



**PLANO DE CONTROLADORIA  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CONTROLLERSHIP PLAN  
ACCOUNTING SCIENCES**

**Cícero Pereira da SILVA**  
**Faculdade Anhanguera (UNIDERP)**  
**E-mail: ciceroachure@gmail.com**  
**ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9670-243X>**

**Caroline Moreira Ribeiro SANTOS**  
**Faculdade Anhanguera (UNIDERP)**  
**E-mail: caroline.ribeiro@hotmail.com**  
**ORCID: <https://orcid.org/0015-0008-9660-213X>**

187

**RESUMO**

**Introdução:** O modelo de gestão é o método adotado no processo produtivo, de forma que organiza suas atividades e seus recursos com a implantação de normas e regras, a fim de estimular o crescimento, visando demonstrar seus objetivos, valores, visão e missão. **Objetivos:** Implementar políticas de Geração de Emprego e Renda; Contribuir para o desenvolvimento econômico social do Município de Pinhais; Apoiar e divulgar o potencial turístico local; Desenvolver o sistema de agricultura urbana e abastecimento; Apoiar as demais Secretarias na captação de recursos externos. **Metodologia.** Pesquisa bibliográfica mediante Revisão de Literatura. **Resultados:** O Projeto de Controladoria, veio aprofundar nossos conhecimentos no processo de abertura e planejamento estratégico de uma empresa, independente da atividade que exerça. **Conclusão:** Nesta atividade adquirimos o entendimento de como deve ser feito o processo desde a abertura até a produção final, bem como auxiliar na tomada de decisões, que visem melhorar desempenhos.

**Palavras-chave:** Plano de controladoria. Ciências contábeis. Geração de emprego.

**ABSTRACT**

**Introduction:** The management model is the method adopted in the production process, in a way that organizes its activities and resources with the implementation of standards and rules, in order to stimulate growth, aiming to demonstrate its objectives, values, vision and mission. **Objectives:** Implement policies for the Generation of

Employment and Income; Contribute to the social and economic development of the Municipality of Pinhais; Support and promote the local tourism potential; Develop the urban agriculture and supply system; Support the other Departments in obtaining external resources. Methodology. Bibliographic research through Literature Review. Results: The Controllershship Project deepened our knowledge in the process of opening and strategic planning of a company, regardless of the activity it performs. Conclusion: In this activity we acquired an understanding of how the process should be carried out from opening to final production, as well as assisting in decision-making, which aims to improve performance.

**Keywords:** Controllershship plan. Accounting sciences. Job creation.

## INTRODUÇÃO

Neste Plano de Controladoria, veremos os principais objetivos: Favorecer o aprendizado, o trabalho em equipe, desenvolvimento de estudos independentes, auxiliar na identificação de terminologias específicas da área, desenvolver o raciocínio crítico e aprofundar nossos conhecimentos nessa nova vertente da contabilidade utilizando das competências profissionais.

Poremos em pratica tudo que foi aprendido na sala dentro da empresa estuda para fazer o plano de controladoria, assim nos aprofundamos na conclusão desse projeto.

## MODELO DE GESTÃO E O PROCESSO DE GESTÃO

O modelo de gestão é o método adotado no processo produtivo, de forma que organiza suas atividades e seus recursos com a implantação de normas e regras, a fim de estimular o crescimento, visando demonstrar seus objetivos, **valores, visão e missão.**

**A visão geral da Prefeitura Municipal de Xambioá alvo desse plano de controladorias é:**

**Missão:** Promover uma gestão participativa, transparente e de qualidade, respeitando a cultura local e proporcionando a todos uma melhoria da renda e qualidade de vida.

**Visão:** Ser referência em desenvolvimento sustentável, proporcionando pleno exercício da cidadania e excelente qualidade de vida à sua população.

**Valores:** Comprometimento; Conservação das belezas naturais; Eficiência e eficácia na prestação de serviços; Integração e espírito de equipe; Capacitação permanente da equipe; Competência e transparência; Valorização e respeito entre todos; Agir visando o coletivo; Ética e autonomia com responsabilidade.

**Metas:** O município de Xambioá se propõe a meta de, nos próximos anos, dar um salto de qualidade no processo de desenvolvimento econômico e social, passando para onível alto, a ser atingido no final de 2016, com o índice de eficiência em torno de 0,900.

**Objetivos:** Implementar políticas de Geração de Emprego e Renda; Contribuir para o desenvolvimento econômico social do Município de Pinhais; Apoiar e divulgar o potencial turístico local; Desenvolver o sistema de agricultura urbana e abastecimento; Apoiar as demais Secretarias na captação de recursos externos.

O processo de gestão consiste em colocar em pratica todo o modelo de gestão planejado, visando a alcançar metas estipuladas pela empresa.

## **A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES**

A importância da auditoria interna dentro de uma organização se dá na medida que ela através de sua análise de controle e verificação passa a interferir no processo decisório das organizações. Além, de manter estreitas conexões entre os auditores e os demais colaboradores da empresa na medida que fornece uma visão para formação e embasamento teórico-prático a administradores e demais usuários deste instrumento.

Citando Attie (1992), a função da auditoria interna repousa em atividades detalhadas da empresa, relacionadas, de maneira intensa, com o andamento de cada função, área, departamento, setor e operação.

Com o mercado competitivo, as empresas observaram a necessidade de controlarcada vez melhor seu ciclo de operação, buscando aperfeiçoar cada dia mais para gerar cada vez mais lucro e menos despesas. Com as inovações contábeis e da auditoria, as empresas se planejaram estrategicamente para assim produzirem condições mais oportunistas para se colocarem e produzirem cada dia melhor no mercado.

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade da Auditoria Interna

(NBC T 12), item 12.1.1.1 "a auditoria interna constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da Entidade" (Conselho Federal de Contabilidade, 2003).

Segundo a Martinelli (2002), o auditor interno deve ter conhecimento por miúdo da empresa onde está envolvido. Ainda, devem também ter conhecimento do que vem a ser erro e fraude, pois, ambos devem ser examinados com atenção na realização do seu trabalho de precaução a perdas. No seu parecer "os auditores internos devem ter conhecimentos técnicos sobre os sistemas e procedimentos da organização, bem como sobre os tipos e características básicas de fraude ou erros possíveis de ocorrerem na área de atividades de seus exames."

A auditoria interna tem por finalidade auxiliar e orientar os membros da empresa na execução de seus deveres, para proporcionar diagnósticos, avaliações, recomendações, assessoria e informação concernente às atividades revisadas.

Diante disso, a empresa estudada não abre mão de um auditor interno, pois sabem que a implementação de controles internos é que minimizam a exposição da organização a erros, imperícias, desvios, fraudes, atos desonestos, entre outros graves problemas. Ela tem como princípio utilizar esse serviço como fonte de informação para os auditores independentes, cujos fins é coordenar nossas ações de modo que nossos programas adotem procedimentos idênticos e impeçam a execução de tarefas repetidas.

A finalidade de nossa auditoria interna, portanto, consiste na melhoria do processo e unificação da linguagem interna, buscando avaliar as informações no sentido de que sejam confiáveis, adequadas, totais e seguras. Apresentando também como uma atividade que busca avaliar as ameaças e oportunidades, evidenciando seus pontos fortes e fracos e definindo as próprias diretrizes estratégicas voltadas à gestão do negócio.

### ***EVA-Economic Value Added (VALOR ECONÔMICO ADICIONADO)***

O EVA é um indicador do valor econômico agregado que possibilita a executivos, acionistas e investidores uma nítida visão acerca da rentabilidade do capital empregado na empresa. Ou seja, mostra se este foi bem ou mal investido em termos de geração de riquezas para o empreendimento, possibilita analisar o resultado, os

recursos aplicados ea estrutura de capital.

O EVA foi criado com a finalidade de avaliar se, a cada ano, a empresa está ganhando dinheiro suficiente para pagar o custo do capital que administra.

De forma direta é o lucro líquido operacional depois dos impostos deduzido do custo de capital de terceiros e do custo de capital próprio. Quando o EVA da negativo, não quer dizer que a empresa falindo, mas é um aviso aos proprietários e responsáveis refazerem seu planejamento pois o valor investido na empresa não está sendo remunerado a uma taxa mínima que compense o risco envolvido no negócio. Nessa situação, é recomendado que se reavalie suas ações, reestruturando metas e projetos, atualizando produtos e serviços, buscando novas vertentes do mercado e investindo em ideias de retorno mais amplos e lucrativos.

O EVA negativo não significa necessariamente que a companhia está a beira da falência, mas é um alerta para os sócios de tais empresas repensarem suas estratégias de atuação: o capital investido na empresa não está sendo remunerado a uma taxa mínima que compense o risco envolvido no negócio. Diante dessa situação, cabe a companhia reavaliar sua atuação: realocar ativos, idealizar novos produtos, buscar novos mercados, investir em projetos mais rentáveis ou até mesmo desinvestir, alocando o capital em outro tipo de negócio.

### **Algumas vantagens da EVA**

Auxilia na formulação de planos, projetos e orçamentos de longo prazo; Alinha os interesses dos agentes com os dos diretores, submetendo os gerentes e funcionários aos desejos dos acionistas; Cria uma teia de interesses; porque representa a forma mais socialista de capitalismo; Quando utilizado para determinar a remuneração dos funcionários, os motiva a agregar valor; Indica realmente o "quantum" foi agregado de riqueza

### **As Quatro Abordagens Distintas do Eva**

#### **EVA – formulação contábil do lucro líquido**

A determinação do EVA acontece com a dedução do valor pago para remunerar os recursos captados dos acionistas, também conhecido como capital próprio. Por esta abordagem considera-se que os juros pagos na captação de recursos alheios (capital de

terceiros) já foram abatidos das receitas como despesas financeiras, originando o lucro líquido;

**EVA – formulação contábil do lucro operacional:** nesta concepção o cálculo do EVA realizado com a subtração dos valores que remuneraram os recursos captados junto a terceiros, bem como o capital próprio, do lucro operacional (ou NOPAT);

**EVA – formulação financeira do RROI:** o cálculo do EVA considera, por este enfoque, a aplicação do percentual do RROI (*residual return on investment*) sobre o total dos recursos captados (investimento total). O RROI, segundo tais autores, é o “*spread* entre a taxa de retorno de uma empresa (ROI) menos o seu respectivo custo de capital”;

**EVA – formulação financeira do WACC:** é o enfoque mais tradicional de obtenção do EVA deduzindo-se do lucro operacional (NOPLAT) a parcela resultante do WACC (sigla de *Weight Average Cost of Capital*, que expressa o custo médio ponderado do capital, ou o custo de oportunidade da empresa obtido pela ponderação dos custos dos capitais próprios e de terceiros).

### Cálculo do EVA

O Eva é representado por uma fórmula, vamos utilizar como exemplo uma empresa que possui um lucro operacional de 810.000. Os impostos sobre os lucros são calculados a razão de 30% sobre o lucro operacional e os acionistas estabeleceram a remuneração da TJLP (12%) como meta mínima de remuneração de capital. O ativo operacional corresponde a 4.640.00.

#### Fórmula:

$$\text{EVA} = \text{LOLAI} - \text{C\%} \times \text{TC}$$

LOLAI = lucro operacional líquido após imposto.

C% = custo percentual do capital, ou seja, a remuneração que o acionista deseja.

TC = capital total

## INFORMAÇÕES ANALÍTICAS NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE SWOT.

### Utilizando a Matriz SWOT para a prefeitura de Xambioá

O ato de planejar consiste em uma tarefa essencial para a gestão pública ou privada e suas principais funções são organizar, dirigir e controlar. (PETROCCHI, 2001).

Para crescente atividade do turismo o planejamento é algo muito importante, tendo em vista que “a administração do turismo lida com o comportamento das pessoas e das instituições humanas, em meio a um permanente e inexorável processo de mudança” (PETROCCHI, 2001, P. 97). Uma ferramenta utilizada por corporações e com bastante aceitação pelos planejadores do turismo é a análise SWOT, considerada como:

(...) um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa (...). É uma sigla oriunda do inglês e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Assim, esta metodologia torna-se uma ferramenta ideal no processo de gestão e monitoramento do turismo de uma determinada localidade, tendo sua autoria creditada a dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christense (Souza Dantas e Souza Melo 2008, p. 120).

A análise SWOT ou DAFO foi desenvolvida por meio da aplicação de uma ficha de avaliação<sup>1</sup>, em seguida elaboração de um diagnóstico e por fim o levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e debilidades do município, elencando-os em uma análise teórica e ilustrando em quadros qualitativos, demonstrados ao longo da pesquisa. Como a cidade é um local turístico usaremos esse enfoque para preparar a análise SWOT.

Com os dados apresentados pela prefeitura de Xambioá de uma pesquisa realizada no início do ano de 2015 entre os dias 25 e 27 de abril, nos ocupamos em observar alguns eixos temáticos sugeridos, que a nosso entender são indispensáveis a um bom funcionamento turístico. A partir deste panorama, buscamos aplicar a análise SWOT utilizando quadros específicos para cada eixo com o intuito de elucidar de forma didática a aplicação da ferramenta.

Através da secretaria municipal de turismo e da iniciativa privada, possui diversos projetos em conjunto visando desenvolver e qualificar a oferta turística da cidade, de modo a atrair uma demanda maior de visitantes, bem como proporcionar programas que atendam tanto a turistas quanto à população local. Dentre as diversas entidades que mantém parcerias com a prefeitura local a fim de incrementar novos projetos turísticos, destaca-se a atuação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas no Tocantins (Sebrae-TO). Hoje existem projetos com apoio de tal entidade, sendo que visa à execução de planos voltados para o Turismo de bem-estar,

de modo a apropriar-se dos atrativos termais que a cidade possui. Dessa forma, não só as entidades beneficiadas sentiriam efeitos, como todo o setor de comércio, hotel e gastronomia.

No setor privado, existe uma mobilização de empresários de diversos segmentos, a fim de contribuir para o desenvolvimento da atividade turística no município, como: comércios, estabelecimentos gastronômicos, agências receptivas, transporte e autônomos. Apesar de ser uma cidade pequena e com poucos habitantes e bastante visitada e com belas vistas.

**Quadro 1.** Análise SWOT: planejamento e gestão.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Turismo de Eventos Turismo de Negócios Investimentos públicos e privados	Conflitos de Interesses Sub Empregos a Comunidade Local
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEÇAS</b>
Elevação da Taxa de Emprego Fomento da Economia Aumento de Credibilidade ao Destino	Burocracia governamental Demora na captação de Recursos

**Fonte:** Autor do Trabalho

**Quadro 2.** Análises SWOT: estruturação e diversificação da oferta.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Turismo Termal Turismo de Aventura Turismo da Melhor Idade	Falta de atrativos mais específicos Turismo Cultural pouco explorado Oferta em construção
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEÇAS</b>
Elaboração de Roteiros Locais Diversificação de Atrativos para os Turista Empregos para mão-de-obra qualificada	Degradações Espaciais Sazonalidade

**Fonte:** Autor do Trabalho.

Dentre estes pontos analisados, alguns se destacam devido à excelente manutenção e receptividade oferecida aos turistas, como são os casos do hotel Rio Araguaia e passeio Turísticos nas Praias aos redores. Os demais pontos apresentam falhas nestes quesitos, seja por falta de pessoas nos locais para atenderem aos turistas, ou por não se apresentarem qualificadas para um atendimento de excelência.

## **BALANCED SCORECARD (CONTROLE DE METAS ESTRATÉGICAS)**

### **Aplicação do Balanced Scorecard na Prefeitura de Xambioá**

O Balanced Scorecard é um sistema de medição de desempenho e implementação de estratégias administrativas de uma organização. Esta metodologia nasce da necessidade de se avaliar o desempenho de empresas para além do aspecto financeiro, em uma era de competição baseada no conhecimento e na “criação de valor”. Neste contexto, “a capacidade de mobilização e exploração de ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis” (Kaplan & Norton, 1997, p. 03).

Segundo os autores, os indicadores financeiros se mostravam limitados para mensurar ativos intangíveis. Baseados nesta premissa, Kaplan & Norton propõem uma metodologia de mensuração de desempenho que atuasse em diferentes perspectivas, sendo elas: financeira, mercado ou stakeholders, processos internos e aprendizado e crescimento. Com o tempo, os autores começam a observar que algumas organizações passam a adotá-lo como forma de orientar a implementação de novas estratégias, o que amplia seu foco para uma ferramenta de gestão da estratégia. Nas palavras dos autores:

[...] constatamos que as empresas adeptas estavam usando o BSC para a solução de um problema muito mais importante do que a mensuração do desempenho na era da informação. A questão, da qual francamente não estávamos conscientes quando concebemos o Balanced Scorecard, consistia em como implementar novas estratégias (Kaplan & Norton, 2000, p. 08).

O modelo passa, então, a ser desenhado a partir dos objetivos estratégicos de uma organização, distribuídos em diferentes perspectivas. Uma vez definidos os objetivos, são estabelecidos os indicadores para acompanhamento do desempenho e as metas desejadas a médio e longo prazo. Conforme apresentado pelos autores, o Balanced

Scorecard possui quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento. A análise do modelo de Xambioá será baseada nos cinco princípios de uma organização orientada à estratégia, sendo estes: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização para criar sinergia, transformar a estratégia em tarefa de todos, transformar a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

A Prefeitura de Xambioá é amplamente reconhecida por sua constante inovação em gestão pública. Possui diversas iniciativas bem sucedidas, principalmente no que diz respeito à discussão, planejamento e execução de políticas e soluções junto à sociedade.

Não obstante, a Prefeitura de Xambioá apresenta o típico contexto do setor público de países em desenvolvimento, que incluem a necessidade de ajuste fiscal, recursos limitados para execução de suas políticas públicas, demandas crescentes por serviços públicos de qualidade e aumento da demanda por accountability por parte da sociedade.

Frente a este cenário a Prefeitura resolveu adotar um modelo de gestão orientado a resultados, de forma a complementar os modelos participativos praticados até então, na busca de maior efetividade dos recursos disponíveis e na melhoria das políticas públicas implementadas pelo município. Esta iniciativa, liderada pela prefeita, Silvia Machado, teve início em 2013 e adotou diversas ferramentas gerenciais da iniciativa privada, entre elas o BSC e a Gestão Matricial de Receitas e Despesas (GMR e GMD).

### **Traduzir a estratégia em termos operacionais**

A construção de um mapa estratégico, ou seja, o detalhamento dos objetivos da organização é o primeiro passo para traduzi-la de maneira que haja ampla compreensão. Alcançar a clareza da estratégia é um aspecto essencial para testá-la na prática e direcionar a organização no alcance da visão de futuro. A identificação de temas e objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas devem tornar a estratégia explícita o suficiente de modo que todas as pessoas envolvidas com o processo possam compreendê-la.

No caso da Prefeitura de Xambioá, o mapa estratégico foi montado a partir do Plano de Governo, utilizado para campanha eleitoral e, então, foi debatido

internamente junto à equipe de líderes que participaram da concepção do plano. Em um primeiro momento, apenas os objetivos estratégicos foram definidos, os quais foram sendo refinados à medida que os Secretários das pastas os assumiram. Optou-se, à época, por não se estabelecer indicadores de impacto e metas para estes objetivos, “pois não se tinha conhecimento prévio do funcionamento da prefeitura, não se tinha essas informações” (Secretário de Gestão). Portanto, partiu-se para uma estratégia bottom-up para a construção de programas de governo e indicadores operacionais, mas ainda sem uma definição de metas.

Quanto aos indicadores estratégicos, até hoje seguem sem serem estabelecidos ou mensurados. Como exemplo, alguns indicadores mensurados incluem o número de unidades habitacionais entregues, o número de vagas em escolas ou o número de alvarás concedidos a empresas<sup>10</sup>. Estes são claramente indicadores operacionais, mas sem dúvida é um avanço, quando se considera as dificuldades colocadas para mensurar resultados em organizações públicas.

### **Alinhar a organização para criar sinergia**

Uma vez que a estratégia da organização tenha sido traduzida em termos operacionais, ela deve ser desdobrada para as diferentes áreas, processos e pessoas, a fim de que as estratégias locais e individuais possam estar alinhadas ao Plano Estratégico. Cada área formula uma estratégia apropriada para seus objetivos à luz das circunstâncias específicas – oportunidades, processos críticos e recursos de investimento. Entretanto, as estratégias locais devem estar ligadas aos temas e às prioridades estratégicas da organização. A Prefeitura aqui estudada utiliza os Programas de Governo como forma de desdobramento da estratégia nas diversas unidades. Apesar de grandes avanços neste princípio, entende-se que existam dois grandes desafios a serem cumpridos – um que diz respeito ao alinhamento político e outro ao alinhamento administrativo. Para atingir os resultados desejados, os compromissos políticos devem estar alinhados aos compromissos da organização.

### **Transformar a estratégia em tarefa de todos**

Uma única pessoa (ou apenas um pequeno grupo) não consegue executar uma dada estratégia, a menos que as pessoas que detenham o conhecimento também a compreendam. É correto afirmar que os dirigentes – aqueles que se prestam à tomada

dedecisão estratégica ou que estejam a serviço de determinar os rumos da organização – detêm o papel de formular a estratégia e mobilizem os funcionários para que estes se motivem em alcançá-la. Sendo assim, cada pessoa pode identificar sua contribuição para a execução da estratégia, tornando-a parte do seu trabalho cotidiano. Comunicação e capacitação contínuas são formas de atingir este objetivo, assim como a remuneração variável por desempenho. A comunicação é uma das ferramentas que se tem utilizado para dar conta deste princípio. O portal de gestão utilizado para gerenciamento dos programas e monitoramento dos indicadores é sem dúvida uma ferramenta poderosa para comunicação e compartilhamento de conhecimento, mesmo com certa resistência entre os servidores para atualizar dados no portal. Entre os entrevistados, existe o entendimento de que os servidores da organização têm respondido positivamente ao processo. Já entre os agentes políticos, apesar da resistência inicial, há uma crescente adesão, principalmente quando os resultados começam a aparecer.

### **Transformar a estratégia em processo contínuo**

A estratégia é o meio pelo qual uma organização alcança seus objetivos. No entanto, as necessidades sociais não deixam de evoluir com o tempo e as expectativas dos cidadãos alteram-se continuamente. A revisão da estratégia deve ser, portanto, um processo contínuo. A gestão eficaz da estratégia depende da capacidade da organização em revisar e ajustar a hipótese estratégica e os processos que suportam sua execução. O orçamento deve estar vinculado ao sistema de gestão da estratégia de modo a suportar as decisões cotidianas e manter a organização focada nos objetivos estratégicos. No caso da Prefeitura, a tomada de decisão é feita em comitês de gestão, formada por diferentes grupos, conforme o nível estratégico de decisão. No entanto, este sistema é muito complexo para ser gerido e controlado, por serem sete níveis decisórios. Outro ponto crítico, o alinhamento entre estratégia e a execução orçamentária, ainda está longe do desejável. O alinhamento da estratégia com o orçamento ainda é muito difícil, pois o fluxo orçamentário ainda segue muitas vezes critérios políticos.

### **Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**

A condição mais importante para se obter sucesso na orientação de uma

organização para a estratégia é a participação ativa e visível da equipe de dirigentes. Orientar uma organização para a estratégia deve ser encarado como um processo de mudança cultural. Inicialmente, os dirigentes devem mobilizar a organização a fim de criar as condições favoráveis para a condução deste processo. A seguir, devem focar a governança organizacional na concepção de um novo modelo de desempenho. A persistência e o senso comum dos dirigentes mobilizam os funcionários em torno da mudança, criando um ambiente favorável para que um novo sistema de gestão estratégica evolua. Porém a Prefeitura de Xambioá conseguiu utilizar o Balanced Scorecard de uma forma benéfica para a gestão e para o município.

## CONCLUSÃO

Entendemos que esse Projeto de Controladoria, veio aprofundar nossos conhecimentos no processo de abertura e planejamento estratégico de uma empresa, independente da atividade que exerça. Nesta atividade adquirimos o entendimento de como deve ser feito o processo desde a abertura até a produção final, bem como auxiliá-la na tomada de decisões, que visem melhorar desempenhos.

O Brasil está pulsando freneticamente por empreendedores, pessoas que olhem as necessidades, oportunidades de investimentos e façam a diferença. Tem espaço para todos se desenvolverem, na construção civil, na prestação de serviços, pequenas e grandes indústrias, além da grande rede de crédito que tanto o governo federal quanto as instituições financeiras concedem aos pequenos, médios e grandes investidores, para que possam expandir.

## REFERÊNCIA

CAVALCANTE FILHO, F. V. S.; MISUMI, J.Y. **Mercado de Capitais**. 4.ed.Rev. eAum. – Belo Horizonte: CNBV, 1998.

EHRBAR, Al. **Valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FERREIRA, Luiz Felipe. **O EVA (Economic Value Added) como instrumento de avaliação de desempenho econômico-financeiro de empresas**. [dissertação de mestrado] UFSC – Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2000.

FREZATTI, Fábio. Valor da empresa: avaliação de ativos pela abordagem do resultado econômico residual. **Caderno de Estudos**. São Paulo. FIPECAFI. v. 10, n. 19. p. 57-69. set/dez. 1998.

PLANO DE CONTROLADORIA CIÊNCIAS CONTÁBEIS. Cícero Pereira da SILVA; Caroline Moreira Ribeiro SANTOS. *JNT Facit Business and Technology Journal*. QUALIS B1. ISSN: 2526-4281 - FLUXO CONTÍNUO. 2024 – MÊS DE AGOSTO- Ed. 53. VOL. 01. Págs. 187-200. <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: [jnt@faculdefacit.edu.br](mailto:jnt@faculdefacit.edu.br).

WERNKE, Rodney, LEMBECK, Marluce. Valor Econômico Adicionado (EVA). **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXIX, n. 121, p. 84-90, jan/fev. 2000.

A importância da auditoria interna nas organizações. Disponível em:  
<<https://docs.google.com/open?id=0B9lr9AyNKXpDa0t2SkIvLXR1YXM>> Acesso em:  
26 maio 2013.

- Demonstrações financeiras da empresa Companhia Brasileira de Distribuição Supermercados Pão de Açúcar. Disponível em:  
<[http://docs.google.com/fileview?id=0B9r14r4nyLDpODM4ZjYzZmQtZTJkZi00MzQ3LThjMDctMjI0Y2Y1YWQ5ZGQ1&hl=pt\\_PT](http://docs.google.com/fileview?id=0B9r14r4nyLDpODM4ZjYzZmQtZTJkZi00MzQ3LThjMDctMjI0Y2Y1YWQ5ZGQ1&hl=pt_PT)> . Acesso em: 8 jun. 2013.