

CADERNO DISCENTE ESUDA

Número temático: Debates sobre o desenvolvimento humano
Volume 2, Número 1

LEONARDO VITÓRIO CORREIA COSTA¹

APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em abordar, a partir de revisão bibliográfica e pesquisas in loco, o papel da Controladoria na Caixa Econômica Federal, suas implicações para o planejamento estratégico e rotinas operacionais de seus corpo funcional, no intuito de otimizar os seus resultados e ampliar a sua participação no mercado. O trabalho também inclui algumas sugestões de difusão das premissas da Controladoria para que cada empregado possa absorver seus objetivos e acompanhar seu desempenho, de acordo com a função exercida.

Palavras-chave: Controladoria, Caixa Econômica Federal, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The objective of this work consists in addressing, from a literature review and research within the company, the role of Controllershship in Caixa Econômica Federal, its implications for strategic planning and operational routines of its workforce, in order to optimize results and extend its market share. The work also includes some suggestions for the dissemination of the Controllershship the premises so that each employee can absorb its own goals and monitor their performance, according to the function performed.

Keywords: Controllershship, Caixa Econômica Federal, Strategic Planning.

AGRADECIMENTOS O autor agradece à Caixa Econômica Federal pelo auxílio à conclusão da Pós-graduação (MBA em Administração Financeira e Controladoria/ESUDA) através do financiamento e informações fornecidas, relevantes para a realização deste trabalho.

¹ Bacharel em Ciências Econômicas. Caixa Econômica Federal, Recife, Pernambuco, Brasil

leonardovcc@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A busca por melhor compreensão dos processos produtivos dentro de empresas e/ou indústrias foi iniciada, de fato, a partir da Revolução Industrial no século XVIII, tendo em vista que foi neste momento em que houve a substituição do modo de produção artesanal e rústico para o modelo de produção industrial, com vistas na produção em escala.

Dentro deste cenário de transição, as instituições privadas e públicas, pertencentes ao setor de serviços ou produtos, foram moldando-se na medida em que surgiam novas demandas da sociedade e com a evolução da tecnologia. Estas alterações em suas estruturas funcionais de organização e produção decorreram de planejamentos e avaliações, ainda que incipientes, dos primeiros estudiosos e profissionais de diversos escopos, tais como Economia, Engenharia e Contabilidade, dando os primeiros passos da Administração.

Com o passar dos anos, especialmente a partir das décadas de 50 e 60, os avanços tecnológicos e a especialização de trabalhadores permitiram expandir as fronteiras de produção, além de diferenciarem concorrentes do mesmo setor. A crescente competição pelo mercado consumidor fomentou a busca por maximização dos resultados com a concomitante otimização dos custos envolvidos no processo de produção do bem ou serviço.

De acordo com Santos (2006), a competitividade induz a alta cúpula das empresas a formular estratégias para que possam conviver neste meio e para tal, a informação é considerada a espinha dorsal das decisões estratégicas e

operacionais. Ainda, a origem e a qualidade dessas informações tanto do ambiente interno quanto do externo, são elementos-chave para a elaboração de um sistema de informações preciso e confiável.

A Controladoria procura condensar todas as informações de relevância para a tomada de decisões estratégicas para a atuação da instituição e é caracterizada, de acordo com Martins (apud Bruni e Gomes, 2010), por ter a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores auxiliando no alcance da eficácia da empresa e suas subdivisões, sob o prisma econômico.

A descrição da Controladoria de Martins (apud Bruni e Gomes, 2010) é respaldada pelo conceito elaborado por Mosimann, Alves e Fisch (apud Bruni e Gomes, 2010) que reportam que a matéria deve ser conceituada como sendo um conjunto de princípios, procedimentos e métodos advindos de diversos campos de conhecimento, tais como Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade com a finalidade de orientar para a eficiência.

Para que seja processado e compreendido adequadamente este conjunto de informações, cada vez mais são requisitados profissionais que atuem, dentro e fora das instituições, tanto nos âmbitos técnico e consultivo como no seu corpo gerencial, com formações multidisciplinares. Isto fará com que a empresa possa ser enxergada a partir de uma visão global de todas as questões que envolvam direta ou indiretamente a sua área de atuação.

A partir da necessidade de profissionais capazes de alinhar informações de diferentes fontes, surgiu a figura do *controller*, incumbido de filtrar as informações e reportar à alta cúpula das empresas os caminhos estratégicos a serem percorridos. De acordo com (Schmidt, 2002 apud Santos, 2006):

Devido à natureza e à abrangência de suas atribuições, o *controller* tem uma grande responsabilidade perante os gestores, os acionistas e o governo, consideradas as características das informações que gerencia, isto é, os fatos e números coletados, registrados, sintetizados e comunicados aos usuários da informação contábil.

A evolução de sua atuação e o reconhecimento da importância da Controladoria, dentro do planejamento estratégico e o processo de tomada de decisões das empresas, implicaram na sua incorporação como parte integrante do organograma da instituição e com papel de destaque. Desta forma, os *controllers* possuem departamento e equipes próprias que estão em constante intercâmbio de informações entre as mais diversas áreas da empresa.

Como destacado por Peleias (apud Bruni e Gomes, 2010), a Controladoria pode ser considerada como responsável pela coordenação de esforços visando a otimização da gestão do negócio assim como pela criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informações que proporcionem suporte às etapas de planejamento e controle.

Ademais, Bruni e Gomes (2010) ressaltam que a Controladoria deve manter o conhecimento da organização quanto ao seu funcionamento e desta forma, avaliar se as partes integrantes da instituição estão agindo em congruência com os objetivos comuns e se os resultados obtidos por cada área atende à estratégia proposta.

A partir desta condensada apresentação teórica acerca da Controladoria, seu objetivo e função dentro das instituições que fazem uso desta ferramenta, será enfatizado a forma em que está inserida mais especificamente na Caixa Econômica Federal, instituição financeira de grande relevância no Brasil.

A proposta deste artigo é de esboçar um panorama geral de como está sendo conduzida a utilização da Controladoria no auxílio ao planejamento estratégico, no tocante à tomada de decisões por parte da empresa, os agentes envolvidos e os resultados advindos de sua implantação e condução.

Tendo em vista que o foco da Controladoria é o de apoiar o planejamento da empresa com subsídios de informações de desempenho, a concepção de um formato de utilização dos processos mais comumente utilizados de mensuração de avaliação de resultados (métrica) será proposta adiante, sendo a sua aplicação de forma mais individualizada ou restrita à equipe de trabalho na Caixa, seja no resultado geral do indivíduo ou da rotina ao qual está diretamente responsável.

1. Planejamento Estratégico na Caixa Econômica Federal

A Caixa é uma empresa pública a qual está vinculada ao Ministério da Fazenda, não se limitando apenas às funções habituais de um banco comercial. Destacam-se como diferenciais a concessão de crédito para programas nas áreas de assistência social, saneamento, infraestrutura, além de ser gestora da arrecadação e aplicação do FGTS, bem como operar com casas lotéricas.

Por abranger uma gama de produtos mais ampla do que os demais bancos, a necessidade de se traçar planejamento estratégico que contemple todas as áreas da empresa torna-se fundamental para que a empresa possa posicionar-se frente à ampla concorrência do setor. Para tanto, serão expostas de forma sintética a missão, a visão de futuro, além do esboço de planejamento pensado para a Caixa no intervalo de 2012-2022.

De acordo com a Caixa (www.caixa.gov.br), a missão da empresa consiste em “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro”. A partir desta base em que a Caixa se apoia para orientar a sua atuação, pôde-se traçar o planejamento estratégico da empresa, atualmente com plano de 2012-2022 com algumas premissas que serão abordadas a seguir.

Para atingir o objetivo da visão de futuro da empresa, sendo esta a de estar entre os três maiores bancos do país até 2022 e manter a liderança como agente de políticas públicas, a Caixa estabeleceu o seu planejamento a partir de quatro perspectivas: Aprendizado e Crescimento; Processos Internos; Mercado e a Econômico-Financeira Social e Ambiental.

Das perspectivas consideradas de relevância para o Planejamento Estratégico da Caixa, alguns objetivos que podem impulsionar a instituição em direção dos resultados almejados estão contemplados no plano de 10 anos, sendo: liderar acesso a serviços financeiros; maximizar a eficiência

operacional, além de ser o principal agente financeiro do desenvolvimento sustentável do Brasil.

1.1 A Controladoria aplicada na Caixa

Segundo Lopes (2010), a Caixa criou uma Diretoria em 2001 que exercia atribuições de Controladoria, supervisionando diretamente funções de Desenvolvimento Empresarial, Orçamentos e Desempenhos, Contadoria e Controles Internos.

A Diretoria responsável pela Controladoria fica incumbida, de acordo com Lopes (2010), de conceber e manter o modelo de gestão da Caixa, acompanhar as ações pertinentes ao risco operacional, assegurar que a empresa esteja em conformidade com leis e regulamentos internos e externos, dentre outros que giram em torno da visão global de planejamento.

Atualmente, a cultura da Controladoria está espalhada na Caixa por diversas superintendências as quais por consequência, subordinam-se diretorias, todas com atribuições que estão englobadas nas premissas da Controladoria. Alguns dos exemplos dessas superintendências são a SUICE (Superintendência Nacional de Inteligência Corporativa e Estratégia) e a SUMAV (Superintendência Nacional de Monitoramento e Avaliação de Resultados), sendo a SUICE mais preocupada em elaborar estratégias a partir dos dados coletados cotidianamente enquanto a SUMAV tem maior responsabilidade quanto à implementação de métricas, que servem tanto para acompanhar o desempenho dentre os diversificados produtos da Caixa quanto para incentivar o alcance dos objetivos propostos.

A Controladoria da Caixa perfaz suas atribuições, cumprindo seus objetivos estabelecidos pela empresa, através de: disponibilização de indicadores precisos, avaliação objetiva de resultados, subsídio ao processo de planejamento, a indução dos gestores à otimização de produtos e processos produtivos, sendo todas estas interligadas.

A Controladoria da Caixa implantou sistemas de mensuração de informações, tal como o AVCaixa (Figura 1) que é gerido pela SUMAV, de forma que o processo avaliado em questão possa ser transformado em dados tangíveis a fim de facilitar a observação e a conseqüente tomada de decisão mais adequada por parte de agências bancárias ou demais representações.

Figura 1: Exemplo do AVCaixa, sistema de acompanhamento de metas propostas.

Dentre outros métodos popularmente difundidos entre profissionais e estudiosos da Administração e afins, pode-se afirmar que a Controladoria da Caixa adota a utilização da Matriz de Análise SWOT e o *Balanced Scorecard*, de forma a captar informações importantes em busca da máxima eficiência de resultados da empresa.

1.2 Modelos de mensuração utilizados pela Controladoria

A Diretoria de Controladoria da Caixa, responsável direta pela implantação e acompanhamento do planejamento estratégico da empresa, utiliza como base para suas diretrizes, dentre outros, o modelo de Análise SWOT e o *Balanced Scorecard*. Estes modelos servem de base para a concepção de sistemas próprios de avaliação dos dados e resultados a serem alcançados.

A Matriz SWOT consiste em identificar quatro itens primordiais para que seja conhecida a realidade da empresa e a partir esta informação, estabelecer ações em busca da eficiência. A SWOT que é a abreviação em Inglês de “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” e “Threats”, sendo em Português descritos como Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças, tenta estabelecer o cenário no qual a empresa está inserida, através de análise de cada uma destas variáveis.

A partir da análise destes dados, a instituição esboça o seu plano de atuação de modo a tirar o máximo proveito do potencial encontrado, eliminar/reduzir os gargalos encontrados, reduzir a suscetibilidade à concorrência e às variações de mercado, dentre outros.

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, consiste em um sistema gerencial flexível para selecionar e mostrar medições de indicadores-chave sobre a empresa em formato de fácil leitura, de acordo com Muller (apud Chiappin, 2008) e é um dos modelos de maior aceitação por parte das empresas atualmente.

De acordo com Niven (apud Chiappin, 2008), pode-se dizer que o BSC é um grupo de medidas e informações que serão usadas pelos gestores para repassar aos funcionários os resultados e motivadores de desempenho com os quais a organização alcançará sua missão e objetivos estratégicos. Ainda segundo Niven, o BSC atende a três finalidades servindo como sistema de medição, sistema de gerenciamento estratégico e ferramenta de comunicação.

Figura 2: Integração entre fatores-chave do modelo BSC.

Chiappin (2008) afirma que o BSC traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, distribuídas em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Todas as perspectivas estão colocadas no planejamento estratégico da Caixa, abordado anteriormente.

Desta forma, com o uso do BSC, a cúpula pode materializar os objetivos a serem alcançados, de modo particular, sendo distribuídos de maneira adequada ao setor ou agência da Caixa, com a expectativa de direcionar os esforços e conhecimento de seus colaboradores para buscar atingir as metas determinadas.

Figura 3: Exemplo de índice do Objetivo Empresarial Caixa, acompanhado pela SUICE.

De acordo com Oliveira & Lima (apud Pelias, 2002), a Controladoria pode ser atualmente resumida como a grande responsável pela gestão de esforços, visando a otimização da administração dos negócios da empresa, além da criação, implantação, operação e manutenção dos sistemas de informação que servem como pilares para o processo de planejamento e controle.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi o de elaborar uma breve apresentação sobre a origem da Controladoria tanto como ciência quanto compreendida como unidade administrativa, a sua evolução, até ser amplamente difundida atualmente no mundo corporativo, apresentando ênfase em sua utilização no arcabouço de planejamento e acompanhamento dos negócios, realizados pela Caixa Econômica Federal.

Por ser relativamente nova e advir de outras ciências, tais como Administração, Contabilidade e Economia, a Controladoria ainda está em plena evolução, sofrendo adaptações e modernizações na medida em que novos modelos e sistemas informatizados dão suporte à sua construção. Desta forma, a discussão em torno da Controladoria deve ser contínua de forma que possa ampliar seus horizontes de alcance todos os setores da Caixa, com o intuito de obter como retorno a máxima eficiência.

Conforme reportado anteriormente, o uso da Controladoria na Caixa está permeado no planejamento estratégico da empresa, o qual engloba a missão, valores e visão de futuro da instituição. Isto implica em que todas as áreas da empresa, estejam estas na rede de atendimento direto aos clientes ou nas áreas de suporte, estejam contempladas pelos valores que a Controladoria oferece para a otimização das rotinas operacionais e de realização de negócios.

A Controladoria proporciona aos funcionários da Caixa, distribuídos nos mais diversos setores, o conhecimento para que se criem mecanismos e sistemas onde podem ser acompanhadas as realizações do trabalho através de números. Além disto, demonstra também quais produtos, serviços ou procedimentos notórios aos negócios da Caixa, merecem maior atenção para que o resultado geral daquela determinada unidade seja alcançado.

Embora a empresa tenha avançado bastante de um modo geral, vide seus crescentes resultados de lucro líquido (www.caixa.gov.br), estando próxima de alcançar o patamar de 3o. maior banco do país e contando com corpo funcional de 100 mil empregados, a Caixa deve tornar a busca pela

máxima eficiência operacional, como força motriz para solidificar a sua posição de mercado, coibir ameaças internas e externas, explorar seus pontos fortes, identificar novas oportunidades (SWOT), além de expandir ainda mais a sua rede de atendimento, seja presencial ou meio de canais alternativos (loterias, correspondentes negociais, internet, etc.).

Para tanto, o presente trabalho propõe que os preceitos da Controladoria sejam expandidos de modo cada vez mais particular para seus funcionários, tornando mais claro quais são os objetivos a serem atingidos. Ressalta-se que deve ser preservado o cuidado com relação ao empregado para que não se sinta pressionado e assediado. O apontamento que pode ser feito é o de prestar capacitações de modo que o funcionário compreenda que pode utilizar aquilo que foi instruído, no intuito de que possa sentir-se como parte integrante de um processo que deseja tornar a empresa, como um todo, mais eficiente e conseqüentemente, oferecer melhores resultados.

Para que a empresa obtenha o retorno desejado por parte de seus empregados, a proposição é de que sejam criados meios onde os mesmos sejam ouvidos para que os responsáveis pelo planejamento, pela unidade de Controladoria e os encarregados da criação de sistemas corporativos, saibam exatamente quais são as dificuldades encontradas no cotidiano destes funcionários. Para tanto, devem ser promovidas ações de feedback do público interno quanto às ações que deveriam ser tomadas, por meio de enquetes, mesas de debate com representantes de cada função vigente, banco de ideias e sugestões, blogs para discussão por assunto ou área, dentre outros.

Estas ações poderiam auxiliar o planejamento estratégico da empresa, as ações de controladoria e a criação ou adequação de sistemas ou relatórios que fizessem com que o nível de eficiência fosse elevado. Estudos complementares devem ser realizados continuamente para saber o impacto das ações de Controladoria sobre a Caixa, além de observar em qual direção a empresa pode seguir para expandir-se com sucesso.

3. Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: outubro de 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: outubro de 2014.

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. da S. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Bahia: EDUFBA, 2010.

CHIAPPIN, C. A. M. **Medição de resultados na Caixa Econômica Federal: Um estudo do atual modelo de gestão da performance da rede negocial**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2008.

LOPES, A. de S. **A contribuição da Controladoria na tomada de decisão do administrador financeiro**. Rio de Janeiro: IAVM, 2010

OLIVEIRA, C. de; LIMA, L. S. **Controladoria no suporte à gestão empresarial**. Mato Grosso: UNEMAT, 2009.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

SANTOS, A. R. P. **Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica: Um estudo de caso exploratório em empresas de grande porte**. Piracicaba: UMP, 2006.