

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JULIANA DE OLIVEIRA

**RELATÓRIO GERENCIAL COMO SUPORTE PARA A TOMADA DE DECISÃO
NAS CONTROLADORIAS: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO ALPHA S/A**

CAXIAS DO SUL

2019

JULIANA DE OLIVEIRA

**RELATÓRIO GERENCIAL COMO SUPORTE PARA A TOMADA DE DECISÃO
NAS CONTROLADORIAS: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO ALPHA S/A**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Me. Tarcício
Neves da Fontoura
Orientador TCC II: Prof. Ma. Maria Salete
Goulart Martins Denicol

CAXIAS DO SUL

JULIANA DE OLIVEIRA

**RELATÓRIO GERENCIAL COMO SUPORTE PARA A TOMADA DE DECISÃO
NAS CONTROLADORIAS: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO ALPHA S/A**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof. Me. Tarcício
Neves da Fontoura
Orientador TCC II: Prof. Ma. Maria Salete
Goulart Martins Denicol

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ma. Maria Salete Goulart Martins Denicol
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho a todos aqueles que estiveram ao meu lado, incentivando e motivando para que eu conseguisse concluí-lo.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meus orientadores, Prof. Me. Tarcísio Fontoura Neves e Prof. Ma. Maria Salete Goulart Martins Denicol, pela paciência, apoio e sugestões ao longo de todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma especial, à minha família, esposo e amigos, por acreditarem em mim, me incentivando sempre, pelo amor e compreensão, pois foram fundamentais para que eu conseguisse concluir essa trajetória.

“Você precisa conquistar aquilo que o dinheiro não compra. Caso contrário, será um miserável, ainda que seja um milionário.”

Augusto Cury

RESUMO

As organizações estão inseridas em um cenário econômico instável, e em crescente competitividade, ameaças e oportunidades surgem repentinamente. As organizações que possuírem um planejamento estratégico conciso e informações confiáveis podem se sobressair em relação as outras. Nesse contexto diariamente as empresas precisam tomar decisões, as informações precisam ser confiáveis, com isso relatórios gerenciais bem estruturados e de fácil entendimento são suporte para a tomada de decisão dos gestores. Através da contabilidade gerencial, são realizados os relatórios gerenciais contábeis, os quais precisam ser claros e que suportem a necessidade do seu receptor, esses relatórios são encaminhados para o público interno da empresa. Diante do exposto essa pesquisa tem como objetivo responder a seguinte pergunta: Quais as melhorias observadas pelas controladorias podem ser implementadas no relatório gerencial de reversão da receita disponibilizado pelo centro de soluções compartilhadas? O relatório de reversão de receita contempla os produtos faturados, porém não entregues ao cliente. Para responder a esse questionamento utilizou-se uma abordagem qualitativa, bibliográfica e estudo de caso através de um questionário o qual foi enviado para as controladorias das unidades que recebem o relatório gerencial de reversão da receita, objeto de estudo. Para o embasamento teórico utilizou-se conceitos de contabilidade gerencial, relatórios gerenciais, tomada de decisão, controladoria, bem como a conceituação de centro de soluções compartilhadas. Com a análise dos resultados obtidos no questionário, concluiu-se que o relatório gerencial de Reversão da Receita é considerado muito importante e é suporte para tomada de decisão para as controladorias e para a alta gestão das unidades as quais é disponibilizado. De encontro com o objetivo principal foi identificado várias oportunidades de melhorias no relatório, desde a clareza das informações, inclusão de indicadores, forma de apresentação, assim visando auxiliar na tomada de decisão cada vez mais os *controllers* e gestores das 9 unidades do grupo Alpha S/A atendidas pelo CSC.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Relatórios gerenciais. Controladoria. Tomada de decisão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico	29
Figura 2 - Pilares de Estrutura Organizacional.....	32
Figura 3 - Competências para CSC Pleno	33
Figura 4 - Comparativo de Cobranças.....	34
Figura 5 - Organograma do Grupo Alpha	41
Figura 6 - Importância do relatório gerencial de Reversão da Receita.....	45
Figura 7 - Auxílio na tomada de decisão	46
Figura 8 - Clareza das Informações	47
Figura 9 - Informações dos relatórios.....	48
Figura 10 - Usuários das Informações.....	49
Figura 11 - Periodicidade dos relatórios.....	49
Figura 12 - Relatórios Gerenciais suporte para a tomada de decisão.....	51

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial	20
Quadro 2 - Características Relatórios Gerenciais	22
Quadro 3 - Funções da Controladoria	27
Quadro 4 - Níveis Organizacionais de Planejamento	31
Quadro 5 - Ações diante do Relatório de Reversão da Receita	46
Quadro 6 - Melhorias que poderiam ser implementadas	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero	42
Tabela 2 - Idade	43
Tabela 3 - Nível de Formação	43
Tabela 4 - Formação Principal	43
Tabela 5 - Tempo de Empresa	44

LISTA DE ABREVIATURAS

Ma.	mestra
Me.	mestre
p.	página
n.	número
ed.	edição
v.	volume

LISTA DE SIGLAS

CPV –	Custo do Produto Vendido
CSC –	Centro de Soluções Compartilhadas
GGF –	Gastos Gerais de Fabricação
MP –	Matéria Prima
RL –	Receita Líquida
SLAs –	Service Level Agreement
TI –	Tecnologia da Informação

LISTA DE SÍMBOLOS

% por cento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	15
1.2	TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.3	OBJETIVOS	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL	19
2.1.1	Contabilidade gerencial x Contabilidade financeira	20
2.2	RELATÓRIOS GERENCIAIS	21
2.2.1	Tipos de Relatórios Gerenciais	22
2.2.2	Tomada de Decisão	24
2.3	CONTROLADORIA	25
2.3.1	Papel do <i>Controller</i>	26
2.3.2	Funções da Controladoria	26
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.4.1	Processos do Planejamento	28
2.4.2	Tipos de Planejamento Estratégico	30
2.5	CENTRO DE SOLUÇÕES COMPARTILHADOS	31
2.5.1	Conceito	31
2.5.2	Estrutura	32
2.5.3	Consolidação e Cobrança dos custos	34
3	METODOLOGIA	36
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4	ESTUDO DE CASO NO GRUPO ALPHA	39

4.1	APRESENTAÇÃO DO GRUPO ALPHA.....	39
4.2	CENTRO DE SOLUÇÕES COMPARTILHADAS	40
4.3	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	41
4.3.1	Perfil dos respondentes	42
4.3.2	Questões específicas.....	44
4.4	ANÁLISE CONCLUSIVA	51
5	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS.....	56
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

As empresas têm o objetivo de manter-se competitivas no mercado e em crescente lucratividade, porém hoje o mercado está em constante mudanças, as complexidades são maiores, e as ameaças e oportunidades surgem repentinamente. Para auxiliar as organizações nas decisões assertivas, a informação confiável é ferramenta essencial para o negócio.

Conforme Padoveze (2014, p.27) “informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes ou prospectivas”.

A informação é a maneira de controle contínuo dos acontecimentos da empresa, onde é possível identificar ações que precisam ser tomadas no momento e também ações futuras, visando alcançar os propósitos da empresa (PADOVEZE, 2013).

A contabilidade gerencial conforme Alves (2013, p.4) se desenvolveu “a fim de cumprir com o propósito de atender aos mais diversos usuários que utilizarão suas informações, principalmente os usuários internos”.

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2017) a contabilidade gerencial por meio de suas ferramentas, realiza controles precisos, disponibilizando informações oportunas para seus administradores. Os relatórios gerenciais são ferramentas que fornecem informações relevantes, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão rápida e assertiva.

Os relatórios gerenciais são ferramentas que auxiliam os gestores, pois através dos mesmos é possível tomar decisões mais precisas e eficazes. Os relatórios não tem padrão dependendo do usuário é necessário adaptá-los conforme a necessidade do usuário final (SOUZA *et al.*, 2015).

Uma das maiores dificuldades de fazer um relatório gerencial é tornar as informações contábeis mais compreensíveis, gerando ao usuário a facilidade de entendimento dessas informações. É preciso ter o público definido que receberá essa informação e qual a finalidade do relatório (SANT’ANA, 2014).

Além disso, é importante que as organizações tenham um planejamento estratégico bem estruturado para alcançar seus objetivos tendo em vista que com isso estarão preparadas diante das mudanças que podem acontecer.

Com o Planejamento Estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã (MULLER, 2013, p.12).

Diante do exposto fica clara a importância das informações e o poder que elas tem no processo decisório, principalmente quando são apresentadas de forma compreensível e focando nos principais números da organização. Os relatórios gerenciais subsidiam os gestores a tomar decisões mais rápidas tendo em vista o objetivo da empresa de manter a continuidade do negócio.

1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

As mudanças são constantes, as decisões precisam ser rápidas e assertivas, e nessa velocidade as empresas precisam estar preparadas a ter essas respostas, porém precisam ser informações confiáveis e para isso a importância da contabilidade gerencial que disponibiliza essas informações atuando como suporte para a tomada de decisão.

Um dos maiores problemas antigo porém ainda existente é a falta de comunicação entre os departamentos das organizações. É algo difícil de se resolver, porém necessário.

É por isso que é importante a comunicação entre o público interno, diferente do que algumas décadas atrás hoje a comunicação não é somente voltada ao público externo (GESTÃO DE EQUIPES, 2016).

Todas as informações das organizações acabam tornando-se dados contábeis, essas informações precisam ser repassadas aos gestores, administradores de forma objetiva, e os relatórios gerenciais são ferramentas auxiliaadoras nas empresas.

Todas as informações acabam passando pela controladoria, onde esse departamento é responsável por analisar as informações, direcionar aos gestores da organização, para juntos zelar pelo melhor desempenho da empresa, com isso é

preciso demonstrar os valiosos dados da contabilidade de maneira gerencial para que sejam utilizados para a tomada de decisão de forma confiável e oportuna.

Nesse contexto percebe-se a importância de um profissional da contabilidade para gerenciar essas informações, tendo uma visão sistêmica do negócio e demonstrando os principais movimentos da empresa, os quais precisam de atenção, se está bom como continuar crescendo e caso contrário quais as medidas que deverão ser realizadas para obter a eficiência.

Assim a presente pesquisa tem como objetivo o estudo sobre a importância da contabilidade gerencial com ênfase no relatório gerencial de reversão da receita de um centro de soluções compartilhadas de uma empresa do ramo metalúrgico de grande porte do Rio Grande do Sul, evidenciando a necessidade desse relatório como suporte para a tomada de decisão.

Fundamentado com base na delimitação do estudo proposto a definição do tema será apresentado com o seguinte questionamento: Quais as melhorias observadas pelas controladorias podem ser implementadas no relatório gerencial de reversão da receita disponibilizado pelo centro de soluções compartilhadas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as melhorias observadas pelas controladorias do grupo Alpha que podem ser realizadas no relatório gerencial de Reversão da Receita, disponibilizado pela área de planejamento e controle do CSC.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado aos conceitos de contabilidade gerencial, controladoria, planejamento estratégico e CSC.
- Verificar quais são as principais informações que devem ser consideradas para a elaboração de relatórios gerenciais.
- Aplicar questionário aos usuários das 9 controladorias das unidades do grupo Alpha S/A do relatório gerencial de Reversão da Receita.
- Analisar os dados obtidos nos questionários.

- Identificar as observações das melhorias do relatório gerencial da Reversão de Receita, disponibilizado pela área de Planejamento e Controle.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esse estudo está dividido em cinco capítulos, que foram desenvolvidos os assuntos conforme abaixo.

No primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do estudo, definição da questão de pesquisa, bem como, o objetivo geral e objetivos específicos.

No segundo capítulo foi apresentado o referencial teórico que é a base conceitual de todos os elementos que abrangem a pesquisa. Este capítulo tem o objetivo de demonstrar a importância da utilização da informação gerencial. Primeiramente foram tratados os aspectos conceituais referente a contabilidade gerencial, relatórios gerenciais, sobre controladoria, além da conceituação do planejamento estratégico e de centro de soluções compartilhadas.

No terceiro capítulo apresentou-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo.

No quarto capítulo elaborou-se o desenvolvimento do estudo de caso, foi abordado perguntas para as controladorias em relação ao relatório gerencial de reversão da receita, objeto de estudo dessa pesquisa.

No quinto capítulo, apresentou-se as considerações finais a partir do estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

As empresas estão em constante mudanças e as informações precisam ser tempestivas, para o negócio manter-se competitivo no mercado. A contabilidade gerencial é ferramenta essencial para as organizações que almejam o sucesso (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

Os gestores necessitam de informações de custos e lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos do mercado e de cada produto e cliente. Necessitam de um sistema de controle operacional que acentue a melhoria de custos, de qualidade e de redução de tempo de processamento das atividades desenvolvidas por seus funcionários. (CREPALDI; CREPALDI, 2017, p. 3).

A contabilidade gerencial surgiu a partir da contabilidade de custos, a contabilidade gerencial foi acompanhando as evoluções do mundo contemporâneo para manter-se atualizada. As práticas gerenciais são essenciais para o desenvolvimento do negócio, e é voltada exclusivamente para os usuários internos (ALVES, 2013).

A contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade direcionada a auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. Com o objetivo de proporcionar melhor visualização dos acontecimentos da empresa para seus administradores, subsidiando no processo decisório (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

As informações gerenciais são financeiras e não financeiras relevantes ao negócio, essas informações são disponibilizadas em relatórios gerenciais de fácil entendimento aos gerentes, controllers, administradores e pessoas interessadas (ATKINSON et al., 2015).

A contabilidade gerencial fornece as informações ao público interno para utilização na própria organização com o propósito de auxiliar nas principais atividades da empresa, no planejamento, no controle e na tomada de decisão. O planejamento envolve definir os objetivos e como alcançá-los. O controle é o monitoramento do que foi planejado e é modificado conforme a necessidade dos acontecimentos. A tomada de decisão é ação diante as alternativas do momento (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

2.1.1 Contabilidade gerencial x Contabilidade financeira

Crepaldi e Crepaldi (2017) define como contabilidade financeira o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para o público externo. Nesse processo são definidos padrões regulamentadores e fiscais, conforme as exigências definidas pela auditoria independente.

Descreve Padoveze (2013, p.12) que “Contabilidade Financeira é um subsistema do Sistema de Informação Contábil, que, precipuamente, nasce da necessidade de controle, no sentido mais amplo possível, das operações empresariais ou de qualquer entidade”.

A Contabilidade Gerencial e a Financeira complementam-se, porém diferem uma da outra, ambas utilizam como base as informações contábeis. No Quadro 1, é possível ver algumas características evidenciando as diferenças entre as mesmas.

Quadro 1 - Comparativo Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Internos e Externos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar o entendimento aos usuários externos	Facilitar o planejamento, controle e a tomada de decisão interna.
Apresentação dos relatórios	Demonstrações Contábeis Financeiras	Orçamentos, relatórios de desempenho, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Característica da Informação	Objetiva, verificável, relevante e a tempo	Relevante a tempo, características específicas
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro, facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes de ocorrer o fato (impor metas) interligado com a orientação histórica para avaliar os resultados reais.

Fonte: Adaptado conforme Padoveze (2014)

Portanto é possível identificar que a Contabilidade gerencial e financeira são desenvolvidas para diferentes finalidades e também diferentes usuários. Segundo Padoveze (2013) a Contabilidade gerencial é voltada a atender os administradores, ou seja, aqueles que estão dentro da empresa, responsáveis pela direção e o

controle das operações e resultados. Já a Contabilidade Financeira disponibiliza as informações para público externo, conforme exigências da auditoria.

2.2 RELATÓRIOS GERENCIAIS

Diante das mudanças do mercado integrado e globalizado, as organizações precisam obter ferramentas de gestão eficazes. Os relatórios gerenciais auxiliam os gestores a obterem informações relevantes que possibilitam em análises estratégicas para o negócio (JORNAL CONTÁBIL, 2017).

Os relatórios gerenciais precisam ser planejados minuciosamente, a apresentação deve ser de maneira comunicativa e precisa, a qualidade das informações precisam ser totalmente confiáveis para os usuários que são destinados esses relatórios (PADOVEZE, 2010).

Relatórios gerenciais não possuem estruturas definidas, precisam atender as necessidades dos gestores e são destinados ao uso interno (VIEIRA; RAUPP; BEUREN, 2014).

Padoveze (2014) complementa, ressaltando a importância dos relatórios gerenciais:

Os relatórios gerenciais constituem uma das formas importantes por meio das quais a estratégia é comunicada por toda a organização. Bons relatórios contábeis são os que centram a atenção nos fatores que são fundamentais para o sucesso da estratégia adotada. Esses relatórios devem ser totalmente coerentes com a estrutura da conta e o plano de contas. (PADOVEZE, 2014, p.156).

Existem características que os relatórios gerenciais precisam contemplar, essas são demonstradas no Quadro 2 (PADOVEZE, 2014).

Quadro 2 - Características Relatórios Gerenciais

Características Relatórios Gerenciais	
1	Adequações e Formato do relatório
2	Indicadores Relativos
3	Quantidades: peso, unidades, metro.
4	Periodicidade
5	Disponibilização
6	Elementos Gráficos
7	Informação Focada

Fonte: Adaptado conforme Padoveze (2014)

Conforme demonstrado no Quadro 2, tem-se alguns elementos essenciais para a realização dos relatórios gerenciais (Padoveze, 2014).

- A adequação das informações e o formato do relatório precisam atender as necessidades do usuário, com isso evita-se que seja refeito.
- Indicadores relativos, o objetivo é demonstrar indicadores cruzando informações dos dados relevantes apresentados nos relatórios.
- A quantidade é para auxiliar na melhor visualização e também para potencialização das informações, é importante indicar a espécie: unidade, peso, metro, etc.
- Periodicidade, conforme o tipo do relatório, é exigido uma periodicidade específica que pode ser diário, semanal ou mensal, na maioria das vezes o cliente menciona a necessidade que precisa.
- A maneira de disponibilização varia de acordo com o usuário, podendo ser online, em papel, etc.
- Os elementos gráficos auxiliam na visualização dos dados apresentados nos relatórios.
- As informações focadas são aquelas que mais interessa o usuário é o elemento principal no relatório.

2.2.1 Tipos de Relatórios Gerenciais

Existem diversos tipos de relatórios, conforme a necessidade e para qual for o usuário, é definido o formato do relatório que será disponibilizado (MAHL, 2005).

2.2.1.1 Relatório de Vendas

Conforme Jones, Ribeiro e Silva (2009) ter a previsão de vendas é a premissa principal do planejamento das empresas, é através dessa premissa que os demais recursos são distribuídos, é importante também o acompanhamento da performance das vendas da organização, pois a receita é elemento fundamental nas empresas.

Conforme o CPC 30 (R1) “Receita é o ingresso bruto de benefícios econômicos durante o período proveniente das atividades ordinárias da entidade que resultam no aumento do seu patrimônio líquido, exceto as contribuições dos proprietários”.

No CPC 30 (R1) é definido que para as vendas de bens a receita somente poderá ser reconhecida após a transferência de todos os benefícios e riscos, para o comprador, além disso que a entidade não tenha mais envolvimento na gestão dos bens vendidos, e que o valor da receita possa ser mensurado. Já para a prestação de serviços pode ser reconhecida a receita de forma proporcional conforme a execução do serviço, desde que possa ser mensurada de forma confiável.

2.2.1.2 Orçamento

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. (FREZATTI, 2015, p.42).

2.2.1.3 Análise de Investimento

A análise de investimento é um dos mais importantes relatórios gerenciais, para poder analisar e identificar qual a melhor alternativa de investir, além de verificar qual é o retorno dos seus investimentos atuais (BROM, 2017).

2.2.1.4 Relatórios Financeiros

Os relatórios financeiros são de extrema importância para as empresas, neles podem ser identificados todas as saídas e entradas da organização, com isso podendo identificar vários indicadores, o fluxo de caixa é um dos relatórios mais utilizados, onde constam todas as receitas e despesas, sendo assim possível ter uma visão mais abrangente do negócio (JORNAL CONTÁBIL, 2017).

2.2.1.5 Gestão de Estoques

A gestão de estoques consiste no acompanhamento de todas as etapas do estoque, iniciando no processo da compra até o armazenamento. Através do relatório gerencial de gestão de estoques, é possível identificar quando será necessário realizar ou não as compras, além do acompanhamento das movimentações do estoque (CHING, 2010).

2.2.1.6 Controle do Imobilizado

O grupo do ativo imobilizado é composto por estruturas físicas, como por exemplo, edifícios, terrenos, máquinas e equipamentos, etc. É importante o controle desses imobilizados individualmente, os relatórios facilitam o controle de cada imobilizando (RIBEIRO; LACOMBE, 2013).

2.2.2 Tomada de Decisão

Nas empresas as decisões precisam ser tomadas diariamente, essas decisões podem ter várias formas desde as mais simples até as mais complexas, específicas ou estratégicas, as consequências dessas decisões podem ser imediatas, de curto ou de longo prazo, é de grande importância que essas decisões sejam tomadas de forma corretamente (GOMES; GOMES, 2014).

A palavra decisão é formada por de (que em latim significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra caedere (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”. (GOMES; GOMES, 2014, p.1).

As organizações almejam que seus processos de gestão sejam eficazes. Em busca dos objetivos da empresa a tomada de decisão é etapa importante no caminho para o sucesso. Analisar o problema ou a oportunidade de novos processos ou negócios, formular as alternativas possíveis, ter visão sistêmica, esses são os passos para tomar a melhor decisão na organização (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017).

O processo decisório estratégico pode ser composto por diversas subdecisões, que podem ou não terem ligação entre si. A tomada de decisão surge a partir da situação de um problema, ao qual precisa ser definido a maneira de resolvê-lo, então denominado processo decisório (YU, 2014).

2.3 CONTROLADORIA

A origem da controladoria iniciou com a evolução dos processos de meios sociais e de produção que tiveram o surgimento na Revolução Industrial. As empresas cresceram e a complexidade nos processos também, a globalização física das empresas aumentou, além do crescimento nas relações governamentais e o número de fontes de capital, com todas essas mudanças fez-se necessário as organizações obterem controles que auxiliassem a gestão, então a partir dessa necessidade iniciou o surgimento da controladoria (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

Conforme Padoveze, (2013) a controladoria é considerada uma ciência contábil evoluída, é a unidade administrativa que utiliza todos os dados da contabilidade, para tomar as decisões necessárias.

A controladoria tem o objetivo de zelar pela continuidade da empresa, assim tem grande importância em uma organização, é responsável por assegurar as informações adequadas ao processo decisório, colaborando juntamente com os gestores para a eficácia das decisões tomadas (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017).

Controladoria é o departamento responsável por reportar informações relevantes para a tomada de decisão, além de manter os controles de atividades de outros departamentos (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015).

Segundo Nascimento e Reginato (2015) é objetivo da controladoria executar suas tarefas com o intuito de atender as expectativas de seus clientes internos, e facilitar a tomada de decisão para os gestores da empresa, sempre agregando valor para o negócio.

2.3.1 Papel do *Controller*

O responsável pela controladoria em uma empresa é o *controller*, esse profissional precisa do apoio dos gestores e dos colaboradores para realizar suas metas (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

Segundo os autores Figueiredo e Caggiano (2017, p.12) afirmam que:

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

As empresas evoluem e juntamente com esse crescimento a complexidade nos processos aumentam também, para isso as empresas tem o profissional *controller*, que tem o conhecimento em áreas contábeis, financeiras, gerenciais. Ser multifuncional é de extrema importância para o especialista que pretende ocupar esse cargo (OLIVERA; PEREZ; SILVA, 2015).

O *controller* precisa ter uma visão integrada da empresa, para que ele possa auxiliar os gestores nas principais informações, identificando todos os objetos macroeconômicos, os quais podem impactar diretamente nas decisões dos gestores. É essencial que esse profissional tenha amplo conhecimento no mercado ao qual a organização está inserida (SCHMIDT; SANTOS, 2009).

2.3.2 Funções da Controladoria

A controladoria administra um banco de dados de informações da empresa tanto contábeis, como também dados de natureza física e qualitativa, dão suporte ao gestores nas tomadas de decisões (PITIÁ, 2011).

Para Schmidt e Santos (2009) a controladoria tem a função de administrar vários setores da empresa. Além das funções operacionais, a controladoria tem a responsabilidade de criar controles internos e acompanhamento dos mesmos, os quais geram maior segurança nas transações efetuadas.

As principais funções da Controladoria descrita por Oliveira, Perez Jr. e Silva apud Kanitz (2015), para a implantação, são seis. A primeira das funções, é a

informação norteadora na busca pelas informações do negócio, a segunda das funções refere-se ao comportamento dos colaboradores frente a implantação da controladoria. Já o terceiro item é a coordenação que auxilia no direcionamento dos processos. A quarta função é a avaliação é como está o andamento dos processos, e também a avaliação dos futuros resultados. O penúltimo item o planejamento é função para verificar se os planos estão de acordo com os objetivos que a empresa pretende alcançar e a última função é o acompanhamento é a constante verificação analisando se está ocorrendo de acordo com o planejado. No Quadro 3 pode-se verificar essas funções.

Quadro 3 - Funções da Controladoria

FUNÇÕES	O QUE ABRANGE CADA FUNÇÃO
Informação	Compreende os sistemas contábeis, financeiros e gerenciais.
Motivação	Refere-se aos sistemas de controle sobre comportamento.
Coordenação	Centraliza as informações com vista na aceitação de planos. O <i>controller</i> auxilia os gestores na tomada de decisão.
Avaliação	Interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por departamentos.
Planejamento	Suporte para a direção e mensuração dos planos e objetivos.
Acompanhamento	Controla e auxilia na melhoria de planos.

Fonte: Adaptado conforme Oliveira; Perez Jr.; Silva apud Kanitz (2015)

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estamos em constante concorrência, e por isso as empresas que procuram manter-se no mercado precisam ter uma base sólida e estratégica, visando esse objetivo o planejamento estratégico é a ferramenta importante para as organizações que almejam o sucesso (PEREIRA, 2010).

Conforme Kuzaqui (2015) a origem do planejamento estratégico foi através das imensas guerras, onde tinham grandiosos estrategistas que possuíam recursos limitados, e com isso precisavam ter ideias estratégicas para conduzir os militares.

Segundo Kwasnicka (2012, p.199) iniciou-se o planejamento devido “a necessidade de definir um rumo para a empresa e tornar as coisas mais organizadas na mente de seus gestores surge de um conjunto de instrumentos para a tomada de

decisão”. Para manter as empresas sustentáveis diante ao mercado é preciso pensar diferente e estar preparado para as mudanças que podem ocorrer no futuro, e para isso que o planejamento precisa estar presente nas organizações.

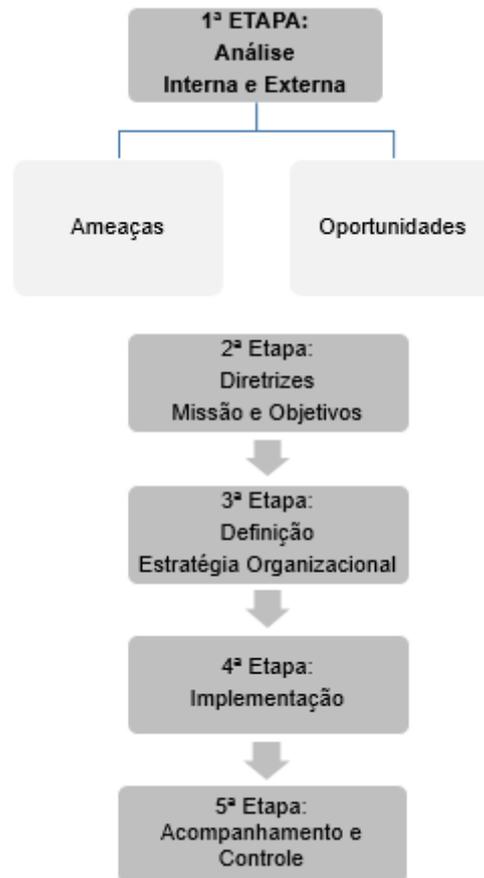
A palavra “Planejamento” lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que Planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. (PEREIRA, 2010, p.44).

Conforme o mesmo autor o planejamento estratégico auxilia nas decisões das organizações a longo prazo, responsável por fazer uma análise sistemática das suas competências e dos pontos de melhorias e também sobre as ameaças e oportunidades do mercado externo. O principal objetivo é ter ações estratégicas para manter a empresa competitiva no mercado.

2.4.1 Processos do Planejamento

O processo de planejamento é a etapa após determinar para onde a empresa quer ir, é preciso ter controles, estratégias assertivas, métodos e indicadores que demonstrem os resultados que estão sendo obtidos (KUAZAQUI, 2015). Na Figura 1 é demonstrado o processo de planejamento estratégico.

Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado conforme Girone (2009)

A análise do ambiente interno da empresa é verificar a organização como um todo, todas as atividades, operações, processos inter-relacionados e que agregam valor ao cliente final. A empresa deve buscar o melhor desempenho organizacional através da sua gestão eficiente dos seus recursos e insumos e procurando inovações para utilizar esses recursos (KUAZAQUI, 2015).

A análise do ambiente externo, é onde encontra-se as ameaças e oportunidades, é preciso conhecer como as empresas que são concorrentes estão no mercado, além disso saber as exigências necessárias para manter-se competitivo. Analisar as mudanças tecnológicas, que podem auxiliar nos processos de maneira mais rápida e também as políticas governamentais as quais podem criar oportunidades e também ameaças (SANTOS, 2010).

A Estratégia é a arte de liderança, tem-se o objetivo de estar dentre as melhores empresas competitivas no mercado. A estratégia é formulada através de

análises minuciosas, maximizar processos e prever futuras situações (PEREIRA; RIZZATTI, 2015).

Para Andrade (2016) estratégias são definições para alcançar o sucesso da empresa, através dos objetivos e metas estabelecidas, tendo em vista os ambientes internos e externos. A empresa posiciona-se estrategicamente para alcançar seus objetivos futuros.

É necessário o controle e acompanhamento dos processos, é a maneira de garantir que as estratégias e projetos estão sendo realizados como planejado. Usando indicadores eficientes, é uma maneira de verificar a eficácia dos processos, assim como se necessário tomar ações para a melhoria dos mesmos (KUAZAQUI, 2015).

2.4.2 Tipos de Planejamento Estratégico

O planejamento é realizado através de planos, os quais o administrador precisa estar apto a trabalhar com esses diferentes tipos de planejamentos. Esses planos podem atingir toda a organização, por departamento ou ainda por cada operação, cada qual com seu objetivo, mas todos buscando atingir a estratégia da empresa (CHIAVENATO, 2015).

O planejamento é dividido em três tipos, estratégico, tático e operacional. O estratégico é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia a institucional, é onde são tomadas as decisões que atingem a organização como um todo, é genérico e sintético, acontece em longo prazo. O tático é aquele que é formulado as estratégias funcionais, com foco em cada departamento específico. O planejamento operacional é a execução das tarefas e manutenção das mesmas, é detalhado e analítico acontece no curto prazo (ANDRADE, 2016).

Kuazaqui (2015) ressalta a importância que quando bem constituídos esses três níveis de planejamento a efetividade que se terá nos resultados. O planejamentos estratégico é aliado a prazos e recursos que precisam ser cumpridos, uma vez que são acordados com terceiros. No Quadro 4, demonstra os níveis organizacionais de planejamento.

Quadro 4 - Níveis Organizacionais de Planejamento

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Objeto	Prazo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo Prazo	Envolve toda a organização
Intermediário	Tático	Estratégias Funcionais	Médio Prazo	Envolve cada departamento
Operacional	Operacional	Detalhado e Analítico	Curto Prazo	Envolve cada processo

Fonte: Adaptado conforme Chiavenato (2015)

2.5 CENTRO DE SOLUÇÕES COMPARTILHADOS

2.5.1 Conceito

Centro de soluções compartilhados (CSC) é local onde é centralizado várias atividades, é considerado um prestador de serviços para um determinado grupo de empresas, o objetivo além da redução de custos, é também a padronização dos processos (ÁVILA, 2016).

Essa redução de custos já foi comprovada segundo Suska (2017) a implementação de um centro de soluções compartilhadas auxilia na redução de custos das empresas acima de 30%, além disso a qualidade, eficiência e transparência melhoram significativamente.

Embora o custo seja um dos principais objetivos de implementar um CSC, as organizações estão centralizando na proximidade das operações existentes ou com a sede (DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, 2017).

Na visão de Ávila (2016) os centros de soluções compartilhados buscam maximizar o valor estratégico da organização, com simplificação, padronização, além de procurar melhorias nas atividades manuais. Diálogos com os clientes, enfatizando a flexibilidade, para as demandas do mercado.

É formado pela centralização das funções de apoio das unidades de negócios em um ambiente de serviços, que nesse estará consolidado a execução de todos os processos e contribuindo para redução dos custos (CUNHA, 2014).

Para a organização alcançar o sucesso com a implantação de um CSC é preciso ter uma visão estratégica clara. Existem três estratégias essenciais, a implementação em sequência, ou seja, saber a melhor forma para migração dos processos, além disso definir quais são os conhecimentos que precisam ser

transferidos para a organização de serviços, e planejar a escolha do local para facilitar o apoio para as empresas que serão clientes do CSC (SUSKA, 2017).

2.5.2 Estrutura

De acordo com Frederico (2014), é fundamental que um CSC seja bem estruturado em três pilares: Apuração e Repasse de Custos, SLAs (Acordos de Nível de Serviço), SLAs Reversos e Relacionamento com Clientes Internos. Além disso para sustentar esses pilares é necessário um modelo de gestão bem preciso, e como suporte principal a Governança Corporativa. Para o autor, os pilares para a governança corporativa ser estruturada é composto pela Figura 2.



Fonte: Adaptado conforme Frederico (2014)

SLA é um acordo entre o prestador de serviço e o seu cliente, onde é definido os serviços, prazos e qualidade com os quais deverão ser entregues. Já o SLA Reverso é o acordo para verificar se o cliente informou todas as informações necessárias para o CSC realizar o trabalho (FREDERICO, 2014).

Existem várias métodos para mensurar os valores a serem repassados pelo CSC, a forma de precificação é definida conforme a estratégia da organização e ao nível de detalhamento dos custos os quais a empresa tem o objetivo de atingir (AFFONSO, 2010).

Conforme Beuren, Souza e Feuser (2017) a Governança é responsável pelo gerenciamento das melhorias contínuas das operações, com as definições dos Acordos de Níveis de Serviços.

Frederico (2014) cita que para um CSC se consolidar pleno é preciso seguir algumas características fundamentais, conforme especificado na Figura 3, as competências para CSC pleno.

Figura 3 - Competências para CSC Pleno



Fonte: Adaptado conforme Frederico (2014)

Segregação de atividades, geralmente é um dos primeiros passos, após as definições dos processos que o centro corporativo irá executar.

Independência da estrutura organizacional, deve-se manter o foco na prestação dos serviços, porém mantendo relacionamento próximo com os clientes.

Processos para operação remota, a importância do acesso remoto é principalmente quando o CSC é distante dos clientes, em algumas situações existem postos os quais são denominados avançados localizados perto do cliente e um funcionário do CSC fica alocado nesse estabelecimento, onde possibilitam a coleta dos dados através da operação remota.

Padronização a organização tem os processos alinhados e bem estruturados, e sempre precisam estar atualizados refletindo a posição atual das operações.

Central de Atendimento é centralizado nessa área para a comunicação com a empresa.

Cultura de prestação de serviços, os colaboradores de um CSC precisam estar treinados e incentivados pela organização como atender seu cliente, uma vez que como prestadores de serviços quanto maior a satisfação do cliente, conseqüentemente maior o sucesso do CSC.

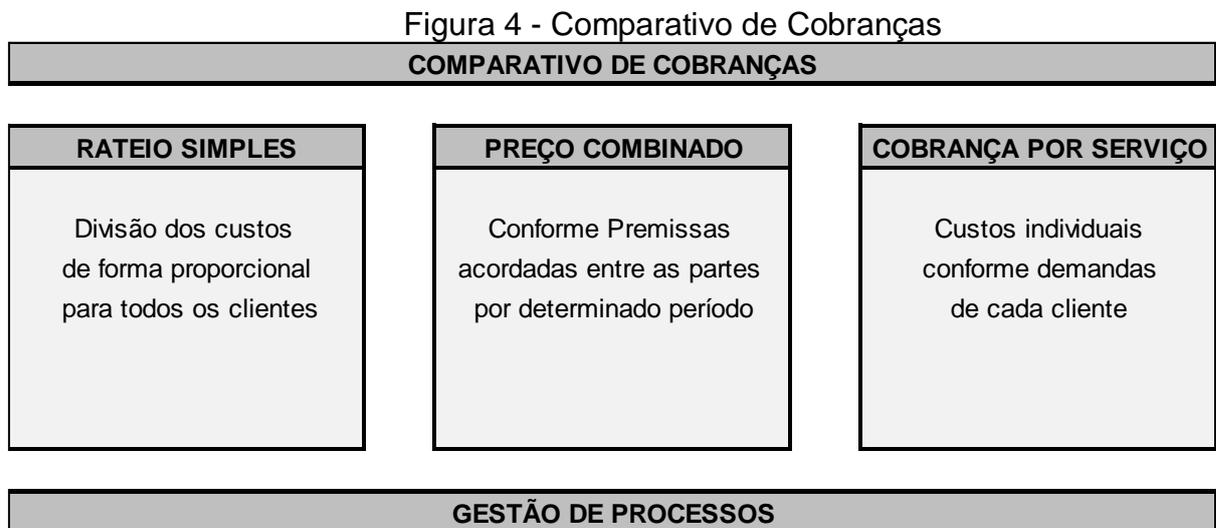
Melhoria contínua, é a atualização dos processos e buscando sempre a melhor performance, podendo ser medido através dos indicadores de desempenho.

Portanto consolidando todos essas características e pilares organizacionais, terá um CSC estruturado e preparado para gerar valor ao negócio (FREDERICO, 2014).

2.5.3 Consolidação e Cobrança dos custos

Nos CSCs todo o gasto com a estrutura e custo para realizar os processos precisam ser repassados para seus clientes consumidores dos serviços prestados diariamente, os CSC's mais atualizados tem o rateio por volumetria e os acordos de SLA's (FREDERICO, 2014).

Para Frederico (2014) existem três formas para realizar a cobrança dos custos para manter o CSC, conforme demonstrado na Figura 4 do Comparativo de Cobranças.



Fonte: Adaptado conforme Frederico (2014)

O rateio simples, o qual será com parcelas divididas igualmente para todos os clientes, não analisando a volumetria de atividades que cada empresa consome do CSC, o qual não seria o mais adequado.

Já para o Preço Combinado é mensurado com base em históricos dos serviços prestados de um determinado período e com isso realizada a cobrança. Esse método não refleti o valor atualizado, porém é o mais utilizado, geralmente as empresas começam com esse método até atingir o ideal.

E por fim a Cobrança por transação cada serviço gera um valor para o cliente, com isso torna-se o rateio mais próximo ao ideal, pois o cliente é cobrado por aquilo que solicita, esse modelo é considerado segundo Frederico (2014) ideal para os CSC's, porém para isso precisa de alguns parâmetros específicos.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa descritiva qualitativa, também serão utilizados questionários com os usuários, para verificar suas necessidades, dificuldades e opiniões sobre o relatório disponibilizado. As informações internas levantadas serão utilizadas para propor melhorias no relatório gerencial.

Conforme Andrade 2012, p.112 “pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”.

Para Gil (2017) a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever determinado tipo de população ou fenômeno. São pesquisas que objetivam levantar opiniões, crenças, outras tem a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. A maioria dessas pesquisas são profissionais.

Para a coleta das informações serão utilizados os questionários, Wickert (2006, p.131) explica que “ o questionário deve ser claro e limitado em extensão e estar acompanhado de notas que expliquem a natureza da pesquisa e ressaltem a importância e necessidade das respostas, a fim de motivar o informante”. O autor complementa:

O processo de elaboração dos questionários é um tanto quanto complexo e longo, exigindo cuidado na seleção e formulação das questões. As perguntas devem ser claras, concretas e precisas, ter linguagem acessível ao entendimento da média da população estudada, possibilitar uma única interpretação, não sugerir ou induzir respostas, referir-se a uma idéia de cada vez, conter apenas perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa, e evitar questionamentos que, de antemão, sabe-se que não serão respondidos fidedignamente.

Conforme Gil (2017), os questionários precisam traduzir os objetivos específicos tornando-os de fácil entendimento. Não existe padrão para a elaboração dos questionários, porém pode-se definir algumas regras, para se obter o maior número de respostas possíveis.

A análise dos dados do estudo e abordagem do problema possui característica qualitativa, conforme mencionado por Wickert, (2006, p.91 apud Richardson, 1999) “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem

descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interpretação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A pesquisa de estudo de caso para Wickert (2006, p.84):

Percebe-se que esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrência de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo. No entanto, o fato de relacionar-se a um único objeto ou fenômeno constitui-se em uma limitação, uma vez que seus resultados não podem ser generalizáveis a outros objetos ou fenômenos.

O estudo de caso é uma modalidade que permite detalhamento profundo e que adquire amplo conhecimento do caso. O planejamento e a coleta dos dados precisa ser bem estruturado para que se obtenha dados consistentes, isso porque quando a base de dados é muito pequena a pesquisa fica frágil e a conclusão acaba ficando inconsistente (GIL, 2017).

O presente trabalho fez uso da pesquisa bibliográfica, descrevendo sobre os conceitos de controladoria, planejamento e com enfoque em contabilidade gerencial e relatórios gerenciais. Os autores Beuren e Raupp (2006, p.87), explicam sobre a pesquisa bibliográfica:

No que diz respeito a estudos contábeis, percebe-se que a pesquisa bibliográfica está sempre presente, seja como parte integrante de outro tipo de pesquisa ou exclusivamente enquanto delineamento. As publicações dos autores sobre a teoria e a prática contábil podem ajudar o estudante a conhecer o que foi produzido de importante sobre o objeto de pesquisa. Também podem implicar o desenvolvimento do próprio trabalho, reunindo os fragmentos encontrados, e inseri-los em um texto construído pelo estudante, ou fazendo uma interpretação dos escritos ainda não realizada.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

- Inicialmente foi realizado a revisão bibliográfica relacionado ao tema desenvolvido contabilidade gerencial, relatórios gerenciais e CSC.

- Posteriormente foi apresentada a empresa objeto deste estudo, suas atividades e particularidades.

- Em seguida foi realizada a elaboração e aplicação do questionário aos usuários dos relatório gerencial de reversão da receita.

- E por fim, consolidou-se e realizou-se as análises dos dados obtidos, utilizando o embasamento teórico, relacionando com os objetivos e a questão de pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO NO GRUPO ALPHA S/A

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa realizada com os usuários das informações do relatório gerencial de Reversão da Receita. Primeiramente será apresentado o histórico e mercado do grupo Alpha, bem como a apresentação do CSC. Em seguida serão apresentadas as respostas obtidas no questionário, primeiramente o perfil dos respondentes, após as perguntas específicas desse estudo, em seguida apresenta-se as análises das respostas obtidas, após tem-se a conclusão do estudo.

4.1 APRESENTAÇÃO DO GRUPO ALPHA S/A

4.1.1 Histórico e mercado de atuação do grupo Alpha S/A

O grupo Alpha S/A em estudo iniciou suas atividades em 1946, era uma pequena oficina que fazia reforma de motores industriais, direcionada por dois irmãos. Posteriormente tornou-se referência global no segmento de veículos rebocados, os quais possui parceiros estratégicos de classe mundial.

Com o passar dos anos a oficina foi crescendo, em meados dos anos 60, iniciou-se a fabricação de semirreboques. Nos anos 70 a empresa teve a inauguração de uma nova empresa, onde iniciou a fabricação de veículos fora de estrada, tornando-se a primeira montadora.

Já nos anos 80 consolidou-se a parceria com uma empresa americana, formando uma *joint venture*¹, uma nova unidade ao grupo, fabricante de freios automotivos, no mesmo ano uma empresa de serviços de consórcios, foi fundada.

Nos anos 90 houve a incorporação de uma empresa do ramo de fricção, ainda na mesma época, fundaram outra *joint venture* com o segmento de acoplamento de veículos comerciais.

Desde então a empresa vive em constante evolução, adquiriu novas filiais, não somente no Brasil, como na Argentina e Peru.

¹ Sociedade entre duas ou mais empresas com o objetivo de realizar e expandir determinada atividade econômica em comum.

Atualmente nove empresas constituem o grupo Alpha S/A, cinco dessas no segmento de autopeças, duas são montadoras de veículos e implementos rodoviários e duas prestadoras de serviço. Oito empresas estão localizadas em Caxias do Sul - RS, e uma empresa em Farroupilha - RS.

4.2 CENTRO DE SOLUÇÕES COMPARTILHADAS

Com o objetivo de expandir cada vez mais o grupo Alpha, iniciou-se em 2012 o centro de soluções compartilhadas. A criação desse centro vem de encontro com a oportunidade de economia, padronização dos processos e otimização dos recursos. O CSC atua como prestador de serviços, para as empresas do grupo Alpha.

O CSC conta com cinco departamentos: Controladoria, na qual fazem parte a contabilidade, fiscal, custos e ativo patrimonial. Finanças, com as áreas de financeiro e recebimentos fiscal. Recursos Humanos que contempla as áreas de recrutamento e seleção, preposto trabalhista, folha de pagamento, educação, *endomarketing* e *facilities*. Comércio internacional que contempla importação e exportação e Planejamento e Controle, abrange os setores de atendimento, *analytics* e governança corporativa.

O centro de soluções compartilhadas é uma organização que tem o objetivo de unificação e padronização dos processos. Visando atender da melhor forma as necessidades de seus clientes.

O CSC surgiu através do planejamento estratégico, com uma visão e missão definidas a fim de atingir seus objetivos.

a) Visão: Ser a melhor opção em soluções de serviços para o grupo Alpha.

b) Missão: Ajudar seus clientes a superar seus desafios, sendo excelência em soluções de serviços.

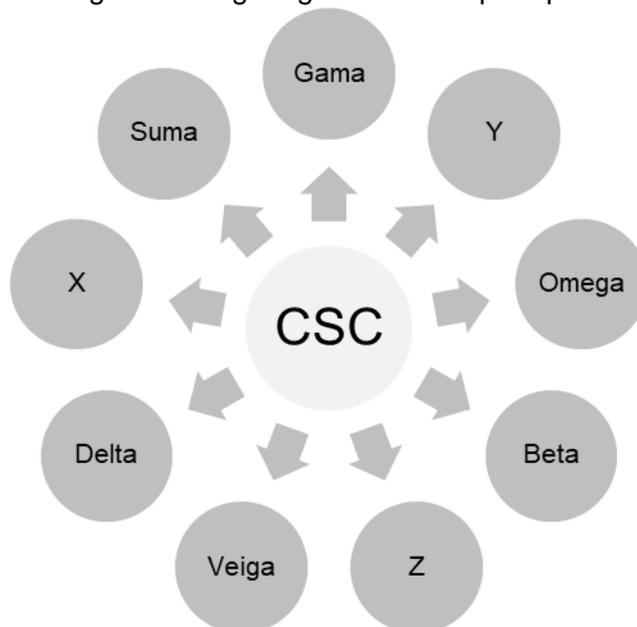
Atualmente o CSC conta com aproximadamente 260 colaboradores, 1 gerente de TI e CSC, 1 gerente no CSC, 1 gerente para a área de TI e 4 coordenadores para as áreas de controladoria, finanças, recursos humanos e planejamento e controle.

O CSC possui um contrato administrativo com as empresas as quais presta seus serviços, o indicador ao qual é utilizado para mensurar o tempo de entrega dos processos atendidos pelo CSC, é o acordo de nível de serviços. Esse indicador é

acordado com as unidades, o CSC alinha com eles o tempo e os serviços que serão medidos. É possível mensurar qual o tempo disponibilizado para cada atividade e para cada empresa.

O CSC do grupo Alpha S/A, é gerenciado pela controladora do grupo Alpha, nela são definidas as diretrizes da organização, o CSC presta seus serviços a nove empresas do grupo. A Figura 5 demonstra o organograma do grupo Alpha S/A.

Figura 5 - Organograma do Grupo Alpha



Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da aplicação do questionário, os resultados serão apresentadas de forma consolidada.

O relatório gerencial de reversão da receita, utilizado pelo grupo Alpha S/A, tem o objetivo de demonstrar os produtos que foram faturados, porém que ainda não foram entregues ao cliente, assim instigando para que os *controllers*, gestores tomem ações para que o produto seja entregue e conseqüentemente a receita seja reconhecida o mais rápido possível. É importante ressaltar que conforme o CPC 30(R1), a receita só poderá ser reconhecida após todos os direitos serem de total responsabilidade do cliente.

Na primeira parte do questionário as perguntas eram direcionadas a identificar o perfil e a caracterização dos respondentes. Na segunda parte as

perguntas são específicas do estudo, com o intuito de identificar a influência que o relatório gerencial de Reversão da Receita tem na tomada de decisão e principalmente de verificar quais são as melhorias que podem ser implementadas nesse relatório gerencial.

O questionário instrumentos de pesquisa foi enviado por e-mail para 9 *controllers*, os quais representam as 9 unidades do grupo Alpha, que recebem o relatório do CSC, os respondentes tiveram 7 dias para respondê-lo. Destes 9 questionários, todos enviaram o retorno com suas respostas, o que representa 100% em relação ao total da amostra.

4.3.1 Perfil dos respondentes

A primeira parte do questionário teve como objetivo a caracterização dos respondentes da pesquisa, os quais são os *controllers* das 9 unidades que recebem o relatório gerencial de reversão da receita, as questões abordadas foram gênero, nível de formação, formação principal e tempo de empresa.

A primeira questão foi quanto ao gênero dos entrevistados. Os respondentes foram 4 mulheres e 5 homens, os quais representam 44,44% e 55,56%, respectivamente, a tabela 1 mostra os resultados.

Tabela 1 - Gênero

	Frequência	%
Feminino	4	44,4%
Masculino	5	55,6%

Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo questionamento foi quanto a idade dos *controllers*, a maior representatividade ficou na faixa etária de 31 a 40 anos, ou seja, totalizando 55,6% do total dos respondentes. Em seguida, a faixa etária de 20 a 30 anos, é representada em 33,3%, e somente 11,1%, é representada na faixa etária de 41 a 50 anos, conforme a tabela.

Tabela 2 - Idade

	Frequência	%
Menos de 20 anos	0	0,0%
20 a 30 anos	3	33,3%
31 a 40 anos	5	55,6%
41 a 50 anos	1	11,1%
Mais que 50 anos	0	0,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 3, contempla o terceiro questionamento o qual abordou o nível de formação dos respondentes, a maior representatividade foi de 77,8%, que representa a opção escolhida pós-graduação, em seguida o nível de formação foi graduação a qual representando 22,2%.

Tabela 3 - Nível de Formação

	Frequência	%
Graduação	2	22,2%
Pós-graduação	7	77,8%
Mestrado	0	0,0%
Doutorado	0	0,0%
Outras	0	0,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto a formação principal, conforme apresentado na tabela 4, a formação de Ciências Contábeis foi representada por 5 profissionais, ou seja, 55,6%, em Administração de empresas são 4 profissionais representando 33,3%, e um 1 profissional é graduado na opção "outras", o qual respondeu ser em Comércio Internacional.

Tabela 4 - Formação Principal

	Frequência	%
Ciências Contábeis	5	55,6%
Economia	0	0,0%
Administração	3	33,3%
Engenharia	0	0,0%
Outras	1	11,1%

Fonte: Elaborado pela autora.

O último questionamento, era quanto ao tempo de empresa que esses profissionais possuem. Dentre as alternativas 3 respondentes possuem de 5 a 10 anos, outros 3 respondentes possuem de 11 a 15 anos, 2 profissionais estão na empresa até 1 ano, e um *controller* tem mais de 16 anos de empresa. Conforme tabela 5.

Tabela 5 - Tempo de Empresa

	Frequência	%
Até 1 ano	2	22,2%
1 a 5 anos	0	0,0%
5 a 10 anos	3	33,3%
11 a 15 anos	3	33,3%
Acima de 16 anos	1	11,1%

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo tópico as questões abordadas são específicas desse estudo, buscando identificar os objetivos do estudo.

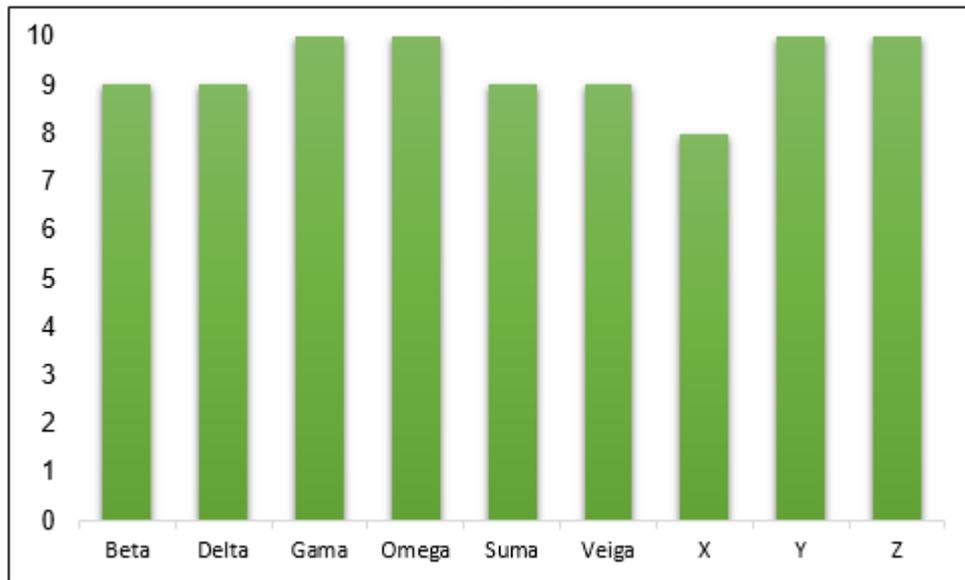
4.3.2 Questões específicas

As questões abordadas nesse capítulo, buscam identificar o principal questionamento desse estudo: Quais as melhorias observadas pelas controladorias podem ser implementadas no relatório gerencial de reversão da receita disponibilizado pelo centro de soluções compartilhadas? Além disso as perguntas buscaram entender a importância desse relatório na tomada de decisão, pelos *controllers* das 9 unidades.

A primeira questão abordava a importância que as unidades atribuem ao relatório de reversão da receita disponibilizado pelo CSC, era possível assinalar o grau de importância de 1 até 10, o qual 1 representava pouco importante e 10 muito importante.

Conforme a Figura 6, as alternativas de 9 e 10, representou 44,44% respectivamente, apenas o respondente da unidade X assinalou como grau de importância 8.

Figura 6 - Importância do relatório gerencial de Reversão da Receita

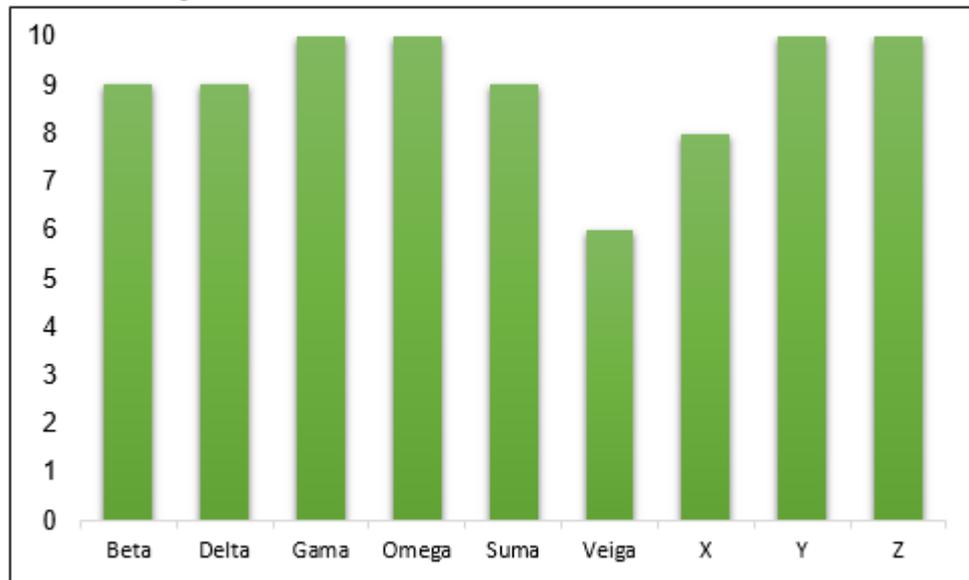


Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo questionamento era relacionado a qual o auxílio que esse relatório tem na tomada de decisão para os *controllers*, nessa questão poderia assinalar entre 1 até 10, considerando que 1 era pouco importante e 10 muito importante.

Os *controllers* das unidades Gama, Omega e Y consideram que o relatório auxilia muito na tomada de decisão, marcando o grau máximo. As unidades Beta, Delta e Z, consideram grau de importância 9, a unidade X assinalou como 8 e a unidade Veiga como grau 6. A Figura 7 demonstra os resultados.

Figura 7 - Auxílio na tomada de decisão



Fonte: Elaborado pela autora.

A terceira questão era relacionada a quais as ações que os *controllers* fazem diante das informações desse relatório, essa foi uma pergunta discursiva, assim os respondentes expressaram suas respostas com frases individuais. No Quadro 5, consta os relatos fiéis de cada unidade.

(Continuação)

Quadro 5 - Ações diante do Relatório de Reversão da Receita

UNIDADE	Quais são as ações que você faz diante das informações desse relatório?
BETA	Verificar quais os documentos cuja a receita foi revertida para ver se estão corretas ou deveriam constar na receita.
DELTA	Esse relatório serve como base de dados para análises de receita, contabilização adequada e diagnósticos para entender o que está ficando na reversão e quais suas causas. Atualizo informações para tomada de decisões da gestão, bem como alimento relatórios para setor de vendas, comercial e reposição.
GAMA	É cobrado a área de exportação (ME) e logística (MI) para que seja dada a saída das notas, para que assim não reverta da nossa RL. Além disso conseguimos projetar a RL para o próximo mês, sabendo quanto foi revertido do mês anterior com o faturamento projetado.
OMEGA	Acompanhamos nossa performance do período, com esse relatório é possível verificar quais os produtos estão “parados” e solicitar ao setor responsável quais os motivos que os produtos não foram entregues, assim tomando as ações necessárias antes do fechamento contábil.
SUMA	A partir desse relatório, conseguimos nos situar como estamos em relação a performance do período, sendo que podemos atuar de forma mais estratégica no que tange as expedições (reconhecimento de receita). Como se trata de várias linhas de negócio, e três unidades fabris, isso nos ajuda a direcionar as ações do dia.

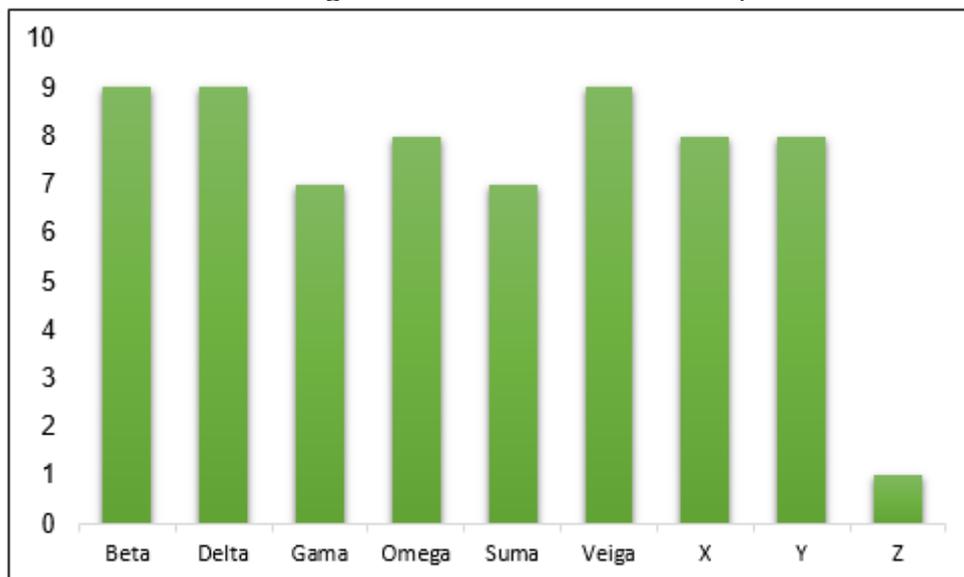
(Conclusão)

VEIGA	Analisamos se existe nota fiscal emitida já alguns dias e que ainda não possui a data de saída da mercadoria. Questionamos a Logística para conferência. No fechamento do mês o relatório é utilizado como suporte para a previsão da receita contábil.
X	Reporto informações comerciais sobre receita reconhecida para gestão.
Y	Atualizo informações para tomada de decisões da gestão, cobramos a logística em relação aos pedidos que não foram faturados e também alimento relatórios para setor de comercial e de vendas.
Z	Identificar faturamentos que não foram expedidos, acompanhar a performance da área comercial em relação ao período do faturamento, ter previsibilidade da receita líquida reconhecida no DRE, identificar possíveis distorções em relação ao faturamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente a quarta pergunta, era relacionada aos conteúdos disponibilizados nos relatórios, com o questionamento se as informações apresentadas são claras ou não. Nessa questão poderia assinalar entre 1 até 10, onde 1 pouco claro e 10 muito claro. Nessa questão as unidades Beta, Delta e Veiga avaliaram como 9 em relação a 10 na clareza das informações, Omega, X e Y avaliaram como 8, e duas unidades Suma e Gama assinalaram como 7, e a unidade Z avaliou com o grau de clareza baixo, assinalou 1. Esses dados são demonstrados na Figura 8.

Figura 8 - Clareza das Informações

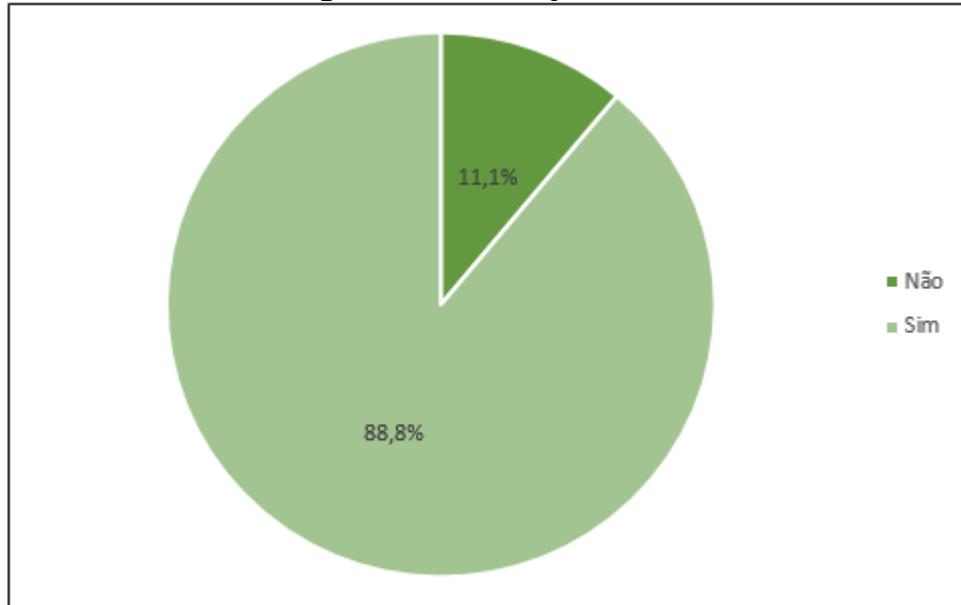


Fonte: Elaborado pela autora.

A quinta pergunta, foi a respeito de reportar ou não as informações do relatório gerencial de reversão da receita, pode-se identificar que 8 unidades reportam as informações a outros gestores e funcionários da empresa e somente 1

unidade não reporta para outros profissionais a informação. A Figura 9 contempla esses dados.

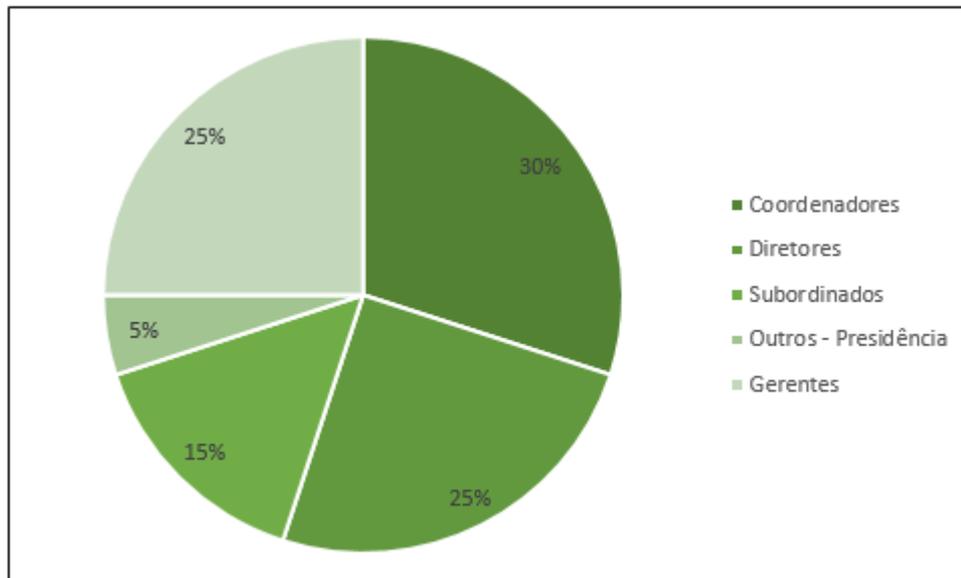
Figura 9 - Informações dos relatórios



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na pergunta anterior, se a resposta fosse sim, foi questionado para quem é reportada essas informações, nessa questão era possível assinalar mais de uma alternativa. Dentre as 9 unidades, 8 delas direcionam as informações para outras pessoas da organização. As empresas Gama, Suma e Z, reportam para seus diretores, gerentes, coordenadores e subordinados. A empresa Beta reporta diretamente aos diretores, a empresa Delta e Omega direcionam para seus coordenadores, e a empresa X reporta para a coordenação, presidência e gerência. A Figura 10 demonstra os dados encontrados.

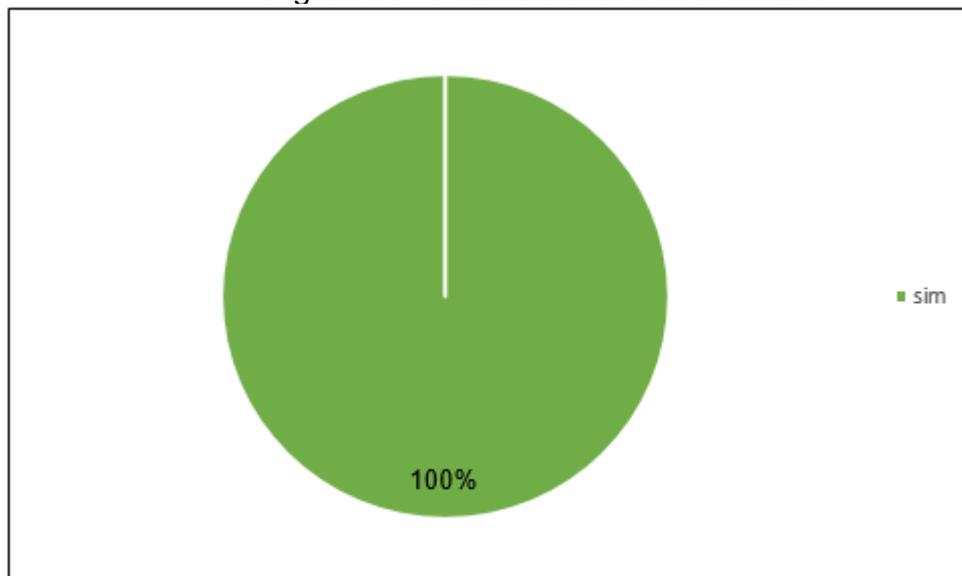
Figura 10 - Usuários das Informações



Fonte: Elaborado pela autora.

A próxima pergunta era direcionada a periodicidade que o relatório é enviado atualmente, a resposta de todas foi única, conforme a Figura 11 concordam que a periodicidade que é disponibilizado supre a necessidade de cada unidade.

Figura 11 - Periodicidade dos relatórios



Fonte: Elaborado pela autora.

A penúltima pergunta teve o principal objetivo desse estudo, a questão foi discursiva, o qual os respondentes poderiam escrever sua opinião em relação a quais as melhorias e/ou informações que poderiam ser acrescentadas nesse

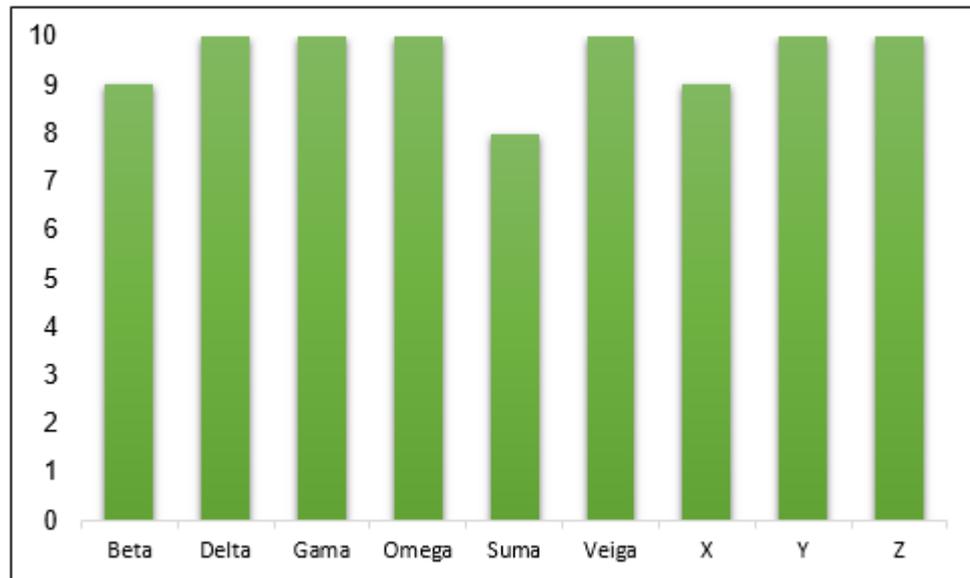
relatório. Cada *controllers* expressou sua opinião, no Quadro 6 estão os relatos fiéis de cada unidade.

Quadro 6 - Melhorias que poderiam ser implementadas

UNIDADE	Na sua opinião o que precisaria mudar e/ou acrescentar nas informações desse relatório. Aponte as possíveis melhorias que poderiam ocorrer.
BETA	O que poderia ser acrescentado é um indicador por tipo de produtos e suas respectivas informações de RL e CPV, que ficaram na reversão da receita mensalmente.
DELTA	Poderia ser acrescentado o % de representatividade que as reversões têm no faturamento e na Receita Líquida dos negócios e da empresa como um todo.
GAMA	Seria ótimo ter o CPV aberto por MP e GGF e Mercado (Reposição, Montadoras, Exportação).
OMEGA	Para podermos tomar ações mais concretas, poderia ser acrescentado no relatório as informações do estado a qual o produto será entregue e qual o prazo para chegar até o estado e/ou país, assim podemos agir diretamente naqueles que ainda podem ser reconhecidos a receita no mês atual.
SUMA	O quadro “resumo” poderia ser melhor estruturado, com uma visão por linha de negócio, e não somente pelo centro.
VEIGA	Incluir um gráfico com as informações de RL, evidenciado por tipo de produto.
X	Poderiam ser acrescentada a informação de produtos que foram faturados e não entregues a mais de 30 dias por tipo de segmento.
Y	Na minha opinião o relatório é bem completo e tem as informações necessárias para a tomada de decisão na unidade.
Z	O relatório não tem as informações claras, pois o relatório poderia ser melhor estruturado, o que poderia mudar é a forma de apresentação desses dados, incluir uma aba com as informações resumidas por local de negócio e incluir um indicador, assim poderíamos ver nossa performance mensalmente.

Por fim o último questionamento, solicitava para que os *controllers* avaliassem o nível de concordância em relação a afirmativa: “As empresas precisam ter suas decisões cada vez mais rápidas, pois o mercado está em crescente competitividade, os relatórios gerenciais são ferramentas indispensáveis para o processo decisório nas organizações”. Conforme o nível de concordância do *controller*, a opção era assinalar entre 1 até 10, onde 1 discordo totalmente e 10 concordo totalmente. A alternativa 10 foi a mais selecionada, em seguida 9 e uma unidade selecionou 8. Na Figura 12, demonstra os resultados obtidos.

Figura 12 - Relatórios Gerenciais suporte para a tomada de decisão



Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 ANÁLISE CONCLUSIVA

Com a conclusão dos dados obtidos através do questionário aplicado aos *controllers* das 9 unidades do grupo Alpha S/A as quais recebem o relatório gerencial de reversão da receita, identificou-se que a maioria dos profissionais são homens os quais representou 55,6%, assim como a faixa etária de idade de 31 à 40 anos que alcançou a mesma representatividade. Já quanto ao nível de formação a grande maioria é pós-graduado e 2 profissionais possuem graduação. A formação principal é Ciências Contábeis. A média de tempo de empresa dos profissionais é de 5 à 15 anos.

Os respondentes puderam atribuir de 1 até 10 o quanto acham o relatório importante, pode-se concluir que em média o nível de importância foi de 9,3 em relação a 10, isso significa que o relatório tem grande relevância nos processos das unidades.

Em relação ao auxílio que o relatório tem na tomada de decisão, essa pergunta também podia ser classificada de 1 até 10, considerando que 1 pouco importante e 10 muito importante a média dessa pergunta foi de 9,0, enfatizando também que a maioria das unidades considera o relatório como uma base suporte para a tomada de decisão.

No terceiro questionamento, teve como objetivo identificar quais são as ações feitas diante das informações disponibilizadas, nessa questão os *controllers* expressaram suas ações diante do relatório, todos fazem uso da informação para tomar decisões, direcionar aos setores responsáveis por cada segmento de produto, e também para procurar alternativas para sanar os problemas existentes. Além disso é utilizado como um indicador da performance da unidade no período. Pode-se identificar que as respostas foram de encontro com o referencial teórico, onde os relatórios gerenciais são suportes para a tomada de decisão diárias dos gestores.

Em relação a clareza dos relatórios pode-se identificar que a média foi 7 em relação a 10, conforme os respondentes assinalaram que os relatórios apresentam informações parcialmente claras, uma unidade atribui com uma nota baixíssima, a qual chamou atenção no estudo atribuindo 1 na clareza das informações. Neste ponto verificou-se que a clareza dos relatórios não demonstrou excelência, assim evidenciando que esse ponto precisa ser melhorado, correlacionando com o referencial teórico esse ponto é bem importante, pois os relatórios precisam ser claros e objetivos.

Foi possível também concluir que a maioria das unidades reportam as informações para outros profissionais da empresa e somente uma unidade não reporta para outros profissionais.

Em consequência da pergunta anterior foi questionado para quem essas informações são direcionadas, as posições de coordenadores, gerentes e diretores, foram as mais mencionadas em seguida para subordinados, pode-se verificar que a alta gestão é quem solicita as informações desse relatório para tomar as suas decisões, podendo assim evidenciar que o relatório tem grande importância para as controladorias e para a unidade como um todo.

Outro ponto abordado no questionário foi a periodicidade dos relatórios, nessa questão todos os respondentes estão satisfeitos, os mesmos são disponibilizados duas vezes por semana, para as unidades de auto peças nas segundas e quartas, e para as unidades montadoras nas quartas e sextas, na última semana diariamente, a resposta foi de encontro com o referencial teórico, o qual mencionou que a periodicidade dos relatórios deverá ser conforme a necessidade do cliente.

O penúltimo questionamento trouxe várias sugestões quanto a melhorias do relatório, os *controllers* expressaram suas ideias e sugestões, ideias para

implementar indicadores, divisão das informações por unidades de negócio e segmento, bem como informações para prévia visibilidade de reconhecimento da receita do período. Notou-se que o relatório precisa de várias melhorias a serem implementadas, auxiliando assim na tomada de decisão, visto que a receita é fundamental nas empresas, ela é sinônimo de continuidade da organização. Essa questão conseguiu alcançar o objetivo da questão de pesquisa desse estudo.

Por fim, percebeu-se que quanto a importância dos relatórios gerenciais nas empresas é de grande relevância, os *controllers* concordam que os relatórios são ferramentas indispensáveis que auxiliam na tomada de decisão de forma rápida diante da velocidade da competitividade do mercado.

5 CONCLUSÃO

O mercado econômico mundial está em evolução contínua, as mudanças ocorrem rapidamente e nessa mesma velocidade as organizações que procuram crescer com o mercado precisam estar atualizadas a essas inovações. Aliado a essa situação os gestores das empresas precisam estar qualificados e munidos de informações confiáveis para tomar as decisões mais assertivas, como suporte a isso a contabilidade gerencial é ferramenta essencial, pois fornece dados relevantes do negócio como um todo.

Na velocidade que as mudanças acontecem ter ferramentas que auxiliam na tomada de decisão nas empresas é necessário, os relatórios gerenciais tem essa função fundamental, através deles é possível verificar a performance da empresa, esses relatórios podem ser diário, semanal ou mensal dependendo da necessidade a qual é exigido, ressaltando que os relatórios precisam ser bem estruturados e confiáveis.

No grupo Alpha S/A os principais usuários dos relatórios gerenciais são as controladorias, os *controllers* tem como objetivo zelar pelas informações da organização, são os responsáveis por informar aos seus gestores, diretores, gerentes a situação da unidade, por isso precisam ter conhecimento do todo, para então auxiliar nas tomadas de decisões do negócio. Esses relatórios são disponibilizados pelo centro de soluções compartilhadas, o qual é o centro que presta todos os serviços administrativos para as unidades.

Assim através da necessidade de ter essas informações concisas e que sejam suporte nas decisões para os clientes do CSC, foi identificado através das respostas obtidas no questionário instrumento de pesquisa desse estudo, as melhorias observadas pelas controladorias, para serem implementadas no relatório gerencial de reversão da receita disponibilizado pelo centro de soluções compartilhadas, dessa forma, facilitando e auxiliando cada vez mais as 9 unidades atendidas pelo CSC.

Foi demonstrado através dos resultados obtidos que o relatório gerencial de reversão da receita, objeto de estudo dessa pesquisa, é importante ao negócio das unidades, nele é possível ter informações da receita que pode não ser faturada no período e buscar solucionar o motivo a qual o produto não foi entregue.

No que se refere ao auxílio que esse relatório tem na tomada de decisão ele suporta as necessidades das 9 unidades e os *controllers* das controladorias reportam as informações desse relatório para a alta gestão.

Um ponto importante a ser ressaltado são as ações que esses responsáveis pelas unidades, fazem diante das informações, reportam as informações para as áreas em que o faturamento está parado e gerenciam todos os problemas mapeadas, para solucionar o máximo dentro do mês, assim reconhecendo a receita dentro do mês.

Já um aspecto a ser melhorado no relatório é a clareza dessas informações, a maneira de apresentação precisa ser revisada. Quanto a periodicidade, concluiu-se que as unidades estão satisfeitas com a entrega.

Em relação as melhorias que poderiam ser implementadas no relatório gerencial de reversão da receita, pergunta principal no questionário, percebeu-se que os *controllers*, indicaram vários pontos a serem melhorados, bem como alguns pontos a serem acrescentados, com todas as respostas obtidas foi possível alcançar o principal objetivo desse estudo, identificar as melhorias que poderiam ser implementadas no relatório gerencial de reversão da receita. O intuito é melhor atender a necessidade das controladorias para auxiliá-los na tomada de decisão.

Por fim, concluiu-se que a contabilidade gerencial é ferramenta importante para as empresas, ela auxilia as controladorias nas suas decisões diárias. As controladorias demonstraram utilizar o relatório como auxiliador na tomada de decisão correlacionam também com o que foi planejado, ressaltaram o quão ele é importante e como as decisões tomadas diante desse relatório impactam na organização como um todo, em contrapartida não estão totalmente satisfeitos com a forma de apresentação que esse relatório é enviado, criticaram pontos que precisam melhorar, e também o que será necessário mudar, para facilitar ainda mais nas decisões tomadas.

A pesquisa limitou-se ao o relatório gerencial de reversão da receita das 9 empresas do grupo Alpha S/A, como sugestão de pesquisa pode-se realizar esses questionamentos a outros relatórios gerenciais que o CSC disponibiliza, assim visando cada vez mais atender as necessidades dessas unidades que são os clientes dos CSC

REFERÊNCIAS

AFFONSO, José Henrique. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC): impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte: FUMEC, 2010. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique_jose_affonso.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018.

ALVES, Revson Vasconcelos. **Contabilidade gerencial: Livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480449>>. Acesso em 28 out. 2018.

ANDRADE, Arnaldo de. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040>>. Acesso em: 28 out. 2018.

ANDRADE, Maria de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**, 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

ATKINSON, Anthony A., KAPLAN, Robert S., MATSUMURA, Eila Mae, YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial - Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009316>>. Acesso em: 19 out. 2018.

ÁVILA, Laercio. **Implantando um Centro de Serviços Compartilhados (CSC): do conceito à geração de valor**, 2016. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/UniversidadeCorporativadoTransporte/implantando-um-centro-de-servios-compartilhados-csc-do-conceito-gerao-de-valor>>. Acesso em 18 set. 2018.

BESSANT, John, TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805112>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

BROM, Luiz G. **Análise de Investimento e capital de giro** – 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply chain**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481293>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

CONTÁBIL, Rede de Jornal. **Relatórios financeiros: entenda a importância para a sua empresa**, 2017. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/relatorios-financeiros-entenda-importancia-para-sua-empresa/#.W_CVhpNKjIU>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CUNHA, **CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**, 2014. Disponível em: <<http://www.ecunha.com.br/organizacao/centro-de-servicos-compartilhados/>>. Acesso em: 20 set. 2018.

CREPALDI, Silvio Aparecido, CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática**, 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011654/>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

DELLOITTE, **Pesquisa Global de Serviços Compartilhados 2017**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/operations/articles/global-shared-services-survey.html#>>. Acesso em: 15 set. 2018.

EQUIPES, Gestão. **Entenda a importância da Comunicação Interna nas organizações**. Disponível em: <<http://gestaodeequipes.com.br/entenda-a-importancia-da-comunicacao-interna-nas-organizacoes/>>. Acesso em 11 nov. 2018.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010794/>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

FRANCESCONI, Milton. **Centro de serviços compartilhados para pequenas empresas: avaliação de uma iniciativa empreendedora de prestação de serviços**. 2016. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2016. Acesso em: 20 set. 2018.

FREDERICO, Vanessa Kelly Saavedra. **Centro de Serviços Compartilhados: Melhores práticas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. 132 p. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788571933309/pages/1>>. Acesso em: 25 maio 2018.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial**, 6 ed. São Paulo. Atlas, 2015. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014099>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934>>. Acesso em 18 nov. 2018.

GIRONE, Adalberto. **Implantação do planejamento estratégico em entidades que não visam lucro**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: PUC-SP, 2001. Disponível em:

<<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/884/1066>>. Acesso em: 10 out. 2018.

GOMES, Luis Flavio Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522488209/>>. Acesso em: 20 Abr. 2019.

JONES, Graciela Dias Coelho; RIBEIRO, Karem Cristina Souza; SILVA, Pablo Rogers. **Modelos de relatórios para planejamento e controle de resultados: Estudo de caso em uma empresa industrial**. Artigo. Faculdade de Ciências Contábeis Universidade Federal da Bahia, 2009. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/3273>>. Acesso em: 12 mai. 2019.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523>>. Acesso em: 22 out. 2018.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477890>>. Acesso em: 18 set. 2018.

MAHL, E. M. **Relatórios gerenciais como ferramenta na tomada de decisões em um empreendimento hoteleiro**. Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294291>>. Acesso em: 15 out. 2018.

MÜLLER, Cláudio José. Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482894>>. Acesso em: 06 out. 2018.

NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499038>>. Acesso em: 23 out. 2018.

OLIVEIRA, Luís de, PEREZ Jr., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto Santos. **Controladoria Estratégica - Textos e Casos Práticos com Solução**, 11 ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003000>>. Acesso em: 05 out. 2018.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Básica** – 2 ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2013. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108114>. Acesso em: 03 out. 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486960/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492466/>>. Acesso em 12 out. 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos (V.1) São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes, RIZZATTI, Giselly. **Planejamento Estratégico: A Contribuição da Liderança Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia**, (V. 5). São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499588>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

PITIÁ, Maria Graça. **Controladoria na gestão** - 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. **Pronunciamento Técnico CPC 30(R1): Receitas**. Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, Brasília, DF, 19 out. 2009. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=61>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

RIBEIRO, Osiris Mendes, LACOMBE, Francisco Masset. **Gestão e Controle do Patrimônio - A Contabilidade Prática**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura, COELHO, Juliana Ribeiro. **Princípios de contabilidade – Comentados**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502220430>>. Acesso em: 23 set. 2018.

SANT'ANA, J. V. **Elaboração de relatórios gerenciais informação de qualidade para gestores**. dez. 2014. Disponível em: <<http://www.cienciascontabeis.com.br/elaboracao-de-relatorios-gerenciais-informacao-de-qualidade-para-gestores/>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

SANTOS, E. S. **Objetividade x Relevância**: o que o modelo contábil deseja espelhar. Caderno de Estudos FIPECAFI, São Paulo: FIPECAFI, v.10, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200001>. Acesso em: 04 nov. 2018.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria** (V.17). São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494316>>. Acesso em: 23 out. 2018.

SOUZA, Carla Ferreira de, et. al., 2015: **O PAPEL DOS RELATÓRIOS GERENCIAIS NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**. Disponível em:

<<http://www.unoeste.br/site/enepe/2015/suplementos/area/Humanarum/Ci%C3%AAncias%20Cont%C3%A1beis/O%20PAPEL%20DOS%20RELAT%C3%93RIOS%20GERENCIAIS%20NO%20AUMENTO%20DA%20PRODUTIVIDADE.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

SUSKA, Michael. **Serviços compartilhados: sucesso multiplicado**. Brasil: PWC, 2017. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/tmt/assets/2017/pesq_csc_22-02-17.pdf>. Acesso em: 09 set. 2018.

VIEIRA, S. A.; RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Relatórios contábeis gerados pela controladoria para o controle de gestão: um estudo de caso em uma empresa de construção civil**. Revista: Pensar Contábil, v. 6, n. 23, fev./abr. 2014. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

WICKERT, Ilse Maria Beuren . **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486977/>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Gênero:

- Masculino Feminino

2. Idade:

- Menos de 20 anos
 20 a 30 anos
 31 a 40 anos
 41 a 50 anos
 Mais que 50 anos

3. Nível de Formação:

- Graduação
 Pós-graduação
 Mestrado
 Doutorado
 Outras _____

4. Formação Principal:

- Ciências Contábeis
 Economia
 Administração de empresas
 Engenharia
 Outras _____

5. Tempo de Empresa:

- Até 1 ano
 1 a 5 anos
 5 a 10 anos
 11 a 15 anos
 Acima de 16 anos

QUESTÕES ESPECÍFICAS

6. Qual a importância que você atribui ao Relatório Gerencial de Reversão da Receita, disponibilizado pelo CSC? (Considere 1 pouco importante e 10 muito importante)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Em relação ao auxílio que esse relatório tem na tomada de decisão: (Considere 1 pouco importante e 10 muito importante)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Quais são as ações que você faz diante das informações desse relatório?

9. Os conteúdos disponibilizados nos relatórios apresentam-se de forma clara? (Considere 1 pouco claro e 10 muito claro)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Você reporta para alguém essas informações?

- () Sim
 () Não

11. Se a resposta anterior foi sim, para quem você reporta? (Pode marcar até 3 opções)

- () Gerentes
 () Coordenadores
 () Diretores
 () Subordinados
 () Outros, quais _____.

12. A periodicidade que os relatórios são disponibilizados supre as necessidades da unidade?

- () Sim
 () Não, porque _____.

