicadores, outros mecanismos de análise para que assim os gestores possam ter uma tomada de decisão mais eficiente e mais eficaz.
02 CO	De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui

	<p>aquelas características descritas? Justifique sua resposta.</p> <p>Bom, conforme já respondido na questão anterior, informações acredito que temos o suficiente, agora basta trabalharmos na agilidade desta informação e na sua análise.</p>
03 CO	<p>De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)?</p> <p>Bem a controladoria ainda não cumpre a sua missão, ela ainda esta muito voltada à contabilidade. Então vai se tornar controladoria quando começar a desempenhar o papel de analista das informações. E quanto ao meio sem dúvida através dos sistemas de uma forma quase que on-line.</p>
04 CO	<p>De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião:</p> <p>4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante?</p> <p>Sim é muito importante, e primeiramente deve-se identificar o que é importante para a empresa, e o que é importante monitorar para te auxiliar na gestão, e a partir disso tu deve identificar as empresas do ramo que possa se fazer <i>benchmarking</i> e então é isso, tu identifica o que é importante para ti e depois vai buscar quais são os comparativos que podemos fazer, e a onde queremos chegar, em nosso caso por exemplo, é interessante fazer <i>benchmarking</i> com as demais federações, o que tem de bom por ai, quais são as melhores do Brasil, enfim pegar o que é de bom delas, quais os indicadores que eles estão usando e comparar com os nossos, acho que este trabalho é muito importante pois ele é bem macro, como falava o meu antigo chefe, não podemos olhar só para a árvore, temos que olhar para a floresta inteira, então o indicador tem muito disso, não adiante criar muitos indicadores, mas sim indicadores que te mostrem bem a realidade desejada, e a partir disso geri-los, e compara-los com outras federações a que ponto que eu estou, eu sou um dos melhores, piores ou estou no meio do caminho, isto é muito importante e relevante para a organização. Resumidamente fazer <i>benchmarking</i> dos indicadores com outras federações acho que é o caminho para o monitoramento dos indicadores estratégicos.</p> <p>4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo?</p> <p>Não, pois ela fornece informações somente internas, e no caso do que eu falei, ainda não fizemos este trabalho com outras federações. Mas quem sabe depois de feito ela possa se "adonar" deste processo e nos prestar informações deles também.</p>
05 CO	<p>De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta.</p> <p>Esse é um dos papéis da controladoria, traçar os cenários, mas ela só fornece a informação e não faz isso.</p>
06 CO	<p>De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta.</p> <p>Sim, pois as decisões são tomadas em cima dos números apontados pela controladoria e não de outra fonte, mas é importante ressaltar que as informações precisam ser mais analisadas e não somente</p>

	disponibilizadas.
07 CO	De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta. Sim são muito importantes, e isso é feito com as informações contábeis, pois caso contrário não estaríamos preparados para o futuro.
08 CO	Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização? Conforme já respondido antes: fornecer informações para tomada de decisão, de forma eficiente e eficaz, ou melhor, disponibilizar de forma rápida, confiável e com análises, que permitam os gestores traçar os caminhos que devem ser seguidos.
09 CO	Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes? Como novo na casa, não tenho muito a opinar, mas contabilidade é sempre contabilidade em qualquer lugar.
10 CO	Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização? Eu vejo assim tem uma segregação aparentemente boa de funções que fortalece os controles, aparentemente as pessoas são motivadas são unidas também e isso é fundamental em qualquer organização, a interface com as demais áreas me parece que está tranquilo, pois até o momento não ouvi reclamações.
11 CO	Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização? Existem alguns retrabalhos que estamos trabalhando para reduzi-los, através do mapeamento que a consultoria externa esta fazendo, também a parte de treinamento, atualização dos colaboradores da GECON, digo isso pois talvez as pessoas precisassem saber o real papel da controladoria dentro de uma organização, para que assim todos saibam o que realmente faz um controladoria, qual é a sua missão, sair então da contabilidade e exercer a controladoria tão almejada por todos.
12 CO	A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão: - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Olho principalmente a análise econômica financeira, os relatórios do conselho e o informativo gerencial, e acho que eles deveriam ser disponibilizados mais rapidamente, e com maiores análises, mas sei que tudo é feito em Excel após o fechamento do balancete e sei que isso não fica pronto de um dia para outro.
13 CO	Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes.

	<p>Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os:</p> <p>Sim, principalmente os DREs das áreas, mas como tudo é muito novo para mim, a princípio acho que estamos bem, pois até onde eu sei o SOGI foi uma evolução aqui dentro da organização.</p>
14 CO	<p>Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que você utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Bom o SOGI é o que eu utilizo, mas estamos fazendo uma revisão com o pessoal da USP para que assim possamos traçar o que poderia ser melhorado, ou até mesmo substituído por um ERP mais completo. Vejo que tem muitas coisas isoladas, por exemplo os indicadores do PGQP, são digitados manualmente e por que não busca do SOGI? Então é esse trabalho que temos pela frente de melhorar o SOGI ou substituí-lo, mas teremos que verifica o custo x benefício disso tudo.</p>

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<p><i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p> <p><i>“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p>	
Nº. Q	Questão:
01 IC	<p>Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê?</p> <p>Sim, os seus números são muito importantes para o nosso processo de decisão.</p>
02 IC	<p>Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê?</p> <p>Sem dúvida, ela é o banco de dados que têm as informações mais relevantes e importantes para nós gestores. O que credito que esteja faltando é nos apegar mais aos indicadores, mas é claro que primeiro temos que estabelecê-los, e assim torna-los como cultura de consultar, pois me parece que não estamos trabalhando assim. Então ta faltando afunilar estes indicadores, para que assim toda a organização saiba quais são eles.</p>

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito
<p><i>(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda (1999)</i></p>
<p><i>(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)</i></p>

(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda (1999)

Nº. Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta. Acho que sim tem muita coisa boa, pois temos o básico para a sobrevivência, que possibilita resgatar históricos relevantes.
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta. Sim possuem uma boa qualidade, pois ela é bem confiável.
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta. Em minha concepção, os dados são atualizados, porém falta a agilidade necessária para disponibilizar a informação.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta? Sim, é a nossa fonte de informações, pois ela necessariamente precisa ser confiável, e acredito que seja, visto todo empenho e dedicação do pessoal da GECON.

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito
<p><i>Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46).</i></p> <p><i>“Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável” Ward, (1992)</i></p> <p><i>O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)</i></p>

Nº. Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégica definida? A gestão é o caminho em que a empresa deve percorrer, e sem ela não há organização eficiente e eficaz.
02 GE	Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como? Deveria ser uma das missões dela, mas de acordo com o organograma ela esta um pouco descantada, pois tem o UPOG (unidade de planejamento e orçamento) que ele é para isso. Então o UPOG esta assumindo este papel, mas como isso é um processo embrionário temos muito a fazer ainda.

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</p> <p>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</p>	
Nº. Q	Questão:
01 AE	<p>De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização?</p> <p>Bom, as informações são de lá, então mesmo com alguma demora das informações ela é estrategicamente utilizada sim.</p>
02 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>A confiabilidade das informações faz com que haja este alinhamento.</p>
03 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>Sim , em meu ponto de vista ela deve ser mais proativa, se mostrar mais, e não esperar que seja demandada informação.</p>
04 AE	<p>De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%)</p> <p>Como as informações estão ali, ela tem uma interface muito grande com as demais áreas da organização, à medida que ela é demanda, veja bem demandada, então ela tem que ser mais pró ativa, e quanto ao percentual fico em 40%, pois temos um caminho a trilhar ainda.</p>
05 AE	<p>Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião?</p> <p>Bom como falei antes existe uma confusão de indicadores para todos os lados da organização, então primeiro temos que nos organizar para depois saber a resposta.</p>
06 AE	<p>Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla?</p> <p>Acredito, que as informações financeiras e contábeis não devem ter problemas.</p>

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito
<p>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em</p>

informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).

Nº. Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? Atualmente não temos como viver sem sistemas, os sistemas são praticamente o coração da organização, então sem eles a controladoria perderia a sua verdadeira missão de prestar informações confiáveis e ágeis da melhor maneira possível.
02 SI	Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais? Eu particularmente não conheço nenhum, e é por este motivo, que contratamos o pessoal da USP para nos indicar qual é o melhor caminho a ser trilhado, continuar com os nossos sistemas ou partir para um outro.
03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Sem dúvida, pois o processo de gestão ele é dividido praticamente em estratégico e operacional, e desta forma os sistemas ajudam o pessoal da controladoria a prestar informações mais confiáveis e rápidas.
04 SI	Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento? Acesso o SOGI, e a princípio ele possui tudo o que eu quero.

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito	
<p><i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão.</i></p> <p><i>Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i></p>	
Nº. Q	Questão:
01 BI	De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i> , em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento? Bom, eu pessoalmente nunca o vi em funcionamento, mas de acordo com o conceito descrito em seu roteiro, com ele teríamos como fazer uma gestão bem interessante, tu vai ter um banco de dados para atender suas necessidades para assim atender as verdadeiras necessidades organizacionais.
02 BI	No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i> , para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários? Não.

OBSERVAÇÕES:

- a) As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- b) O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- c) As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;
- d) Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados em um segundo contato com os entrevistados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I - IDENTIFICAÇÃO
ENTREVISTADO: 3

SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<p><i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i></p>	
Nº. Q	Questão:
01 NIE	<p>Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas?</p> <p>A organização trabalha com diversas informações, trabalhamos a partir do BSC e os principais indicadores que eu acho que são os mais impactantes são: o impacto social devido a nossa organização ter fim social, este é o principal indicador, porém também é o nosso grande problema de como medir este impacto social, outro é o volume de atendimentos que é feito e em função de dependermos da contribuição compulsória que varia muito; outro é o volume de receitas obtidas no mercado, ou seja, qual é o nosso faturamento obtido, isso é muito importante principalmente na área comercial, pois se isso não esta bem representa uma ameaça. Acredito que para medir todos estes indicadores tenhamos que pensar algo com relação ao impacto social pois esta é a onda do momento.</p>
02 NIE	<p>Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros: <p>Quanto aos clientes nos falta ainda conhecer melhor os concorrentes que atuam com eles, por exemplo, se eu não estou atendendo quem esta atendendo, pode ser até que ninguém esteja atendendo, mas isso é muito difícil de acontecer, pois como todas as empresas precisam de atendimento de saúde, odontologia, farmácia e sacola, entre outros, sempre terá um concorrente nosso em alguma área destas atuando. Ter um relacionamento maior das necessidades dos clientes, saber se o objetivo dele é produzir, maximizar ou vender, auxiliando assim o cliente a alcançar seus objetivos. Esse relacionamento não é só vender e sim auxilia-los. Quanto a</p>

	<p>fornecedores ter o entendimento de outras opções de serviços, mas de maneira geral estamos bem atendidos, pois passamos por processo de licitação e assim não temos muito como opinar. Parceiros também no mesmo sentido, pois poderemos pegar os nossos serviços oferecidos e com parcerias duplicar ou triplicar o nosso atendimento, mas isso já se faz hoje, isso acontece pela singularidade de nossa organização.</p>
03 NIE	<p>Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.</p> <p>Não, pois as áreas de negócios, a recém estão tentando construir como pode ser medido o impacto social, sendo esta uma das perspectivas do BSC. Ao construir esta medição do indicador daí acredito que iremos conseguir medi-lo, isso se confundiu por algum tempo com o número de atendimentos, mas atendimento é uma coisa e impacto social é outra coisa bem diferente, acho que o nosso maior problema esta aqui como construí-lo e depois medi-lo. Na questão do atendimento depende muito do que o profissional esta informando na ponta através do seu boletim de produção, se eu não consigo fazer uma relação do que ele esta informando com a receita obtida por aquele profissional e o custo dele isso não me vale de nada, hoje a receita aparece e o custo também e o atendimento é informado manualmente pelo profissional e são poucas as áreas que fazem esta relação isso é muito humano ainda, para controlar isso é difícil, ou seja, na área comercial isso é fácil pois conseguimos cruzar os cupons com o número de atendimento, mas na área social a melhor forma é conscientizar o pessoal da ponta e fazer uma auditoria. Como sugestão, coloco que deveríamos ter um sistema que nos desse a permissão de trabalharmos com bandas de parâmetros, ou seja, para um X de receitas tenho que ter no máximo X de custo e um X de atendimentos, se caso em algum desses indicadores ultrapassasse ou não ultrapassasse (isso dependeria de como controlaríamos), o sistema ascenderia um luz vermelha, para que assim o profissional tivesse como verificar o ocorrido, ou seja, assim conseguiríamos ver por exemplo se o atendimento cresceu mas a receita diminuiu então o profissional deve justificar, pois pode ter ou não respostas a esse acontecimento.</p>
04 NIE	<p>Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais?</p> <p>Deve com certeza ter algo no mercado, mas acho que dentro dos nossos próprios aplicativos poderiam ter isso, mas é uma questão da informática nos atender a isso e como é uma customização, não sei o que seria mais viável, comprar algo ou alterar, o bom exemplo disso é o nosso aplicativo de boletim de produção (que é muito importante para a nossa organização) para que todas as críticas estejam lá, conforme descrito na questão anterior.</p>
05 NIE	<p>Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais?</p> <p>Como descrito antes todas ainda não temos as críticas necessárias, e nem concretizada a base por exemplo do impacto social.</p>
06 NIE	<p>Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação?</p> <p>Sem sombras de dúvidas no sistema, se em um único lugar melhor.</p>

07 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados?</p> <p>Todos os citados por mim, ou seja, impacto social, número de atendimento e concorrentes deve ser obrigatoriamente no mínimo uma vez no mês, veja bem no mínimo.</p>
08 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados?</p> <p>Semestralmente.</p>
09 NIE	<p>Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores?</p> <p>Eu poderia te responder diretamente resultado, mas isso é bem óbvio, então eu acredito que além do resultado que é fundamental para qualquer empresa mesmo ela tendo fundo social, é ter um bom relacionamento, não adianta tu seres um doutor ou mestre, pois tu como gestor ou empresa não saber se relacionar com a tua equipe, com teus parceiros, com teus fornecedores, clientes, com teus pares, superiores, enfim, o essencial para um gestor é o relacionamento com seus funcionários (gestão de pessoas), e o sucesso de uma empresa é o relacionamento com seus stakeholders.</p>
10 NIE	<p>Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional?</p> <p>A controladoria no seu sentido do que está escrito talvez ficaria estranho mencionar relacionamento, mas eu acho que uma área de controladoria deve estar ligada aos objetivos da empresa, ou seja, não deve estar voltada só para o que está escrito, não olhar só para si, mas ter flexibilidade, não pensar só no seu fim próprio de estar ali só para controlar, cobrar, atingir resultados, mas como minhas ações estão facilitando as ações dos meus gestores na ponta, ou seja, ver se através de suas informações disponibilizadas os gestores estão conseguindo atingir os seus resultados, esse é o papel da controladoria frente a esses fatores. Seria o nosso controller sentar com todos os gestores e perguntar se a maneira que a controladoria esta trabalhando esta lhe auxiliando no seu negócio. Muitas vezes ouvimos um não antes de tentarmos pelo menos sentar e conversar para ver o que poderíamos fazer para melhor atendermos, acharmos a melhor solução para ambos os lados. Deve então tentar entender dentro das normas e leis e conseguir construir a melhor maneira de atender, e não dizer que aqui está escrito que não dá então não vamos fazer, esta não é uma resposta de um área de controladoria, e infelizmente isso ouvimos muito.</p>

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
<p><i>(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).</i></p>
<p><i>(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades.</i></p>

O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).	
(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).	
A Controladoria deve:	
(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).	
(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).	
A controladoria deve:	
(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).	
(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)	
Nº Q	Questão:
01 CO	De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta. Não, acho que a controladoria de nossa organização esta muito longe de suas áreas de negócio, conforme descrito antes e então não promove a integração das áreas entre si, pelo contrário temos muitas reclamações que a Controladoria esta cada vez mais distante de suas áreas de negócios.
02 CO	De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta. Bem, as informações podemos dizer que estão todas lá, mas muitas vezes demora a chegar ao seu usuário final, sabe-se que com certeza a controladoria já consegui evoluir muito neste quesito, mas tem muito ainda a melhorar.
03 CO	De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)? Eu acho que em termos de informação tá muito bom, temos tudo, temos informação demais, o problema esta em como disponibilizar estas informações de uma maneira mais amigável e não tão burocrática como esta hoje. O que talvez seria o grande desafio da controladoria seria poder sentar com todas as áreas fins e ver que números ou que dados eu tenho que podem te auxiliar no teu impacto social, por exemplo; poder elencar quantas vezes uma empresa utilizou um serviço nosso, qual a periodicidade que ela utilizou, quanto ela gerou de resultado financeiro para nós, ou também quais foram as empresas

	<p>mais ou menos atendidas nos últimos dois anos por exemplo e traçar um panorama destas, ou ter um CNPJ e traçar um perfil geral das empresas, acho que este é o grande pulo da controladoria, ou seja, saber fazer gestão dos teus clientes, coisa que não é feita aqui dentro. Acho que outro ponto por exemplo que tem que ser tratado na controladoria e com relação ao seu apoio as áreas, ou melhor, ver por exemplo que a área de odontologia cresceu consideravelmente a despesa com material odontológico, então quem sabe vamos traçar algo que com a mesma verba vocês possam gastar menos, acho que esse o papel da controladoria, de dar suporte aos negócios, sei que isso não é fácil devido à complexidade e variedade dos negócios, mas seria muito importante dentro da controladoria ter pessoas e acredito que também um sistema que pudesse dar críticas pontuais para que assim os profissionais possam atacar os reais problemas encontrados, caso contrário fica muito difícil, imagina controlar todas as contas de despesas de todas as áreas de negócio. Outro exemplo, que podemos pegar do contas a receber é que três empresas procuraram por tal serviço em uma determinada região, tantas vezes, em tantos meses, quem sabe tu (gestor) procuras elas e tentar vender tal serviço talvez ela esteja precisando, ou quem sabe o nosso concorrente já chegou antes? Isso temos que ver e saber, pois mercado é coisa séria.</p>
04 CO	<p>De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião:</p> <p>4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante?</p> <p>Informações externas são extremamente importantes, pois dependemos do mercado em que estamos inseridos. Por exemplo, entrei no <i>google</i> e coloquei – ameaça do sistema S, e então apareceu que o setor coureiro-calçadista está pressionando o governo para que eles sejam enquadradas no simples, isso é problema para nós, e então poderíamos procurar estas empresas que muitas vezes não somos nós que a atendemos e propor uma parceria, pois já que elas são as nossas contribuintes, nos temos obrigação de irmos até elas e propormos uma parceria, e assim quem sabe levantar o mercado novamente, ser pró-ativo, e assim as empresas nos viriam como o sistema S é parceiro e que quando estamos em crise eles nós ajudam. Então temos que buscar todas as ameaças e transformá-las em oportunidade esse exemplo é típico do setor coureiro.</p> <p>4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo?</p> <p>Não fornece, mas no meu ver é muito difícil conseguir filtrar isso para dentro de um sistema, acho que não valeria a pena (custo x benefício) acho que nós gestores é que temos que pesquisar na internet esses fatores externos. Acho que não conseguimos transformar tudo o que é gestão em sistema. Mas, talvez através de palavras. o sistema filtrar as notícias e alguém selecionar, mas também não sei se é vantagem, pois os olhares de gestores são bem diferentes.</p>
05 CO	<p>De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta.</p> <p>São importantes, sim são realizados. Através dos cenários que já vem traçados pelo Departamento Nacional a qual nos adaptamos, e eu como</p>

	<p>gestor de uma área extremamente estratégica traço cenários, por exemplo agora com a crise do compulsório temos que estar sempre fazendo projeções. O nosso superintendente é fã de cenários e acho que isso é fundamental. Aliás iremos formalizar que a cada quinze dias em nossas reuniões cenários irão ter que ser projetados.</p>
06 CO	<p>De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta.</p> <p>Veja bem, informações ela tem de sobra, porém retomando o que disse antes falta o apoio, ou seja, sentar do lado dos gestores e verificar qual a melhor forma de atendê-los, pois somente jogar a informação não basta.</p>
07 CO	<p>De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta.</p> <p>É muito importante, ele é realizado mas temos que melhorá-lo, acho que a controladoria deveria nos assessorar melhor com projeções de passados e presentes pois estas informações eles têm, pois assim conseguimos projetar o futuro em cima dos dados colocados.</p>
08 CO	<p>Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização?</p> <p>Não só controlar, mas orientar os gestores ao rumo que eles devem tomar, é aquela história de sentar junto e auxiliar.</p>
09 CO	<p>Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes?</p> <p>Não vejo problemas, pois contabilidade é igual em todos os lugares, porém é importante lembrar que a controladoria devido a ser uma área meio e assim atender a todos, muitas vezes esta nos deixando, digo nós das áreas fins um tanto abandonados.</p>
10 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>Existem diversos pontos positivos, profissionais qualificados, todas as informações necessárias estão lá no grande banco de dados, e há um comprometimento em disponibilizar as informações o mais rápido possível. Há um certo controle rigoroso que noto no sentido de atender a legislação, se o custo esta certo, aproveitamento de créditos fiscais, enfim há um controle muito bom por parte da controladoria.</p>
11 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>Ir atrás do seu cliente e sentar com eles (a área fim) e auxiliar, ver a necessidade de poder melhorar e não só controlar, cobrar, ou só fornecer informações. É ser apoio de verdade.</p>
12 CO	<p>A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; <p>Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Na verdade passo os olhos mensalmente neles, por estar diretamente</p>

	ligado à superintendência, e alguns dados até que retiro deles, mas na verdade o ideal e que todos eles fossem informatizados, e que assim não dependêssemos de alguém ter que fazer em Excel e nos enviar.
13 CO	Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes. Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os: Sim utilizo todos eles, mas veja bem, acho que o SOGI foi um tremendo avanço dentro da nossa organização, mas ele deve ser mais amigável, ou seja, tem que colocar muito número, existe nível é uma confusão danada, tem que digitar muita coisa, da forma que está não dá. Essa questão de amigável vale para todos os aplicativos e principalmente para o boletim de produção que é fundamental para os nossos aplicativos.
14 CO	Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que você utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: O SOGI já praticamente contempla tudo, e daí volto para a questão anterior.

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i> <i>“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i>	
Nº Q	Questão:
01 IC	Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê? Sim as informações estão todas lá, é só uma questão de saber buscar.
02 IC	Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê? Sem dúvida, sem informação principalmente a financeira e a contábil que estão na controladoria, não vamos a lugar algum.

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<i>(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
<i>(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
<i>(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar</i>	

decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda (1999)

Nº Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta. A informação sem dúvida é relevante, porém ta faltando o auxílio ao usuário (gestor) para entender a informação, pois somente disponibilizá-la não é o suficiente.
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta. As informações da controladoria possuem qualidade, apesar de ainda termos muito o fator humano na história.
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta. <i>As informações deveriam vir de forma mais rápida, porém com o SOGI a informação já esta chegando em um tempo bem melhor</i>
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta? <i>Sim, dentro de uma estimativa que nunca conseguiremos 100% de confiabilidade, pois onde tem fator humano há erros, todos nós erramos. Mas de uma forma geral é confiável, até pelo controle que se tenta buscar.</i>

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito
<p><i>Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46).</i></p> <p><i>“Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável” Ward, (1992)</i></p> <p><i>O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)</i></p>

Nº Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégica definida? Sem gestão não há organização. A gestão mostra o perfil do presidente da organização é o caminho em que os colaboradores deverão trilhar, por um certo período de tempo.
02 GE	Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como? Sim é ela a fornecedora de todas as maiores e vamos dizer das melhores informações existentes dentro de uma organização, sem suas informações fica muito difícil fazer gestão.

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</p> <p>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</p>	
Nº Q	Questão:
01 AE	<p>De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização?</p> <p>A controladoria não é estrategicamente utilizada, pois só gerar informação não basta tem que analisar e fornecer o caminho.</p>
02 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>Acho que os técnicos da controladoria têm um bom relacionamento com todos, mas isso não basta tem que sentar e conversar.</p>
03 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>A controladoria só informa, não orienta, não analisa, não senta junto isso faz falta, pois só disponibilizar não basta, mas volto a reafirmar que isso é muito difícil devido ao nosso tamanho e por não termos um sistema de críticas ou algo parecido. Podemos dizer que o trabalho da controladoria hoje esta pela metade, ou seja, eles só se preocupam em fechar o balancete e rodar os custos depois as áreas é que se virem com os resultados para analisar, ora isso é trabalho da controladoria.</p>
04 AE	<p>De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%)</p> <p>É infelizmente muito baixo, eu acho que está em 30%.</p>
05 AE	<p>Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião?</p> <p>Acho que o BSC já tem bastante informação, o nosso real problema esta no impacto social que temos que descobrir algo para poder monitorá-lo, bem como os problemas já elencados na questão número 1.</p>
06 AE	<p>Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla?</p> <p>Acho que já temos informações demais, mas para a abertura do BSC seria necessária a controladoria se manifestar, por exemplo lá no BSC o custo de algum serviço esta alto demais, então quem deve abrir isso é controladoria. Olha só aqui de novo entra aquele papel que a controladoria não faz, pois se por exemplo o custo estivesse alto ou qualquer outro fator financeiro ou contábil, quem iria abrir e ir atrás disso não é a contabilidade e sim o técnico da área e isso ta errado. Então a controladoria</p>

passaria a ser realmente gerencial.

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito	
<p>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</p>	
Nº Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? Sem sistema não há como fazer contabilidade em uma empresa como a nossa, já tendo toda a estrutura já temos inúmeros problemas, imagina sem.
02 SI	Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais? Acho que os nossos sistemas são bons, porém precisam ser melhorados, amigáveis e para que isso aconteça deve haver um trabalho árduo da informática com a controladoria principalmente. Então até acho melhor se for assim pensar de comprar algo parecido com o BI na qual só ouvi falar que é algo que poderia nos auxiliar nesta parte de informações estratégicas da organização, mas teríamos que ver o seu custo benefício para implantá-lo. Também acredito que seja uma ferramenta não tão amigável e por isso teria que ter especialistas (técnicos) preparados, para isso então acho que estes ficariam dentro da controladoria, é e claro que outras pessoas, poderiam ter acesso também.
03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Sim, hoje é um caminho sem volta a controladoria não existe sem informática, mas é importante ressaltar que a informática precisa e muito do pessoal da controladoria pois um tem que ajudar o outro.
04 SI	Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento? Acesso todos, e já respondi esta sua pergunta quando disse que todos devem ser mais amigáveis.

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito
<p><i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão.</i></p> <p><i>Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações.</i></p>

<p><i>Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i></p>	
Nº Q 01 BI	<p>Questão:</p> <p>De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i>, em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento?</p> <p>Atenderia muito, pois está se vendo que é necessário, pois hoje se queremos um relatório e não temos é preciso entrar na lista de pendências da informática, e quando pronto este é sempre a mesma coisa, é um relatório estanque na qual se queremos mudá-lo não conseguimos, e com o BI me parece que isso seria possível. Então acho que é essencial, e quanto à localização acho que a controladoria deveria ficar dona deste software e nos fornecer o que queremos, puxa seria incrível mesmo. Outro ponto que acho que com o BI poderia nos ajudar nós gestores seria uma tranquilidade em saber que alguém da controladoria estaria analisando os números e vendo por exemplo porque o custo cresceu em determinada unidade e assim por diante. Acredito que com o BI poderíamos informar parâmetros por exemplo a despesa odontológica não pode ultrapassar de x nos meses tais, e se caso isso ocorrer o sistema ascende uma luz vermelha.</p>
02 BI	<p>No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i>, para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários?</p> <p>Acho que não, esta Ok até por eu não conhecê-lo.</p>

OBSERVAÇÕES:

- As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;
- Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados em um segundo contato com os entrevistados.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I - IDENTIFICAÇÃO**

ENTREVISTADO: 4

SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<p><i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 NIE	Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas?

	<p>O resultado líquido o resultado operacional por área de negócio, a receita ou melhor o crescimento da receita, o crescimento da despesa, e também os indicadores físicos como por exemplo o número de atendimentos realizados nas áreas sociais, outro ponto também é a contribuição compulsória que é muito importante para nós. Em minha opinião todos estão contemplados nos sistemas.</p>
02 NIE	<p>Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros: <p>Os clientes são os usuários de nossos vários serviços, geralmente na grande maioria são as empresas, então a principal necessidade da empresa é saber qual o custo do serviço para a empresa e para o empregado que esta sendo executado, principalmente na área social saúde, educação, lazer. Acredito que como cliente as principais necessidades estão sim sendo atendidas. Quanto aos fornecedores e parceiros eles têm tudo o que precisam, inclusive temos um site à disposição deles que eles podem acessar a hora que desejarem.</p>
03 NIE	<p>Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.</p> <p>Em minha opinião sim, temos sistemas muito bons capazes de fornecer muitas informações</p>
04 NIE	<p>Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais?</p> <p>Como mencionado antes nossos sistemas são bons, acho que estamos bem.</p>
05 NIE	<p>Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais?</p> <p>Acho que o principal problema é a agilidade da informação, me refiro ao tempo de resposta às solicitações feitas, pois temos praticamente todas as informações, mas muitas vezes temos que montar estas informações para poder atender nossos clientes.</p>
06 NIE	<p>Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação?</p> <p>Direto no sistema</p>
07 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados?</p> <p>Devem ser mensalmente controlados</p>
08 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados?</p> <p>Os indicadores descritos por mim são na sua maioria financeiros e então devem ser acompanhados mensalmente</p>
09 NIE	<p>Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores?</p> <p>A visão de futuro, planejamento, acompanhamento do orçamento, pois estamos vendo em muitos casos recentes empresas sumindo pois não tiveram uma visão de futuro.</p>
10 NIE	<p>Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional?</p>

	<p>Bom, tem a obrigação de contribuir com tudo isso, ou seja, prestar informações para saber onde se esta, na situação atual para poder projetar o futuro. Além disso também tem as informações de mercado (externas) em que eu acredito que a controladoria também deveria dispor, mas na atualidade não temos isso em nossa controladoria hoje, pois deveríamos saber como estão os nossos concorrentes principalmente, como por exemplo o nosso concorrente tal iniciou a venda por internet, então eu tenho que saber disso e ver a viabilidade desta modalidade também, para que assim possa também atender ao meu cliente da melhor forma possível. Então vejo que este é o papel da controladoria entregar a informação interna e externa para subsidiar o planejamento, a visão do futuro, pois hoje não fazemos isso só entregamos informações passadas, ta faltando à análise e também a informação desta outra parte, ou seja para onde esta caminhando a área de saúde por exemplo, pois tu imaginas se o cara que trabalhava com vídeo cassete não tivesse ligado no mercado quando surgiu o DVD é claro que estava falido. Então tenho noção que para chegarmos a sermos uma verdadeira controladoria temos que avançar muito na análise destas informações e também termos a possibilidade de termos informações externas, porém é importante termos em mente que com os aplicativos que temos hoje isso é inviável.</p>
--	---

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
<p>(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).</p>
<p>(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).</p>
<p>(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).</p>
<p>A Controladoria deve:</p> <p>(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).</p> <p>(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).</p>
<p>A controladoria deve:</p> <p>(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando</p>

<i>necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).</i>	
<i>(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)</i>	
Nº Q	Questão:
01 CO	De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta. Não, hoje nossa controladoria só processa informações daquilo que acontece, ou seja, ela não é um agente de mudança, a controladoria não faz gestão, ela não otimiza os resultados atualmente.
02 CO	De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta. Bom, as informações nós disponibilizamos, mas acredito que quanto ao tempo ainda temos um tanto a melhorar.
03 CO	De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)? Veja bem acho que informações nossa organização tem de sobra, o que esta faltando é a análise destas informações, ou, seja é a verdadeira gestão destas informações é mostrar o caminho que cada área de negócio deve prosseguir para que assim consiga obter sucesso nos seus negócios.
04 CO	De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião: 4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante? Bem as informações externas junto com as internas são fundamentais para um gestor, principalmente de seu concorrente, isso é o mínimo. 4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo? Já respondi esta pergunta na questão 10 NIE.
05 CO	De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta. São muito importantes, nosso superintendente sempre faz estas projeções em reuniões e sempre busca informações dentro da controladoria para que assim possa se posicionar.
06 CO	De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta. Ela dá o suporte ao processo decisório, disponibilizando a informação, mas veja bem, ela não participa deste processo como gestora desta informação e isso eu acho que ela deveria fazer, estamos caminhando para que isso aconteça.
07 CO	De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta. É muito importante e nós como controladoria temos um papel importantíssimo de bem assessorar com as informações que temos,

	pois na verdade somos o grande banco de dados da organização.
08 CO	Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização? Orientar todos os usuários e não somente largar a informação
09 CO	Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes? Não vejo problemas, é uma questão de se adaptar a cada necessidade de cada empresa, já estamos mais familiarizados com tudo isso.
10 CO	Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização? Digamos que hoje temos uma boa gestão financeira, conhecemos a técnica de mostrar os resultados precisos, fazemos provisões importantes.
11 CO	Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização? Trabalhamos com informações passadas, e trabalhamos, vamos dizer, só com números, precisamos analisar estes números para assim bem informar nossos clientes, fazer gestão mesmo destes números.
12 CO	A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão: - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Todos passam para minha validação, temos que melhorá-los quanto ao prazo de entrega dos mesmos, se tivéssemos um sistema que buscasse informações de vários anos e fizesse comparações, gráficos seria perfeito para nós.
13 CO	Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes. Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os: Acho que em vista de um tempo atrás estamos muito bem.
14 CO	Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que você utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Praticamente todas as nossas informações estão atualmente no SOGI, e então tirando isso normalmente vejo os nossos resultados no SIG.

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito
<i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à</i>

<i>rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i> <i>“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i>	
Nº Q	Questão:
01 IC	Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê? Veja bem, as informações estão todas disponíveis, e apesar da controladoria na maioria das vezes não prestar assessoramento, devido à falta da análise da informação, isso não é motivo para dizer que ela não represente a rentabilidade e solvência da organização.
02 IC	Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê? Sem números a empresa não vai a lugar algum.

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<i>(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda, (1999)</i>	
<i>(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda, (1999)</i>	
<i>(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda, (1999)</i>	
Nº Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta. É muito relevante, aliás ela deveria ser a única informação válida dentro da casa, pois é ela que passa por aquelas técnicas e críticas para depois ser disponibilizada.
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta. Sim disponibilizamos a informação do passado e do presente com muita qualidade pois sempre fizemos o máximo de verificações para ter certeza da informação disponibilizada, pois sabemos que muitas informações vêm de fontes humanas (manuais), e com isso sempre vai haver erros, mas também acredito que isso sempre vai haver por mais informatizados que estejamos, o que é preciso é que as pessoas saibam do seu papel e que os processos estejam bem desenhados.
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta. A gente esta disponibilizando no momento errado para todas as pessoas, mas estamos caminhando para melhorar isso. Mas algumas coisas como por exemplo as receitas das unidades comerciais e sociais praticamente já estão disponibilizadas diariamente, mas também noto que as pessoas não se interessam em olhar. Bom

	quanto ao fechamento total que esta entre o nono e o décimo dia útil sabemos que este não é o ideal, mas já é um momento bem melhor do que se teve há bem pouco tempo atrás, o melhor momento é o segundo ou terceiro dia , e então vamos chegar lá.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta? Sim, pois acredito que nunca atingiremos 100% de confiabilidade, e a controladoria antes de disponibilizar a informação faz o possível para que não haja erros nesta disponibilização

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito	
<p><i>Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46).</i></p> <p><i>“Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável” Ward, (1992)</i></p> <p><i>O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)</i></p>	

Nº Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégia definida? A gestão é a alma da empresa, sem gestão não há organização.
02 GE	Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como? Sem dúvida, pois é ela a detentora de todas as informações que podem auxiliar os gestores a traçar os rumos em que organização vai seguir, mas tenho consciência que deveríamos participar mais deste processo.

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p><i>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</i></p> <p><i>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</i></p>	

Nº Q	Questão:
01 AE	De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na

	<p>organização?</p> <p>Ela é estrategicamente utilizada apenas para colher informações do realizado, em relatórios para o presidente, superintendente e demais gestores, porém estas informações são somente internas da organização e não externas.</p>
02 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>Na verdade a controladoria tem todos os instrumentos para prestar informações estratégicas em termos de números, nas visões gerenciais, legais.</p>
03 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>Sim, o principal em meu ponto de vista é a visão da gestão do SESI ser em alguns pontos diferente da visão da gestão da organização maior.</p>
04 AE	<p>De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%)</p> <p>Olha eu vou te dizer que depende muito de quem é o público que estamos falando, pois se estamos falando dos técnicos de cada área o percentual é em média 80%, mas em termos de gestores ficamos em 30% que infelizmente é muito baixo.</p>
05 AE	<p>Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião?</p> <p>Desconheço.</p>
06 AE	<p>Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla?</p> <p>Não lembro de nenhuma, acho que com relação a nossa parte contábil e financeira todas estão contempladas.</p>

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito	
<p><i>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 SI	<p>De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis?</p> <p>Bem do tamanho que somos não temos como pensar em controladoria sem sistemas, isso seria uma tremenda loucura, pois hoje com todos os sistemas existentes na casa já entregamos o fechamento no nono ou décimo dia útil, então, tu já imaginou sem sistema, é totalmente inviável.</p>
02 SI	<p>Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais?</p> <p>Em minha opinião, os nossos sistemas são bons e estamos caminhando para melhorar ainda mais principalmente os processos pois isso também faz parte.</p>

03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Sim a controladoria não existe sem o suporte da informática, acho que é uma aliança, ou melhor um casamento que não pode acabar nunca.
04 SI	Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento? Acesso todos os aplicativos da organização, e acho que todos estão adequados, e quanto às melhoras nós da controladoria junto com a informática estamos sempre melhorando.

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito	
<p><i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão.</i></p> <p><i>Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 BI	De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i> , em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento? Sem dúvida, ela poderia nos ajudar por exemplo no SOGI existem relatórios padrões como balancete, DRE, orçamento, mas na hora de querer fazer outras manipulações, comparações, gráficos isso o SOGI não faz, e sabemos que muitas vezes estas modificações são importantes para os gestores. Por exemplo se quiser analisar um balanço de um hospital com o balanço da UER saúde, hoje não temos como fazer isso a não ser digitar dado a dado manualmente. Então acredito que com o BI possamos atender bem melhor os nossos clientes, pois de acordo com algumas apresentações ele tem uma sinaleirinha que podem nos apontar algumas falhas para correções, cruzar outras informações como por exemplo uma despesa que esta ligada a uma receita e então fazer um gráfico mostrando isso.
02 BI	No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i> , para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários? Acho que está perfeito.

OBSERVAÇÕES:

- As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;

- d) Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados em um segundo contato com os entrevistados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I - IDENTIFICAÇÃO
ENTREVISTADO: 5
SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i>	
Nº Q	Questão:
01 NIE	Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas? Acredito que os indicadores financeiros são os mais relevante, e estes estão disponibilizados nos sistemas, sendo a sua grande maioria na controladoria.
02 NIE	Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível: - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros: Independentemente de quem seja, a necessidade em primeiro lugar é atender bem, pois informações te garanto que temos todas, por exemplo o que um fornecedor pode querer mais do que entrar num site e ter acesso a todos os seus pagamentos e a que se refere, bem como, os clientes que também podem acessar o nosso site e obter s informações desejadas no momento em que desejar. Então em minha opinião temos tudo só faltam alguns ajustes de prazos a qual estamos melhorando a cada dia mais
03 NIE	Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique. Sim, principalmente os financeiros estão todos Ok, os demais a informática esta trabalhando neles para que assim possam ser automatizados da melhor maneira possível, um exemplo é o boletim de produção que é um fator bem relevante para a empresa.
04 NIE	Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais? Os nossos próprios aplicativos (sistemas) são bons não precisamos de nada de novo.
05 NIE	Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais? Em meu ponto de vista, os sistemas são bons, porém muitas entradas são feitas por pessoas e assim os erros podem acontecer, como por exemplo o boletim de produção para as áreas sociais é fundamental, e para a área econômica a entrada nas notas na ponta (sacola e farmácia) também é fundamental. Mas vejo que por mais que os

	<p>sistemas estejam automatizados sempre vai haver interferências humanas, neste caso cabe que o processo seja bem alinhado e bem estruturado e que todos saibam os seus verdadeiros papéis dentro de uma organização.</p>
06 NIE	<p>Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação? Sem sombra de dúvidas nos sistemas</p>
07 NIE	<p>Com que freqüência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados? Depende de cada área, de cada gestor, mas um bom gestor verifica quase que todos os dias.</p>
08 NIE	<p>Com que freqüência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados? Não trabalho diretamente com isso, mas pelo meu entendimento deve ser semestralmente.</p>
09 NIE	<p>Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores? As pessoas, pois sem elas a organização não existiria. Assim as pessoas devem saber o seu verdadeiro papel dentro da organização, saber qual é o reflexo que o seu trabalho dá em todas as áreas da organização, acho que isto falta nesta organização o verdadeiro papel de cada um, pois sinto muitas vezes que há um descomprometimento de algumas pessoas.</p>
10 NIE	<p>Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional? Como podemos considerar a controladoria como um grande banco de dados da organização, acho que em muitos casos a mesma deveria se posicionar-se mais. Te dou dois exemplos: o primeiro - as pessoas têm até o terceiro dia útil para digitar as suas horas trabalhadas (boletim de produção) para que no quarta dia a controladoria importe estas informações para rodar os custos, mas este mês estávamos no quinto dia útil e ainda tinha CATs que não haviam terminado a digitação. Outro exemplo é o estoque das unidades comerciais que eles têm a obrigação de transmitir diariamente o que não tem acontecido, então acho que deve ter um engajamento maior por parte da controladoria em se mostrar presente cumprindo assim o seu verdadeiro papel.</p>

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
<p>(1) <i>A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARIS; PEREIRA, 2006, p. 347).</i></p>
<p>(2) <i>A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).</i></p>

<p>(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).</p>	
<p>A Controladoria deve:</p> <p>(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).</p> <p>(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).</p>	
<p>A controladoria deve:</p> <p>(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).</p> <p>(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)</p>	
Nº Q	Questão:
01 CO	<p>De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta.</p> <p>Não, acho que não promove a eficácia organizacional, conforme exposta na questão anterior. Mas é importante afirmar que muito já se evolui de contabilidade para controladoria.</p>
02 CO	<p>De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta.</p> <p>Em minha opinião somente disponibilizar informações não é o único papel da controladoria, pois além de disponibilizar esta informação precisa ser analisada e assim informada a quem de direito, sei que isto não é muito fácil devido a todo o universo em que a controladoria deve atender, mas a análise da informação é fundamental, o que não vem acontecendo, ou melhor esta se tentando mais ainda de uma forma muito superficial.</p>
03 CO	<p>De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)?</p> <p>Veja bem, em meu ponto de vista informações já temos o suficiente em nossa organização, principalmente depois da implantação do SOGI, mas falta a análise desta informação, pois somente números para alguns gestores não é o suficiente.</p>
04 CO	<p>De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião:</p> <p>4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante?</p> <p>São extremamente importantes para qualquer empresa, pois temos que</p>

	<p>estar atentos a todas as modificações de mercado principalmente aos novos entrantes, mas acho que isso é muito difícil ser controlado através de sistemas, então cada gestor deve estar atento a sua devida área e assim ir em revistas, sites e principalmente participar de congressos para que assim consiga saber o que esta acontecendo com o mundo lá fora.</p> <p>4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo?</p> <p>Não fornece, mas acho que também não é papel dela de fazer isso. Talvez seja da área econômica da organização</p>
05 CO	<p>De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta.</p> <p>Apesar disso não ser do conhecimento da maioria das pessoas nossa empresa toda vez que tem planejamento estratégico faz projeções de cenários futuros, sendo que as informações da controladoria são muito utilizadas para estes futuros cenários.</p>
06 CO	<p>De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta.</p> <p>Isso é muito importante, porém a controladoria não dá o apoio necessário, pois em minha opinião é sentar junto e ver o que esta acontecendo com os números, não é só disponibilizar a informação e sim fazer uma análise dos dados e após chamar os interessados e mostrar o caminho que esta se tomando, ou melhor, que se deve tomar, deste modo tomar uma decisão em conjunto.</p>
07 CO	<p>De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta.</p> <p>Sim é um fator muito importante, mas a controladoria não se posiciona, não mostra o seu verdadeiro potencial, pois não assinala a necessidade de mudança, pois como falei antes ela só disponibiliza os dados não o analisa, pois se o analisasse daí sim conseguiria assinalar algo.</p>
08 CO	<p>Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização?</p> <p>Através das análises feitas, mostrar aos gestores o caminho a ser percorrido, é claro que embasado de números e projeções que possam assim melhor esclarecer o gestor em suas possíveis dúvidas. Uma controladoria não serve só para cobrar e apontar erros e sim para ser presente em todas as decisões a serem tomadas por toda a organização.</p>
09 CO	<p>Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes?</p> <p>Não vejo problema algum, é só uma questão de saber administrar bem</p>
10 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>Sem dúvida é a implantação do SOGI que foi um avanço para a controladoria em termos de tempo, pois o DRE praticamente esta disponibilizado a todos no nono dia útil para quem recebia lá por volta do dia 23 do mês subsequente isso é um tremendo avanço.</p>
11 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>Não há um trabalho direcionado com as áreas fins, muitas decisões são tomadas sem a devida conversa com as partes interessadas. Então acho</p>

	que falta aquele olhar mais profundo, e o sentar junto no mínimo uma vez no mês para que haja um alinhamento mais forte entre controladoria (apoio) e áreas fins.
12 CO	A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão: - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Nunca os utilizei diretamente, mas acredito que poderiam ser disponibilizados via sistemas, sem que precisasse alguém após o fechamento do balancete e dos custos ir para planilhas em Excel e os digitar.
13 CO	Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes. Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os: Utilizo todos, e acho que estão muito bons mesmo. Talvez o que realmente falte é o apoio para os gestores do entendimento dos números que constam nele.
14 CO	Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que você utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Utilizo todos e não vejo problema em nenhum. Porém é preciso praticar, senão acaba no esquecimento.

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i> <i>“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i>	
Nº Q	Questão:
01 IC	Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê? Acho que sim, pois as informações estão todas disponíveis, pode não estar no formato desejado, mas todas estão lá, possibilitando assim o processo de decisão.
02 IC	Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê? Informação atualmente é tudo, e a contábil financeira ainda mais, por isso ela é a base do nosso BSC como a perspectiva financeira sem ela

não vamos a lugar algum.

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda (1999)	
(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)	
(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda (1999)	
Nº Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta. A informação é relevante, porém como falta um verdadeiro apoio da controladoria aos gestores, fica um pouco complicada esta projeção de futuro, pois para isso é preciso entender bem o presente.
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta. Na minha percepção do que depende de sistemas acho que estamos bem, porém como já me referi antes tem o fator humano em que pesa bastante, desta forma as pessoas devem estar conscientes de seu verdadeiro papel dentro da organização.
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta. Com o SOGI já se evolui muito, muito mesmo, mas ainda temos muito a evoluir nesta redução de prazo, e o primeiro passo acredito que seja a conscientização das pessoas pois os nossos sistemas são bons em vista do mercado.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta? Sim ,pois a controladoria faz um trabalho muito bom com relação a críticas de valores muito altos, notas idôneas, parte tributária, enfim acho que mesmo com muitas informações ainda manuais as informações são confiáveis.

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito
Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46). “Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável” Ward, (1992)

O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)

Nº Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégia definida? Sem gestão a empresa não sobrevive ao mercado que a cada dia esta mais competitivo.
02 GE	Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como? Sem dúvida, é aí que ela vai mostra o seu verdadeiro papel que é dar o suporte adequada à gestão e não somente disponibilizar a informação.

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</p> <p>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</p>	
Nº Q	Questão:
01 AE	De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização? No fornecimento de informações econômico-financeiras, projeções de resultados, na apuração de custos dos produtos, e principalmente sob demandas das demais áreas
02 AE	Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? Creio que sim, a estruturação dos planos de contas (UO, CR e Contas) é o fator preponderante na unificação dos processos
03 AE	Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? O principal fator é a diversidade dos processos das várias empresas. A controladoria deveria incrementar a padronização do entendimento dos fatos contábeis. Muito já foi feito , mas ainda há espaço para avanço.
04 AE	De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%) Em torno de 60%.
05 AE	Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião? O BSC é bastante flexível, cabe aos gestores o estabelecimento de indicadores adequados, do operacional ao estratégico. Portanto, em

	tese, quaisquer informações podem ser contemplados no BSC, o que pode acontecer é não haver processos estruturados de obtenção de determinadas informações, mas acredito que todas as informações estão nos sistemas existentes hoje na casa.
06 AE	Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla? Não tenho como responder esta questão.

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito	
<i>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</i>	
Nº Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? Padronizando procedimentos, eliminando retrabalhos, incorporando qualidade na informação, disponibilizando as informações corretas aos gestores, no prazo adequado.
02 SI	Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais? Na FIERGS temos o sistema de Contabilidade (SOGI) que incorpora requisitos gerenciais, o Planejamento e Orçamento e o sistema de Custos
03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Concordo. Na minha opinião, a partir dos sistemas de informação e da estruturação dos processos, praticamente a totalidade de informações econômico-financeiras, da elaboração do orçamento das áreas até a apuração de resultados, passando pelo fluxo de caixa, são oportunidades para a Controladoria apoiar a organização.
04 SI	Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento? Sim, principalmente o Orçamento, para o acompanhamento

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito
<i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão. Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma</i>

<i>apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i>	
Nº Q	Questão:
01 BI	De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i> , em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento? Sim, porém não temos uma na cultura organização no uso destas ferramentas, até porque ainda não se homologou um software realmente de BI, o que utilizamos considero mais como ferramenta de geração de consultas e relatórios que é de uso restrito pela necessidade de recursos (de servidores) que a ferramenta exige.
02 BI	No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i> , para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários? Considero bastante adequado o conceito, o que me parece estar faltando é a escolha de uma boa ferramenta, a preparação e divulgação das informações existentes e o treinamento dos usuários

OBSERVAÇÕES:

- As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;
- Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados em um segundo contato com os entrevistados.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO
ENTREVISTADO: 6**

SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i>	
Nº Q	Questão:
01 NIE	Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas? Para mim é o Crescimento da base de associados do sistema, na qual não esta contemplado em nossos sistemas, por exemplo quero colocar um percentual de aumento em meus associados (FIERGS E CIERGS) mas eu não sei quem são a onde estão, isto vale para SESI e SENAI pois também não sei quem são os meus alunos. Precisávamos saber o real crescimento físico. Os usuários do SESIMAX, o número de municípios que hoje atendemos por farmácias, supercestras e financiamentos e toda a área social, isto é extremamente importante

	<p>visto que teríamos que saber se abrange 60%, 70% da região para que assim saber se devemos ou não nos expandir, abrir novos negócios ali ou se expandir para outras localidades que ainda não tem. Este trabalho seria em minha visão um desenvolvimento pioneiro e importante, tendo em vista a missão das organizações que é de bem servir o trabalhador da indústria.</p>
02 NIE	<p>Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros: <p>Na verdade eu já respondi esta pergunta acima, pois sabendo quem eles são, onde eles estão, quais são as suas reais necessidades podemos melhor atendê-los.</p>
03 NIE	<p>Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.</p> <p>Não, não tenho os dados necessários para o indicador estratégico que acho necessários nesta organização que é a nossa abrangência.</p>
04 NIE	<p>Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais?</p> <p>Não conheço nenhum</p>
05 NIE	<p>Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais?</p> <p>Eles não me fornecem, pelo menos eu desconheço.</p>
06 NIE	<p>Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação?</p> <p>Com certeza no sistema, quem sabe em um aplicativo, como os que temos na organização, contas a receber a pagar, entre outros. Aliás temos o Portal FIERGS onde poderíamos ter uma seção chamada oportunidades para o desenvolvimento e difundir esta oportunidade para os nossos clientes e os clientes pretendidos. Acho que poderia funcionar como os sites de busca google, onde uma pessoa que colocasse o nome desenvolvimento, oportunidades, apareceria para ela primeiramente o site do Portal FIERGS. Acho que poderíamos fazer vínculos com os sites mais usados, mas não sei, não conheço este lado de informática, mas que seria bom seria.</p>
07 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados?</p> <p>Hoje eles não são controlados por que não existem, mas se existissem acho que deveríamos fazer o controle semestralmente para verificar a nossa atuação no mercado. Verificaríamos através de ciclos com dados que possamos mostrar através de gráficos a nossa evolução ou queda de clientes, fornecedores, parceiros. Também poderíamos ter controle se estamos atendendo trabalhadores de pequenas, médias ou grandes empresas e os motivos das variações durante estes ciclos que seriam estabelecidos de controle. Como o mercado é segmentado uma empresa que é pequena hoje pode ser grande amanhã, ou pode também desaparecer, assim precisamos saber se ela continua no mercado e se cresceu se continuamos a atendê-la ou não e quais foram os motivos se caso ela não é mais nossa cliente, isto vale também para os fornecedores.</p>

08 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados?</p> <p>Como na questão anterior, se verificássemos semestralmente estes indicadores de mercado de acordo com o resultado poderíamos reformulá-lo também semestralmente.</p>
09 NIE	<p>Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores?</p> <p>Se antecipar as reais necessidades de seus clientes, surge eu já tenho que estar pronto, por que não agir é não criar esta necessidade, e na verdade podemos muitas vezes criar a necessidade porque é um papel que o sistema tem de liderar, de conduzir, quando falo em líder não quero dizer que vamos dizer para a Copesul ou para a Ipiranga o que eles devem pensar imaginando que eles são os fatores motivacionadores da economia, mas poder transferir esta informação para as pequenas, médias empresas no sentido de contribuir para o desenvolvimento delas, esse é o papel do sistema FIERGS, buscar novos mercados e contribuir para com as empresas.</p>
10 NIE	<p>Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional?</p> <p>Toda a disponibilidade estratégica, esta na controladoria, ou seja, quanto eu estou disposto a investir, não basta só querer é importante saber se dá ou não para fazer isso, e também após investido qual foi o meu retorno deste investimento então a controladoria é para lá de necessário, pois ela deve me sinalizar sobre o meu progresso em relação ao investimento.</p>

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
<p>(1) <i>A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).</i></p>
<p>(2) <i>A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).</i></p>
<p>(3) <i>As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).</i></p>
<p><i>A Controladoria deve:</i></p> <p>(4) <i>Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).</i></p> <p>(5) <i>Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).</i></p>

<p><i>A controladoria deve:</i></p> <p><i>(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).</i></p> <p><i>(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 CO	<p>De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta.</p> <p>Nossa área de controladoria está caminhando para esta conceituação, tem esta orientação por parte nossa, só não dá para mensurar com certeza se esta mais ou menos de 50% mas acredito que estamos a mais de 50%, em 51% então estamos no caminho certo.</p>
02 CO	<p>De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta.</p> <p>Sim, com certeza ela é um grande bando de dados. Eu só uso informações disponibilizadas pela controladoria, todas as informações estão lá, pudesse considerá-la como uma grande biblioteca, as informações estão todas disponíveis a qualquer pessoa. O que causa problemas é que muitos pegam a informação disponível e constroem as suas próprias informações e é aí que começam os problemas de informações distorcidas.</p>
03 CO	<p>De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)?</p> <p>Eu acho que todas as informações no estágio de desenvolvimento que está o sistema, a controladoria possui. O gestor tem todas as informações para bem desempenhar suas funções, se não tem mais é por que não houve uma demanda da necessidade dessa informação a mais. O que é importante salientar é que muitas vezes a informação está ali mas ele não quer daquele jeito, formato, cor, bom isso é outra coisa, isso precisa ser customizado e para mim isso é um erro tem que haver uma disciplina na organização, ou seja, a informação está ali e vai ser assim que a mesma vai ser utilizada, senão, temos que customizar para cada gestor suas vontades, a customização é um risco de quem quer, pois não tem como agradar todos, pode haver desencontro de idéias com diferentes customizações. Na verdade os gestores estão muito mal acostumados eles querem o "prato feito" de acordo com a sua vontade, ora se a informação está lá o prato tá feito para todos igualmente, então que cada um monte o seu prato e que trate de gostar dele e não vir com informações desconstruídas depois.</p>
04 CO	<p>De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião:</p> <p>4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante?</p> <p>Sim, informações externas são a alma do negócio. As informações</p>

	<p>importantes são aquelas que começam a ficar disponíveis em seminários, congressos e em encontros setoriais pois depois que virou livro já se perdeu o óbvio, o trem da história para se antecipar as necessidades dos clientes. Sendo assim tem-se que buscar os conhecimentos que começam a surgir na sociedade e em via de regra é através dos seminários, encontros promovidos por centros de estudos de universidades, associações privadas, palestrantes, por exemplo: esta surgindo uma lei nova, lá esta o sujeito se manifestando sobre o assunto, temos então que estar atento a essas novas mudanças, novos caminhos, pois é isso que nos deve tornar especial aos nossos clientes e fornecedores, ou seja estar antecipando possíveis novidades de mercados, porém esta exposição a esse ambiente externo o nosso sistema é extremamente fraco, o pessoal não sai de dentro da empresa é uma dificuldade para se fazer isso, na verdade isso é visto com uma despesa que não está prevista muitas vezes no orçamento, ela deve ser vista como um investimento, deste modo, essa cultura deve ser mudada. Em minha opinião deveria ter um padrão estabelecido para que todos os funcionários tenham no mínimo um x de horas de treinamento e esse conhecimento repassado aos demais, deveria ter uma política rígida que vai verificar e controlar essas horas, e o papel da controladoria neste caso é indispensável, primeiro por que todos os acontecimentos passam pela controladoria, então em muitos casos o <i>controller</i> ou alguém da controladoria também deveria ir neste novo ambiente que esta se formando, e segundo por que é através dela que poderá se monitorar as despesas e então mostrar aos gestores os seus resultados. Por fim é obrigação do gestor de treinar os seus colaboradores, seja com consultor interno, palestras, seminários, enfim deveria ter alguém ligado ao mercado para saber os acontecimentos.</p> <p>4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo?</p> <p>Hoje ela não fornece, por que infelizmente não tem ninguém da organização ligado a estes fatores externos à organização. Talvez devido a seu papel de bem informar seria interessante que fosse no mínimo alguém da controladoria um dos participantes deste processo, devido a tudo o que é realizado na organização ter que ser registrado e quem registra é a controladoria.</p>
05 CO	<p>De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta.</p> <p>Projeções de cenários futuros é extremamente importante para todas as organizações, porém não é a controladoria que deve desenhar isso, deve vir este cenário pronto para que assim ela possa se manifestar, contribuir. Por exemplo, pode-se ter alguns cenários então a controladoria pode opinar se vir acontecer o cenário 1 é possível que haja uma crescimento das empresas de tamanho médio e assim a nossa receita tende a aumentar, se prevalecer o cenário 2 é provável que possa crescer as empresas de pequeno porte e assim a nossa receita tende a manter-se instável, em função disso a controladoria poderia e deveria opinar sobre os possíveis cenários através de projeções que mostrassem através de gráficos dos mais variados estilos quais seriam os nossos possíveis cenários futuros, pois assim poderia dizer com esta projeção de tanto de receita o setor de odontologia deverá atender tantos por cento a mais para se conseguir atingir este cenários . Esses cenários deveriam ser projetados pela área de economia juntamente</p>

	com a área de planejamento estratégico traçando assim os possíveis cenários futuros.
06 CO	De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta As informações estão todas lá, é só o gestor saber usá-las. É claro que a informação ela sai de um modo padrão para todos, e se eles quiserem fazer algo diferente à área a controladoria irá ter uma certa dificuldade devido à complexidade dos dados, pois atender a cada particularidade não é fácil devido ao tamanho da organização.
07 CO	De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta. Sim, não pois conforme já respondido não existe um setor que desenvolva esta projeção, mas deveria ter, e daí a controladoria poderia se manifestar.
08 CO	Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização? No sentido amplo da palavra, vejo a controladoria como um conjunto de atividades que visam estudar os estados da empresa monitoramento todas as atividades da empresa de forma codificada, fornecendo, assim, informações para gestor poder manter, mudar ou alterar o ritmo do rumo que esta sendo dado ao desenvolvimento do seu negócio.
09 CO	Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes? Não deveria ter problemas, desde que conforme falamos todas as casas concordem em receber as informações de uma forma padrão, ou seja não customizando nada a ninguém, as informações são estas, neste formato e é assim que elas devem ser trabalhadas. O importante é todos os gestores terem em mente que para customizar vai ter um custo, mas eles não entendem isso, pois mesmo o sistema sendo nosso, alguém vai trabalhar para mudar esta informação e isto deveria ser cobrado, mas eles acham um absurdo e é aí que iniciam os problemas, pois se fosse um sistema de fora qualquer customização seria paga, mas como é nosso eles se acham no direito de querer da forma que eles bem desejam sem custo nenhum. Talvez seria uma solução ter um software que eles pudessem entrar, e com as informações que já estão no banco de dados da controladoria fizessem as suas próprias projeções, também não sei se seria ideal eles terem acesso a isso, mas quem sabe a própria controladoria tivesse essa ferramenta que disponibilizasse os dados na forma que se desejasse, não fazendo como hoje que a cada demanda nova tem-se que levar os dados para planilhas em Excel para poder mostrar em muitos casos os dados através de gráficos, demonstrativos de escala.
10 CO	Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização? Profissionais muito bem qualificados, bem como, todas as informações disponibilizadas são extremamente confiáveis.
11 CO	Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização? Há uma certa rigidez por parte dos técnicos da controladoria, por exemplo eu quero vender mais a crédito, mas o pessoal do contas a receber vê aquilo como um problema, mas para o gestor aquilo ali é

	<p>uma solução uma oportunidade, esse entendimento que muitas vezes é falho. A primeira resposta sempre é não, mas isso tem que ser mudado, deve ser mais avaliado quais são os pontos positivos e os negativos, ou seja, saber ver o custo x benefício, desta demanda, e assim mostrar ao gestor se ele vai arcar com isso, é esse o papel da controladoria de bem assessorar seus clientes tanto internos quanto externos.</p>
12 CO	<p>A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; <p>Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Sempre dou uma olhada em todos, para ver de modo geral como a empresa esta. No mínimo uma vez no mês eu os olho. Quanto aos pontos que poderiam ser melhorados acho que eles estão com todas as informações necessárias, porém tudo aquilo é feito no Excel com informações do banco da controladoria, assim se tivesse algo no mercado que pudesse fazer isso de forma mais rápida, para que essa informação fosse disponibilizada praticamente <i>on line</i>, seria perfeito.</p>
13 CO	<p>Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes.</p> <p>Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os:</p> <p>Sim, eu os utilizo frequentemente, no mínimo uma vez na semana. Acho que a controladoria já se desenvolveu muito em termos de relatórios e prazos, é claro que tem muito a se desenvolver ainda, mas esta conseguindo ir ao caminho do atendimento organizacional, digo isso pois acredito que um ponto que poderá ser melhorado é com relação ao DRE, na qual o custo só é processado no final do mês, e este poderia ser talvez semanalmente, mas isso o tempo irá nos dizer.</p>
14 CO	<p>Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que você utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Utilizo somente os relatórios que vem da controladoria, e o pessoal de lá me assessoro muito bem quando preciso.</p>

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito
<p><i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p> <p><i>“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p>

Nº Q	Questão:
01 IC	Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê? Sim, pois temos todas as informações lá para podermos nos posicionar com possíveis decisões estratégicas
02 IC	Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê? Sim, muito importante, pois as informações confiáveis e corretas estão na controladoria, lá estão as nossas verdadeiras bases e não em sistemas paralelos que muitas vezes vimos por aí.

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<i>(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
<i>(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
<i>(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
Nº Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta. A informação disponibilizada pela controladoria é confiável, porém ela não tem ainda este caráter de fazer previsões de presente e nem de futuro, devido a não ter os cenários traçados a ela.
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta. Sim, as informações da controladoria são de muita qualidade
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta. Agora com a implantação do SOGI para todas as casas as informações estão mais rápidas, porém ainda recebemos a informação quase no meio do mês, o ideal é com certeza ser nos primeiros dias úteis do mês, mas sei que a controladoria está trabalhando para isso.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta? Sim, nunca tive problemas com relação às informações provenientes da controladoria, às vezes ouço algumas pessoas reclamarem, porém estas não souberam fazer a pergunta certa e deste modo não obtiveram respostas certas.

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito	
<p><i>Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46).</i></p> <p><i>“Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável” Ward, (1992)</i></p> <p><i>O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 GE	<p>Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégia definida?</p> <p>A gestão de uma empresa é a alma do negócio, ela esta muito enraizada nos seus superiores. Deve-se ter com certeza os planejamentos e estes devem ser monitorados por seus gestores para ver se estão sendo cumpridos. Veja bem, o planejamento estratégico deve estar enraizado em cada um dos colaboradores de uma empresa.</p>
02 GE	<p>Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como?</p> <p>Sim, sem a controladoria não há planejamento, pois é ela que tem o histórico de todas as informações relevantes para a organização, deve assessorar todos os gestores com suas informações de seu banco de dado, independentemente da posição deste gestor, com os dados necessários para que eles possam traçar seus caminhos.</p>

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p><i>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</i></p> <p><i>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 AE	<p>De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização?</p> <p>A controladoria não é estrategicamente utilizada na organização, pois os gestores não sabem usar as informações disponibilizadas pela controladoria. Controladoria estratégica depende dos gestores e não da controladoria em si, por exemplo tem uma informação lá no setor fiscal desde que o setor existe e um gestor sempre diz que isso não havia no sistema, mas também nunca foi perguntar, acho que é um pouco de má vontade de ir</p>

	atrás, as informações estão lá. Talvez um treinamento ajudaria, mas não sei se seria a solução.
02 AE	Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? Acho que um fator que poderia propiciar o alinhamento entre a controladoria e os negócios seria treinamentos mais constantes mostrando o que realmente se tem de informações nos sistemas, às vezes me parece que os gestores estão perdidos no meio de tanta informação.
03 AE	Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? Talvez a resistência de alguns técnicos de ambas as partes tanto do negócio como da controladoria, em dizer que não dá, sem ao menos mostrar os por quês do não.
04 AE	De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%) Devido a problemas relatados acho que estamos num 35% tem muito a se alinhar ainda.
05 AE	Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião? Não utilizo o BSC
06 AE	Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla?

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito	
<i>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</i>	
Nº Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? Não temos como viver sem os sistemas de informação, pois uma organização do tamanho da nossa não teria como controlar tudo no papel, é totalmente inviável estar hoje no mercado sem sistemas.
02 SI	Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais? Não.
03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Sim , este elo existente entre controladoria e os sistemas de informações é indispensável, inclusive é importantíssimo que pessoas que dominem sistemas conheçam também contabilidade para que assim possam entrar em uma parceria harmonia.

04 SI	<p>Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento?</p> <p>Sim acesso o SOGI contabilidade, orçamento, planejamento e custos, praticamente diariamente para controle de todos os negócios, posso afirmar que todas as informações como despesas, receitas, valores orçados e realizados, enfim das mais variadas informações, pois todas estão ali, é só eu acessar. Talvez para melhor atendimento de nossa área comercial os custos poderiam ser processados todas as semana assim eles já teriam uma prévia, mas também acho que isto não é impeditivo para o não controle.</p>
-------	--

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito	
<p><i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão.</i></p> <p><i>Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 BI	<p>De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i>, em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento?</p> <p>Não conheço o BI, somente ouvi falar. Mas de acordo com o conceito lido sem dúvida ele atenderia, até pela sua descrição de gráficos, relatórios instantâneos. Pois muitas vezes acontece de querermos ir para uma reunião com algum dado importante naquele momento e não temos como ter esta informação tão ágil assim. Porém o que precisamos estar atentos é que nem tudo o que é moderno é o ideal para a nossa empresa ou para qualquer outra, pois o que é moderno é caro, então temos que verificar bem o custo x benefício de implantá-lo, qual é o a verdadeira utilização deste se for implantado</p>
02 BI	<p>No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i>, para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários?</p> <p>Acho que o conceito esta bom, para o atendimento das nossas necessidades.</p>

OBSERVAÇÕES:

- As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;
- Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados em um segundo contato com os entrevistados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I - IDENTIFICAÇÃO
ENTREVISTADO: 7
SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<p><i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 NIE	<p>Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas? Eu entendo que são os indicadores estratégicos e operacionais por gestão de risco, e estes não estão contemplados nos sistemas, mas já esta em fase de aprovação o projeto de gestão de risco, onde se pretende contemplar estes indicadores, porém não há sistema só o projeto em papel. Como por exemplo de indicadores posso citar: Indicadores de cumprimento de orçamento, indicadores de resultados de caixa, resultados de farmácias, sacola. Saliento que as informações têm, porém não são confiáveis há muita dependência do fator humano ainda, não há sistema que consolide essas informações elas estão todas deslocadas, a informação chega muito tarde. Há muita quantidade de informação mas falta um banco único pra estas informações, eu tenho que entrar em vários aplicativos para ter uma informação como no contas a pagar, na prestação de contas, enfim volto a afirmar que precisa ter um sistema único que contemple todas estas informações, bem como, isso centrado dentro da controladoria onde todas os colaboradores, principalmente os gestores, fariam as solicitações a esse processo.</p>
02 NIE	<p>Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros: <p>Para ambos os casos, temos que ter um sistema mais ágil que possa me fornecer todos os tipos de informações, gráficos, comparativos em tempo real e não através de planilhas em Excel como acontece atualmente e demanda muito trabalho ao nosso pessoal operacional.</p>
03 NIE	<p>Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.</p> <p>A grande maioria das informações finais, são geradas em papel e atrasadas, o que dificulta o controle. Poucas informações permitem acesso direto e quando possível são extremamente burocráticas</p>
04 NIE	<p>Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais?</p> <p>Só conheço de nome e acho que um ERP ou um BI ou outro nome semelhante, poderia atender a nossa necessidade</p>
05 NIE	<p>Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais?</p>

	Os sistemas que importam dados por ação humana se tornam inconfiáveis, ou melhor, dependemos de alguém apertar um botão, isso nunca funciona. Há uma deficiência na integração; falta regulamentação nos manuais e procedimentos; procedimentos são complicados para se poder obter dados e informações.
06 NIE	Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação? Num banco de dados único, de fácil acesso e hierarquia controlada, o que não se tem hoje.
07 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados? Tudo depende do indicador, mas estes variam de dias, meses, bimestral, semestral, se fosse por exemplo o indicador de caixa de volume de vendas, ou de saldo em caixa deve ser diário, mas se fosse a do orçamento poderia ser mensal, assim tudo depende, aplicações financeiras seria diariamente.
08 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados? Acredito que o ideal seria semestralmente para todos.
09 NIE	Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores? Para ter sucesso deve-se ter conhecimento do mercado onde se esta inserido, coisa que a organização não tem, assim como o perfil de cliente; planejamento e acompanhamento e um controle interno sólido e confiável através de uma equipe competente.
10 NIE	Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional? A controladoria é a base para o fornecimento de informações essenciais, deve ser sólida e confiável, para ser um centro de informações para que assim possa alimentar todos os indicadores e dar sinais sobre a situação da empresa, ser um sinalizador

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
<i>(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).</i>
<i>(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).</i>
<i>(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).</i>
A Controladoria deve:

<p>(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).</p> <p>(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).</p>	
<p>A controladoria deve:</p> <p>(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).</p> <p>(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)</p>	
Nº Q	Questão:
01 CO	De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta. Não. Nossa organização ainda não tem um órgão de controladoria estruturado que conduza a esta abordagem.
02 CO	De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta. Não. Nossas informações chegam atrasadas, muitas são geradas e não utilizadas. Não há um grande banco de dados com informações integradas, rápidas e confiáveis
03 CO	De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)? A controladoria deve fornecer qualquer informação importante definida nos diversos níveis hierárquicos da empresa, acho que o problema não está na informação e sim no tempo de resposta que a controladoria leva para cada demanda solicitada. A informação com certeza deve ser por sistemas, com acessos definidos e não em papel como muitas vezes acontece.
04 CO	De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião: 4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante? Sim, a empresa deve estar sempre de olho na concorrência, nos acontecimentos da economia global que podem afetar o negócio. Informações importantes entendo que são: geografia do concorrente, fatos econômicos, oscilações de mercado financeiro, decisões governamentais, como o caso do compulsório. 4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo? Nossa área de Controladoria não fornece informações externas, cada área possui a sua, se é que tem. A solução seria a estruturação da controladoria voltada a ser um centro de informações rápidas e

	<p>confiáveis para todas as áreas com um sistema integrado rápido que pudesse facilitar.</p>
05 CO	<p>De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta.</p> <p>Os conceitos são fundamentais para quem está no mercado, mas aqui dentro da organização eu desconheço. Seria um bom instrumento para algumas áreas de negócio melhorarem seus resultados.</p>
06 CO	<p>De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta</p> <p>O conceito é importante, mas na nossa organização são poucas realizadas, pois os indicadores existentes não atendem as referidas necessidades.</p>
07 CO	<p>De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta.</p> <p>É um fator importante, mas não percebo esta prática, A empresa deve sempre estar atenta para corrigir, no presente os erros do passado e projetar ou anteceder seu futuro. Quem quer chegar há algum lugar deve saber com antecedência, como chegar lá, quando e quais os instrumentos que vai utilizar.</p>
08 CO	<p>Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização?</p> <p>O nome já diz controladoria = <i>controller</i>, bom deve ter um controle sólido que dê confiabilidade aos gestores; fornecer informações corretas e em tempo adequado; promover o planejamento e acompanhamento dos negócios da empresa; promover a gestão da informação, ou seja ser o centro de manipulação da informação.</p>
09 CO	<p>Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes?</p> <p>Não há problema algum. Um sistema de controle e geração de informações pode ser o mesmo para negócios diferentes, que é o nosso caso com diversos serviços. Façam-se as autorizações adequadas a cada necessidade. É como os conceitos da contabilidade, são os mesmos em todas as empresas só muda a forma de fazer.</p>
10 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>Não tenho resposta a essa questão, acho que não tem pontos positivos</p>
11 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>Os processos não estão estruturados, descritos e ,manualizados; falta sistema de indicadores para monitoramento das informações ; informações atrasadas; sistemas informatizados com problemas de comunicação entre si; falta um banco de informações gerenciais confiáveis; falta sistema de formação e gerenciamento de informações, este sistema deve ficar na controladoria e todos os que desejarem informações vão ali naquele centro, inclusive para criar novos indicadores, ninguém deve ficar criando indicadores isolados dentro da organização isso esta gerando muitas informações desconstruídas. Deve haver um software para gerenciar tudo isso.</p>
12 CO	<p>A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise Econômica e Financeira; - Ciclotria;

	<ul style="list-style-type: none"> - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; <p>Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Todos são utilizados, mas infelizmente dependemos de alguém elaborar e emitir em papel. Assim como melhorias sugiro revisão geral das necessidades dos usuários e criar um novo processo gerador destas informações no sistema, ou seja, que possa tirar aqueles indicadores e outros mais, pois assim ficamos somente restritos ao que temos no papel.</p>
13 CO	<p>Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes.</p> <p>Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os:</p> <p>Alguns são utilizados, mensalmente. O acesso ao sistema informatizado é muito burocrático e demorado para incluir ou retirar informações. Mas credito que o SOGI (sistema operacional e gerencial informatizado) já foi um grande avanço dentro da organização.</p>
14 CO	<p>Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que você utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Uso praticamente todos os aplicativos quando quero rastrear uma informação para dar suporte as minhas decisões e opiniões. Mas acho que é muito complicado devido a termos muitos aplicativos, então torno a dizer que teríamos que ter uma base de dados única para filtrarmos essas informações.</p>

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<p><i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p> <p><i>“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 IC	<p>Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê?</p> <p>A área de controladoria está contribuindo para o processo, mas a visão é somente global, não há uma visão parcial de cada negócio que dê confiabilidade com referência a questão, por exemplo se quisermos ver a solvência da farmácia ou da sacola não conseguimos, mas se pegarmos o balancete vemos da empresa como um todo.</p>
02 IC	<p>Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê?</p>

	A informação é fundamental ao administrador. A contabilidade é o centro de localização da informação, é nela que a informação é alimentada e processada, é a entrada e saída da informação, para dar suporte ao processo decisório dos gestores, sem a informação não há decisão, não há gestão.
--	--

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda (1999)	
(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)	
(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda (1999)	
Nº Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta. Sim, mesmo que o sistema tenha defeitos, a informação gerada é útil
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta. Não tem valor preditivo, pois a informação gerada tem valor para ver os fatos acontecidos é utilizada como valor histórico, em nossa informação assim como ela esta disponibilizada atualmente não vejo como podemos prever o futuro.
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta. Não, a informação não é ágil é extremamente demorada. Se há decisões tomadas com base na informação gerada ela é tardia.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta? Não totalmente, por que há despreparo na origem dos dados. Há sistemas que geram informações não corretas por defeito de fábrica e também há entrada de dados errados pelas pontas (farmácias, sacolas) e também os acessos às alterações de dados não são devidamente monitorados.

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito
Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46). “Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como

é claramente praticável” Ward, (1992)
O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)

Nº Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégica definida? A gestão estratégica é fundamental para a sobrevivência da organização. É como uma pessoa que deve estar sempre monitorando sua saúde, para não ter surpresas.
02 GE	Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como? Sim, sua participação é indispensável na geração da informação que vai alimentar um sistema de indicadores confiáveis. A contabilidade deve ser o órgão intermediário entre os responsáveis pela geração de resultados e a administração.

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p><i>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</i></p> <p><i>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 AE	De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização? Controladoria no meu conceito nós não temos, pois ele não é estrategicamente utilizada. Temos uma contabilidade que somente gera informações aos órgãos cobradores. Uma real controladoria deve ter um administrador da informação um <i>controller</i> que vai dar o caminho para a tomada de decisão, mas é importante ressaltar que com os sistemas atuais vai ter muita dificuldade, por este motivo deve haver um sistema único para haver uma verdadeira controladoria.
02 AE	Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? Não há alinhamento, eu sinto que é cada um por si, busca-se a informação na controladoria e mesmo assim fazem-se controles paralelos, que foco é esse ?
03 AE	Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? Falta de foco pela controladoria , a controladoria não tem foco em

	dizer que eu estou aqui para isso.
04 AE	De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%) Ora digamos que eu coloque 20 % os outros 80% são oportunidades de melhoria. Muitas vezes esses 80% não tem um caminho longo a ser percorrido, por exemplo às vezes temos um processos em uma área que só fica dentro dela mesma, e talvez seja só disponibilizar as outras áreas que um problema já foi resolvido. Aqui volto a retratar o problema de várias informações desencontradas dentro a mesma organização.
05 AE	Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião? Não utilizo o BSC, ele ainda está muito centrado na superintendência
06 AE	Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla? Não sei.

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito	
<i>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</i>	
Nº Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? O sistema de informação é o veículo para a controladoria disponibilizar as suas informações. Cabe ressaltar que ele deve ser um sistema confiável para que assim as informações estejam corretas, pois no meio de tanta informação a controladoria não tem como auditar se esta certa ou não todas as informações disponibilizadas
02 SI	Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais? Conhecer pessoalmente não, mas já ouvi falar muito no tal de BI e também de ERP que talvez possam nos ajudar mas como não sou da área não posso opinar.
03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Sim, atualmente não temos mais como nos separar de uma informática, já imaginou processar tudo na mão, é totalmente inviável. Somos na verdade reféns (de uma forma boa) dos sistemas de informações pois sem eles nada conseguiríamos.
04 SI	Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento?

Utilizo todos os sistemas,(contas a pagar, a receber, fiscal, ingresso de receitas) acho que deveria ter um banco único de informações pois é extremamente dificultoso encontrar informações temos sempre que rastreá-la isso torna todos os processos muito difíceis.
--

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito	
<p><i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão.</i></p> <p><i>Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 BI	<p>De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i>, em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento?</p> <p>Pelo conceito lido e por alguns comentários já ouvidos, acho que o BI nos atenderia por completo, pois ele é um gerenciador de informações que é o que realmente precisamos, ou seja, de um administrador de informações é um compilador de dados. Acho que é uma solução pois ele vai compilar por exemplo o que tem no contas a pagar de tal empresa no ano de 2004 até hoje e me trazer de forma ágil. Outro detalhe, quero o acompanhamento das despesas de táxi desde o ano de 2004 um acompanhamento da evolução desta despesa, quero em números e em gráficos, hoje se quisermos isso é um trabalho pois temos que montar no Excel e vai levar um tempo para isso. Com o BI acredito que a controladoria possa daí ser chamada de controladoria, pois ela tem que ser ágil em suas informações e me parece que com o conceito acima isso seria possível. Se eu conseguir colocar regras nele é perfeito mais perfeito ainda, pois por exemplo quero ver todos os dias o saldo de caixa das unidades comerciais , e se tiver saldo acima de tal valor me critique, isso realmente seria um sonho.</p>
02 BI	<p>No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i>, para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários?</p> <p>Para mim. o conceito esta perfeito, pois ele é um compilador, mas é importante que a base esteja correta para que ele possa funcionar corretamente.</p>

OBSERVAÇÕES:

- As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;

- d) Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados em um segundo contato com os entrevistados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I - IDENTIFICAÇÃO
ENTREVISTADO: 8
SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i>	
Nº Q	Questão:
01 NIE	<p>Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas?</p> <p>Antes de responder esta pergunta devo te responder que o Sistema FIERGS ele se diferencia de toda as demais empresas devido às empresas que o compõem, e estas possuem muitas diversidades de negócios que possuem interesses diferenciados. E isso torna bem difícil traçar quais são os indicadores estratégicos globais para o sistema. Bom quanto aos indicadores, veja bem, o principal recurso que faz toda essa máquina andar é da arrecadação compulsória direta ou indireta que depende basicamente do comportamento da economia, pois esta vem da folha de pagamento das empresas, é aí que temos o maior de nossas indicadores econômicos que são os balizadores econômicos do estado do país para saber o se esta estável, cresceu ou diminuiu, veja bem, agora tem o caso do super simples que pode acarretar em uma diminuição em nossa arrecadação por que um maior número de empresas vai ficar isenta do recolhimento e isso é muito ruim para nós. Bem quanto aos internos tudo é controlado pelos mapas estratégicos, BSC e pelo orçamento também. Quanto ao controle pelos sistemas estamos trabalhando, esta em fase de estruturação em alguns casos.</p>
02 NIE	<p>Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros: <p>Acredito que estamos atendendo muito bem tanto os nossos clientes quanto a nossos fornecedores.</p>
03 NIE	<p>Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.</p> <p>Acredito que sim, temos bons sistemas</p>
04 NIE	<p>Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais?</p> <p>Estamos fazendo um estudo com consultores externos para verificar e validar a cobertura funcional, a qualidade funcional, qualidade técnica e funcional de todos os nossos aplicativos, para assim</p>

	verificarmos se o SOGI esta contemplando todas as nossas necessidades e se devemos assim investir mais nele para aperfeiçoá-lo ou investir em um ERP e após colocar um BI.
05 NIE	Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais? Precisamos um pouco mais de agilidade de resposta as demandas dos gestores.
06 NIE	Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação? Nos sistemas
07 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados? Normalmente mensalmente
08 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados? Os indicadores colocador por mim são com relação à arrecadação que deve ser mensal com as suas devidas análises, e os indicadores do BSC que também devem ser mensal.
09 NIE	Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores? Bom primeiramente para uma organização ter sucesso ela precisa ter bem claro fatores como, a sua missão, onde ela está e para onde ela quer ir, ou seja, ter metas, objetivos bem traçados claros e definidos, e trabalhar muito no seu planejamento em termos de recursos humanos e financeiros.
10 NIE	Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional? A controladoria é a principal responsável por tudo isso, ou melhor pelo levantamento, estabelecimento e também o acompanhamento de todos os números, logicamente que não adianta nada se ter os números e não tomar ações em cima deles, se sabe que aqui se tens todas as informações necessárias mas também se sabe que muitas vezes as ações não são tomadas como se deveria. Então acho que é função da controladoria junto com as demais áreas definir e estabelecer estes indicadores, e disponibilizar, mas as áreas devem agir em cima desta disponibilização destas informações, senão não adianta nada.

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
<i>(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).</i>
<i>(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).</i>

<p>(3) <i>As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).</i></p>	
<p>A Controladoria deve:</p> <p>(4) <i>Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).</i></p> <p>(5) <i>Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).</i></p>	
<p>A controladoria deve:</p> <p>(6) <i>Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).</i></p>	
<p>(7) <i>A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 CO	<p>De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta.</p> <p>Não, estamos trabalhando caminhando, para chegar lá, pois hoje podemos chamá-la de contabilidade e não de controladoria, é lógico que precisamos de sistemas que nos dêem suporte a isso, e nos estamos exatamente passando por isso agora, um diagnóstico conforme descrito em uma pergunta acima, para validar o que temos, principalmente o SOGI para ver se ficamos ou não com ele, pois precisamos de um sistema que consolide as informações, é claro que respeitando as particularidades de cada empresa, e nos mostre conforme queremos enxergar, é claro que leva tempo e as pessoas precisam se moldar a isso. Temos um caminho muito longo a trilhar, pois é muito bonito dizer que queremos a informação no quinto dia útil, ou até menos, mas o que precisamos para chegar lá, isso precisa ser transparente para todos, e assim estabelecer metas para a redução disso.</p>
02 CO	<p>De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta.</p> <p>Informações têm o suficiente, mas temos que melhorar a agilidade desta informação.</p>
03 CO	<p>De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)?</p> <p>A controladoria ainda não faz o seu papel, ou seja, de mostrar o rumo em que a organização deve tomar, pois ela ainda pode ser vista como uma contabilidade melhorada.</p>
04 CO	De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de

	<p>controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião:</p> <p>4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante?</p> <p>Informações externas sempre são bem vindas, principalmente com relação ao meu concorrente, para que assim possa, me antecipar a ele.</p> <p>4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo?</p> <p>A controladoria só fornece informações internas da organização, e acredito que antes de pensarmos em externas temos que primeira fazer com que a controladoria nos forneça as informações internas de forma mais rápida possível.</p>
05 CO	<p>De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta.</p> <p>Cenários sempre são muito importantes, e isso é feito com frequência por nós da alta administração, para saber para onde vamos e como vamos.</p>
06 CO	<p>De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta.</p> <p>Ela dá, pois as decisões são tomadas em cima das informações que a controladoria nos disponibiliza, eu volto a lhe dizer, não adiante ter o número o resultado se isso não é trabalhado, a controladoria é fundamental é o básico para esta primeira etapa, mas o processo de análise desta informação é indispensável e este também é o papel da controladoria.</p>
07 CO	<p>De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta.</p> <p>Sem dúvida isso é importantíssimo, sim em nossa organização isso é feito com os dados disponibilizados pela controladoria, pois se não prevemos o futuro, não há presente.</p>
08 CO	<p>Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização?</p> <p>Disponibilizar as informações em prazos desejáveis com análise profundas para que os gestores possam tomar as suas decisões da melhor maneira possível.</p>
09 CO	<p>Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes?</p> <p>Acho que estamos ainda nos adaptando a esta realidade, mas não vejo problemas, contabilidade é igual em tudo que é lugar, basta somente respeitar as particularidades de cada casa.</p>
10 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>Olha, eu diria o seguinte: as informações são confiáveis, permitem tomadas de decisões consistentes, números confiáveis e uma visão geral mais ampla de resultados e de indicadores que permitam a gente tomar decisões com mais rapidez e consistência. É disponibilizar as informações o mais rápido possível, é claro que é preciso ter sistemas aptos a isso, com o SOGI até temos isso mas é preciso melhorá-los.</p>
11 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>Se tornar uma verdadeira controladoria, e não ser uma contabilidade.</p>

12 CO	<p>A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; <p>Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Olho todos, e é claro se eles estivessem informatizados isso agilizaria a chegada até nós.</p>
13 CO	<p>Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes.</p> <p>Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os:</p> <p>Sim olho todos, acho que no momento que diminuirmos o prazo de disponibilização, já teremos um ganho imenso, mas primeiro temos que trabalhar nos demais aplicativos (processos).</p>
14 CO	<p>Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que você utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Acho que o SOGI praticamente esta contemplando tudo isso, e é por isso que estamos trabalhando nesta validação de nossos aplicativos, para ver se ficamos ou trocamos eles.</p>

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<p><i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p> <p><i>“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 IC	<p>Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê?</p> <p>Sim, sem os números nada se conseguiria, o que falta é a análise desta informação disponibilizada.</p>
02 IC	<p>Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê?</p> <p>Os números são a base de qualquer negócio.</p>

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito
<p>(1) <i>A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado</i></p>

<i>de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda, (1999)</i>	
<i>(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
<i>(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
Nº Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta. Sim é relevante, pois para nós da alta administração, os números validos são os provenientes da área de controladoria.
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta. Sim as informações possuem uma boa qualidade e são confiáveis.
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta. Falta somente melhorar esta questão do tempo de resposta das demandas da alta administração.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta? Totalmente e tomamos decisões em cima delas todos os dias

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito	
<i>Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46).</i> <i>“Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável” Ward, (1992)</i> <i>O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)</i>	
Nº Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégica definida? Sem gestão, não há organização, a gestão é o espelho da empresa.
02 GE	Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como? Sim, eu acho que ela deve participar pois ela deve estruturar as informações que serão estrategicamente utilizadas. Atualmente a controladoria não é tão presente como deveria, mas estamos envolvendo ela mais neste processo devido a sua real importância nisso.

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</p> <p>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</p>	
Nº Q	Questão:
01 AE	<p>De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização?</p> <p>Ela é estrategicamente utilizada, pois as informações na qual nos baseamos são de lá, mas a estrutura da controladoria deve ser mudada e esta sendo, para que assim possa ser realmente estrategicamente utilizada.</p>
02 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>A controladoria fornece informações muito importantes e confiáveis ao processo decisório</p>
03 AE	<p>Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização?</p> <p>Trabalhar como uma controladoria de verdade, mas já estamos trabalhando nisso com esta nova reestruturação de ter um supervisor geral de controladoria, que vai estar mais alinhado conosco da alta administração.</p>
04 AE	<p>De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%)</p> <p>Eu diria que hoje ela esta entre 50 e 55%, ainda tem bastante a percorrer, e a informática também tem um papel fundamental nisso tudo.</p>
05 AE	<p>Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião?</p> <p>Acho que devido a estarmos trabalhando nisso, atualmente estão todos contemplados, é claro que depois outras informações irão ser necessárias.</p>
06 AE	<p>Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla?</p> <p>Acredito que informações contábeis e financeiras estamos bem servidos.</p>

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito
<p>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da</p>

<p><i>empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? Sem sistema não há informação, e portanto não há controladoria
02 SI	Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais? Como mencionado antes com o BI acreditamos ser o caminho, porém precisamos do parecer final desta consultoria para ver se ficamos com os nossos aplicativos e os melhoramos ou compramos um ERP e depois sim implantamos o BI
03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Sim, não temos como pensar em controladoria em uma empresa do nosso porte sem informática
04 SI	Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento? Acesso o SOGI planejamento, orçamento e custos e também o SOGI contabilidade. Acho que ele não é muito amigável, mas é um bom sistema.

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito	
<p><i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão. Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 BI	De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i> , em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento? Sim, porém é importante lembrar que não vamos comprar um pacote fechado e implantá-lo, primeiro temos que ver todas as reais necessidades e ver se os nossos bancos de dados podem atender a essa nova ferramenta. Outro detalhe, é que as pessoas é claro que não todas, mas as que vão lidar com a ferramenta precisam estar familiarizadas com ela, pois somente a tecnologia não basta.
02 BI	No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i> , para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários? Não.

OBSERVAÇÕES:

- a) As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- b) O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- c) As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;
- d) Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados em um segundo contato com os entrevistados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I - IDENTIFICAÇÃO
ENTREVISTADO: 9

SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i>	
Nº Q	Questão:
01 NIE	Quais são os principais indicadores informacionais estratégicos de sua organização/negócio/área? Estas estão contempladas nos sistemas? Os indicadores que estão contemplados nos sistemas através do BSC. Porém alguns ainda precisam ser colocados manualmente, sua realização, mas por exemplo os indicadores financeiros todos eles estão sendo tirados da controladoria de forma automatizada, pois todas as informações estão lá. Mas a informática esta trabalhando nisso, e nesse primeiro momento estamos trabalhando no boletim de produção para que este possa vir automaticamente para o BSC sem ter que ter duas vezes a mão humana, devido a este aplicativo ser muito importante para a nossa organização.
02 NIE	Descreva, em sua opinião, quais são as principais necessidades informacionais para cada item abaixo, para que a sua organização/negócio/área atenda-os da melhor maneira possível: - Clientes: - Fornecedores: - Parceiros: Sabe que esta pergunta para um gestor de informática é um tanto difícil, pois tem muitos pedidos diariamente, mas o tempo me mostrou que as necessidades variam de acordo com cada gestor, mas te afirmo que todas as informações estão disponíveis nos sistemas, pois informação é o que não falta aqui dentro desta organização. Quanto a fornecedores acho que estamos bem, pois temos todos os processos licitatórios, e quanto a parceiros não vejo problemas todos gostam de fazer parcerias conosco.
03 NIE	Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique. Sim, os financeiros com certeza, os demais estamos trabalhando para

	acesso a eles conforme te falei do boletim de produção.
04 NIE	Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais? Acho que os nossos sistemas são bons e que temos pessoas aqui dentro capacitadas para conseguir elencar estas informações, não precisamos comprar nada de novo no mercado.
05 NIE	Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais? Acho que o maior problema aqui dentro é com relação às pessoas na ponta muitas vezes não saber a importância de entrar com uma informação correta ou saber que tem prazo para cumprir, pois mesmo com toda a informatização sempre vai existir o fator humano em alguns aplicativos. Então acho que tirando isso é só a informática trabalhar junto com as áreas de negócios um pouco e conseguiremos obter todas as informações, e eu te garanto que já estamos caminhando para isso.
06 NIE	Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação? Nos sistemas de cada área, assim como é hoje, ou melhor nos seus BSCs, que daqui a alguns meses já vão estar a todo vapor.
07 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados? Tudo vai depender de cada área, mas indicadores são controlados todos os dias, mas isso depende muito de cada gestor.
08 NIE	Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados? Acho que devem ser semestralmente.
09 NIE	Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores? Mais do que desenvolver ferramentas de gestão é garantir a efetividade da ação destas ferramentas, através do acompanhamento da implantação destas ferramentas. Por exemplo, a implantação do planejamento através do SOGI para todas as áreas, então as áreas devem usar, não esta lá só para bonito é uma ferramenta muito útil para todos os negócios. O que eu acredito que precisa ser melhorado em termos de monitoramento é que somos um braço da CNI (conferência Nacional da Indústria) e lá se tem o mapa estratégico e lá estão os indicadores e nós somos um braço deles e então temos que estar alinhados a eles, e não estamos, tendo isso acho que fica mais fácil controlar todos os indicadores, e mais todos da organização devem saber o que é um BSC e seu motivo de existir.
10 NIE	Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional? A controladoria deveria desempenhar seu papel com mais força, ou seja, a perspectiva financeira apesar de sermos uma organização com fim social é a base de tudo, então a controladoria como geradora destas informações tem um papel fundamental de sentar com todas as áreas e ver o que pode ajudar, mas isso não é feito, falta este alinhamento entre eles, ou seja, a controladoria poderia ajudar tanto na questão orçamentária, planejamento, lançamentos contábeis, enfim ter o papel de controladoria mesmo. Olha o absurdo que

	acontece em nossas áreas social que são lazer, educação, saúde e desenvolvimento humano, em ambas as áreas eles calculam o resultado operacional de forma diferente e isso mostra que esta faltando pro atividade da controladoria em melhor assessorar o seu cliente e dizer o que é resultado operacional.
--	--

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito	
	(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade (ALMEIDA; PARIS; PEREIRA, 2006, p. 347).
	(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo (OLIVEIRA, 1998, p. 159).
	(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).
	A Controladoria deve:
	(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).
	(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).
	A controladoria deve:
	(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).
	(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)
Nº Q	Questão:
01 CO	De acordo com o conceito (1), em sua opinião, a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta. Não, pois há um distanciamento muito forte entre a controladoria e os negócios da organização, fazendo que com isso os resultados não sejam otimizados.
02 CO	De acordo com o conceito (2), a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta. Veja bem, as informações estão todas lá, pois o que mais temos é informação, mas só enviar as informações não basta, tem que haver

	uma análise destas para que assim o gestor possa se posicionar da melhor maneira, para assim obter os melhores resultados.
03 CO	<p>De acordo com sua opinião, quais são as informações que a controladoria deveria fornecer que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)?</p> <p>Informações já têm o suficiente, mas falta uma análise destas informações, pois somente ver números para muitos gestores não resolve nada, sei que é muito difícil em um tempo curto fazer uma análise e traçar um plano neste universo que temos aqui dentro, mas então a controladoria deveria treinar algumas pessoas para estarem habilitadas a fazerem esta análise, pois se preocupar em só fechar o balancete e o DRE o mais breve possível não basta, tem que haver análise detalhada de todos os números isso é uma controladoria e não é isso que temos hoje.</p>
04 CO	<p>De acordo com o conceito (3), as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião:</p> <p>4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa é importante?</p> <p>Informações externas devem ser acompanhadas diariamente, pois dependemos do mercado para que assim possamos permanecer nele. Acho que eventos externos temos que estar sempre envolvidos principalmente com relação a minha área que é a informática. Bem, quanto à fonte procuro nas revistas especializadas e na internet, mas mantenho relacionamento semanais com os gestores de TI das empresas Renner, Marco Pólo, ou seja, empresas de mercado que são competitivas para que assim possamos estar ligados no mundo lá fora, pois aqui dentro temos informações de sobra. Quanto a informatizar isso acho que não é possível, pois cada gestor tem que ir atrás com a sua visão crítica para o seu negócio.</p> <p>4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Em caso negativo, como esta poderia proceder para melhor o atendê-lo?</p> <p>Informações externas não, mas acho também que isso não é papel dela, pois já fornece informações o suficiente para os gestores, só falta a bem dita da análise dos números.</p>
05 CO	<p>De acordo com os conceitos (4) e (5), em sua opinião, eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta.</p> <p>Nossa organização tem cenários futuros, pois cada vez que tem planejamento estratégico tem projeções de cenários, porém isso fica muito centrado em algumas pessoas, parecendo assim que nós não temos isso.</p>
06 CO	<p>De acordo com o conceito (6), a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião, isto é importante? Justifique sua resposta.</p> <p>Eu vou te dizer que a controladoria só disponibiliza os relatórios e isso não é apoio, apoio verdadeiro e sentar junto e analisar os resultados e dar o caminho para melhorá-los.</p>
07 CO	<p>De acordo com o conceito (7), em sua opinião, a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado? Justifique a sua resposta.</p> <p>Uma empresa que não tem futuro não tem presente, nossa organização faz essas projeções, mas a controladoria fica um tanto isolada neste momento por muitas vezes não se manifestar como deveria</p>

08 CO	<p>Em sua opinião, quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização?</p> <p>Dar apoio a todos os níveis organizacionais e não só cobrar, traçar planos para ajudar os gestores em seus momentos de crises.</p>
09 CO	<p>Como você percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes?</p> <p>Não deveria ter problemas, mas acho que o atendimento de diversas empresas pela nossa área de controladoria esta fazendo com que esta se distancie um pouco das áreas fins da organização SESI, deixando muito a desejar em alguns momentos.</p>
10 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>Diminuição de prazos de fechamento, disponibilização através do SOGI dos principais relatórios DRE, Balancetes, acompanhamento orçamentário.</p>
11 CO	<p>Em sua opinião, quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização?</p> <p>A controladoria deveria trabalhar em conjunto com as áreas fins, dando o verdadeiro suporte a eles e não só disponibilizando relatórios via web. Então deveria ser eliminado este distanciamento existente. Quem sabe a controladoria disponibilizaria um técnico no mínimo uma vez por semestre para vir nas áreas ver como estamos e como podem ajudar mais.</p>
12 CO	<p>A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios, entre eles estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; <p>Alguns desses relatórios são ou foram utilizados por você? Com qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Já foram utilizados no passado, agora devido à área que estou não os utilizo mais, porém acho que eles deveriam ser informatizados, a controladoria deveria trabalhar junto com um de meus técnicos para agilizar isso.</p>
13 CO	<p>Além dos relatórios disponibilizados, tratados na questão anterior, a controladoria iniciou neste ano de 2007 a disponibilizar, via sistema, os DREs (Demonstrativos de Resultados), os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões Contábeis e Balancetes.</p> <p>Estes são utilizados por você? Qual a periodicidade? Em sua opinião, há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios? Cite-os:</p> <p>Sim utilizo todos e acho que estão ótimos. Acho que só falta é o real apoio do entendimento dos relatórios, que é o papel da controladoria.</p>
14 CO	<p>Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que você utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os:</p> <p>Utilizo todos e não vejo problema é tudo uma questão de costume do usuário.</p>

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<p><i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidas, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p> <p><i>“A informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 IC	<p>Em sua opinião, a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê?</p> <p>Acredito que sim, pois as informações estão todas lá, se não estão é por que alguém se esqueceu de apertar um botão e isso sempre vamos ter.</p>
02 IC	<p>Em sua opinião, a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê?</p> <p>Sem dúvida, a informação contábil financeira é a base de toda a organização, não é a toa que ela é a base de nosso BSC.</p>

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<p><i>(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida auxiliando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores. (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda (1999)</i></p>	
<p><i>(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes. (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)</i></p>	
<p><i>(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda (1999)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 CQ	<p>De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta.</p> <p>Deveria, mas em muitos casos temos uma certa dificuldade em conseguirmos traçar valores passados, presentes e projeções futuras.</p>
02 CQ	<p>De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta.</p> <p>A qualidade da informação depende muitas vezes de pessoas, então essas devem saber o seu verdadeiro papel, pois do que depende de sistemas acho que já estamos bem. Vejo muitos problemas de falta de comprometimento aqui dentro.</p>
03 CQ	<p>As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta.</p> <p>Acho que a controladoria já evoluiu muito com relação a prazos, inclusive com a implantação do SOGI, mas agora em meu ponto de</p>

	vista falta é rever processos e em muitos casos pessoas, torno a repetir que os nossos sistemas são bons em vista do mercado.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta? Temos que acreditar nela, mesmo sabendo que muitas informações são lançadas manualmente, mas não vejo como fugir disso. Também vejo que a controladoria se preocupa em sempre verificar se os procedimentos foram cumpridos da melhor forma possível e isto nos traz uma certa tranquilidade.

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito	
<p><i>Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização” (ROCHA, 1999, p. 46).</i></p> <p><i>“Uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável” Ward, (1992)</i></p> <p><i>O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégia definida? É fundamental, sem gestão não vai haver empresa.
02 GE	Em sua opinião, a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como? A controladoria deve dar o suporte com suas informações para todo o processo de gestão, quanto digo isso é fazer a análise dos números e mostrar a seus gestores e não só disponibilizar.

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p><i>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</i></p> <p><i>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 AE	De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização? Ela não é estrategicamente utilizada, pois participa muito pouco com o apoio a organização, vejo mais as áreas de assessora se articulando

	com as informações do que a controladoria.
02 AE	Existem, na sua opinião, fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? Acho que as pessoas sempre estão dispostas a trabalhar, porém em muitos casos ficam trabalhando em coisas desnecessárias em vez de ir na fonte e perguntar o que realmente estão precisando.
03 AE	Existem, na sua opinião, fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? Como relatado antes, falta sentar com as áreas fins e perguntar o que eles precisam, e além disso disponibilizar a análise dos números.
04 AE	De acordo com as respostas acima, em sua percepção, qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%) Tem muito chão pela frente, estamos em 30%
05 AE	Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião? Acho que contempla tudo, é claro que estamos em um processo de construção, implantação é tudo muito novo ainda.
06 AE	Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla? Acho que é a perspectiva que melhor estamos atendidos, pois informações contábeis e financeiras não faltam.

SEÇÃO VIII-SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito	
<i>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. [...] Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</i>	
Nº Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima, como considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? A controladoria não existiria em uma organização do tamanho da nossa sem sistemas, o SOGI é um exemplo disso.
02 SI	Você conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Em caso afirmativo, qual ou quais? Acho que os sistemas existentes hoje são ótimos, o que realmente temos que trabalhar são os processos e não mais os sistemas. Veja bem, não to tentando livrar a informática de suas reais responsabilidades, mas os sistemas estão bem alinhados.
03 SI	Em sua opinião, concorda que a Controladoria, juntamente com o suporte dos sistemas de informação, possa auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Sim, os sistemas são atualmente o carro chefe de uma organização, pois a contabilidade, digo os números em papel, não teria cabimento e nem utilidade.

04 SI	<p>Você acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscadas? Em sua opinião, quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento?</p> <p>Todos, mas atualmente mais o SOGI e para mim ta perfeito, quem reclama é por que não está familiarizado com a ferramenta, então tem que se familiarizar.</p>
-------	---

SEÇÃO IX – BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Conceito	
<p><i>Business Intelligence: é todo o conjunto de processos e estrutura de dados, internos e externos à organização, utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão.</i></p> <p><i>Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 BI	<p>De acordo com os conceitos da ferramenta <i>Business Intelligence</i>, em sua opinião ela atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento?</p> <p>Eu acredito que sim, mas eu te digo com certeza que o que temos de infra-estrutura aqui dentro já esta mais do que suficiente para atendimento de nossas necessidades, será que vai agregar valor para a organização por exemplo saber quem vendeu em tal dia tantos comprimidos de paracetamol em tal horário, qual é o meu custo x benefício com isso ? eu acho que há um certo exagero quanto os gestores falam que só o BI vai ajudar, pois nosso problema não é de ferramenta e sim de processo. É claro que o BI é um facilitador, mas acho que não vai ser um diferencial para a nossa empresa.</p>
02 BI	<p>No seu entendimento, como poderia ser reformulado o conceito descrito de <i>Business Intelligence</i>, para adaptá-lo à área de controladoria, para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários?</p> <p>Não vejo necessidade de alterá-lo e nem de comprá-lo.</p>

OBSERVAÇÕES:

- As questões não possuem caráter rígido, e o roteiro (semi-aberto) permite a realização de questões não contempladas;
- O encaminhamento da entrevista será norteado pelo roteiro, mas considerando a fluência e abordagem dos entrevistados;
- As entrevistas serão gravadas, com autorização dos entrevistados e transcritas, para posterior análise dos dados;
- Dados necessários à realização da pesquisa, eventualmente não coletados na entrevista, serão solicitados em um segundo contato com os entrevistados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEÇÃO I - IDENTIFICAÇÃO
ENTREVISTADO: 10
SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<p><i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. . Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01/02 NIE	<p>Quais são os principais indicadores ou as necessidades informacionais estratégicas de sua organização/negócio?</p> <p>No campo econômico financeiro primeiro é o valor total do orçamento a disposição anual, depois os desdobramentos deste orçamento em termos de área, os resultados esperados por áreas, o fluxo de caixa mensal, o volume de investimentos que serão realizados. Todos estes indicadores que acho importante estão nos sistemas, o problema é como captá-los de uma forma mais rápida e eficiente, ou seja, o processo existente de integrações é muito demorado, então elas tem que serem muito trabalhadas para poderem fornecer informações confiáveis.</p>
03 NIE	<p>Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.</p> <p>Quanto aos indicadores financeiros é muito tranquilo consegui-los, mas existem alguns que há uma certa dificuldade até mesmo de como conseguir medi-lo que é o caso por exemplo do nosso impacto social que está contemplado em nosso BSC, mas acredito que os sistemas permitem sim medi-los.</p>
04 NIE	<p>Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais?</p> <p>Utilizamos o BSC, apesar dele estar em fase de implantação na maioria das áreas, que esta contemplado no módulo do SOGI Planejamento.</p>
05 NIE	<p>Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais?</p> <p>Quando temos a informação ela não é de fácil acesso, pois em muitos casos é preciso aguardar uma integração, então, acredito que falte um sistema integrado.</p>
06 NIE	<p>Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriada a busca pelo pesquisador, por esta informação?</p> <p>Sem dúvidas nos sistemas, preferencialmente em um único lugar</p>
07 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados?</p> <p>Tudo depende mas a maioria é mensal</p>
08 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados?</p> <p>A revisão de todos os indicadores é feita semestralmente</p>
09 NIE	<p>Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores?</p> <p>Para a nossa organização primeiro são as pessoas, des devem estar motivadas e saibam a onde a empresa deseja chegar, em segundo lugar</p>

	o desenvolvimento da marca, pois isso é um diferencial de toda a empresa, por que tudo é muito comoditizado, ou seja, tudo igual, então a marca é o diferencial, em terceiro a empresa tem que estar economicamente e financeiramente equilibrada e procurar sempre ter inovação por que a velocidade em que os produtos e serviços são sucateados é impressionante é veloz e feroz, deste modo deve haver um grupo só fazendo pesquisas.
10 NIE	Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional? A controladoria é fundamental, pois o equilíbrio econômico financeiro é ela que detém, e como detentora destes conhecimentos específicos deve estabelecer um diálogo com as áreas para informá-las dos caminhos (rumos) que devem ser trilhados, pois se isso não for cumprido, aquela inovação que mencionei acima e as pessoas não têm o seu real significado. Mas é importante que a controladoria entenda dos negócios da organização, pois pensar em só controlar não é o objetivo (<i>latu senso</i>) devem trabalhar <i>strito senso</i> com o negócio da organização, e é aí que acontece uma disfunção propriamente dita.

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade. (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).
(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo. (OLIVEIRA, 1998, p. 159).
(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).
A Controladoria deve:
(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).
(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável. (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).
A controladoria deve:
(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).

<i>(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)</i>	
Nº Q	Questão:
01 CO	De acordo com o conceito (1) em sua opinião a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta. Não, pois há um distanciamento muito forte com relação à controladoria e os negócios da organização, então ela não promove a integração das áreas de responsabilidade.
02 CO	De acordo com o conceito (2) a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta. A controladoria com certeza é o nosso grande banco de dados, mas disponibilizar informações somente não basta, é preciso uma análise e após sim repassa-las as áreas.
03 CO	De acordo com sua opinião quais são as informações que a controladoria deveria fornecer, que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)? Informações a controladoria disponibiliza, porém apesar de terem melhorado consideravelmente o prazo ainda temos muito a melhorar. Quanto à forma deve ser tudo no sistema, até podem vir em papel desde que não seja necessário ter que levar tudo para o Excel como acontece hoje. Porém algumas coisas ainda faltam tais como por exemplo: parâmetros Físicos (quantitativos e qualitativos) e os relacionamentos com as contas.Ex: Energia Elétrica quantidade de KW gasto; Água e Esgoto total de m³, etc. E também um outro ponto muito importante para nós é a apuração do custo alvo, ou melhor os dados de Mercado – Preço/custo executados pelos nossos concorrentes.
04 CO	De acordo com o conceito (3) as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião: 4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa em sua opinião são importantes? Sem dúvida são muito importantes, por este motivo cada gestor deve saber onde buscar estas informações, pois bases prontas nós não temos, os locais mais tradicionais são as associações brasileiras, institutos de pesquisas, ou mesmo mais informalmente quando são colhidas por pesquisas. É obvio que muitas informações são estratégicas e então são mais escondidas então os gestores devem através de muita pesquisa entender os seus segmentos e garimpar esta informação. 4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Se caso não, como está poderia proceder para melhor o atende-lo? Não, mas acho que a área de controladoria talvez junto com a assessoria econômica pudessem mensalmente traçar algo relacionado ao mercado externo para nos fornecermos algumas informações externas junto com as internas que já nos passam hoje.
05 CO	De acordo com os conceitos (4) e (5) em sua opinião eles são importantes ? Na sua empresa estes conceitos são realizados? Justifique sua resposta. A controladoria como mencionado antes não interpreta os fatos somente os disponibiliza aos gestores e isso é muito complicado, pois a análise é fundamental por parte da controladoria

06 CO	De acordo com o conceito (6) a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião isto é importante? Justifique sua resposta De certo modo sim, pois as informações são utilizadas da controladoria, pois esta deve ser a única fonte de informação, mas ele não nos ajuda a tomar a decisão ou nos informar qual o caminho a seguir, só disponibiliza as informações.
07 CO	De acordo com o conceito (7) em sua opinião a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante? Em sua organização isto é realizado ? Justifique a sua resposta. Sim isto é realizado, mas não pela controladoria e sim pela área de planejamento de nossa empresa com as informações disponibilizadas pela controladoria
08 CO	Em sua opinião quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização? Atuar mais no apoio às decisões, informando, direcionando todos os gestores quanto aos rumos que devem ser trilhados para a continuidade de seu negócio, através da análise das informações.
09 CO	Como percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes? É bem complexo, mas contabilidade é sempre a mesma em qualquer lugar, mas sei que devido a nossa organização ter inúmeros negócios isso muitas vezes se torna extremamente complicado.
10 CO	Em sua opinião quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização? Eu acho que ela tem um controle bem rigoroso, um controle adicional rigoroso que eu admiro muito. Mesmo com os problemas de sistemas que muitas vezes temos, a controladoria consegue ter um esforço tremendo e apesar de algumas demoras sempre entrega no prazo, há uma dedicação muito boa.
11 CO	Em sua opinião quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização? Aproximar-se mais dos negócios, entender dos negócios. Deve tentar entender por que o resultado foi positivo ou foi negativo.
12 CO	A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios entre eles estão: - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; Algum desses relatórios são ou foram utilizados pelo Sr/Srª? Com qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Utilizo todos, é o meu papel. A análise econômica e financeira deveria trazer, além de todas as suas informações maior número de análises descritas, possibilidades e cenários. E também deveria trazer o acompanhamento do orçamento gerencial como um todo, e aberto para todas as áreas.
13 CO	Além dos relatórios disponibilizados tratados na questão anterior a controladoria iniciou este ano de 2007 a disponibilizar via sistema os DREs (Demonstrativos de Resultados) os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões contábeis , Balancetes.

	Estes são utilizados pelo SR ^o /Sr ^a ? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Todos são utilizados, para melhorá-los maior agilidade na disponibilização
14 CO	Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que o Sr ^o /Sr ^a utilize ? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Utilizo a precificação, e aplicativos de produção das áreas de negócios, utilizo também o relatório SIG. Agilidade na informação.

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<p><i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidos, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. . Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p> <p><i>“a informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970,) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 IC	Em sua opinião a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê? Acredito que a contabilidade contribui para a solvência e rentabilidade, no fornecimento de demonstrações contábeis.
02 IC	Em sua opinião a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê? Sem dúvida, principalmente em demonstrações gerenciais que podem indicar o desempenho da organização e seus negócios, para que assim o gestor consiga se posicionar melhor em suas decisões

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<p><i>(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida “ajudando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores” (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda (1999).</i></p>	
<p><i>(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)</i></p>	
<p><i>(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda (1999)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante? Justifique sua resposta. Ela é extremamente relevante, mas ela deve ser bem discutida, ou melhor bem analisada para que ambos entendam a informação.
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo? Justifique sua resposta. De modo geral sim, pois ela é bem confiável, sendo assim nos faz

	acreditar em seu valor preditivo.
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão? Justifique sua resposta. Somente esta faltando maior agilidade na informação e a análise desta junto com as áreas.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta. São confiáveis, mesmo que muitas das informações não sejam lançadas pela controladoria, pois noto sempre uma certa preocupação em verificar a veracidade dela e dentro do possível o acerto da mesma.

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito	
<p><i>Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”. (ROCHA, 1999, p. 46).</i></p> <p><i>“uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável.” Ward, (1992)</i></p> <p><i>O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 GE	Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégica definida? Sem gestão não há organização, a gesto é o que dá o rumo a organização.
02 GE	Em sua opinião a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica? Como? Sem dúvidas, pois a maioria das informações está na controladoria, então esta tem que servir de apoio e direcionador dos planos a serem tomados.

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito	
<p><i>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</i></p> <p><i>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias.</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 AE	De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na

	organização? Hoje a controladoria não é estrategicamente utilizada, pois como mencionei antes ela esta distanciada dos negócios da organização
02 AE	Existem na sua opinião fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? Acho que se não fosse o distanciamento, me refiro a falta de sentar junto com os gestores das áreas e ver o que realmente é preciso estaríamos mais alinhados
03 AE	Existem na sua opinião fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? Acho que já respondi acima.
04 AE	De acordo com as respostas acima em sua percepção qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%)? 50%
05 AE	Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião? Acho que o nosso BSC esta em fase de implantação e então somente depois de implantado por completo é que vamos sentir esta necessidade
06 AE	Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla? Isso é um processo de aprendizado, hoje eu te responderia que não, mas isso a controladoria deveria saber analisar e propor aos gestores outros indicadores relevantes para a organização.

SEÇÃO VIII – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conceito	
<i>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações. um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...].Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O'Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</i>	
Nº Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima em sua opinião você considera que os sistemas de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? Uma empresa do tamanho da nossa não há como não ter sistemas
02 SI	O Sr ^o /Sr ^a conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas ? Se caso sim qual ou quais ? Acho que o BI (<i>Business Intelligence</i>) ajudaria bastante
03 SI	Em sua opinião você concorda que a Controladoria juntamente com o suporte dos sistemas de informação possam auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Sim, pois é preciso que haja visões diferenciadas para que assim os sistemas funcionem corretamente.
04 SI	O Sr ^o /Sr ^a acessa algum sistema (aplicativo) na organização ? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscada ? Em sua opinião quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento ?

	Acesso todos os aplicativos, diariamente, e atualmente mais o SOGI, pois ele na verdade consolida a informação. Quanto a melhoramentos acho ele um tanto complexo, e gostaria que os dados fossem mais rápidos disponibilizados, sei que tivemos um avanço tremendo quanto à entrega entre o nono e o décimo dia útil, mas mesmo assim temos que reduzir este prazo, e automaticamente as análises também
--	---

SEÇÃO XI – BUSINESS INTELLIGENCE

Conceito	
<p><i>Business Intelligence : É todo o conjunto de processos e estrutura de dados, (internos e externos à organização) utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão.</i></p> <p><i>Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01	<p>De acordo com os conceitos da ferramenta Business Intelligence, em sua opinião ele atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento?</p> <p>Já existe o projeto do BI, é claro que ele só iria enriquecer o nosso trabalho e nos dar um diferencial, mas é importante saber trabalhar com as informações que são realmente estratégicas, mas é uma ferramenta importante, para nós, para dar agilidade nas informações. Quanto à disponibilização a controladoria deve ser a “mãe” do BI, mas deve ensinar algumas pessoas estratégicas dentro da organização para que estas também acessem algumas informações, é claro não todas.</p>
02	<p>No seu entendimento como poderia ser reformulado o conceito descrito do Business Intelligence, para que pudesse ser adaptado à área de controladoria para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários?</p> <p>Não.</p>

ROTEIRO DE ENTREVISTA

SEÇÃO I - IDENTIFICAÇÃO

ENTREVISTADO: 11

SEÇÃO II – NECESSIDADES INFORMACIONAIS DOS EXECUTIVOS

Conceito	
<p><i>A informação assume um papel importante dentro das organizações, devido à complexidade, inconstância e rapidez do mundo dos negócios, que obrigam a que as informações aos executivos sejam tão rápidas e variadas como os fatores que influenciam a organização. Mcgee; Prusak (1994), Davenport (2000).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01/02 NIE	Quais são os principais indicadores ou as necessidades informacionais estratégicas de sua organização/negócio?

	<p>Como há o desenvolvimento do BSC, temos quatro perspectivas, conforme a ordem, que são impacto social, pessoas, processo interno e sustentabilidade financeira. Em cada perspectiva há objetivos e por conseguinte indicadores com metas a serem gerenciadas. Citam-se então os indicadores: n. Atendimentos, % Satisfação clientes, n. indústrias atendidas, participação do investimento social no investimento total, n iniciativas com parceiros externos, n. eventos integrados SESI e SENAI, Custo Total, Investimentos Totais, abrangência geográfica dos serviços, n. novas tecnologias desenvolvidas, n processos certificados, recursos de treinamento, índice de cumprimento das metas estratégicas, tempo de capacitação por colaborador, % rotatividade, % absenteísmo, receita de mercado, resultado operacional e líquido, Aplicação Social Total, Disponibilidades.</p>
03 NIE	<p>Os sistemas de informações atuais permitem acesso e controle desses indicadores? Justifique.</p> <p>Estamos utilizando recursos de TI disponíveis na organização. Porém, os indicadores da perspectiva financeira são os mais fáceis na sua obtenção, pois já há uma integração contábil dos dados. Há deficiências nos demais indicadores das outras perspectivas, o que os torna de difícil acesso e controle,</p>
04 NIE	<p>Existem sistemas específicos que poderiam ser utilizados para obter essas informações? Quais?</p> <p>Sim, estamos em fase de desenvolvimento do BSC no sistema de planejamento e orçamento.</p>
05 NIE	<p>Quais são os principais problemas em obter essas informações com os sistemas atuais?</p> <p>Falta a base do dado em algum sistema integrado.</p>
06 NIE	<p>Onde (documentos, relatórios, sistemas) seria mais apropriado à busca pelo pesquisador, por esta informação?</p> <p>Atualmente a obtenção de informações para o acompanhamento dos indicadores se dá de diversas maneiras, por documentos, relatórios e outros. O que se quer é a obtenção de dados e informações nos Sistemas.</p>
07 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são controlados?</p> <p>Alguns são mensais, porém oficialmente são apresentados a toda organização a cada semestre.</p>
08 NIE	<p>Com que frequência (mensalmente, semanalmente, quinzenalmente) esses indicadores são revistos e reformulados?</p> <p>As metas poderão ser revistas a qualquer momento, desde que esta revisão seja avaliada por comissão específica. Já os indicadores, a sua revisão é anual, com certa flexibilidade na sua revisão.</p>
09 NIE	<p>Em sua opinião quais são os fatores essenciais para o sucesso de uma organização? E que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores?</p> <p>Acredito que o sucesso de qualquer organização é ter bem claro qual a razão de sua existência, e que por esta razão todos na organização tenham metas bem claras e objetivos a perseguirem. Quando comento que o fator principal para o sucesso da organização é a razão de sua existência, digo, temos que ter clara a sua missão, quais estratégias para concretizar esta missão. Essas</p>

	estratégias deverão conter objetivos, perseguidos por “todos” na organização, com metas em seus indicadores que proporcionem que a empresa cresça, que as pessoas prosperem, que fornecedores sejam parceiros, os clientes fiéis e sociedade feliz.
10 NIE	Qual o papel da controladoria frente a estes fatores essenciais para o sucesso organizacional? Além de seus objetivos específicos, fornecer informações e orientações. Orientações no sentido de transformar relatórios e análises puramente contábeis em traduções simples e na linguagem de seu usuário. Ou seja, na maioria das vezes pessoas de área fim dizem ser complicada a linguagem contábil, havendo até uma resistência no sentido da busca de entendimentos. Enfim, esta orientação que eu comento acima refere-se ao papel da controladoria de descomplicar, simplificar e facilitar o entendimento de informações contábeis.

SEÇÃO III - CONTROLADORIA

Conceito
<i>(1) A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] os objetivos da Controladoria, tendo em vista a sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade. (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2006, p. 347).</i>
<i>(2) A controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo. (OLIVEIRA, 1998, p. 159).</i>
<i>(3) As organizações que se preocupam com sua continuidade, devem desenvolver e manter sistemas de informações de apoio à gestão que tratem os dados, transformando-os em informações, de forma integrada com o ambiente externo. A esse modelo de sistema de informação que integra a análise do ambiente interno e externo à organização, denomina-se de controladoria. (NOGAS et al., 2002, p. 1).</i>
<i>A controladoria deve:</i>
<i>(4) Interpretar o impacto econômico de possível fenômeno e evento, por meio de projeções de cenários, na estrutura financeira e patrimonial da empresa, destacando seus pontos fortes e fracos. (MOSIMANN; ALVES; FISH, 1993).</i>
<i>(5) Adquirir, interpretar e usar informações financeiras da organização para a mesma alcançar uma vantagem competitiva sustentável. (ANDREA; DUNNING apud SALEEM, 1995, p.136).</i>
<i>A controladoria deve:</i>
<i>(6) Promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de forma a sustentar a integridade de processo decisório (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1996).</i>
<i>(7) A controladoria deve assinalar a necessidade de mudança na estratégia competitiva, preferencialmente, identificar alguns poucos indicadores-chave que possam prever tal necessidade no futuro. (NOSSA; HOLANDA, 1998)</i>

Nº Q	Questão:
01 CO	<p>De acordo com o conceito (1) em sua opinião a área de controladoria de sua empresa se encaixa neste conceito? Justifique sua resposta.</p> <p>Com relação ao conceito 1, quanto à missão da Controladoria, acho complicado responder por só uma empresa. Vale ressaltar que a Controladoria pertence a uma área compartilhada entre três empresas. Se for analisar isoladamente e numa visão de cliente da controladoria, penso não estar cumprindo na totalidade da missão descrita no conceito 1.</p>
02 CO	<p>De acordo com o conceito (2) a área de controladoria de sua empresa possui aquelas características descritas? Justifique sua resposta.</p> <p>Acredito ser a controladoria um banco de dados onde buscamos grande parte das informações. No entanto, essas informações deveriam ser complementadas. Ou seja, temos informações que não são completas. Um exemplo, pode-se saber pela área de controladoria que crescemos na conta de energia elétrica, mas o que consumimos em kw?? Enfim, são perguntas que não obtemos na controladoria.</p> <p>Você deu um exemplo muito válido na qual eu não me lembrava, então já te explorando, tens alguns outros itens que lembra que a controladoria não os fornece?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saldo financeiro por unidades de negócios (atualmente temos somente no financiamento); - Todas as contas (principalmente receitas e despesas) deveriam ter referenciais: Ex.:R\$ / m2 em condomínio,; - Custos administrativos em negócios concorrentes. - Dados de Mercado – Preço/custo executados por concorrente para apuração do custo alvo.
03 CO	<p>De acordo com sua opinião quais são as informações que a controladoria deveria fornecer, que ainda não o faz? E qual a periodicidade? E qual seria a melhor forma (meio)?</p> <p>Temos informações claras de balanços, balancetes, demonstrações de resultados, enfim, demonstrações contábeis básicas. Acho que informações qualitativas, como consumos realizados, sazonalidades das rubricas de receitas etc., são muito importantes de serem construídas juntamente com as áreas de negócios. Além disso, também acredito de informações futuras das principais contas do balanço, como caixa, banco, receitas, despesas, valores a receber. No mínimo mensal e sem atrasos. E para isso, o meio mais específico é através de dados integrados por sistemas informatizados que proporcionem informações inteligentes aos usuários.</p>
04 CO	<p>De acordo com o conceito (3) as informações provenientes da área de controladoria deveriam ser disponibilizadas de forma integrada com informações internas e externas à organização. Em sua opinião:</p> <p>4.1- Informações externas à organização são importantes para a sua tomada de decisão? Por quê? Que tipo de informação externa em sua opinião são importantes?</p> <p>Com certeza. Cenários econômicos, políticos e sociais; Rumos dos vários segmentos de negócios, resultados de mercados concorrentes.</p> <p>4.2 - A área de controladoria de sua empresa fornece estas informações? Se caso não, como está poderia proceder para melhor o atende-lo?</p> <p>Não. Como disse antes, esta área deveria voltar-se mais às áreas de negócios, na procura de referenciais específicos.</p>

05 CO	De acordo com os conceitos (4) e (5) em sua opinião eles são importantes? Na sua empresa estes conceitos são realizados ? Justifique sua resposta. Penso já estar respondido, conforme anteriores.
06 CO	De acordo com o conceito (6) a controladoria de sua empresa dá suporte ao processo decisório. Em sua opinião isto é importante? Justifique sua resposta Sim. Como disse antes, falta maior atuação da controladoria para a realização deste conceito.
07 CO	De acordo com o conceito (7) em sua opinião a previsão de necessidades para o futuro é um fator importante ? Em sua organização isto é realizado ? Justifique a sua resposta.
08 CO	Em sua opinião quais são as funções de uma área de controladoria dentro de uma organização? Concordo que além de ser fornecedora de dados, a controladoria deveria atuar mais no apoio às decisões, informando e orientando gestores quanto às atuações presentes e futuras dos diversos negócios.
09 CO	Como percebe a complexidade de uma área de controladoria atender a diversas organizações com negócios diferentes ? Justamente, a diversidade de negócios dificulta na busca de dados externos principalmente.
10 CO	Em sua opinião quais são os pontos positivos que deveriam ser enfatizados da área de controladoria de sua organização? Os relatórios gerenciais são atualmente os principais balizadores para acompanhamento dos negócios.
11 CO	Em sua opinião quais são os pontos negativos que devem ser eliminados da área de controladoria de sua organização? Atraso dos relatórios.
12 CO	A controladoria disponibiliza mensalmente alguns relatórios entre eles estão: - Análise Econômica e Financeira; - Ciclometria; - Giro de Estoque; - Levantamento Comercial; - Relatório do Conselho Regional; - Informativo Gerencial; Alguns desses relatórios, são ou foram utilizados pelo Srº/Srª? Com qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Utilizo principalmente a análise econômica e financeira e o informativo gerencial com periodicidade mensal. Os demais são utilizados eventualmente, por alguma solicitação. Por ser um relatório da organização como um todo, penso que a análise econômica e financeira deveria trazer, não só os quadros comparativos de valores realizados, mas também maior número de análises descritas, possibilidades e cenários de diferentes visões. Além disso, acrescentaria neste relatório ou até no informativo gerencial, o acompanhamento do orçamento gerencial como um todo, e com visões das diversas áreas da organização.
13 CO	Além dos relatórios disponibilizados tratados na questão anterior a controladoria iniciou este ano de 2007 a disponibilizar via sistema os DREs (Demonstrativos de Resultados) os Orçamentos e seus Acompanhamentos, Razões contábeis , Balancetes.

	Estes são utilizados pelo SRº/Srª? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: São largamente utilizados justamente para proporcionar ao gestor, no caso superintendente do SESI, a análise descritiva que comentei anteriormente.
14 CO	Existe algum outro relatório ou sistema (aplicativo) que o Srº/Srª utilize? Quais e qual o motivo? Qual a periodicidade? Em sua opinião há pontos que poderiam ser melhorados com relação a estes relatórios, cite-os: Utilizo relatórios de planejamento como a precificação, e aplicativos de produção das áreas de negócios. Todos os sistemas utilizados são oriundos das aplicações corporativas. A periodicidade é definida em função da necessidade de aprofundamento da análise. Além disso, utilizo também o relatório SIG, desenvolvido pela área de planejamento do SESI.

SEÇÃO IV – A INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito	
<p><i>A contabilidade representa um processo pelo qual a rentabilidade e a solvência de uma empresa podem ser medidos, bem como, supre necessidades de informações para a tomada de decisões, que possibilitam à administração guiar a empresa em direção à rentabilidade e solvência. Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p> <p><i>“a informação contábil tornou-se um instrumento importante de que dispõe o administrador para rever suas atividades”. Simon (1970) Meigs; Johnson; Meigs (1977)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 IC	<p>Em sua opinião a área de contabilidade de sua organização está contribuindo para que a empresa busque rentabilidade e a solvência? Por quê?</p> <p>Acredito que a ação efetiva ocorre com a área financeira que é autorizada a realizar todas as operações de aplicações financeiras, bem como de fluxo financeiro. Indiretamente a contabilidade contribui para a solvência e rentabilidade, no fornecimento de demonstrações contábeis das diversas áreas de negócios e balanços.</p>
02 IC	<p>Em sua opinião a informação contábil é um instrumento importante para um administrador? Por quê ?</p> <p>Sem dúvida, principalmente em demonstrações gerenciais que podem indicar o desempenho da organização e seus negócios. Porém, acredito que o administrador não poderá se valer somente de informações contábeis. Há outras medidas importantíssimas que se valem de mercados e clientes que indicarão o futuro da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análises de cenários políticos, econômicos e sociais; - Análises de mercado; - Ranking de concorrentes (faturamentos, lucratividades..) - Ranking de clientes; - Ranking de Fornecedores; - Market Share; - Relacionamentos com Clientes; - Fidelização de clientes - Relatórios de reclamações de clientes.

SEÇÃO V – CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Conceito

<i>(1) A relevância se dá quando a informação “faz a diferença” numa “decisão”. Essa diferença deveria ser conseguida “ajudando os usuários a fazer previsões sobre o resultado de eventos passados, presentes e futuros, ou confirmar ou corrigir expectativas anteriores” (FASB, 1980, p. 25), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
<i>(2) O valor preditivo representa a qualidade da informação que ajuda os usuários a aumentarem a probabilidade de prever corretamente o resultado de eventos passados ou presentes (FASB, 1980, p. 10), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
<i>(3) Oportunidade representa ter informação disponível para o indivíduo que precisa tomar decisões antes que ela perca sua capacidade de influenciar as decisões (FASB, 1980, p. 27), Hendriksen; Van Breda (1999)</i>	
Nº Q	Questão:
01 CQ	De acordo com o conceito (1), a informação contábil de sua organização possui valor relevante ? Justifique sua resposta. Possui valor relevante em parte, pois como disse antes, no SESI, a informação contábil permite verificar o passado. Porém, em decisões de futuro há grande influência de análises de cenários e de mercado.
02 CQ	De acordo com o conceito (2), a informação contábil de sua organização possui valor preditivo ? Justifique sua resposta. Em geral, acredito ser este o objetivo de toda informação contábil (informações com qualidade – agilidade e acuracidade). Entretanto, na prática, nota-se que a qualidade das informações e os meios de sua obtenção, são fatores críticos de sucesso, pois muito se perde com registros contábeis indevidos, tempo de finalização da informação ou até mesmo a própria contabilização por regime de competência (o que nota-se haver uma diversificação no caso específico desta organização).
03 CQ	As informações financeiro-contábeis de sua organização obedecem este princípio da Oportunidade (3), ou seja, disponibilidade dos dados atualizados o mais rápido possível para que os usuários tenham poder de decisão ? Justifique sua resposta. Como disse anteriormente um dos fatores críticos é a agilidade da informação para tomada de decisões. Por isso, no caso específico desta organização, as informações contábeis não obedecem este princípio.
04 CQ	As informações fornecidas pela área de contabilidade de sua organização são confiáveis? Justifique sua resposta ? Normalmente a área fim desta organização tem “queixas” quanto a informações confiáveis. Acredito ser confiável, porém há necessidade de maior proximidade entre a área de contabilidade e o objeto fim da organização. Quando houver esta sincronia, haverá a participação efetiva da contabilidade nas decisões da organização. Poderia me descrever algumas queixas que lembre no momento? - Prazos incompatíveis com a decisão; - Impossibilidade de trabalhar com fechamentos parciais; - Registros indevidos; - Necessidade de avaliação da possibilidade de diferimentos ou provisionamentos de despesas; - Inexistência do papel do profissional da controladoria que realmente esteja próximo aos negócios, entenda o mecanismo (produtos e processos) e traga soluções para melhor avaliar e orientar na realização dos fatos contábeis.

SEÇÃO VI – GESTÃO ESTRATÉGICA

Conceito	
<p><i>Gestão estratégica é: “o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa a conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”. (ROCHA, 1999, p. 46).</i></p> <p><i>“uma vantagem competitiva só pode por definição, ser estabelecida através de comparação com os competidores e esta comparação deveria ser explícita em sua forma precisa e como é claramente praticável.” Ward, (1992)</i></p> <p><i>O processo de gestão estrutura-se nas seguintes fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Desta forma, a controladoria não está relacionada somente aos sistemas contábeis, mas deve fazer parte de todo o processo de gestão. Bateman; Snell (1998); Mosimann; Fisch (1999); Nakagawa (1993); Peleias (2002)</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 GE	<p>Em sua opinião, que importância tem uma organização possuir uma gestão estratégica definida?</p> <p>A estratégia definida é importante pois é a indicação do caminho, da maneira para cumprir a principal diretriz da organização, a sua missão. Por ter uma diversidade de negócios, a comparação com os competidores é praticada em segmentos, por exemplo farmácia, alimentos, saúde.</p> <p>Porém, o nosso principal referencial competitivo é o cliente indústria, pois a manutenção de recursos provenientes da receita de contribuição compulsória dependerá cada vez mais do crescimento da participação do SESI no desenvolvimento sustentável da sociedade, com a participação de recursos da indústria.</p>
02 GE	<p>Em sua opinião a área de controladoria deve participar do processo de gestão estratégica ? Como ?</p> <p>A Controladoria deve participar do processo, conhecendo a estratégia , os objetivos e os indicadores e viabilizando as informações ágeis, seguras e confiáveis que lhe forem pertinentes. Nossa gestão estratégica é bem focada em negócios, o que torna a controladoria um fornecedor de dados e informações. Em minha opinião esta área, no SESI, deveria, além de fornecer dados e informações, ser fonte de consultoria a todas as áreas de negócios. Acredito que deveria existir maior proximidade entre a Controladoria e áreas de negócios, buscando sempre focar decisões na estratégia da organização. Há nesta organização trabalhos sendo desenvolvidos no aspecto de executar o BSC, no sentido de que todos executem ações que estejam diretamente envolvidas como fatores de influência na execução da estratégia. Este processo tem como objetivo comunicar a estratégia a todos na organização.</p>

SEÇÃO VII – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Conceito
<p><i>O alinhamento estratégico consiste na adequação estratégica e integração funcional entre o ambiente externo (mercado e política) e o interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos), para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Boar (2002); Kaplan; Norton (2004); Brodbeck et al. (2003); Rezende (2001)</i></p>

<p><i>O BSC oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para a organização, contemplando o planejamento estratégico, pois “traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2), o que permite o acompanhamento e a avaliação da implantação das estratégias</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 AE	De que forma a área de controladoria é estrategicamente utilizada na organização ? Acho que esta área contribui na organização somente em aspectos internos.
02 AE	Existem na sua opinião fatores que propiciam o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização ? Não a controladoria é muito distante de todos os negócios da organização.
03 AE	Existem na sua opinião fatores que inibem o alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização ? Falta foco da controladoria em saber o que fazer.
04 AE	De acordo com as respostas acima em sua percepção qual o percentual de alinhamento entre a controladoria e os negócios da organização? (0 a 100%)? 40%
05 AE	Quais informações ou cruzamentos de informações são necessários para o processo de decisão que o BSC não contempla, em sua opinião? Atualmente, o BSC do SESI/RS apresenta informações alinhadas aos mapas estratégicos do Sistema Indústria e do Sistema SESI. No que se refere ao Sistema SESI temos que subsidiá-los com informações deste regional. E, no que se refere a valores financeiros das perspectivas, nos subsidiamos do orçamento legal. Neste sentido acredito que nos faltam informações mais detalhadas sobre os convênios e projetos em parceria. Ou seja, faltam informações de parceiros. Além disso, utilizamos o BSC do SESI/RS, específico, o que chamamos de BSC institucional. As maiores dificuldades encontradas neste são no que se refere aos dados de clientes. Por exemplo, n. empresas que compram do SESI, satisfação dos clientes etc.
06 AE	Que informações a controladoria necessita e que o BSC não contempla? Não saberia responder.

SEÇÃO VIII – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

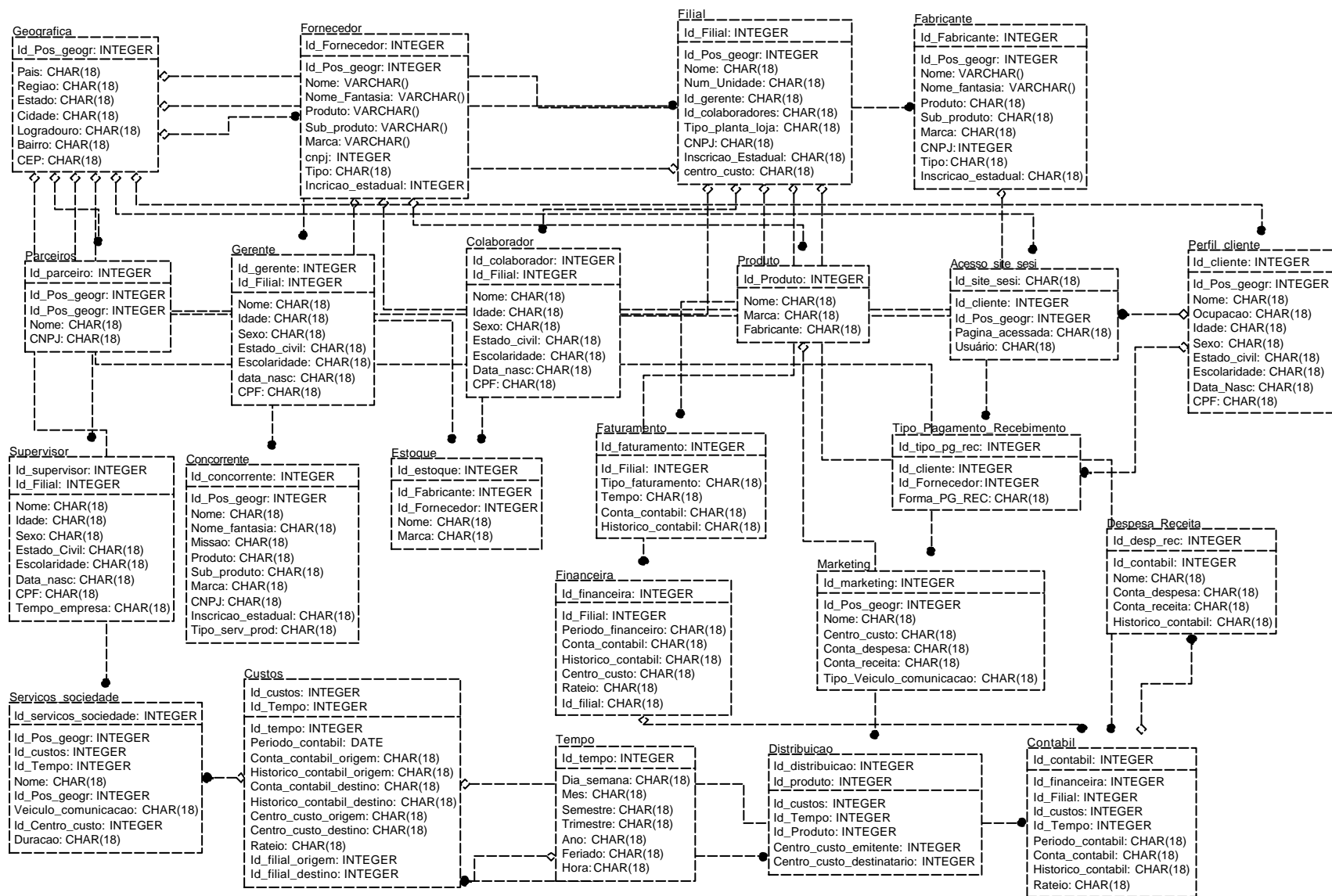
<p style="text-align: center;">Conceito</p> <p><i>Com o avanço da TI (tecnologia da informação) os sistemas podem ser usados de diversas formas para dar apoio a várias atividades realizadas por pessoas que precisam das informações..um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações [...] Mosimann; Fisch (1999, p. 54); O’Brien (2003); Turban; Mclean; Wetherbe (1999); Laudon; Laudon (1996).</i></p>	
Nº Q	Questão:
01 SI	De acordo com o conceito acima em sua opinião você considera que os sistemas

	de informação podem ajudar a controladoria a prestar informações mais ágeis e mais confiáveis? Sim, sem dúvida.
02 SI	O Sr ^o /Sr ^a conhece algum sistema de informações que possa ajudar a controladoria a prestar informações mais rápidas? Se caso sim, qual ou quais? Na qualificação deste conjunto de informações de temos pesquisado soluções em sistemas de BI (Business Intelligence).
03 SI	Em sua opinião você concorda que a Controladoria juntamente com o suporte dos sistemas de informação possam auxiliar e dar suporte aos gestores em todos os processos de gestão? Justifique a sua resposta. Acredito que este suporte deveria ser formado por equipe multidisciplinar, o que preveniria problemas de linguagens diferentes, além de proporcionar visões diferenciadas.
04 SI	O Sr ^o /Sr ^a acessa algum sistema (aplicativo) na organização? Com qual periodicidade? Quais as informações nele buscada? Em sua opinião quais os pontos que poderiam ser melhorados para melhor atendimento? Acesso todos os aplicativos, diariamente, acho que alguns como o SOGI, apesar de ser um consolidador e representar um avanço aqui dentro da empresa, é muito burocrático as telas para chamada de consultas. O ideal é se tivéssemos um único aplicativo para a busca de todas as informações, que pudéssemos traçar anos passados com o atual, fazermos gráficos, enfatizar através de análises horizontais e verticais quais são as relevâncias acontecidas, para que assim pudéssemos analisar os problemas, enfim assim como é a análise financeira, de vez ela ser em papel ser disponibilizada no sistema, pois as informações existem.

SEÇÃO XI – BUSINESS INTELLIGENCE

Conceito	
<i>Business Intelligence : É todo o conjunto de processos e estrutura de dados, (internos e externos à organização) utilizados para compreender o ambiente do negócio da empresa, com o objetivo de apoiar a análise estratégica e tomada de decisão. Soluções de tecnologia que atendem algumas necessidades vitais das organizações. Constitui-se em uma mescla de alguns conceitos já conhecidos com uma evolução tecnológica capaz de digerir rapidamente gigantescas massas de dados, com uma apresentação de resultados através de gráficos, relatórios instantâneos, simulações flexíveis, informações estratégicas entre outras. Geiger (2001); Birman (2003).</i>	
Nº Q	Questão:
01BI	De acordo com os conceitos da ferramenta Business Intelligence, em sua opinião ele atenderia adequadamente as necessidades informacionais da organização existentes no momento? Como disse anteriormente, alguns sistemas apresentados à organização que tive a oportunidade de assisti-los, deram-me a certeza de que é uma solução necessária nesta organização.
02BI	No seu entendimento como poderia ser reformulado o conceito descrito do Business Intelligence, para que pudesse ser adaptado à área de controladoria para que a mesma possa melhor atender a todos os seus usuários? Não tenho conhecimento o suficiente para responder a esta questão.

Anexo E – Tabelas Dimensões



Obs: A Dimensão filial representa todas as unidades do SESI, sendo elas as Comerciais (farmácias, supercestras, financiamento); Sociais (educação, saúde, lazer, desenvolvimento humano), áreas do DR; CAT's.

ANEXO F – Tabelas Fato Faturamento e Fato Concorrentes

Tabela Fato Faturamento

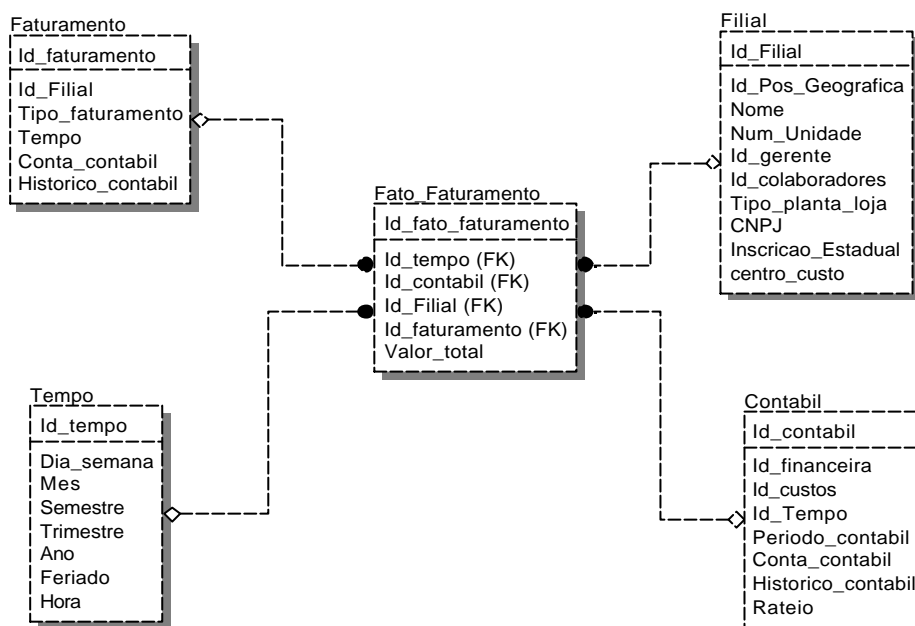
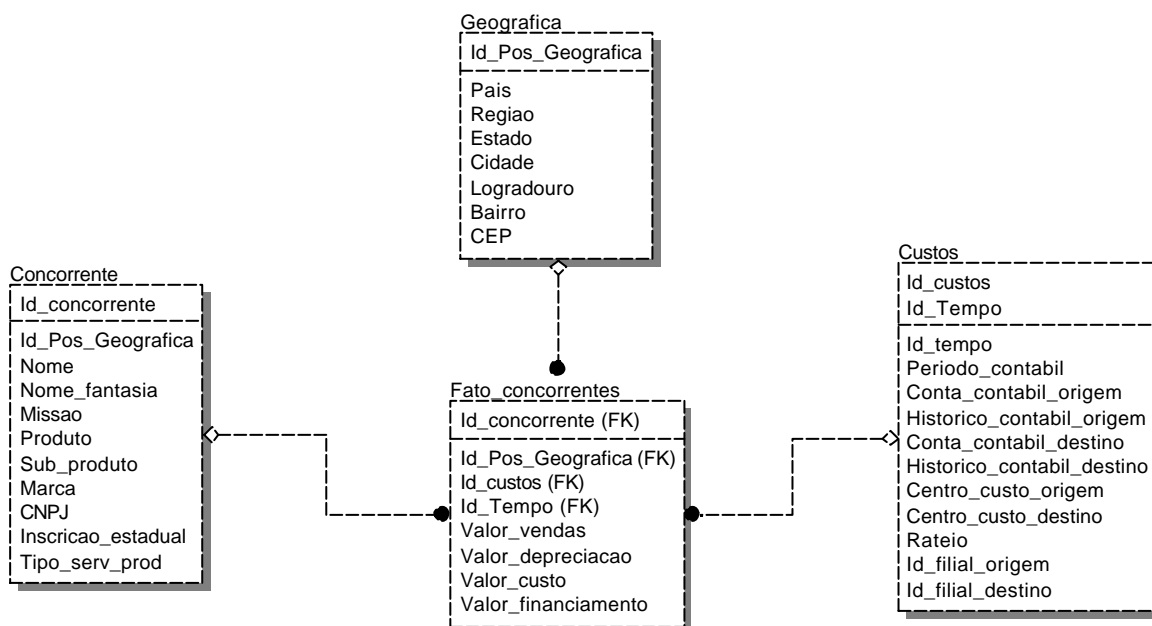
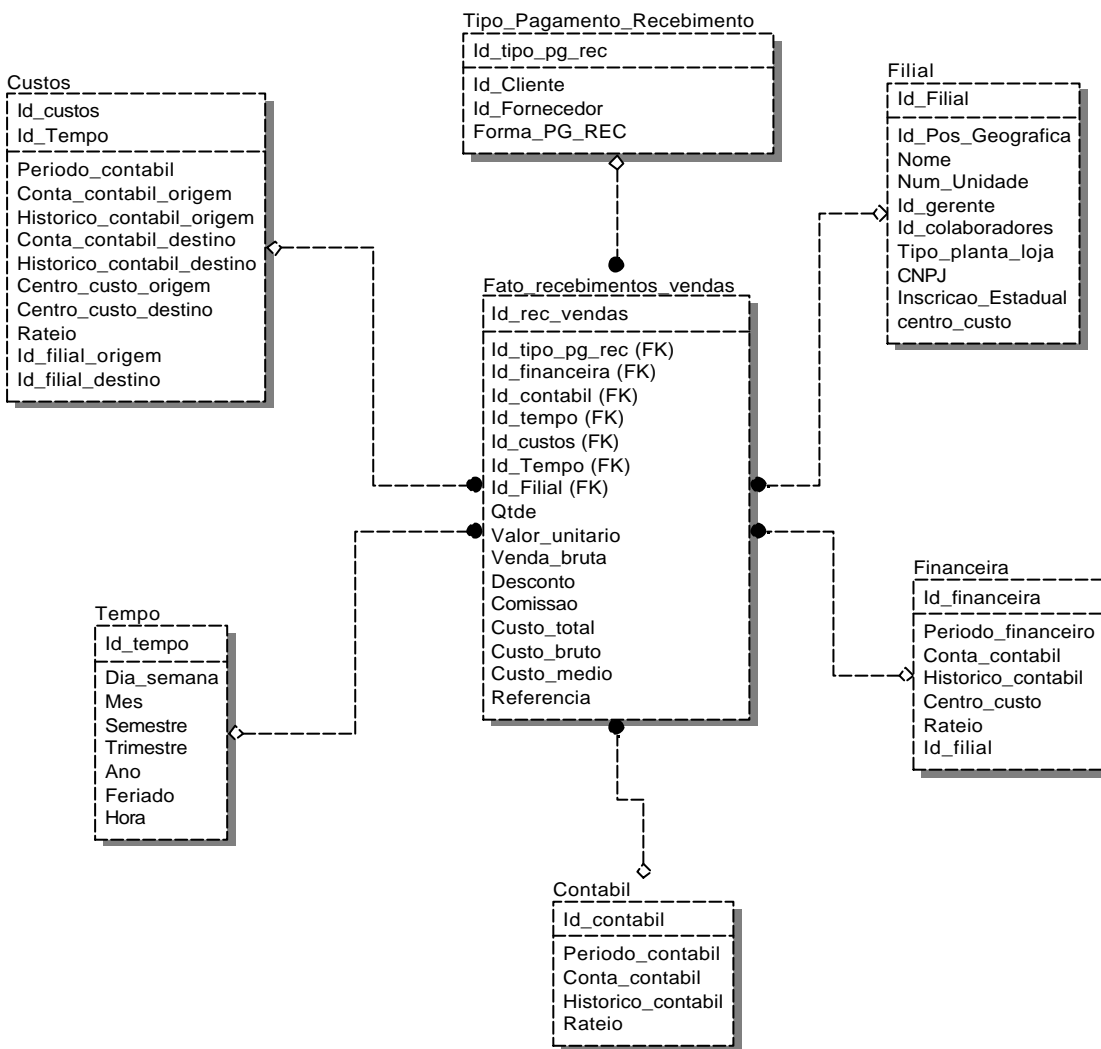


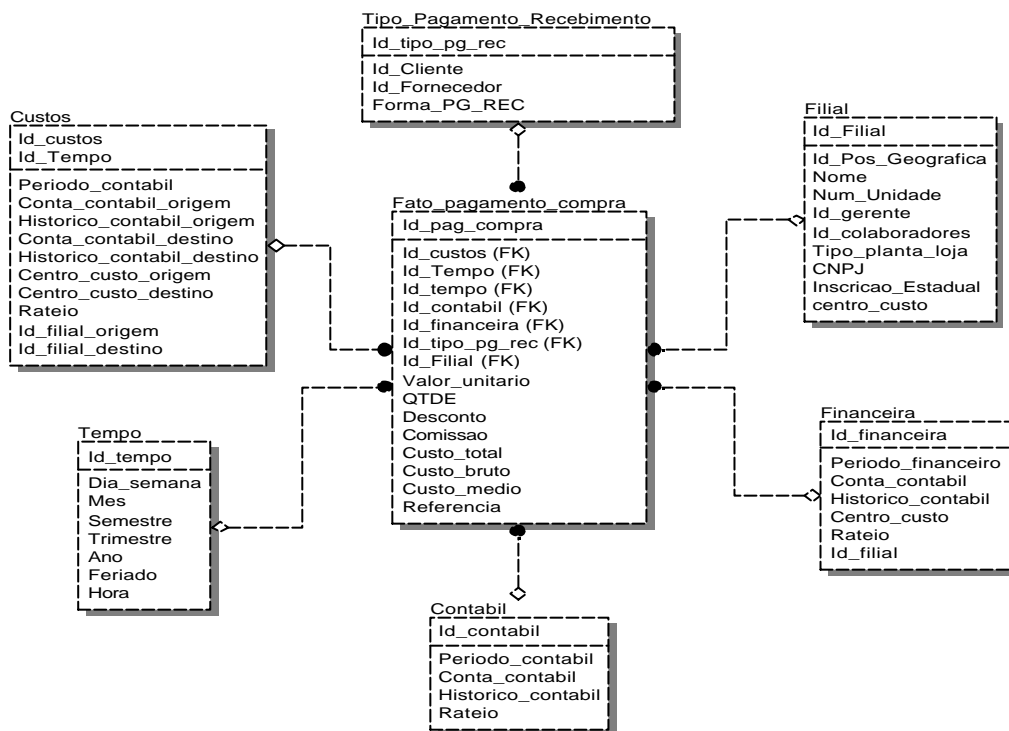
Tabela Fato Concorrentes



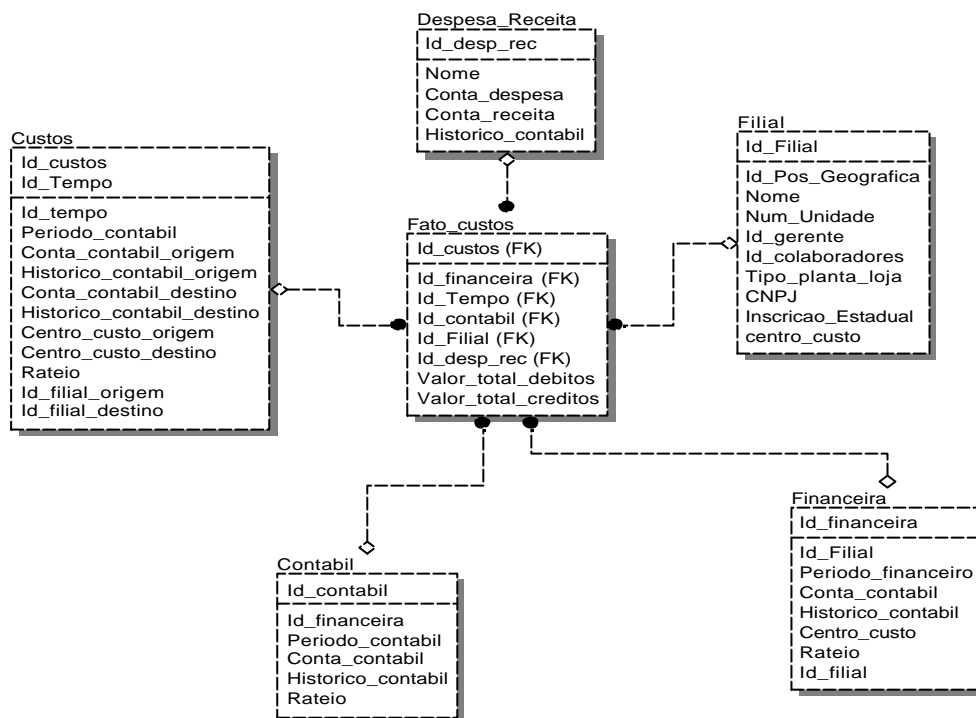
Anexo G – Tabela Fato Recebimentos Vendas



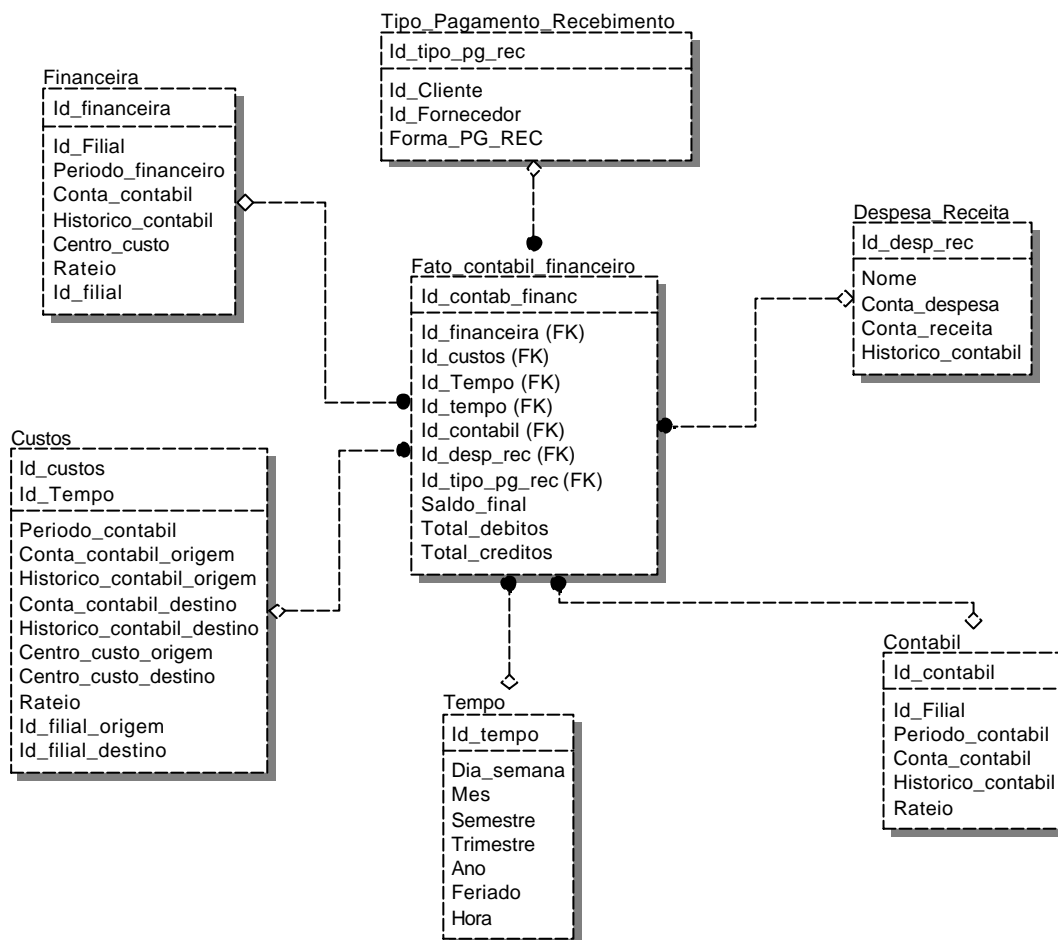
ANEXO H – Tabela Fato Pagamento Compra



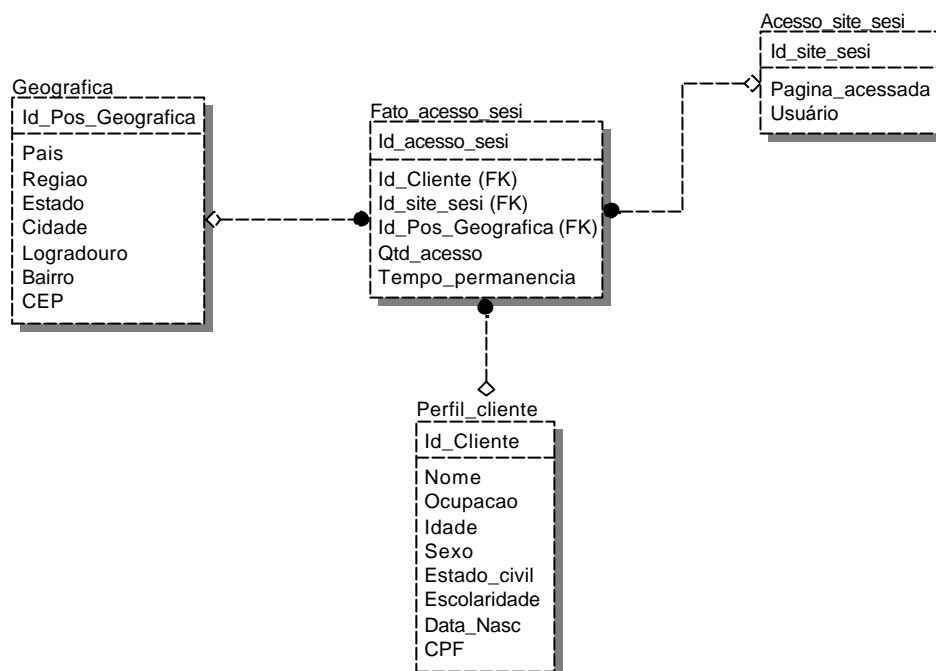
ANEXO I – Tabela Fato Custos



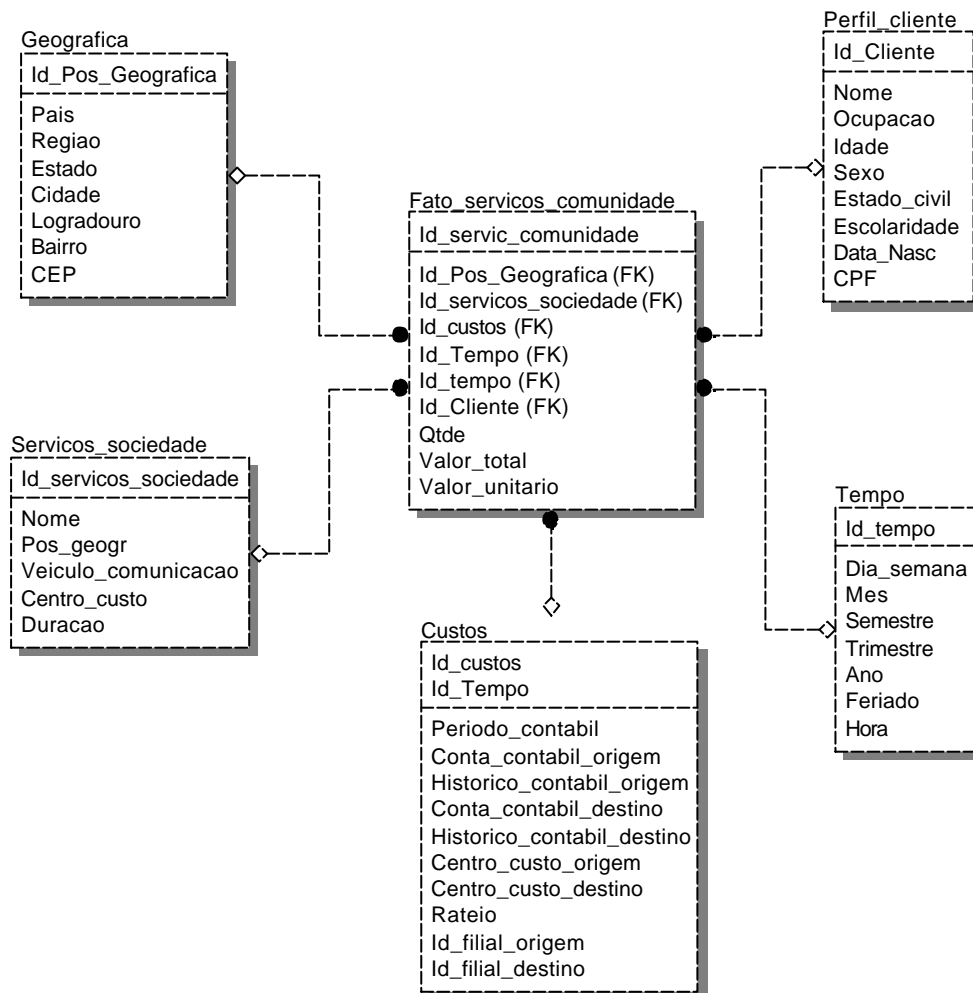
ANEXO J – Tabela Fato Contábil Financeiro



ANEXO K – Tabela Fato Acesso ao SESI



ANEXO L – Tabela Fato Serviços à Sociedade



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, Fabiana Costa da Silva Silveira, CPF 652008450-68, autorizo o Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título Construção de Modelo de *Business Intelligence* para a Controladoria Evidenciar Informações Estratégicas: o caso do SESI – Serviço Social do Estado do Rio Grande do Sul, orientada pelo professor doutor Adolfo Alberto Vanti, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não

Quais: todos

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 10 /12/2007

Assinatura da Autora

Visto do Orientador