

# Metas e controle gerencial: o caso da Átomo Materiais Elétricos

300

**JOSÉ CARLOS TIOMATSU OYADOMARI** *Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). E-mail: oyadomari@mackenzie.br*

**RONALDO GOMES DULTRA-DE-LIMA** *Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Professor na UPM. E-mail: ronaldo.lima@mackenzie.br*

**PAULINO LEITE DA SILVA** *Professor no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal). E-mail: paulinoleitedasilva@gmail.com*

## RESUMO

O caso Átomo foi desenvolvido para discutir o papel do sistema de controle gerencial na resolução de problemas gerenciais, com base em exemplos de casos brasileiros. A Átomo é uma organização de médio porte que ainda não possui um sistema de controle gerencial calcado em autonomia, metas e remuneração variável. O dilema vivido por Marco Rebello, o presidente e proprietário da empresa, consiste em implementar um sistema de controle gerencial que estimule os gestores a definir, planejar e executar as metas ou então trocar toda a equipe gerencial. O caso estimula os alunos a identificar, por meio de uma situação organizacional, o papel do sistema de controle gerencial em uma perspectiva organizacional, além das técnicas de mensuração.

## PALAVRAS-CHAVE

Sistema de controle gerencial. Metas. Contabilidade gerencial. *Balanced scorecard*. Remuneração de executivos.

## INTRODUÇÃO

Marco Rebello estava pensativo na sala de aula do curso de Finanças para Gestores não Financeiros, pois havia acabado de conhecer um modelo de implementação de um sistema de gestão de desempenho sugerido pelo professor do curso. Muitos dos problemas apresentados em sala pareciam ser tirados da situação vivida por Rebello. Não era seu primeiro curso, afinal já havia cursado um MBA em Gestão Empresarial em busca de

aperfeiçoamento profissional. Formado em Engenharia, precisou buscar conhecimentos em administração, já que era o proprietário da Átomo Indústrias de Materiais Elétricos Ltda.

No dia seguinte à aula, ele apresentou o modelo a Emiliano Fonseca, gerente de controladoria da Átomo e atual gerente geral e braço direito de Rebello: “Puxa, parece que o modelo é bem amarrado. O que você acha, Emiliano?”.

Esse interesse por gestão de desempenho tinha um fundamento: Marco Rebello achava que alguma coisa estava errada, apesar de a empresa ter crescido muito, afinal ela só tinha seis anos e já contava com grandes clientes multinacionais e também distribuía produtos de uma renomada empresa internacional da área de materiais elétricos, porém os resultados não estavam a contento. Nos últimos 18 meses, Rebello havia feito pelo menos três mudanças na estrutura organizacional e criado uma estrutura com gerentes, todos contratados no mercado (Quadro 1).

**QUADRO 1 – EQUIPE GERENCIAL**

Nome	Cargo	Formação	Tempo de empresa
Marco Rebello	Diretor-presidente	Engenheiro mecânico	7,0 anos
Emiliano Fonseca	<i>Controller</i>	Economista	6,0 anos
Camilo Farias	Gerente de produção e qualidade	Administrador de empresas	2,5 anos
Rubens Guedes	Gerente de vendas: Divisão Celulose	Economista	4,0 anos
Alberto Carneiro	Gerente de vendas: Divisão Energia	Engenheiro elétrico	1,0 ano
Joaquim Barreto	Gerente de novos negócios	Engenheiro mecânico	6 meses
Roberto Linhares	Gerente de suprimentos	Advogado	2,5 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

O dilema que ele vivia era: ou a empresa melhorava a sua gestão, bem como os resultados, ou teria que redimensionar a sua estrutura

organizacional. Por outro lado, era preocupante para Rebello diminuir a estrutura da empresa, pois corria o risco de se tornar pequena novamente. E isso não estava nos seus planos, já que o excesso de trabalho havia prejudicado a sua qualidade de vida, e ele não gostaria de voltar a fazer tudo sozinho.

### **A EMPRESA ÁTOMO INDÚSTRIA DE MATERIAIS ELÉTRICOS LTDA.**

A empresa Átomo Indústria de Materiais Elétricos Ltda. foi fundada em 2004 por Marco Rebello e mais três sócios minoritários. Pouco tempo depois, Rebello comprou a quase totalidade da participação desses sócios, ficando 90% das cotas com ele e 10% com Carlos Santos, apesar de este não ter atuação na organização.

A Átomo é uma empresa nacional, formada por pessoal qualificado com mais de 20 anos de experiência no segmento de materiais elétricos para transformadores a óleo e a seco, equipamentos elétricos e motores. A empresa mantém uma parceria estratégica com líderes mundiais do setor, distribuindo no Brasil e na América do Sul materiais de empresas internacionais. Graças à credibilidade de Rebello obtida por passagens em grandes empresas do segmento, a Köhn Bergher, que mais tarde se tornou seu parceiro estratégico, praticamente o obrigou a abrir a Átomo para distribuir seus produtos no mercado.

Além da distribuição de materiais, a Átomo conta com duas fábricas para a produção de produtos usinados (*kits* elétricos para transformadores de potência), situadas nas regiões Sudeste (Montes/SP) e Sul (Ponteiro/SC) do Brasil. Os principais clientes da Átomo são empresas de grande porte que dominam o setor elétrico brasileiro e mundial.

### **O MERCADO DA ÁTOMO: EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS**

A empresa atua em um mercado no qual há boas oportunidades de negócio no setor elétrico, pois o Brasil é um país em crescimento e sem energia disponível, e, por isso, o desenvolvimento do setor industrial fica comprometido. O investimento em energia torna-se fundamental, ou seja, representa uma condição *sine qua non* para o crescimento. “Depois que você tomou banho quente uma vez na vida, nunca mais fica sem energia,

certo?”, afirmou Marco Rebello. Aliado a isso, a demanda deve aumentar nos próximos anos por conta de projetos de infraestrutura, dos quais o país tanto precisa.

Analisando o mercado de bens industriais e equipamentos elétricos, Rebello argumenta que não dá para reclamar desse negócio, pois sempre há boas oportunidades surgindo. A empresa consegue trazer de dois a três projetos por ano ao segmento. No entanto, os colaboradores representam os gargalos para tocar esses projetos. Nem sempre a mensagem é compreendida e/ou perde-se o foco do negócio. Por várias vezes, esses colaboradores priorizaram outros trabalhos em detrimento dos projetos. “No final, os projetos voltam para que eu mesmo tenha que executá-los”, afirma Rebello.

A Átomo possuía uma ótima reputação no mercado construída ao longo dos últimos seis anos. É considerada uma empresa séria e tem a confiança de seus fornecedores e clientes. Adicionalmente, a qualidade dos produtos fornecidos também está de acordo com as necessidades de seus clientes. Com base nesse ativo intangível, é consenso na alta administração que a empresa precisa desenvolver novos negócios que alavanquem sua rentabilidade por meio da ampliação do seu portfólio.

A demanda por energia está crescendo e conseqüentemente o mercado para equipamentos elétricos. Por exemplo, dados de 2X10 da Agência Reuters indicava que o mercado cresceu 7,8% e a previsão para o período seguinte era de 5,4% de aumento. Se considerarmos que o país tem projetos de grande magnitude, principalmente de infraestrutura para os próximos anos, a tendência é que a demanda continue aquecida. Para fazer frente a essa necessidade, a empresa trabalha com materiais de alta qualidade fornecidos por empresas internacionais. Os produtos fabricados pela Átomo, em alguns casos, excedem as especificações de seus clientes, e a alta administração argumenta que há mercado para seus produtos. Então, por que as vendas não alavancam?

“Se o produto é bom e há mercado, então nós não estamos sabendo colocar o produto! Se o problema é preço, de alguma forma isso se resolve. Se for prazo, também se resolve”, avalia Rebello.

### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

No início das atividades, as decisões eram mais rápidas, mas, à medida que a empresa foi crescendo, algumas funções foram delegadas ao corpo gerencial, e essa rapidez do início das operações já não era mais percebida por Rebello.

A empresa também apresenta alguns pontos bastante formalizados, tais quais de grandes empresas organizadas, como visão, missão, crenças e valores publicados (Quadro 2), pois estes compunham o processo de garantia da qualidade, uma vez que a empresa é certificada por um organismo de certificação. Também, há um orçamento anual (projeção para 2010) e

#### QUADRO 2 – MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

##### MISSÃO

- Entender as necessidades e buscar oportunidades nos setores elétrico e de equipamentos elétricos, oferecendo soluções que gerem inovação e alta confiabilidade.
- Buscar a rentabilidade, dentro de elevados níveis de padrões técnicos, legais e éticos, com vistas a satisfazer as necessidades de todos *stakeholders*.

##### VISÃO

- Ser líder na América Latina, produzindo, convertendo e distribuindo produtos e equipamentos apropriados às necessidades de nossos clientes.

##### VALORES

- Profissionalismo
- Respeito e humildade
- Perseverança
- Ética
- Inovação

##### POLÍTICA DA QUALIDADE

- Atender às necessidades de nossos clientes, entregando produtos e serviços conforme solicitado, sendo rápidos e eficientes nas respostas às suas consultas.
- Manter uma relação próxima com nossos fornecedores e parceiros.
- Qualificar nossos colaboradores buscando melhorá-los no desempenhar de suas funções e conscientizá-los de sua responsabilidade pela qualidade de seu trabalho.
- O gerenciamento deve ser focado na obtenção dos resultados planejados pela empresa.
- Buscar a melhoria contínua dos processos por meio do trabalho em equipe e de análise e solução de problemas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

acompanhamento da realização das metas, muito embora feito mais concentrado no *controller*/gerente geral e em Rebello.

Antes da implementação do novo modelo de gestão, algumas funções eram acumuladas por Marco Rebello e Emiliano Fonseca. As definições estratégicas ficavam com Rebello (quais projetos deveriam ser priorizados; quais mercados alvo investir; definir estratégia comercial; construir e manter redes de relacionamentos, entre outras); as operacionais, com Fonseca (decisões operacionais de capital de giro; política comercial; política de financiamento; fábricas; entre outras).

Como Fonseca acumulava também a função de gerente geral (além da função específica de *controller*), os gerentes de vendas, de novos negócios e fábrica reportavam-se a ele. Às vezes, havia conflito entre o que era determinado pela gerência geral aos gerentes de segundo escalão e a diretoria. Quando isso acontecia, não era raro os gerentes se reportarem diretamente a Rebello. Porém, houve uma ocasião em que Rebello necessitou modificar a estrutura organizacional conforme relato: “Montamos a estrutura, mas a coisa estava tomando um rumo errado por falta de informações, aí eu reassumi a parte estratégica da área comercial, mas os números continuam sendo subordinados ao *budget*”.

Na estrutura atual, Alberto Carneiro, engenheiro elétrico de formação, além da gerência de vendas da Divisão Energia, também acumula a função de gerente das fábricas de Montes/SP e Ponteiro/SC. Como alguns processos das fábricas ainda não estavam estabilizados, exigiam maior atenção de Carneiro, mas este demonstrava não estar contente com a nova estrutura da área comercial. Para Carneiro: “Essa mudança de estrutura da área comercial está *furada*. Não devemos nos dividir por produto, mas por cliente. Eu mesmo passo em alguns clientes e não posso vender *todos os demais produtos da empresa*”.

Rubens Guedes, economista de formação e há quatro anos na empresa, é o atual gerente de vendas responsável pela Divisão Celulose. Essa é, atualmente, a principal divisão da Átomo, responsável por aproximadamente 90% do faturamento anual. Em suas mãos há projetos que visam o aumento da participação de mercado por meio da introdução de novos

materiais para o setor elétrico, o desenvolvimento de novos produtos de maior valor agregado, e ampliação das vendas em clientes atuais. Guedes é um profissional com pouca experiência na área comercial, porém com grande disposição para aprender. Antes de seu ingresso na Átomo, ele havia trabalhado como comprador em uma multinacional do setor elétrico. Embora tivesse grande experiência em processos de negociação, os produtos comercializados por sua divisão exigiam um *background* mais técnico.

Não é o caso de Carneiro, cuja formação é essencialmente técnica (engenharia), ele domina as especificações dos produtos, pois já havia trabalhado nessa divisão. Recentemente, Carneiro havia sido alçado à posição de gerente da Divisão Energia – uma divisão ainda em desenvolvimento.

As duas divisões têm uma série de projetos que deveriam ser *tocados*, mas, talvez por falta de experiência, foco ou criatividade de seus executivos principais, até o momento, ainda não tinham vingado. Quando cobrados, as explicações sobre a lentidão do andamento dos projetos eram as mais evasivas: “[...] o nosso preço está elevado”; “[...] já fizemos contato com o cliente e estamos aguardando um posicionamento”; “[...] o material está em fase de homologação”; “[...] iniciamos conversas com o cliente”, “[...] nosso custo está alto”; entre outras. Esses são projetos que Rebello entende que a empresa deveria aproveitar, pois o mercado oferece oportunidades tanto pela Divisão Celulose como pela Divisão Energia que ainda não foram exploradas pelos principais concorrentes. Os projetos, caso fossem concretizados, aumentariam a participação de mercado da Átomo e esta disponibilizaria novos produtos como maior valor agregado, incrementando o portfólio.

#### DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE PRODUTOS DA EMPRESA

Conforme mencionado, a empresa possui duas divisões: Celulose e Energia. Essas divisões comercializam os seguintes produtos:

- *Divisão Celulose*: materiais elétricos para transformadores a óleo; papéis e chapas especiais para transformadores.

- *Divisão Energia*: fornece acessórios para transformadores, como monitores de temperatura, radiadores galvanizados, entre outros equipamentos.

A Átomo entrou no segmento de motores em meados de 2008 e em um ano tinha vendido apenas entre três e quatro toneladas de materiais elétricos. Um dos problemas, segundo Rebello, é o acesso a esse mercado. Até julho de 2010, a Átomo ainda não tinha vendido nenhum material para a TWF, que é uma das maiores empresas no segmento de motores. Há um importante desafio com que a alta administração concorda que é a necessidade em despertar o interesse do cliente para os produtos da empresa: “[...] os vendedores não estão conseguindo fazer este trabalho”, pondera Rebello.

Outro de seus principais clientes, a Shuster Company, desenvolveu um processo interno que permite atender parcialmente às suas necessidades de materiais usinados (também denominados de *kits*). Porém, a parcela não atendida é transferida a terceiros, no caso a Átomo. As atividades que são transferidas são remuneradas por quilo e não por nível de complexidade. Há casos em que, devido ao processo de produção de determinado *kit*, a perda de materiais chega a 90%. Essa perda tem impacto direto no custo do produto e, por fim, na rentabilidade. Em função disso, o resultado líquido operacional (Ebit) desse negócio tem se mostrado negativo nos últimos anos.

Isso acontece por causa do processo de negociação com a Shuster. A Átomo tentou rever sua política de preço, porém sem sucesso. A Shuster possui uma estrutura interna para produção dos *kits* (também chamada de *Kit Center*) e com base nessa estrutura define seu preço-alvo, ou seja, o preço máximo que pagaria a fornecedores externos. A Átomo acredita que, na definição da política de preço, a Shuster só leve em consideração os custos variáveis relevantes, desconsiderando os custos fixos, e é por esse motivo que a formação de preço da Átomo não é competitiva. Na visão de Rebello: “É preciso entender qual a conta que o cliente está fazendo e isso ele não abre”.

Na elaboração dos produtos principalmente para transformadores de potência utilizados pelas principais empresas do setor elétrico brasileiro, a

Átomo utiliza matérias-primas importadas elaboradas em processos de alta tecnologia especialmente de seu parceiro na Alemanha (Köhn Bergher) que viabilizou a instalação da empresa no país por considerar uma questão estratégica. O material utilizado nos produtos é de alta qualidade e seu preço, mesmo quando internalizado no país, continua competitivo em comparação a seus principais concorrentes no setor elétrico brasileiro.

#### SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Apesar da visão estratégica de mercado que Marco Rebello demonstra ter, a Átomo não possui um plano estratégico formal, um pouco talvez pela crença da flexibilidade, conforme ele relata: “A empresa tem que se adaptar às necessidades do cliente, [...] o mercado muda todo dia e nós temos que acompanhar as mudanças”. No entanto, Rebello entende que cada gerente deveria ter um plano de ação e projetos para atacar os problemas – essa ênfase em planejamento está destacada na política da qualidade (Quadro 2).

Há também um orçamento, mas este tem pouca representatividade para avaliação de desempenho dos gestores. O orçamento mensal é calculado com base na média linear do ano. No final, ele funciona mais como um instrumento utilizado pelo *controller* para reportar o andamento da empresa a Marco Rebello e algumas vezes para monitorar o faturamento das áreas comerciais. Havia ainda reuniões informais lideradas por Rebello e por Fonseca, sempre que necessário, além da reunião semanal sobre o fluxo de caixa e acompanhamento das vendas.

A empresa trabalha com um sistema integrado de gestão empresarial (*enterprise resource planning* – ERP), padrão de mercado para pequenas e médias empresas, e os processos de faturamento, compras e financeiro estão bastante consolidados. A contabilidade é terceirizada, porém a contabilização é feita com base nos documentos, o que se configura em um reprocessamento. Por isso, as informações contábeis chegam com certo atraso.

Mensalmente, o *controller* elabora um demonstrativo de resultado gerencial por filiais e segmentos de produtos juntamente com o balanço

patrimonial. Os principais indicadores monitorados são a receita bruta, a margem bruta e o Ebit, mas a visão dos resultados como um todo não é repassada aos gestores.

Os gestores de vendas têm a percepção dos resultados (margem bruta) e o gestor de compras também tem entendimento dos custos de importação e dos custos dos estoques.

No entanto, há uma carência de outros tipos de indicadores principalmente os não financeiros, e um relatório por margem de contribuição por produto também não é utilizado. Observou-se que a empresa não trabalha com demonstração de fluxo de caixa (DFC) por atividades nos moldes da nova legislação societária.

Não há também nenhum modelo de remuneração por desempenho. Os gestores são remunerados por meio de salário fixo, e a única remuneração variável existente está direcionada ao pessoal de produção, mais especificamente os operacionais, por meio do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que está focado somente em questões operacionais, como absentéismo, produtividade, entre outras.

Se o projeto andasse ou não, o salário continuaria o mesmo e estaria garantido. Há projetos que demandam tempo e às vezes necessitam de um esforço maior, e as rotinas do dia a dia da empresa precisam ser cumpridas.

Se, por um lado, não havia um programa de remuneração por desempenho; havia um clima de impunidade. Para Rubens Guedes: “Também noto certo grau de impunidade. Não acontece nada para quem não cumpre as metas, e muitas coisas são ditas ao vento. Ademais, a complacência é muito elevada”. Além do problema da impunidade, há uma falta de clareza e comunicação das metas, conforme o relato de Guedes: “A meta não é clara, cada um tem uma informação, mas no conjunto a coisa não está equalizada”.

Dois dos atuais gestores praticamente começaram com a empresa. É o caso de Emiliano Fonseca (*controller* e gerente geral) e Rubens Guedes (gerente de vendas da Divisão Celulose). Os outros têm menos tempo de casa, e talvez por isso a ideia de priorizar rotinas da empresa em detrimento de novos projetos seria mais confortável, pois a cobrança de Rebello para desenvolver esses novos negócios requereria uma grande capacidade de

envolvimento e disposição de energia que esses novos gestores até o momento não apresentaram. Essas pessoas se encontram numa zona de conforto, que para a situação atual já não é mais permitida.

Para Rebello, os novos projetos fazem parte da sobrevivência da empresa, e era preciso alavancá-los. Tirar os colaboradores dessa zona de conforto era essencial, pois novos desafios precisam e devem ser perseguidos e priorizados. Embora o negócio demande mais perseverança dos gestores da Átomo, Rebello entende que o nível de criatividade do pessoal é baixo para esse propósito, mas que há potencial para seu desenvolvimento. Segundo ele, “O nível de criatividade dos gestores é pequeno, isso ocorre talvez pelo fato de esses gerentes terem começado como gestores aqui na própria empresa”.

Outra reclamação de Rebello diz respeito ao cumprimento de metas, apesar delas não serem tão claras: “Preciso de alguém que entenda e devolva no mínimo o que a gente pediu. Isso não acontecia quando éramos pequenos. As pessoas sabiam o que tinha que ser feito”.

Mas Fonseca também tinha algumas reclamações sobre a postura gerencial de Rebello, principalmente em relação ao clima de impunidade. Para ele: “O problema é que o Rebello demora muito para demitir os incompetentes”. Com isso, a organização continua cada vez mais dependente dele, conforme relato: “A empresa é altamente dependente do Rebello. É ele quem traz os negócios e os projetos”. Fonseca ainda criticava os outros gerentes: “Os gerentes não têm comprometimento com os objetivos da empresa. Para que eu preciso de gerente de vendas ou do gerente de produção, então?”.

A postura de Camilo Farias, gerente de produção, é criticada principalmente em relação à gestão do pessoal de fábrica, ao nível de perdas e à quantidade de horas extras. “As perdas estão muito elevadas e as horas extras altas, além do ‘zum-zum’ na fábrica”, avalia Fonseca. O desempenho de Roberto Linhares não é tão criticado, embora Fonseca achasse que o custo de importação poderia ser reduzido. Já Joaquim Barreto, recém-contratado, havia faltado a dois compromissos com clientes e estava sob avaliação.

Rebello acredita que os recursos necessários para fomentar novos negócios não seria problema, pois a empresa tem um bom relacionamento com as instituições financeiras atuais. E salienta: “Hoje, na nossa situação, nós não temos dificuldade para aprovar um projeto. Ir ao banco e alavancar um milhão de reais não seria problema. O problema é ter retorno sobre esse projeto”. Mas isso preocupa Fonseca: “A empresa cresceu muito nos últimos anos, e o risco é muito alto” (Tabela 1).

TABELA 1 – BALANÇO PATRIMONIAL

	ÁTOMO INDÚSTRIA DE MATERIAIS ELÉTRICOS LTDA						
	BALANÇO PATRIMONIAL						
Valores R\$ (Brasil)							PROJEÇÃO
	2X04	2X05	2X06	2X07	2X08	2X09	2X10
<b>ATIVO</b>	<b>1.103.863</b>	<b>2.814.922</b>	<b>5.840.465</b>	<b>5.909.091</b>	<b>13.611.176</b>	<b>16.916.617</b>	<b>16.278.763</b>
ATIVO CIRCULANTE	992.384	2.232.710	4.941.644	4.858.865	11.973.923	13.213.182	12.856.269
Bancos	10.900	13.471	217.828	7.624	542.184	1.394.906	0
Contas a Receber (Clientes)	781.898	1.395.564	2.369.470	2.719.454	5.679.705	5.089.509	6.521.802
Estoques	-	191.500	1.373.928	1.427.280	3.930.285	5.627.059	5.144.161
Adiantamentos (Importações)	102.351	432.917	834.592	380.729	1.728.423	986.726	534.352
Impostos a Recuperar	97.235	199.258	145.827	323.779	93.326	114.983	161.158
Despesas do Exercício Seguinte	-	-	-	-	-	-	65.668
Empréstimos	-	-	-	-	-	-	418.614
Compensação do Ativo	-	-	-	-	-	-	10.514

(continua)

TABELA 1 – BALANÇO PATRIMONIAL (CONTINUAÇÃO)

	ÁTOMO INDÚSTRIA DE MATERIAIS ELÉTRICOS LTDA						
	BALANÇO PATRIMONIAL						
Valores R\$ (Brasil)							PROJEÇÃO
	2X04	2X05	2X06	2X07	2X08	2X09	2X10
ATIVO NÃO CIRCULANTE	111.479	582.212	898.821	1.050.226	1.637.253	3.703.435	3.422.495
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	-	-	-	5.548	-	-	37.675
IMOBILIZADO LÍQUIDO	111.479	582.212	898.821	1.044.677	1.637.253	3.703.435	3.350.258
INTANGÍVEL	-	-	-	-	-	-	34.562
	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIVO</b>	<b>1.103.863</b>	<b>2.814.922</b>	<b>5.840.465</b>	<b>5.909.091</b>	<b>13.611.176</b>	<b>16.916.617</b>	<b>16.278.763</b>
PASSIVO CIRCULANTE	1.037.466	3.178.255	6.218.792	6.269.026	13.317.989	16.757.894	11.403.468
Contas a Pagar (Fornecedores)	683.548	2.689.694	3.887.042	3.183.881	8.151.842	8.859.344	8.936.352
Obrigações Trabalhistas	2.029	24.520	91.156	274.366	349.868	518.627	148.795
Obrigações Tributárias	81.764	52.048	293.268	518.993	543.096	752.559	745.709
Empréstimos e Financiamentos	-	191.868	1.738.813	2.151.033	4.034.922	6.469.863	1.853.425
Outras Obrigações	270.125	220.125	208.513	140.752	238.261	157.501	150.817
	-	-	-	-	-	-	-
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	-	-	-	-	-	-	3.917.889
	-	-	-	-	-	-	-
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>66.398</b>	<b>(363.332)</b>	<b>(378.327)</b>	<b>(359.935)</b>	<b>293.187</b>	<b>158.723</b>	<b>957.407</b>
Capital Social	57.430	105.225	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Reserva de Lucro	8.968	(468.557)	(528.327)	(509.935)	143.187	8.723	1.272.407

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os indicadores de eficiência operacional (margens) apresentaram-se bastantes críticos no ano de 2X05 (segundo ano de funcionamento), porém recuperando-se a partir de 2X06. Observa-se ainda que, no ano de 2X08, as margens estão bastante elevadas. A explicação para isso é que, embora a empresa tenha elevado suas vendas em 67,0% em relação a 2X07, os custos aumentaram somente 26,9% em decorrência do *mix* de produção dos *kits* elétricos assumidos no período. Há produtos que, por conta do baixo índice de perdas de matéria-prima em processo, apresentam custos de produção mais baixo do que outros. Por outro lado, há situações em que, por causa das alterações do *mix* de produção, elevam-se as perdas em processo para patamares em torno de 90%, o que afeta drasticamente a eficiência operacional. É o caso do ano de 2X09 quando as vendas aumentaram 21,0%, mas os custos subiram 56,5% influenciados pela nova composição de *mix* menos rentável (apresenta custo elevado por conta de desperdício no processo). Para 2X10, espera-se uma margem bruta projetada em torno de 17,8% (margem bruta – Tabela 3). Esses indicadores estão longe de ser satisfatórios para Marco Rebello. A sua expectativa é que, a partir de 2X11, a margem bruta esteja no patamar dos 20%. Nesse nível, a operação das fábricas (em Montes/SP e Ponteiro/SC) estaria viabilizada, e elas não seriam subsidiadas pelo negócio de revenda de materiais importados. O ROI da empresa vem crescendo e a expectativa é que em 2X10 feche com 34,4%, o que é considerado muito bom (Tabela 3). O capital empregado é baixo em função de o fornecedor financiar boa parte do ciclo operacional da empresa.

Marco Rebello acredita que a empresa tem grande potencial para melhorar a rentabilidade do negócio de *kits* e salvar as fábricas de um iminente fechamento ou mesmo um reposicionamento estratégico, no qual os *kits* teriam uma pequena participação.

Após toda essa discussão, Rebello tem grandes questionamentos e voltou à sua pergunta original: “Bom, Emiliano, será que podemos implementar esse modelo? Com isso, talvez possamos saber quais gestores são eficientes e avaliar se a estrutura implementada está funcionando”.

TABELA 2 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Valores R\$ (Brasil)	ÁTOMO INDÚSTRIA DE MATERIAIS ELÉTRICOS LTDA						
	DEMONSTRATIVO DE RESULTADO						
							PROJEÇÃO
	2X04	2X05	2X06	2X07	2X08	2X09	2X10
VENDA BRUTA	889.509	6.232.532	18.891.217	27.805.358	45.708.307	51.571.081	59.365.108
DEDUÇÕES DE VENDAS	134.968	1.579.601	6.811.881	10.434.189	16.694.525	16.477.468	16.741.610
VENDA LÍQUIDA	754.542	4.652.931	12.079.336	17.371.169	29.013.783	35.093.613	42.623.498
CUSTOS	607.181	4.002.686	10.510.760	15.848.911	20.118.414	31.480.121	35.366.912
LUCRO BRUTO OPERACIONAL	147.361	650.246	1.568.576	1.522.258	8.895.369	3.613.491	7.256.586
CUSTO OPERACIONAL	131.361	1.196.632	1.073.343	1.497.348	3.482.077	2.870.463	4.224.198
LUCRO LÍQUIDO OPERACIONAL (EBIT)	16.000	(546.386)	495.233	24.910	5.413.292	743.029	3.032.388
FINANCEIROS	(2.339)	22.921	(166.935)	76.907	(2.986.001)	1.300.437	(414.068)
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS	-	49.738	(78.112)	(83.425)	-	(37.041)	-
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO IMPOSTO	13.661	(473.727)	250.186	18.392	2.427.291	2.006.424	2.618.320
LUCRO LÍQUIDO	8.968	(473.727)	195.609	18.392	1.277.605	1.572.823	2.052.485
IMPOSTOS	4.696	-	54.578		1.149.867	433.601	565.836
EBITDA	24.072	(460.569)	688.977	38.413	6.594.795	1.676.148	3.477.554

Fonte: Elaborada pelos autores.

Marco Rebello tem mais perguntas do que respostas e começa a listar uma série de pontos para tentar ajudar a organizar a sua ideia:

- A estrutura organizacional da forma como está pode ser considerada oportuna e alinhada com os objetivos organizacionais?
- Quais seriam as estratégias a serem explicitadas para a organização? E como medir a execução dessas estratégias?
- Qual seria o papel do processo de remuneração?
- Qual seria o papel da controladoria nesse processo?

TABELA 3 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

Indicadores Econômico-Financeiro	PERÍODO						
	REAL					PROJEÇÃO	
	2X04	2X05	2X06	2X07	2X08	2X09	2X10
<b>1) Solvência ou Liquidez</b>	-	-	-	-	-	-	-
Liquidez Corrente = AC / PC	0,96	0,70	0,79	0,78	0,90	0,79	1,13
Liquidez Seca = (AC - Estoques) / PC	0,96	0,64	0,57	0,55	0,60	0,45	0,68
Liquidez Geral = (AC + RLP) / (PC + ELP)	0,96	0,70	0,79	0,78	0,90	0,79	0,84
<b>2) Endividamento</b>							
Geral = Passivo / Ativo Total	0,94	1,13	1,06	1,06	0,98	0,99	0,94
Endividamento Bancário Bruto / EBITDA (Atualizado)	0,00	-0,37	3,04	70,96	0,69	5,80	1,70
Índice Cobertura Juros = EBITDA / Desp. Financeiras	8,22	-8,42	1,47	0,04	1,94	1,02	2,58
<b>3) Atividade</b>	-	-	-	-	-	-	-
PMR (em dias) = ( C/R / Receitas Brutas ) x 360	316,45	80,61	45,15	35,21	44,73	35,53	39,40
PME (em dias) = ( Estoques / Custos ) x 360	0,00	17,22	47,06	32,42	70,33	64,35	52,45
PMP (em dias) = ( Fornecedores / Custos ) x 360	405,28	241,91	133,13	72,32	145,87	101,31	91,11
CO (em dias) = PMR + PME	316,45	97,83	92,21	67,63	115,06	99,88	91,85
CF (em dias) = CO - PMP	-88,83	-144,08	-40,92	-4,69	-30,81	-1,44	0,73

315

TABELA 3 – INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS (CONTINUAÇÃO)

							
	PERÍODO						
	Indicadores Econômico- Financeiro	REAL					PROJEÇÃO
	2X04	2X05	2X06	2X07	2X08	2X09	2X10
<b>4) Rentabilidade</b>	-	-	-	-	-	-	-
Margem Bruta = Lucro Bruto / Rec. Líquida	19,53%	13,97%	12,99%	8,76%	30,66%	10,30%	17,86%
Margem EBIT = EBIT / Rec. Líquida	2,12%	-11,74%	4,10%	0,14%	18,66%	2,12%	6,79%
Margem EBITDA = EBITDA / Rec. Líquida	2,55%	-11,01%	4,74%	0,17%	20,29%	3,18%	7,81%
Margem Líquida = Lucro Líquido / Rec. Líquida	1,19%	-10,18%	1,62%	0,11%	4,40%	4,48%	2,95%
ROI = NOPAT (Anualizado) / Cap. Empregado	15,82%	318,66%	28,46%	1,39%	65,83%	8,79%	34,40%

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Goals and management control: the case **Átomo** Electrical Supplies

317

### ABSTRACT

The **Átomo** case was developed for discussing the role of management control system to solve management problems, using examples of cases in Brazil. The **Átomo** is a medium-sized organization and does not have a management control system trampled on autonomy, targets, and variable compensation. Marco Rebello, the president and owner of the **Átomo**, has experienced the dilemma, which is to implement a management control system that encourages managers to define, plan, and implement the goals, or replace the entire management team. The case encourages students to identify, through an organizational situation, the role of management control system in an organizational perspective, beyond the techniques of measurement.

### KEYWORDS

Management control system. Goals. Management accounting. Balanced scorecard. Executive compensation.

### Objetivos do caso

O caso objetiva que o aluno identifique uma situação de implementação de um sistema de controle gerencial, permitindo visualizar os aspectos comportamentais e organizacionais. No curto prazo, o objetivo é que o aluno desenvolva uma proposta de sistema de controle gerencial e é fundamental que ele identifique os aspectos comportamentais, de estratégia corporativa e organizacional, que estão relacionados com o sistema de controle gerencial.

**Possíveis tarefas a propor ao aluno:**

1. Desenvolver uma análise Swot (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*, que em português significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) com base nas informações apresentadas no caso.
2. Em sua opinião, Rebello deveria demitir toda equipe de gestores? Qual seria a alternativa?
3. Identificar quais são os aspectos gerenciais que poderiam ser melhorados para resolver o problema da Átomo.
4. Desenvolver um modelo de sistema de controle gerencial que possibilite sanar os problemas enfrentados pela Átomo.
5. Elaborar a proposição de indicadores não financeiros que possam ser utilizados para melhorar a *performance* da organização e implementar a estratégia.

**Coleta de dados**

Os dados foram coletados com base em uma pesquisa intervencionista aliada a um projeto de consultoria para uma empresa real pelos dois primeiros autores. Ocorreu também a autorização formal.

**Conceitos e teorias envolvidos**

Os conceitos envolvidos no caso dizem respeito ao papel organizacional do sistema de controle gerencial que, na visão de Merchant e Van Der Stede (2007), é influenciar o comportamento dos gestores a atingir os objetivos organizacionais. Identifica também o processo de controle gerencial de forma integrada como o proposto por Catelli (2009) e Anthony e Govindarajan (2008), e avança ao discutir os modelos *balanced scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997). O modelo sugerido para fundamentar a discussão do caso é o proposto por Ferreira e Otley (2009), o qual pode ser encontrado nas bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

O papel da remuneração variável como instrumento para minimizar os conflitos abordados pela teoria da agência (BAIMAN, 1990) também é tratado e pode permitir discutir como esse instrumento pode influenciar o comportamento dos gestores.

### **Possível esquema em aula**

O professor pode iniciar a aula pedindo aos alunos que ilustrem o problema vivido por Rebello na Átomo. O professor pode estimular os alunos questionando se esse tipo de problema ocorre mais em qual estágio da organização conforme proposto por Greiner (1998) e também discutido em Frezatti et al. (2009) e Otley (1980).

O professor pode pedir aos alunos que elenquem um quadro Swot e elaborem algumas diretrizes estratégicas para a empresa. Possivelmente, os alunos chegarão a um quadro com muitas oportunidades e muitos pontos fracos. Assim, uma das diretrizes estratégicas seria a implementação de um sistema de controle gerencial.

Uma discussão sobre a questão três, desenvolvida de forma participativa quando o professor pede para algum aluno se contrapor ao argumento de outro aluno.

O professor também pode questionar:

- Como implementar esse sistema de controle gerencial?
- Quais seriam as dificuldades?
- O que contemplaria esse sistema de controle gerencial?

Nesse momento, o professor pode apresentar alguns modelos como o ciclo PDCA (*plan, do, check e act*: planejamento, execução, verificação e ação), o modelo proposto pelos autores da gestão econômica e um modelo mais atual que é o de Ferreira e Otley (2009), além do papel do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1997) como instrumento de comunicação das metas.

Questões como participação dos gestores no planejamento estratégico e elaboração do orçamento também poderiam ser discutidas, uma vez que estas tendem a aumentar o comprometimento dos gestores (FERREIRA; OTLEY, 2009).

Uma discussão sobre a remuneração variável também deve ser apresentada. Aspectos como a orientação temporal dos gestores para o curto prazo também podem ser abordados. Pode-se ainda pedir aos alunos que mitiguem esse risco (AGUIAR, 2009).

**REFERÊNCIAS**

- AGÊNCIA REUTERS. Consumo de energia no Brasil deve crescer 5,4% em 2011. *O Globo*, 11 jan. 2011. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/politica/consumo-de-energia-no-brasil-deve-crescer-54-em-2011-2833735>>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- AGUIAR, A. B. *Sistemas de remuneração gerencial e orientação temporal dos gestores*. 2009. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. *Sistema de controle gerencial*. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- BAIMAN, S. Agency research in managerial accounting: a second look. *Accounting Organizations and Society*, v. 15, n. 4, p. 314-371, 1990.
- CATELLI, A. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* – Gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. T. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.
- FREZATTI, F. et al. *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v. 50, n. 3, p. 55-67, May/June 1998.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MALMI, T.; BROWN, D. Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.
- MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. 2. ed. New York: Prentice Hall, 2007.
- OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980.