

CONTROLADORIA: REVISÃO TEÓRICA E APLICAÇÃO PRÁTICA NA OPERAÇÃO DE CASA DE LEILÕES

Thiago Luís dos Santos

Prof^a Ana Tércia Lopes Rodrigues

Mestre em Administração pela PUC/RS e professora do DCCA UFRGS

Resumo: Este artigo busca a revisão teórica dos conceitos de controladoria e de suas ferramentas de apoio utilizadas na gestão de empresas, bem como a verificação e análise do nível de implantação de tais ferramentas na Pestana Leilões, organização que tem como atividade principal a realização de leilões de veículos, imóveis e bens diversos. Para a operacionalização desta pesquisa buscou-se a conceituação de controladoria, a definição das principais ferramentas de gestão abordadas pela matéria conforme literaturas utilizadas, quais sejam: (a) Planejamento Estratégico, (b) *Balanced Scorecard*, (c) Gestão de Riscos, (d) Orçamento, (e) Governança Corporativa e (f) Controle de Patrimônio; além de se contextualizar atividades da Pestana Leilões e sua realidade perante as ferramentas de gestão mencionadas com o intuito de se realizar um comparativo entre a teoria e a prática. Para viabilizar a verificação do nível de implantação das ferramentas de gestão na empresa mencionada, utilizou-se de metodologia de pesquisa bibliográfica e análise qualitativa e quantitativa através de entrevistas com os principais gestores da organização. Para viabilizar a análise proposta, cada ferramenta de gestão aplicada na empresa foi classificada de acordo com o nível de importância e relevância na gestão da Pestana, a partir dessa classificação foram determinados pesos em percentuais para cada ferramenta. O nível de implantação e utilização identificado pelos gestores da organização leva em consideração a sua existência e eficácia. Tais níveis foram representados em percentuais e aplicados aos pesos definidos, sendo que o nível pleno, ou seja, 100%, representa a plenitude de implantação e de eficácia das ferramentas de gestão na Pestana Leilões. Ao final da análise encontra-se o índice de 85,09%, o que significa que as ferramentas de gestão da controladoria utilizadas na Pestana Leilões têm 85,09% de seu potencial implantado e aplicado.

Palavras-Chave: Controladoria, Ferramentas de Gestão, Leilão.

Abstract: This article searches for the theoretical review of controllership concepts and its support tools used in company management, as well as the verification and analysis of the implantation level of such tools at Pestana Leilões, organization that has as main activity the implementation of auctions of vehicles, real state and diverse assets. For the operationalization of this research, it was searched for the conceptualization of controllership, the definition of the main management tools approached by the subject according to used literature, as: (a) Strategical Planning, (b) Balanced Scorecard, (c) Risk Management, (d) Budget, (e) Corporate Governance and (f) Property Control; also contextualizing activities at Pestana Leilões and its reality before the management tools mentioned intending to make a comparison between theory and practice. To enable the verification of the implantation level of the management tools of the company mentioned, it was used bibliographic research methodology and qualitative and quantitative analysis methodology by interviews with the main managers of the organization. To enable the analysis proposed, each management tool applied at the company was classified according to the level of importance and relevance at Pestana management; from this classification, percentage values were determined to each tool. The level of implantation and utilization identified by the organization managers takes into consideration its existence and effectiveness. Such levels were represented in percentage and applied to the defined value, being the full level, that is, 100%, represents the fullness of implantation and effectiveness of the management tools at Pestana Leilões. At the end of the analysis is the index of 85,09%, meaning that the controllership management tools used at Pestana Leilões has 85,09% of its potential implanted and applied.

Keywords: Controllership, Management Tools, Auction.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente podemos constatar que o comércio varejista de veículos automotores no Brasil tem se fortificado cada vez mais, devido às facilitações de liberação de créditos pessoais com o intuito de financiar o comércio automobilístico.

Conforme dados da ANEF (2012): “O saldo total das carteiras de financiamento de veículos (CDC e Leasing) fechou o mês de maio em R\$ 200 bilhões [...] Comparando com o mesmo período de 2011, o saldo das carteiras apresentou aumento de 3,7%”.

Contudo o cenário atual não é tão animador. O mercado de veículos automotores vem sofrendo queda de vendas e abarrotando pátios de montadoras. O mês de outubro deste ano,

segundo matéria publicada em O ESTADO DE SÃO PAULO (2015) “foi ruim: as vendas de 162,1 mil veículos nacionais foram 4% menores que as de setembro, e só superaram as de fevereiro, sazonalmente o mês mais fraco do ano”.

Em busca de uma alternativa para esse mercado emerge-se a operação de compras e vendas de veículos em leilão, cuja divulgação não tem sido muito expressiva, mas seu crescimento é considerável. Essa forma tão peculiar de comércio de bens é hoje pouco conhecida e discutida e, por isso, propõe-se uma análise das operações da casa Pestana Leilões sob a visão e foco das ferramentas mais usuais do campo da Controladoria. Afinal, as empresas demandam informações confiáveis e relevantes para serem empregadas no processo decisório, motivo pelo qual o profissional contábil, enquanto gerador de informação depara-se com o desafio de atender às exigências dos usuários da controladoria.

Diante do tema exposto, elaborou-se a seguinte questão para a pesquisa: Qual o nível de adequação da Pestana Leilões às ferramentas de apoio de gestão baseadas na Controladoria?

Com base nesse problema de pesquisa, o objetivo desse estudo é demonstrar o nível de adequação da Pestana Leilões às ferramentas de apoio de gestão baseadas na Controladoria.

Para tanto, propõe-se uma revisão teórica do segmento de leilões, legislação que trata desta prática no Brasil, além dos principais conceitos da controladoria com a abordagem de suas ferramentas de controle na gestão de empresas. As ferramentas abordadas nesse estudo são Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Gestão de Riscos, Controle Orçamentário, Governança Corporativa e Controle de Patrimônio. Tais ferramentas foram escolhidas baseadas nas atividades e controles de gestão já existentes na organização.

Nesse contexto de crise econômica que as empresas enfrentam, torna-se imperativo a busca de alternativas para driblar riscos e ameaças, além de ser notória a necessidade de elementos criativos para superar os atuais obstáculos que surgem. A controladoria possui, pois, os instrumentos adequados para proporcionar aos administradores as ferramentas adequadas para as melhores formas de gestão. E por isso realiza-se a abordagem a seguir dos conceitos de controladoria, aspectos atuais, ferramentas de apoio e sua implantação.

Conforme Carvalho e Rocha (2009, pág. 5) “Observa-se que, na teoria concernente, a palavra Controladoria aparece basicamente vinculada a três definições básicas: (a) órgão administrativo; (b) área do conhecimento humano; e (c) função gerencial, e que nem sempre ocorre uma unanimidade quando o assunto é a definição de Controladoria”.

Na sequência, faz-se um comparativo da literatura existente com a aplicação dessas práticas na Pestana Leilões, levando em consideração toda a peculiaridade das operações de leilões que envolvem as atividades da organização.

A seção 2 se transcorre com a abordagem do referencial teórico acerca de aspectos legais da operação de leilões no Brasil, bem como de conceitos de controladoria e as ferramentas de gestão cujo foco tem este estudo. Na seção 3 são referenciados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e na análise de resultados. Na seção 4 é abordado o histórico da Pestana Leilões, sua estrutura organizacional, atividades operacionais, além de se explicar e ilustrar como as ferramentas de gestão são aplicadas na organização. Na seção 5 demonstra-se o levantamento de dados e sua respectiva análise de resultados. Na seção 6 são constatadas as considerações finais acerca das conclusões chegadas após a análise dos resultados apresentados na presente pesquisa. Na seção 7 são relacionadas as referências bibliográficas utilizadas neste estudo.

2REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LEILÃO

2.1.1 Histórico

A comercialização por meio de leilões tem seu primeiro registro em Herodutos, que descreveu a venda de mulheres para servir como esposas na Babilônia a cerca de 500 anos A.C. No final do império romano o leilão de produtos saqueados era comum. Na China, a partir do século VII, os pertences pessoais de monges budistas também eram leiloados.

Nos leilões atuais são comercializados os mais diversos tipos de produtos, como por exemplo, produtos de arte, livros, antiguidades, direito de exploração mineral, papéis do tesouro nacional, rebanhos de animais, veículos, etc.(Calil Y, 2010).

2.1.2 Tipos de Leilão

Conforme Castro(2003), existem os seguintes tipos de leilão:

- **Leilão Inglês:** Também chamado de aberto, oral ou de lances ascendentes. Neste caso os arrematantes dão lances crescentes a um determinado item até que nenhum arrematante esteja disposto a oferecer um lance maior que o atual;
- **Leilão Holandês:** Funciona de modo inverso ao inglês. O leiloeiro fixa um preço inicial alto e vai progressivamente baixando o preço até que alguém se interesse em comprar o item. É assim chamado por ser utilizado na venda de flores na Holanda;
- **Leilão de lances fechados e Primeiro Preço:** Os arrematantes entregam envelopes lacrados com seus lances, e cada arrematante tem direito de apresentar apenas um lance. Os envelopes são abertos juntos. O bem é vendido pelo maior lance;
- **Leilão de Vickrey:** Também chamado de Leilão de Lances Fechados e Segundo Preço. É similar ao Leilão de Lances Fechados e Primeiro Preço, com a diferença de que o valor pago pelo vencedor é o segundo maior lance ofertado no leilão.

2.1.3 Legislação

No Brasil a lei que regula a profissão de leiloeiro é o Decreto nº 21.981 de 19 de outubro de 1932. Na Figura 1 estão relacionadas as características relevantes a este trabalho.

Figura 1 – Principais características do profissional de leilão

A profissão de leiloeiro será exercida mediante matrícula concedida pelas juntas Comerciais dos Estados.

Para ser leiloeiro, é necessário provar:

- ser cidadão brasileiro e estar no gozo dos direitos civis e políticos;
- ser maior de vinte e cinco anos;
- ser domiciliado no lugar em que pretenda exercer a profissão, há mais de cinco anos;
- ter idoneidade.

Não podem ser leiloeiros:

- os que não podem ser comerciantes;
- os que tiverem sido destituídos anteriormente dessa profissão, salvo se o houverem sido a pedido;
- os falidos não reabilitados e os reabilitados, quando a falência tiver sido qualificada como culposa ou fraudulenta.

Os leiloeiros serão nomeados pelas Juntas Comerciais das respectivas Unidades Federativas.

Fonte: BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 21.981, de 19 de outubro de 1932.**

2.2 CONTROLADORIA

O entendimento do controle organizacional é visto mais sob perspectiva do processo de gestão, no entanto observa-se que a informação não tem sido destacada sob uma visão sistêmica. A atuação da controladoria compreende as operações globais da empresa, analisando e provendo informações de diversas áreas e propiciando a comunicação destas com os gestores.

O *controller* deve incorporar ao seu desenvolvimento profissional diversos conhecimentos específicos, rompendo, dessa forma, com o paradigma segundo o qual a contabilidade deve centrar-se na informação, deslocando seu foco para o usuário das informações contábil e/ou financeira.

Foi-se o tempo em que a tecnologia de informação e os processos da Controladoria e da Contabilidade eram pensados isoladamente, pois, atualmente, estes conceitos são partes integrantes das estratégias e seus impactos organizacionais (GONÇALVES E RICCIO, 2009).

2.2.1 Histórico

De acordo com Martins (2005, apud Carvalho e Rocha, 2009), a Controladoria surgiu nas grandes corporações norte-americanas, no início do século XX. A finalidade deste setor era realizar um rígido controle das empresas relacionadas (subsidiárias e /ou filiais), visto que um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da revolução industrial, começou a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob a forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

Conforme Carvalho e Rocha (2009, pág. 5) “Fatores como a verticalização, a diversificação, a expansão geográfica das organizações e o consequente aumento da complexidade de suas atividades, aliados às tendências de descentralização da gestão empresarial, exigiram a ampliação das funções do *controller*, bem como o surgimento desse profissional, também, nas diversas divisões da organização, além do lotado na administração central da companhia”.

Ao longo do tempo, a controladoria e a contabilidade gerencial sofreram processos de evolução e adaptação de acordo com os acontecimentos contemporâneos. Segundo Otley (2003 apud Gonçalves e Riccio, 2009), nos anos 60 e 70 o controle organizacional tinha foco na integração vertical e nas divisões. Já em 1990, o foco voltou à terceirização, à

reengenharia e à gestão da cadeia de valor. As duas últimas décadas, de acordo com Bruner (2014, pág. 21) “foram um período de drásticas mudanças no modo de administrar as organizações e de executar o trabalho”.

2.2.2 Conceitos

Na literatura existente que trata da controladoria há opiniões divergentes quanto a seu conceito. Pode, pois, a controladoria ser considerada uma ciência ou mesmo um princípio oriundo do conjunto de ciências.

A controladoria pode ser conceituada como conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente, da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia. Mossimann, Alves e Fisch (1993, apud Carvalho e Rocha, 2009).

Em contrapartida a este pensamento, pode-se dizer que a Controladoria é a ciência contábil evoluída (PADOVESE, 2012). Pode-se, ainda, utilizar-se do termo controladoria como sendo uma área com propósitos bem definidos de uma organização, conforme descreve Oliveira, A.B.S.(2014, pág.18) “a área de controladoria surge da necessidade de otimizar os resultados das decisões que são tomadas com referência à empresa”.

2.2.3 Funções

As funções primordiais da Controladoria estão fundamentalmente focadas na busca pela otimização dos recursos e processos de uma entidade, valendo-se de ferramentas de apoio que garantam o devido controle das operações e provimento de informações necessárias à tomada de decisão da alta direção da empresa.

Segundo Nascimento et al (2009, pág. 28) a área de controladoria tem a função de promover a eficiência nas 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 correções de rumo, quando necessárias, e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas.

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.(FIGUEIREDO E CAGAGGIANO, 2008).

No que diz respeito a atuação do *controller*, cabe salientar que há o envolvimento da compilação, síntese e análise das informações geradas, e não da responsabilidade por sua elaboração, garantindo que tais informações sejam preparadas e distribuídas no momento oportuno.(PEREZ JUNIOR, 1995).

2.2.4 Requisitos do Profissional

Entre os requisitos necessários para o desempenho da função de Controladoria destacadas por Mossimann, Alves e Fisch (1993, apud Carvalho e Rocha, 2009), podem-se destacar:

a) Um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;

b) Um conhecimento da historia da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;

c) Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;

d) Habilidade de bem expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

A atividade do profissional da controladoria: requer o domínio de outras disciplinas como administração, economia, informática, etc. Aí a importância do profissional será medida muito mais por sua contribuição para a administração geral do que pela correta elaboração das demonstrações contábeis.(FIGUEIREDO E CAGAGGIANO, 2008).

2.2.5 Ferramentas de apoio:

Diante da necessidade de aprimoramento dos processos de gestão e controladoria empresarial, o presente estudo propõe-se a apresentar ferramentas de gestão que buscam minimizar riscos e melhorar a performance organizacional, com destaque para: Planejamento

Estratégico, *Balanced Scorecard*, Gestão de Riscos, Orçamento, Governança Corporativa e Controle de Patrimônio.

2.2.5.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é a base fundamental para a sequência dos demais processos e controles de gestão, pois, a partir das premissas definidas nesta etapa inicial serão tomadas as medidas cabíveis para o direcionamento da gestão da organização como um todo.

É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos que visam o equilíbrio dinâmico das interações e variáveis ambientais da empresa (PADOVEZE, 2012).

Para Perez Junior(1995) a sequência básica para a elaboração de um plano estratégico compreende:

- A determinação da missão da empresa,
- A análise ambiental, que inclui:
 - A identificação dos fatores-chave de sucesso;
 - A análise das variáveis ambientais críticas internas e externas.
- O estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos,
- A determinação de estratégias,
- A avaliação dessas estratégias.

Oliveira, L.M. et al (2013) conceituam Planejamento Estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Oliveira, D.R.C. (2014) diz que Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Além disso, o PE é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Através do PE espera-se conhecer e melhorar os pontos fortes, eliminar ou adequar os pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades, conhecer e evitar as ameaças externas, e ter um efetivo plano de trabalho (contendo: premissas básicas, expectativas, caminhos a serem seguidos, planos de ação, alocação de recursos).

Conforme Padoveze(2012), para desenvolver a visão geral da empresa e a organização do planejamento estratégico, devemos observar e desenvolver os seguintes aspectos: Missão, Visão, Valores, Metas e Objetivos.

Além dessas premissas básicas que são um consenso nas diversas literaturas que abordam o tema, alguns autores também citam a necessidade de elaboração e desenvolvimento de outros itens, tais como: Análise interna e externa de pontos positivos/negativos e oportunidades/ameaças, Análise de concorrentes, Estruturação e debate de cenários, Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas.

Na Figura 2 pode-se visualizar todos esses tópicos mencionados.

Figura 2– Fases de implantação do Planejamento Estratégico

Fases Básicas	Subfases complementares
I – Diagnóstico estratégico	A. Identificação da Visão
	B. Identificação dos Valores
	C. Análise externa
	D. Análise interna
	E. Análise dos concorrentes
II – Missão da empresa	A. Estabelecimento da Missão da empresa
	B. Estabelecimento
	C. Estruturação e debate de cenários
	D. Estabelecimento da estrutura estratégica
	E. Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas
III – Instrumentos prescritivos e quantitativos	A. Estabelecimento de objetivos, desafios e metas
	B. Estabelecimento de estratégias e políticas
IV – Controle e avaliação	A. Operações periódicas de rotina

Fonte: Oliveira, D.R.C.(2014) Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas.

Para melhorar ilustrar e abordar o tema, será referenciada a parte teórica dos principais tópicos necessários ao planejamento estratégico:

Missão da Empresa: é a descrição dos propósitos básicos da organização, define de forma clara e objetiva o que ela faz e o que não faz. Para Oliveira, L.M. (2013, pág. 32) “A

missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitir à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos e preços competitivos e com rentabilidade adequada”. Numa definição mais sucinta, Guerreiro (1989 apud Oliveira, A.B.S. 2014, pág. 32) defende que “[...] a missão se constitui em um objetivo permanente do sistema (empresa)”.

Visão da Empresa: indica aonde a empresa pretende chegar, o seu grande objetivo, aquilo que justifica sua atividade. Assim define Padoveze (2012, pág. 25): “é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar”.

Valores da Empresa: são as premissas básicas que norteiam as operações da empresa. Conforme descreve Padoveze (2012 pág. 25): “é conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independente de seu porte”.

Metas e Objetivos: trata-se de uma relação de metas que foram elaboradas pela alta administração da organização, bem como os respectivos objetivos primordiais definidos com o intuito de se promover o cumprimento das referidas metas. Segundo Oliveira, L.M.(2013, pág. 33) “os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados”.

A definição de missão, visão e valores de uma organização são a base primordial do planejamento estratégico. Contudo, para o PE proporcionar resultados efetivos, é necessário ter-se um modelo de gestão bem definido e compreendido por todas às áreas da empresa, com o intuito de focar seus esforços na busca dos objetivos e metas alinhados e determinados pela alta direção.

Para Gonçalves e Riccio(2009, pág. 108) “o modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados”.

2.2.5.2 Balanced Scorecard

O processo de evolução e mutação da economia mundial tomou proporções grandiosas nas últimas décadas. O Avanço da tecnologia diminuiu significativamente as distâncias geográficas, viabilizando a ampla disponibilidade de serviços. Tais fatores desencadearam o surgimento da concorrência global nas mais diversas atividades empresariais.

Essas reviravoltas das situações econômicas podem gerar tanto problemas quanto oportunidades para os gestores, principalmente os profissionais da controladoria, pois enquanto algumas organizações se apresentam em declínio, outras surgem com inovações em modelos de mensuração de resultados, como o *Balanced Scorecard*.

Para Oliveira, A.B.S. (2014), o BSC é um instrumento de gestão que integra as medidas derivadas da estratégia. Essas medidas são divididas de forma a incorporar quatro aspectos fundamentais: perspectiva do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento e finanças. “BSC é a tradução de estratégia em ação [...] é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundi-los por todos os níveis da organização” (Oliveira, L.M. et al, 2013).

A perspectiva financeira tem seu foco na receita e na lucratividade com o intuito de promover a geração de fluxo de caixa e o crescimento de mercado. Está diretamente ligada às demais perspectivas: processos internos, clientes e aprendizado. Pois influencia no desenvolvimento da organização como um todo, e, conforme Oliveira, A.B.S.(2014) “[...] permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento [...] e satisfação de seus acionistas”.

Na perspectiva de processos internos são identificados os processos críticos, e o objetivo dos gestores é buscar soluções que visem a otimização processual. Para Gonçalves e Riccio(2009) os principais itens de mensuração de processos internos são (a) Qualidade dos processos, e (b) Tempo de ciclo do processo. Para tanto deve-se criar indicadores de desempenho que indiquem a situação e evolução desses itens. Kaplan e Norton(1997, pág 101, apud Gonçalves e Riccio, 2009, pág. 300 e 301)identificaram três processos internos que podem ser utilizados como modelo pelas empresas: inovação, operações e serviços pós-venda.

“No processo de inovação, a operação concentra-se em identificar o mercado e idealizar produtos que atendam às necessidades dos clientes. Para que esse processo seja bem-sucedido, é necessário o mapeamento de informações do tipo do tamanho do mercado e da preferência dos clientes. O processo de operações demonstra a eficiência deste, atribuindo críticas de desempenho dos produtos e serviços sob a perspectiva dos processos internos. O serviço pós-venda tenta atender às expectativas dos seus clientes-alvo no tocante a serviços de pós-venda, valorizando seus clientes e surpreendendo-os favoravelmente”.(GONÇALVES E RICCIO, 2009, pág. 301).

A perspectiva de clientes tem o objetivo de conhecer o cliente, suas necessidades e anseios, para poder oferecer um produto com as características e qualidades que ele procura. Desta forma a empresa posiciona-se no mercado com vantagens competitivas.

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento tem seu foco na evolução constante de seus processos e desenvolvimento de equipes, pois a globalização da economia e sua acirrada competitividade exigem que as empresas desenvolvam-se com competências diferenciadas.

2.2.5.3 Gestão de Riscos

Conforme Etges (2015, pág. 12-13) “o vínculo entre estratégia e processo de inovação faz-se presente, sugerindo uma potencial relação entre gerir riscos do processo de inovação e gerir riscos de maneira corporativa para empresas inovativas”.

De acordo com Oliveira, L.M. et al (2013) entende-se por gestão de riscos: um processo, quase sempre determinado pelo conselho de administração e executado pelos gestores da empresa, entre os quais inclui-se a equipe de controladoria, aplicado à estratégia do negócio e desenhado para identificar eventos que possam afetar a sua continuidade e permite prover, com razoável segurança, a realização dos objetivos empresariais, medidas corretivas que proporcionarão adequado alinhamento da estratégia com o apetite aos riscos assumidos pela empresa e seus responsáveis.

Conforme Oliveira, A.B.S. (2014) a Gestão do Risco consiste em obter informações adequadas para uma situação de risco e intervir nela, tendo como resultado a melhoria da eficácia das decisões nessa situação.

Segundo Oliveira, D.R.C. (2014) Risco é o estado de conhecimento em que são conhecidas as situações futuras que possam surgir e suas respectivas probabilidades de ocorrência. A incerteza é caracterizada pelo fato de não serem conhecidos os estados futuros que possam sobrevir, bem como suas probabilidades de ocorrência.

O risco financeiro é atribuído geralmente a possíveis perdas de avaliações em operações no mercado ou mesmo ao não cumprimento de obrigações de seus clientes. Nesse último caso é previsto inclusive a operação contábil de *Provisão de Créditos de Liquidação Duvidosa* (PCLD). O administrador financeiro invariavelmente depara-se com dois grandes dilemas, decorrentes das incertezas dos fluxos de benefícios futuros: a avaliação de retorno de um investimento em relação ao risco e a possibilidade de se obter maior retorno sacrificando provisoriamente sua capacidade de liquidez ou pagamento. (PADOVEZE, 2008).

O risco operacional trata-se de imprevistos que ocorrem nas atividades da empresa, provenientes de situações ocasionados por forças da natureza ou o próprio comportamento humano devido ao livre-arbítrio. Para Padoveze (2008) a evidência do risco operacional ocorre quando, ao invés do aumento do volume, ocorre a diminuição do volume esperado. Portanto, o risco é o fenômeno contrário ao da alavancagem. A alavancagem operacional acontece quando se aumenta o volume de ativos, estoques, etc, sem que haja aumento direto nos gastos. Já o risco operacional acontece quando há uma redução do volume sem a possibilidade de redução dos custos e despesas fixos. Segundo Gonçalves e Riccio (2009, pág. 251) “ Os componentes da perda potencial, o risco na decisão, podem ser classificados com base nos seguintes aspectos: magnitude, chance de ocorrência e grau de exposição”.

2.2.5.4 Orçamento

Para Perez Junior (1995) o orçamento é um instrumento da administração que está ligado às operações contábeis e ao processo de planejamento e controle da organização e pode ser estruturado de acordo com as seguintes unidades: Centros de Custos, Centros de Receitas, Centros de Lucro, Centros de Investimentos e Centros de Resultados.

Figura 3 – Modelo genérico de processo orçamentário

Etapas		Área Responsável
Etapa 1	Preparação das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 2	Aprovação inicial	Comitê orçamentário
Etapa 3	Remessa aos responsáveis	Controladoria
Etapa 4	Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis	Todas as áreas com responsável por peças orçamentárias
Etapa 5	Revisão dos orçamentos recebidos	Controladoria e comitê orçamentário
Etapa 6	Ajuste das sugestões em cima das reorientações do comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 7	Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 8	Elab. do orçamento geral e projeção das demonstrativos contábeis	Controladoria
Etapa 9	Controle orçamentário (rotina mensal)	Controladoria
Etapa 10	Reporte das variações	Áreas responsáveis

Fonte: PADOVEZE, (2005). Planejamento Orçamentário (p.51). São Paulo: PioneiraThomson Learning.

Conforme Oliveira, L.M. et al (2013) orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração, e é utilizado para apoiar a coordenação e a implementação desses planos.

Segundo Oliveira, A.B.S. (2014) orçamento trata-se de sistema que informa os desempenhos com base nos planos aprovados, empregando os conceitos das transações realizadas [...] tendo em vista sua distribuição no tempo, impacto no fluxo de caixa e no patrimônio líquido da empresa.

O Fluxo de Caixa é uma importante ferramenta de controle financeiro que deve ser observada tanto na fase de planejamento orçamentário quanto nas operações de rotina, pois visa gerir e otimizar todas as entradas e saídas de recursos. Segundo Oliveira, L.M. et al (2013) a grande utilidade da elaboração do fluxo de caixa é planejar e controlar os ingressos e saídas de recursos financeiros de forma antecipada, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais.

O objetivo básico do fluxo de caixa é a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes (ZDANOWICZ, 2004).

2.2.5.5 Governança Corporativa

A Governança Corporativa é o conjunto de processos e regulamentações que norteiam a forma como uma organização deve ser gerida e tem seu foco principal na interação dos entes envolvidos (os *Stakeholders*) que são, entre outros, os acionistas, os administradores e os colaboradores. Esta prática propõe uma forma de gestão baseada na ética e transparência.

Segundo Oliveira, L.M. et al (2013) entende-se por Governança Corporativa o conjunto de mecanismos internos e externos que visam a harmonizar e compatibilizar a relação entre gestores e acionistas, dada a natural separação entre controle e propriedade.

Para Padoveze(2012, pág. 94) “o objetivo da controladoria é a criação de valor para o acionista. Ao incorporar este conceito, as empresas deixam de ser administradas exclusivamente pelo grupo majoritário[...] e passam a aceitar interferência de outros investidores”.

Conforme o IBGC(2015, pág. 20) “Os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros”.

Segue a relação dos princípios básicos descritos no Código elaborado pelo IBGC(2015):

- **Transparência:** disponibilizar as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não aquelas impostas por leis ou regulamentos;
- **Equidade:** tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*Stakeholders*);
- **Prestação de Contas:** os gestores devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo as consequências de seus atos;
- **Responsabilidade Corporativa:** os gestores devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas e aumentar as positivas, no curto, médio e longo prazos.

2.2.5.6 Controle de Patrimônio

Conforme Padoveze(2012) o controle de patrimônio é uma importante atividade integrante dos controles internos, tradicionalmente desenvolvida pelo setor de Controladoria, pois há a necessidade de controle escritural dos bens e direitos do Ativo, objetivando a sua avaliação econômica, através dos critérios de ativação, reavaliações, depreciações, amortizações e exaustões.

De acordo com Oliveira, L.M. et al (2013) os sistemas de controles internos formam o conjunto de procedimentos que, integrados ao fluxo operacional da empresa, visa detectar e prevenir desvios – erros e irregularidades, intencionais ou não.

Dentre os objetivos do controle de patrimônio, pode-se destacar os seguintes:

- Assegurar o controle físico e escritural dos itens do Ativo Imobilizado;
- Permitir o processo de valorização contábil fiscal e gerencial do patrimônio;
- Permitir o processo de planejamento e controle dos recursos permanentes à disposição da empresa;
- Armazenar todas as informações necessárias à gestão dos recursos;
- Permitir o processo de segurança e responsabilidade dos bens e direitos à disposição dos funcionários da empresa.
- Identificar o valor dos ativos à disposição das atividades, departamentos, divisões e unidades de negócio da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A elaboração deste trabalho tem o intuito de abordar o tema sob o aspecto de conceitos já existentes na literatura e verificação e análise do nível de implantação das ferramentas de gestão na Pestana Leilões. Para tanto, utiliza-se a metodologia de pesquisa bibliográfica e análise qualitativa e quantitativa através de entrevistas realizadas na organização.

Conforme Köche (2009) a pesquisa bibliográfica é aquela que desenvolve-seo tentar explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir de teorias publicadas em livros ou em obras congêneres.

Para Dalfovo et al (2008) as análises qualitativas e quantitativas têm como base as questões ou problemas específicos, e adotam a utilização de questionários e entrevistas. Os autores Boente e Braga (2004, apud DALFOVO et al, 2008, pág. 5)colocam que “não importa a pesquisa sempre haverá antes algum contexto que terá a parte quantitativa”.

Para determinar o nível de implantação das ferramentas de gestão, foram determinados pesos para cada ferramenta, de acordo com a sua importância na gestão da organização estudada. Os pesos foram definidos e discutidos junto com a administração da Pestana Leilões e estão representados e justificados na Figura4.

Figura4 – Pesos das ferramentas de gestão por grau de importância

Ferramenta	Grau de importância	Peso (%)	Justificativa
Planejamento Estratégico	Altíssimo	25,00%	É nesta etapa que são definidos os norteadores estratégicos, base primordial para a utilização e desenvolvimento das demais ferramentas de gestão.
BSC	Alto	20,00%	Definição e elaboração dos indicadores de desempenho, utilizados na tomada de decisões.
Controle de Patrimônio	Alto	20,00%	Importância justificada pela principal atividade da empresa com a gestão de bens de terceiros.
Orçamento	Médio	15,00%	Fundamental na tomada de decisões de curto, médio e longo prazo.
Gestão de Riscos	Baixo	10,00%	Ferramenta implantada parcialmente na organização.
Governança Corporativa	Baixo	10,00%	Ferramenta implantada parcialmente na organização.
Total:		100,00%	

Fonte: adaptado de entrevista na Pestana Leilões em 26/11/2015.

Cada ferramenta foi dividida por seus princípios básicos e buscou identificar a existência e eficácia de cada premissa:

Existência: Considerada se o princípio é aplicado/existente na organização, sendo 0% quando inexistente, 50% quando considerado parcial e 100% quando totalmente aplicado;

Eficácia: Considerada se o princípio é aplicado com excelência e resultados positivos perceptíveis. Para a determinação dos percentuais deste índice a administração da Pestana Leilões expôs justificativas baseadas em seus indicadores de desempenho.

Na Figura 5 demonstra-se a distribuição dos pesos gerais considerando-se as **Ferramentas de Gestão**, suas **premissas** e indicação de **Existência e Eficácia**.

Figura 5 – Distribuição dos pesos por premissas, existência e eficácia

Ferramenta	Premissas/Tópicos	Existência	Eficácia	%
Planejamento Estratégico	Missão, Visão e Valores	6,25%	6,25%	25,00%
	Objetivos e Metas	6,25%	6,25%	
BSC	Perspectiva Financeira	2,50%	2,50%	20,00%
	Perspectiva de Clientes	2,50%	2,50%	
	Perspectiva de Processos Internos	2,50%	2,50%	
	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	2,50%	2,50%	
Gestão de Riscos	Riscos Financeiros	2,50%	2,50%	10,00%
	Riscos Operacionais	2,50%	2,50%	
Orçamento	Controle Orçamentário	3,75%	3,75%	15,00%
	Fluxo de Caixa	3,75%	3,75%	
Governança Corporativa	Transparência	1,25%	1,25%	10,00%
	Equidade	1,25%	1,25%	
	Prestação de Contas	1,25%	1,25%	
	Responsabilidade Corporativa	1,25%	1,25%	
Controle de Patrimônio	Controle físico (inventário)	5,00%	5,00%	20,00%
	Controle de registro de bens	5,00%	5,00%	
Total:		50,00%	50,00%	100,00%

Fonte: adaptado de entrevista na Pestana Leilões em 26/11/2015.

4A PESTANA LEILÕES

4.1 O HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Pestana Leilões iniciou suas atividades no ano de 1983, com a nomeação do leiloeiro oficial Reinaldo Pestana Gomes. No início o leiloeiro atuava apenas na área judiciária e contava com um espaço físico de 100m². No ano de 1996 as atividades foram

expandidas para o ramo de leilões empresariais devido a parcerias realizadas com bancos, financeiras, seguradoras e empresas privadas em geral.

Inicialmente o relacionamento com parceiros e arrematantes estava mais ligado diretamente na pessoa do leiloeiro. De 1983 a 2007 o nome da organização era Reinaldo – Leiloeiro Oficial. Visando um novo posicionamento no mercado, em 2007 foi criada a marca Reinaldo Pestana Leilões.

Em 2010 foi realizado o primeiro Planejamento Estratégico, quando percebeu-se, entre outros pontos, a importância da sucessão da organização. Conseqüentemente, em 2011 foi criada a marca Pestana Leilões.

Visando o desenvolvimento tecnológico exigido pelo mercado, a organização lançou, em 2012, a ferramenta de Leilão Online, sistema próprio, desenvolvido para transmissão ao vivo do pregão e recebimento simultâneo de lances.

Atualmente, a Pestana destaca-se no mercado nacional como uma das maiores Organizações de Leilões, sendo a maior do sul do Brasil. Com sede em Porto Alegre e Centro Logístico em Nova Santa Rita(RS), a organização conta com mais de 200.000m² de área para armazenagem de bens, e já tem planos de expansão fora do estado, com a aquisição e utilização de depósito de armazenagem de bens em Itajaí(SC), viabilizando o crescimento do negócio Brasil a fora.

A atuação da organização é bem diversificada, com maior enfoque em leilões de veículos, também promove leilões de imóveis, máquinas industriais, equipamentos agrícolas, entre outros.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura da empresa é distribuída nas seguintes áreas/setores:

- **Área Administrativa de Apoio:**Setores Administrativo, Financeiro, RH,Jurídico, Comercial, Marketing e TI.
- **Área Operacional:**Setores de Leilões de Veículos e Bens Diversos, Leilões de Imóveis, Atendimento a Clientes, Logística e Operações de Pátio.

4.3 ATIVIDADES OPERACIONAIS

A atividade principal da organização é a realização de leilão de bens, utilizando da metodologia do **Leilão Inglês**, ou **Leilão Aberto**. Os bens são apregoados lote a lote, com lances ascendentes. É declarado o vencedor e comprador do lote o arrematante que oferecer o maior lance.

Para um melhor entendimento das atividades principais da Pestana Leilões, o foco deste tópico será na abordagem das atividades realizadas pelos setores pertencentes à Área Operacional.

4.3.1 Setor de Leilões de Veículos e Bens Diversos:

- a) Preparação do Leilão: agendamentos, conferências e coordenação do evento;
- b) Prestação de Contas: divulgação de vendas, informe de repasse de valores a parceiros, envio de comprovantes e relatórios;
- c) Fechamentos: preparação de indicadores, arquivos e solicitações diversas aos demais setores.

4.3.2 Setor de Leilões de Imóveis:

- a) Preparação do Leilão: agendamentos, conferência de documentos, coordenação do evento;
- b) Prestação de Contas: divulgação de vendas, informe de repasse de valores a parceiros, envio de comprovantes e relatórios;
- c) Fechamentos: preparação de indicadores, arquivos e solicitações diversas aos demais setores.

4.3.3 Setor de Atendimento a Clientes:

- a) Emissão de Faturas de Venda;
- b) Entrega de documentação de bens a arrematantes;
- c) Solicitações de clientes: arrematantes e parceiros;
- d) Fechamentos: preparação de indicadores, arquivos e solicitações diversas aos demais setores.

4.3.4 Setor de Logística:

- a) Cadastro de Bens;
- b) Transportes: agendamento e controle;
- c) Fechamentos: preparação de indicadores, elaboração de relatórios de transportes, arquivos e solicitações diversas aos demais setores.

4.3.5 Setor de Operações de Pátio:

- a) Recebimento de Bens;
- b) Montagem da visitação do leilão;
- c) Entrega de bens arrematados;
- d) Fechamentos: preparação de indicadores e solicitações diversas.

4.4 A CONTROLADORIA NA PESTANA LEILÕES

Dentre as diversas ferramentas de apoio pertencentes aos processos da Controladoria, conforme referencial teórico ora abordado, pode-se identificar, na Pestana Leilões, a clara utilização do Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC), Planejamento Orçamentário, Gestão de Riscos e Controle Patrimonial, além de alguns traços dos princípios de Governança Corporativa.

Em entrevista realizada com a Gerente Administrativa/Financeira da organização, Sra. Rosane Dall'Astra, obteve-se informações sobre os motivos, métodos e circunstâncias de implantação de cada uma das ferramentas utilizadas.

Na Figura 6 é possível visualizar o histórico e nível de implantação.

Figura 6 – Status de implantação das ferramentas de apoio

Ferramentas utilizadas	Ano/Período de implantação	Nível de implantação	Forma de implantação
Planejamento Estratégico	Ano de 2012	Total	Apoio de consultoria contratada
<i>Balanced Scorecard</i>	Ano de 2013	Total	Apoio de consultoria contratada
Planejamento Orçamentário	Ano de 2008	Total	Apoio de consultoria contratada
Gestão de Riscos	Ano de 2013	Parcial	Pela própria administração da organização
Governança Corporativa	Impossível identificar	Parcial	Informal, pela própria administração da organização
Controle Patrimonial	Desde o início das atividades	Total	Pela própria administração da organização

Fonte: adaptado de entrevista na Pestana Leilões em 26/11/2015.

4.4.1 Motivos que levaram à implantação

Segundo informações da Sra. Rosane, houve tentativas de implantação interna sem acompanhamento de consultoria, contudo não foi obtido êxito. Portanto a direção da Pestana Leilões decidiu pela contratação de consultoria que acompanha desde o início da implantação e que ainda hoje acompanha no desenvolvimento dos processos. Foi constatada pela direção a necessidade de acompanhamento de resultados através da medição de indicadores e controle de processos. As ferramentas de gestão deveriam promover a oportunidade de a organização situar-se no mercado regional e nacional, viabilizar a melhoria de controles dos processos internos, ter noção dos controles e números da satisfação de clientes arrematantes e parceiros.

4.4.2 Implantação e acompanhamento das ferramentas de gestão

4.4.2.1 Planejamento Estratégico

O processo teve início no ano de 2012, onde foi efetuado o primeiro diagnóstico referente a implantação do processo de Planejamento Estratégico. A partir deste diagnóstico, iniciou-se a definição de Visão, Missão e Valores, onde através de reuniões trimestrais com Diretores, Gerentes e Gestores, e levantamentos internos, foi possível desenvolver o processo. Anualmente são efetuadas 4 reuniões trimestrais para análise do andamento das metas estipuladas no Planejamento Anual, bem como revisar a Visão, oportunidades, ameaças externas e os projetos em andamento, bem como a satisfação de clientes e avaliação de fornecedores.

4.4.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC teve seu início no ano de 2013 com a implantação dos indicadores de desempenho baseados nas metas estipuladas, a partir de então passou-se a medir e analisar mensalmente as quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado/Crescimento), onde utilizam-se reuniões sistemáticas entre gestores e colaboradores para identificar problemas e definir planos de ação, visando a melhoria dos processos que indicam resultados abaixo do esperado. Os principais indicadores estratégicos da Pestan Leilões são:

- a) **Perspectiva Financeira:** Faturamento líquido, lucro, rentabilidade, investimento;
- b) **Perspectiva de Clientes:** satisfação de clientes arrematantes e parceiros;
- c) **Perspectiva de Processos Internos:** produtividade, custo de perdas e sinistros;
- d) **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** rotatividade, satisfação de colaboradores, horas de treinamento, absenteísmo, horas extras.

4.4.2.3 Planejamento Orçamentário

O controle do orçamento foi iniciado no ano de 2008, quando elaborou-se a previsão para os 12 meses do ano seguinte. Atualmente a revisão geral do orçamento faz-se no mês de outubro, quando se analisa os resultados do ano corrente e projeta-se o orçamento do ano seguinte. O acompanhamento de rotina é realizado mensalmente e, além disso, ocorre uma revisão semestral com a direção no mês de junho quando faz-se uma análise mais criteriosa do orçamento e, se necessário, realizam-se ajustes para os 6 meses restantes no exercício em questão. Todo controle orçamentário tem como base o plano de contas contábil e é também dividido entre as áreas/setores da organização, que podem ser considerados como centros de custos.

4.4.2.4 Gestão de Riscos

A Gestão de Riscos não é uma ferramenta totalmente implantada na organização. O que ocorre na realidade é que no decorrer das operações é identificada a existência de riscos que inicialmente são resolvidos por medidas paliativas e na sequência toma-se providências para sua devida prevenção. Os riscos financeiros existentes estão na liberação de bens de leilão sem confirmação de pagamento, contudo a incidência é muita baixa, risco quase nulo.

Há riscos operacionais no pátio provenientes de eventos naturais (temporais) com risco de danos a bens de terceiros. Inclusive não existe cobertura de seguro para este tipo de risco, e por se tratar de bens de terceiros que ficam sob a guarda da Pestana, este risco é compartilhado com os parceiros. Além disso, há risco de incêndios devido aos fluídos dos veículos, bem como riscos ambientais devidos a vazamentos e deterioração dos bens em depósitos.

Com relação aos riscos ambientais, realizam-se acompanhamentos de consultoria técnica através de monitoramento de resíduos sólidos (peças de veículos, papéis), e líquidos

automotivos. Nesse acompanhamento são considerados os seguintes fatores: Uso de recursos naturais de forma racional; Sistemas de reciclagem de resíduos sólidos; Sistemas de recolhimento de peças no pátio; Controle da qualidade das análises de águas superficiais; Controle da qualidade das análises de águas subterrâneas; Controle da qualidade das análises de solo; Controle e gerenciamento de vazamentos.

4.4.2.5 Governança Corporativa

Não é uma ferramenta oficialmente implantada na organização, contudo há práticas de alguns dos gestores da empresa que vem ao encontro dos conceitos e princípios fundamentais da Governança Corporativa.

4.4.2.6 Controle Patrimonial

Uma peculiaridade do negócio de leilões é a movimentação e guarda de bens de terceiros. Por esse motivo a organização tem o controle de patrimônio muito bem definido e implementado já a muito tempo, com o cuidado na diferenciação entre o controle de patrimônio próprio e de terceiros (bens de leilão).

Existem procedimentos bem definidos com a utilização de formulários para registro e controle de movimentações (registros de entrada e saída, etc), matriz de responsáveis pela autorização das movimentações de bens, de acordo com o motivo e a natureza da operação, bem como a realização de inventários anuais, através de contagem física dos bens e comparação com os registros de estoque.

4.4.3 Melhorias identificadas após a implantação das ferramentas

O Planejamento Estratégico trouxe mais competitividade para a Pestana Leilões, além da gestão por indicadores, organização de projetos de inovação e crescimento da organização, define os norteadores estratégicos da visão, missão e valores e atua como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de aperfeiçoamento de aprendizado da organização.

O BSC esclareceu e traduziu a visão e a estratégia da organização. Trouxe aos gestores a oportunidade de monitoramento constante das quatro perspectivas, através dos indicadores

financeiros, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A utilização da ferramenta de gestão auxiliou na comunicação e associação dos objetivos e das medidas estratégicas, no planejamento e na definição de metas para a organização, além de proporcionar melhorias em *feedbacks* e aprendizado estratégico.

O planejamento orçamentário trouxe muita segurança para desenvolver os planos e objetivos traçados no planejamento Estratégico da organização. Desde sua implantação, a cada ano a previsão orçamentária é realizada de forma mais acertada e segura. O controle do orçamento é considerado uma ferramenta fundamental para a tomada de decisões estratégicas da empresa.

A gestão de riscos está fortemente ligada ao BSC, pois através dos indicadores é possível monitorar o desenvolvimento das ações de prevenção, principalmente de riscos ambientais. Contudo, a administração da empresa percebe a importância de buscar a melhoria e maior controle destes processos.

O Controle Patrimonial é uma ferramenta fundamental devido à importância do controle e da gestão dos bens de leilão. É uma ferramenta utilizada já a tempos pela organização e é considerada bem desenvolvida e controlada.

4.4.4 Dificuldades encontradas durante o processo de implantação

Houve dificuldades na implantação dos processos, pois havia resistência a adesão das ferramentas pelos gestores e pelas equipes de colaboradores da organização, por não entenderem a importância dos números e também a compreensão dos relatórios gerados para melhoria contínua dos indicadores não atingidos.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para identificar o nível de implantação das ferramentas de gestão na Pestana Leilões, as avaliações foram analisadas separadamente entre as áreas administrativas e operacionais.

Na Figura 7 estão identificados os níveis de implantação das ferramentas de gestão na Área Administrativa da organização e suas justificativas, de acordo com parecer da Gerente Administrativa da empresa, Sra. Rosane Dall'Astra. Percebe-se que na visão de Rosane há problemas com relação a aplicação dos conceitos de Gestão de Riscos e de Governança Corporativa, pois, o índice de 50% identificado na coluna "existência" deixa evidente tal

situação. Na análise da “eficácia” pode-se salientar o baixo índice observado na premissa de Transparência da ferramenta de Governança Corporativa, sob a justificativa que essa prática não é da filosofia da empresa.

Figura7 – Índice de implantação de ferramentas de gestão – Área Administrativa.

Ferramenta	Premissas	Existência	Eficácia	Parecer
Planejamento Estratégico	Missão, Visão e Valores	100%	100%	Conceitos bem aplicados.
	Objetivos e Metas	100%	75%	Não há adesão total da equipe.
BSC	Perspectiva Financeira	100%	100%	Metas estratégicas atingidas.
	Perspectiva de Clientes	100%	80%	Pesquisa de satisfação indicou baixo desempenho.
	Perspectiva de Processos Internos	100%	80%	Prejuízos identificados na operação. Necessidade de melhorias em manutenções preventivas.
	Aprendizado e Crescimento	100%	50%	Baixo índice de treinamento - meta de 40h per capita/ano não atingida.
Gestão de Riscos	Riscos Financeiros	50%	80%	Deve-se buscar maior atenção a Riscos de perda de clientes.
	Riscos Operacionais	50%	80%	Buscar melhorias na prevenção de incêndio e controle ambiental.
Orçamento	Controle Orçamentário	100%	100%	Controle bem implementado.
	Fluxo de Caixa	100%	100%	Controle bem implementado.
Governança Corporativa	Transparência	50%	20%	Não é da filosofia da empresa.
	Equidade	50%	80%	A empresa procura utilizar, mas nem sempre consegue.
	Prestação de Contas	50%	60%	Gestores não preparados e não tem a rotina para tal ação.
	Responsabilidade Corporativa	50%	70%	Gestores procuram melhorias na gestão de riscos e de informações.
Controle de Patrimônio	Controle físico (inventário)	100%	90%	Ocorrências identificadas no controle e acurácia.
	Controle de registro de bens	100%	90%	Identificação de algumas falhas nos registros.

Fonte: adaptado de entrevista na Pestana Leilões em 26/11/2015.

Na Figura 8 estão identificados os níveis de implantação das ferramentas de gestão na Área Operacional da organização e suas justificativas, de acordo com parecer da Gerente de Operações da empresa, Sra. Liliane Parmeggiani. Igualmente, conforme observado na figura

7, nesta figura 8 fica evidente a deficiência da Pestana na aplicação das ferramentas de Governança Corporativa e Gestão de Riscos. Contudo, sob o enfoque da eficácia, ressalta-se o baixo índice da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, pertencente a ferramenta BSC, pois a empresa não se organiza para realizar treinamentos, além de o absenteísmo e rotatividade aumentar, o que contribui para piorar o quadro.

Figura8 – Índice de implantação de ferramentas de gestão – Área Operacional.

Ferramenta	Premissas	Existência	Eficácia	Parecer
Planejamento Estratégico	Missão, Visão e Valores	100%	100%	Conceitos bem aplicados.
	Objetivos e Metas	100%	90%	Não há adesão total da equipe.
BSC	Perspectiva Financeira	100%	80%	Há desperdícios financeiros com avarias no pátio.
	Perspectiva de Clientes	100%	60%	Pesquisa de satisfação indicou baixo desempenho e reclamações.
	Perspectiva de Processos Internos	100%	95%	Algumas medidas ainda precisam de ajustes na definição de meta.
	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	100%	20%	A empresa não se organiza para realizar treinamentos / crescimento do absenteísmo e rotatividade.
Gestão de Riscos	Riscos Financeiros	50%	50%	Falha na gestão de riscos financeiros na operação.
	Riscos Operacionais	50%	80%	Buscar melhorias na prevenção de incêndio e controle ambiental.
Orçamento	Controle Orçamentário	100%	50%	Falha de acompanhamento na área operacional.
	Fluxo de Caixa	100%	50%	Falha de acompanhamento na área operacional.
Governança Corporativa	Transparência	50%	20%	Não é da filosofia da empresa.
	Equidade	50%	80%	A empresa procura utilizar, mas nem sempre consegue.
	Prestação de Contas	50%	60%	Gestores não preparados e não tem a rotina para tal ação.
	Responsabilidade Corporativa	50%	70%	Gestores procuram melhorias na gestão de riscos e de informações.
Controle de Patrimônio	Controle físico (inventário)	100%	100%	Controle bem implementado.
	Controle de registro de bens	100%	100%	Controle bem implementado.

Fonte: adaptado de entrevista na Pestana Leilões em 26/11/2015.

Após o levantamento de dados e parecer das gerências de áreas, os índices apurados foram aplicados aos pesos estabelecidos conforme metodologia proposta. Os resultados constam na Figura 9.

Figura9 – Índice de implantação por peso

Ferramenta	Princípios	Área Administrativa			Área Operacional		
		Existência	Eficácia	%	Existência	Eficácia	%
Planejamento Estratégico	Missão, Visão e Valores	6,25%	6,25%	3,44%	6,25%	6,25%	4,38%
	Objetivos e Metas	6,25%	4,69%		6,25%	5,63%	
BSC	Perspectiva Financeira	2,50%	2,50%	7,75%	2,50%	2,00%	6,38%
	Perspectiva de Clientes	2,50%	2,00%		2,50%	1,50%	
	Perspectiva de Processos Internos	2,50%	2,00%		2,50%	2,38%	
	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	2,50%	1,25%		2,50%	0,50%	
Gestão de Riscos	Riscos Financeiros	1,25%	2,00%	6,50%	1,25%	1,25%	5,75%
	Riscos Operacionais	1,25%	2,00%		1,25%	2,00%	
Orçamento	Controle Orçamentário	3,75%	3,75%	15,00%	3,75%	1,88%	11,25%
	Fluxo de Caixa	3,75%	3,75%		3,75%	1,88%	
Governança Corporativa	Transparência	0,63%	0,25%	5,38%	0,63%	0,25%	5,38%
	Equidade	0,63%	1,00%		0,63%	1,00%	
	Prestação de Contas	0,63%	0,75%		0,63%	0,75%	
	Responsabilidade Corporativa	0,63%	0,88%		0,63%	0,88%	
Controle de Patrimônio	Controle físico (inventário)	5,00%	4,50%	19,00%	5,00%	5,00%	20,00%
	Controle de registro de bens	5,00%	4,50%		5,00%	5,00%	
Índice de implantação por Área organizacional:			87,06%				83,13%

Fonte: adaptado de entrevista na Pestana Leilões em 26/11/2015.

O intuito da ilustração representada na figura 9 é de mensurar os índices levantados e considerá-los aos pesos atribuídos a cada ferramenta de gestão. A soma destes índices leva ao

grau de implantação das ferramentas de gestão abordadas e conseqüentemente ao nível de existência e eficácia dos conceitos de controladoria na Pestana Leilões. Pode-se perceber que, de acordo com o resultado demonstrado, o índice de implantação das ferramentas da controladoria estão mais avançados na área administrativa em relação a área operacional.

Para a definição do nível de implantação das ferramentas de gestão de Controladoria na Pestana Leilões em geral, os índices estabelecidos por área foram considerados na proporção de 50%. O resultado geral está representado na Figura 10.

Figura10 – Índice de implantação das ferramentas de gestão na Pestana Leilões

Área Organizacional	Índice por área	Índice proporcional (50% por área)
Área Administrativa	87,06%	43,53%
Área Operacional	83,13%	41,56%
Índice de implantação:		85,09%

Fonte: adaptado de entrevista na Pestana Leilões em 26/11/2015.

Nota-se que, de acordo com a metodologia proposta, o índice de implantação das ferramentas de gestão de controladoria na Pestana Leilões é de 85,09%, sendo que sua presença e aplicação são substancialmente mais perceptíveis na área administrativa.

6 CONCLUSÃO

O resultado desta pesquisa demonstra que as Ferramentas de Gestão tratadas pela Controladoria podem ser consideradas em um alto índice de implantação na Pestana Leilões. Contudo é possível observar que há necessidade de melhorias em alguns pontos.

Sob a ótica das diferentes áreas organizacionais, a controladoria é mais vista e aplicada na área Administrativa do que na área Operacional. Ora, esse seria um resultado já esperado, visto que a responsabilidade da gestão e controle das ferramentas abordadas são de caráter administrativo. “A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade **administrativa** responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa” (PADOVEZE, 2012, pág. 3, grifo nosso).

Já na análise fracionada por ferramenta, identifica-se há deficiências na aplicação de Governança Corporativa e de Gestão de Riscos. Quando trata-se de Governança Corporativa percebe-se que existe um consenso de que suas premissas fundamentais são mais adequadas e aplicáveis a grandes organizações e sociedades de capital aberto, contudo “convém enfatizar a importância dos princípios básicos da boa governança corporativa [...] e **aplicam-se a**

qualquer tipo de organização, independente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle” (IBGC, 2015, pág. 18, grifo nosso). No caso da Gestão de Riscos percebe-se uma preocupação da administração da empresa a essa questão, contudo não houve uma implantação formal e definitiva da ferramenta, por isso sugere-se o acompanhamento de consultoria especializada para a tratativa dessa questão, a exemplo das demais práticas implantadas e bem controladas pela organização.

Os resultados apresentados podem levantar alguns questionamentos, pois foram elaborados com certo grau de subjetividade por parte dos administradores da empresa, contudo salienta-se seu embasamento em indicadores já existentes na organização, o que corrobora a sua confiabilidade.

Durante a elaboração do presente trabalho foram encontradas dificuldades quanto à definição da metodologia proposta, visto que não foram encontradas bases teóricas suficientes para seu embasamento. Além disso, o levantamento de dados e informações na empresa estudada foi um tanto prejudicado, pois a administração da organização trata tais informações com sigilo, apresentando-se criteriosa em sua divulgação.

6 BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 21.981, de 19 de outubro de 1932**. Regula a profissão de Leiloeiro ao território da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D21981.htm>. Acesso em: 08 dez. 2012.

BRUNER, E. **Contabilidade Gerencial como mecanismo de criação de valor para as organizações**: Um estudo de caso na HS Transportes. 2014. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Programa de Pós Graduação em Economia. Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

CALIL, Y. **Avaliação do impacto dos atributos de qualidade em tourinhos de elite da raça nelore comercializados em leilão**: uma aplicação do método hedônico. Piracicaba: USP, 2010.

CARVALHO Jr, C.V.O; ROCHA, J.S. Controladoria no Brasil: Um estudo a partir da perspectiva dos pesquisadores brasileiros. Feira de Santana: FAT , 2009.

CASTRO, P. **Uma infraestrutura para agentes arrematantes em múltiplos leilões simultâneos**. São Paulo: USP, 2003.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate histórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008.

ETGES, Ana Paula B.S. **Análise do impacto corporativo de riscos a partir de um modelo de gestão de riscos orientado a ambientes inovadores**. 2015. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

FIGUEIREDO. S.; CAGAGGIANO, P.C. **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, R.C.M.; RICCIO, E.L. **Sistemas de informação: ênfase em controladoria e contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código da Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5.Ed. São Paulo: IBGC, 2015.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MÉDIA de juros para financiamento volta a baixar em maio. **Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras**. Disponível em: <<http://www.anef.com.br/press-releases-para-imprensa/94-media-de-juros-para-financiamento-de-veiculos-volta-a-baixar-em-maio.html>>. Acesso em 05 dez. 2012.

NASCIMENTO, A.M. et al. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **O que atenua a derrocada do mercado de veículos**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-que-atenua-a-derrocada-do-mercado-de-veiculos,10000001579>. Acesso em 01 dez. 2015.

OLIVEIRA, A.B.S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, D.R.C. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, L.M. et al. **Controladoria Estratégica**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

_____. **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. **Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PEREZ Jr, J.H. et al. **Controladoria de Gestão: teoria e prática.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ZDANOWICZ, J.E. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 10. Ed. Porto Alegre: Editora Sangra Luzzatto, 2004.