



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

LINDERSON LEANDRO CARDOSO

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

LINDERSON LEANDRO CARDOSO

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda.

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

LINDERSON LEANDRO CARDOSO

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN
– como requisito parcial à obtenção do Título de
Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Prof. *Esp.* Caio Rodrigues Vale

Prof. Prof^a. Msc. Raianna Alencar

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me ajudar a superar todos os obstáculos e por me ajudar nas horas de sufoco sempre me mostrando o caminho certo a seguir.

Agradeço aos meus pais, Roberto e Ângela por serem minha fonte de inspiração e suporte, sempre me ajudando com conselhos e uma atenção e compreensão intermináveis.

Aos meus irmãos, Lidiane e Lincoln, pelo apoio, incentivo e ajuda, sempre dando conselhos pelas suas experiências de vida.

A minha parceira Lívia, a qual me ajudou, entendeu e aturou por muitas vezes, a Expedito e Zélia meus segundos pais e sempre me ajudaram e todos meus familiares e amigos que me apoiaram direta ou indiretamente, sempre se orgulhando de mim, sem julgarem minhas escolhas.

Ao meu orientador, professor Mestre Clodoaldo Fabrício José Lacerda, pelas inúmeras horas dedicadas a mim, contribuindo para o desenvolvimento deste estudo e pela atenção, compreendendo meus problemas, apoiando-me e ajudando sempre.

A todos os professores do curso de Administração do IPTAN, em especial ao coordenador, professor Mestre Leonardo Henrique de Almeida Silva; aos diretores Geral, de Graduação e de Ensino, Pesquisa e Extensão e aos funcionários, por me proporcionarem uma formação, com disciplina, conhecimento e experiência para poder atuar no mercado de trabalho.

O meu “muito obrigado” a todos vocês, que contribuíram para a realização deste sonho.

RESUMO

O presente trabalho apresenta com tema “A controladoria como ferramenta de gestão de negócios”, e aborda os conceitos e objetivos do uso da controladoria na gestão de uma empresa, sendo ela com a função de apoio, controle e planejamento. O trabalho apresenta uma pesquisa realizada com o objetivo de identificar como o uso da controladoria pode impactar na gestão de um negócio. Trata-se de uma revisão bibliográfica, a partir de autores importantes da área de controladoria e gestão empresarial, logo um estudo de caso na empresa X, por meio de uma pesquisa exploratória. Uma amostra não probabilística composta por 06 colaboradores, a quem foi aplicado um questionário entre os dias 31/08/2015 e 03/09/2015. Após a compilação e análise dos dados, foi possível identificar se a empresa utiliza de ferramentas oriundas da controladoria a fim de obter uma gestão mais eficaz e com maior controle da organização.

Palavras-chave: Controladoria; Gestão; controle; decisão; empresa.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Estrutura da Controladoria.....	17
FIGURA 02 – Visão Sistêmica do Modelo de Gestão	21
FIGURA 03 – Processo decisório.....	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Resumo das funções da controladoria segundo Kanitz	15
QUADRO 02 – Resumo das funções da controladoria segundo Catelli	16
QUADRO 03 – Ambiente Remoto e Variável	23
QUADRO 04 – Subsistemas empresariais.....	24

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Idade do entrevistado.....	30
GRÁFICO 02 – Sexo do entrevistado	30
GRÁFICO 03 – Cargo do entrevistado	31
GRÁFICO 04 – Quanto tempo trabalha na empresa.....	31
GRÁFICO 05 – Número de funcionários da empresa	32
GRÁFICO 06 – Ramo de atividade	33
GRÁFICO 07 – Tem conhecimento do que é controladoria	33
GRÁFICO 08 – Planejamento organizacional, operacional e financeiro na empresa	34
GRÁFICO 09 – Análise de desempenho da empresa.....	34
GRÁFICO 10 – Controle financeiro da organização.....	35
GRÁFICO 11 – Sistema de gestão de informações na empresa	35
GRÁFICO 12 – Sistema de controle interno.....	36
GRÁFICO 13 – Sistema de controle externo.....	36
GRÁFICO 14 – Informações claras e objetivas da organização	37
GRÁFICO 15 – Gerenciamento de custos da organização	38
GRÁFICO 16 – Modelo de gestão.....	38
GRÁFICO 17 – Definição do modelo de gestão.....	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 UMA ABORDAGEM GERAL SOBRE CONTROLADORIA.....	11
1.1 Conceitos e definições de controladoria	11
1.2 Histórico da controladoria.....	12
1.3 Evolução da controladoria como instrumento de controle e gerenciamento	13
1.4 Missão da controladoria	14
1.5 Funções da controladoria.....	15
1.6 Estrutura da controladoria	16
2 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO EMPRESARIAL	19
2.1 Conceitos e definições de gestão empresarial	19
2.2 Visão sistêmica empresarial.....	20
2.3 Ambiente externo e interno	22
2.4 Modelos de gestão	26
2.5 Processos de gestão e decisão	26
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X	29
3.1 Histórico da empresa	29
3.2 Metodologia de trabalho.....	29
3.3 Análise e discussão de dados	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS.....	42
ANEXOS	44

INTRODUÇÃO

A controladoria empresarial é, na atualidade, um departamento de reconhecida importância para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas. Podemos entendê-la como um órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, voltada para o apoio, a decisão e a gestão da organização.

Neste contexto, a controladoria visa a utilização de todo o conjunto contábil para o planejamento, elaboração, execução e controle do sistema integrado de informações operacionais e financeiras, a fim de auxiliar na tomada de decisões em uma empresa.

O interesse em desenvolver uma monografia sobre esse tema se deu pela necessidade de melhor entendimento deste modelo de gestão, onde em um departamento se consegue de maneira organizada e otimizada gerir todas as informações - sejam elas administrativas, contábeis, financeiras, custos e planejamento - devido aos avanços em tecnologia e comunicação no mundo empresarial, onde a necessidade de informações adequadas para tomada de decisões deve ser em tempo real, garantindo assim a eficácia gerencial.

Com esse estudo busca-se um melhor entendimento do conceito de controladoria em sua teoria e execução na gestão da empresa X, tendo em vista sua aplicação e viabilização de suas ferramentas na busca por melhores resultados empresariais e, assim, obter um embasamento mais aprofundado no anseio de uma futura especialização.

Como problema de pesquisa desse estudo pretende-se responder à seguinte questão: Como a controladoria poderá colaborar no processo de gestão dos negócios da empresa X?

A escolha do tema deste trabalho se justifica pela necessidade de se entender como a controladoria empresarial aplicada à gestão, consegue de maneira organizada e otimizada influenciar no planejamento, execução e controle da empresa, podendo assim definir metas e objetivos a fim de garantir a eficácia operacional.

O estudo tem como objetivo geral verificar como a controladoria pode colaborar no processo de gestão do negócio da empresa X. Sendo desdobrado nos seguintes objetivos específicos: apresentar o processo conceitual de controladoria, suas principais características e pontos de controle; pesquisar sobre controladoria empresarial e suas

principais ferramentas de controles organizacionais; avaliar, de forma geral como se processa o a gestão empresarial e o controle dos negócios; identificar o uso de ferramentas de controle, planejamento e estratégias no processo de gestão das empresas; realizar estudo de caso na empresa X para buscar compreender como a Controladoria poderia ser utilizada na gestão de seus negócios.

A pesquisa a ser realizada será de natureza exploratória, do tipo estudo de caso, de caráter qualitativo, com o objetivo de discutir as questões que envolvem a controladoria empresarial, visando compreender como se dão os controles nas organizações.

Como estrutura de capítulos, pretende-se no primeiro apresentar uma visão geral do tema controladoria bem como seu contexto histórico, evolução e estruturas, além de dissertar sobre suas funções e missão na gestão da empresa.

No segundo capítulo trata-se do assunto gestão empresarial de forma direcionada e explicativa da visão sistêmica da empresa, modelos de gestão, planejamento estratégico além de ambiente externo e interno no processo de decisão e gestão.

E, no terceiro capítulo será apresentado um histórico da empresa X. Logo após, será feito o levantamento do uso de métodos de gestão e ferramentas de controle. Neste contexto será analisado o desempenho da empresa no modelo usado por ela. É foco deste capítulo avaliar como a controladoria poderá colaborar no processo de decisão da empresa X, por meio do estudo de caso proposto.

1 – UMA ABORDAGEM GERAL SOBRE CONTROLADORIA

Neste capítulo será abordada uma visão geral sobre a controladoria, levando em consideração sua definição, contexto histórico, evolução, funções, estrutura e missão. Será também analisada sua função de suporte à gestão e administração de negócios a fim de melhorar e garantir resultados positivos para a empresa.

1.1 – Conceitos, definições e objetivos da controladoria

Segundo Padoveze (2012, p. 3) a controladoria apresenta características de autonomia, assim não se confundindo com a contabilidade, apesar da utilização dos recursos contábeis em sua execução. Sendo que segundo Catelli (2013, p. 346) a controladoria vem a ser por excelência uma fonte de informações que direciona o gestor a melhorar os resultados econômicos, o controle, crescimento, otimização e perpetuação das empresas.

Normalmente a controladoria é um departamento de apoio a alta administração por ter em sua base científica a estrutura contábil com o enfoque em gestão econômica. Neste contexto Catelli (1999, p.370) fala que, a objetividade da controladoria é a identificação, mensuração, comunicação e decisão relativa aos eventos econômicos, uma vez que ela deve ser a gestora dos recursos da empresa, respondendo pelo lucro, pela eficiência e eficácia empresarial. Como fortalecimento da afirmação, segundo Mosimann (1993, p.96) a controladoria se ocupa da gestão econômica das empresas, com o intuito de orientá-las para eficácia. Então,

a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade. (Mosimann, 1993, p.96)

Assim nota-se que mesmo a controladoria sendo uma extensão evoluída da contabilidade ela apresenta também muitas características administrativas, pois sendo aplicada de maneira efetiva e correta pode ser um sistema de informação que consegue mostrar a empresa como um todo, tendo em sua essência a criação de valores em todo contexto organizacional, permitindo assim um processo de gestão integral do empreendimento. Como afirma Barreto (2008, p.15), mesmo sendo a maior parte das informações de origem contábil, a atuação da controladoria não está reduzida

somente a administrar o sistema contábil da organização. Ela tem uma abrangência maior, transformando-se em verdadeiro banco de dados que subsidia os executivos da companhia com informações importantes ao processo de tomada de decisões, sendo estes dados de natureza física, quantitativa e qualitativa.

Nota-se que a controladoria é dependente de toda estrutura contábil do empreendimento e se torna uma ferramenta de grande importância para a administração da organização, sendo fonte de dados confiáveis a fim de garantir a otimização do resultado econômico esperado e como consequência atingir a longevidade e perpetuação da empresa. Para entendermos melhor o contexto da controladoria nas empresas, devemos também abordar sobre a história e origem do termo controladoria.

1.2 – Histórico da controladoria

O início da controladoria se dá no início do século XX devido ao acirrado crescimento das empresas, e posteriormente intensificada pelo início da globalização como afirma Schmidit (2002, p.20).

A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começaram a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

Segundo STÁVALE JÚNIOR (2003) ¹, no Brasil não há uma data marcada para o surgimento da controladoria, estima-se que seu início se deve a entrada das empresas multinacionais ao país, e a partir da criação de conglomerados industriais surgiu a necessidade da criação de métodos de controle de departamentos.

Johnson & Kaplan (apud CATELLI, 2001 p. 343), na segunda metade dos anos 80, afirmam que os atuais sistemas contábeis são inadequados para a administração das organizações diante das modificações do ambiente corporativo e foram tão

¹ STÁVALE JUNIOR, Pedro. *A Controladoria como processo de gestão*. Disponível em: <http://www.sumare.com.br/noticias/noticia.jsp?id=83>, acesso em 18 de outubro 2015.

incisivos na afirmação que a partir daí começou o movimento para uma futura ruptura com a contabilidade. Sabendo que a contabilidade tradicional trata as informações na maioria das vezes para atender as exigências fiscais, a gestão da empresa seria feita explorando dados do passado. No entanto, para atingir metas e objetivos deve-se simular eventos futuros para a tomada de decisão presente.

Diante disso Beuren (2002 p.20) fala que a controladoria se desenvolveu devido a três importantes fatores sendo eles: a verticalização, a diversificação e expansão geográfica das organizações, como consequência da globalização e complexidade das operações e atividades das empresas. Sendo a verticalização e a diversificação com o objetivo de se conseguir uma melhor produção e controle na organização.

Dessa forma, a controladoria passou a ser uma unidade administrativa e gerencial das empresas, tendo caráter decisivo no empreendimento, evoluindo assim como um instrumento de controle e gerenciamento.

1.3 - Evolução da controladoria como instrumento de controle e gerenciamento

O âmbito de evolução da controladoria fez com que ela deixasse de ser uma fonte de relatórios que se baseava somente em dados contábeis para se tornar uma unidade administrativa. Portanto, passou a ser vital para a organização sendo utilizada para o controle e planejamento a médio e longo prazos, tratando também de todo o sistema de informação da organização.

Como afirma Ribeiro (2005, p.42), a controladoria como órgão administrativo, faz o seu desenvolvimento e direciona-se para o melhor desempenho e eficácia da empresa, com a responsabilidade de integrar de forma direta e efetiva os procedimentos entre os departamentos, para que se cumpra a missão e visão da empresa.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014 p. 6) para que a controladoria possa exercer um papel preponderante na gestão da empresa, ela deve servir de apoio e fornecer subsídio para os gestores a fim de contribuir também para o planejamento e controle das atividades administrativas, tributárias, operacionais, financeiras e comerciais por meio de um sistema de informação que seja integrado e bem estruturado dentro de toda organização.

A área de controladoria tem função de interagir, constantemente, com o processo decisório da empresa, buscando dados e informações econômico financeiras em suas áreas de apoio, utilizando-se, principalmente, dos sistemas de mensuração, informação e de controles internos. (NASCIMENTO E REGINATO, 2007, p. 15)

Diante desse novo modo da controladoria se apresentar dentro da organização, faz-se dizer que seu campo de atuação se torna mais abrangente, libertando-a do papel secundário que lhe era colocada, passando a ter um papel de destaque. Atuando diretamente no conhecimento da realidade empresarial, assim fazendo correções, planejando, e controlando, uma vez que passa a ter relação direta com a geração de valor e o futuro da empresa.

Com esse intuito de controlar, auxiliar na gestão e fazer correções, a controladoria é dotada de uma missão característica e objetiva de sua funcionalidade.

1.4 - Missão da controladoria

Diante do ideal do que a organização deve ser possuir departamentos com responsabilidades distintas e sendo estes de grande importância para a mesma, surge a necessidade de serem coordenados de forma lógica e racional para que a missão e visão da empresa sejam alcançadas. Nesse sentido, Almeida, Parisi e Pereira (2001, p.346) asseguram que a missão da controladoria é a otimização do resultado econômico da organização. Sendo necessário que ela esteja participando de forma ativa da gestão empresarial, conseguindo interagir e apoiar o processo de planejamento.

Por meio desta colocação, Padoveze (2003, p.35) entende que a missão da Controladoria é qualificar o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação. Desta forma, a Controladoria fica responsável por garantir a eficácia da empresa por intermédio do controle de operações e de seus resultados planejados.

Para enfatizar ainda mais a missão da controladoria no meio empresarial, Catelli (2013, p.346) afirma que ela deve assegurar a otimização do resultado econômico da

organização. Mas, não esquecendo que a organização deve ter objetivos propostos bem definidos, claros e viáveis.

A viabilização da controladoria na organização e a execução de sua missão devem-se a objetividade se duas ações. Sendo assim, possui funções definidas por possuir pontos específicos.

1.5 - Funções da controladoria

A controladoria serve como órgão de observação, informação e controle de gestores, dando grande importância para eficácia e eficiência dos vários departamentos dentro da estrutura organizacional, fornecendo dados e informações, pesquisando e planejando, e identificando gargalos presentes ou futuros da organização, a fim de reduzirem o perigo e o impacto causado por estes problemas.

Em uma visão mais simplificada, Kanitz (apud Oliveira, Perez Jr e Silva, 2002, p. 9) entende que as funções da controladoria podem ser resumidas da seguinte maneira:

Quadro 01 – Resumo das funções da controladoria segundo Kanitz

FUNÇÕES	RESUMO
Informação	a qual se dá os sistemas gerenciais, financeiro e contábil;
Motivação	referindo-se aos sistemas de controle sobre o comportamento;
Coordenação	fazendo a centralização das informações para o planejamento;
Avaliação	fazendo a leitura das informações e resultados, fatos e relatórios avaliando por áreas e departamentos;
Planejamento	auxiliando os gestores da empresa na mensuração e definição de objetivos e planos;
Acompanhamento	fazendo a verificação e controle da evolução e desempenho das metas e objetivos traçados, para revisar e corrigi-las, se necessário.

Fonte: Adaptado de kanitz (apud Oliveira, Perez Jr e Silva, 2002, p.9)

Já CATELLI (2013, p.350-351) afirma que as funções da controladoria são divididas de acordo com os objetivos traçados e se dividem em:

Quadro 02 – Resumo das funções da controladoria segundo Catelli

FUNÇÕES	RESUMO
Subsidiar o processo de gestão	que consiste em ajustar o processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio empresarial;
Apoiar a avaliação de desempenho	dando ferramentas e informações de desempenho para os gestores;
Apoiar a avaliação de resultados	procurando balizar e mensurar dados e informações de resultados obtidos.
Gerir os sistemas de informações	que significa ter informações precisas e atualizadas em tempo real, para garantir um bom planejamento e gestão;
Atender os agentes de mercado	ou seja, cabe a ela garantir a atualização e o enquadramento de todas as modificações legais e mercadológicas.

Fonte: Adaptado de Catelli (2013, p.350-351)

Assim, a controladoria deve ter o intuito de atender as necessidades de planejamento, mensuração, controle e suporte para a organização, garantindo informações precisas sobre a empresa e seu ambiente interno e externo. Sendo assim, é de extrema importância que ela tenha uma estrutura consolidada, pois, isso determinará a eficácia do empreendimento.

1.6 – Estrutura da controladoria

Segundo Padoveze (2013, p.34), sendo a controladoria responsável por suprir os gestores de informações, acima de tudo, sua missão é desenvolver um subsistema de informações para que possa ter uma otimização dos resultados planejados. Para isso, ela deve atuar em todo processo de gestão da empresa, assumindo também tarefas de reporte, regulação e correção.

Padoveze (2010 p. 38-39) afirma que a estruturação da controladoria deve estar ligada ao sistema de informação da organização, que consiste em refletir as características próprias de cada empresa que decorrem de sua relação com o ambiente externo e interno, divididos em dois grandes grupos:

- Os sistemas de informação de apoio às operações, que privilegiam as informações necessárias ao planejamento, execução e controle das atividades operacionais;

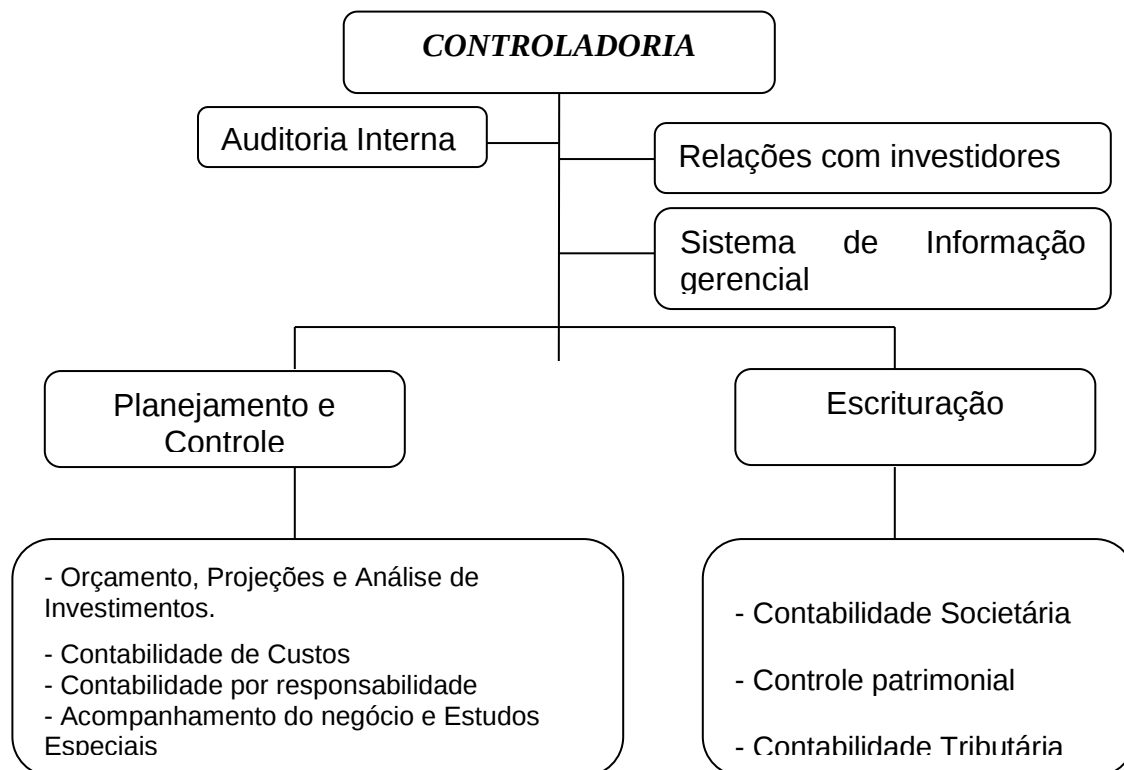
- Os sistemas de informações de apoio à gestão, que tem por objetivo o controle econômico da empresa.

Além disso, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014 p. 6:8) falam que podemos estruturar a controladoria em duas áreas de grande importância dentro da organização, sendo elas – contábil e fiscal e, de planejamento e controle. A contábil e fiscal é responsável pela escrituração, ou seja, por informações fiscais, societária, demonstrativos, balanços patrimoniais, inventários, gestão de imposto, entre outros.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014 p. 7) afirmam que o planejamento e controle é responsável pelo orçamento, simulações, custos, projeções e contabilidade gerencial que trata de acompanhamentos de projetos, análises de investimento etc. Reforçando a afirmativa Padoveze (2010 p. 38) expõe que nesta área é imprescindível a utilização de um sistema integrado de gestão empresarial (SIGE), pois eles tem o objetivo de integrar, consolidar, e aglutinar todas as informações necessárias para a gestão da empresa, facilitando a análise de mercado e projeção de cenários econômicos.

A figura a seguir exemplifica e elucida as colocações feitas no texto.

Figura 01 – Estrutura da Controladoria



Fonte: Padoveze 2012, p. 38.

A figura traz também um tópico importante da estrutura da controladoria, a auditoria interna, que está diretamente ligada ao controle interno, ou seja, por meio de conceitos culturais, sistemas e procedimentos avalia permanentemente a adesão dos setores, pessoas e departamentos às atividades e cumprimento das instruções, procedimentos e normas da organização. Esta também busca ter observância e monitoramento constante de todas as etapas, planos e procedimentos traçados para a empresa, departamento e/ou pessoas.

Diante de tudo que foi apresentado, nota-se a importância da controladoria na gestão de uma empresa, sendo de certa forma essencial para um bom resultado e perpetuação do negócio. Desta maneira ela usa de todo o sistema de informações e de toda estrutura da empresa.

2 - CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO EMPRESARIAL

Esse capítulo trata do assunto gestão empresarial de uma forma direcionada e explicativa da visão sistêmica da empresa, modelos de gestão, planejamento estratégico além de ambiente externo e interno no processo de decisão e gestão.

2.1 – Conceitos e definições sobre gestão empresarial

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 123) a palavra gestão é derivada do latim *gestione* e significa gerir, gerência e administração, e administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, buscando um objetivo determinado.

Reforçando esta afirmação Pereira (2001, p. 57) fala que, a gestão trabalha em nível interno da empresa procurando melhorar a relação recurso, operação, produto ou serviço, levando em consideração os impactos que o ambiente externo e interno exerce nas operações da organização, dentre eles o financeiro, patrimonial e econômico. Em outras palavras, a gestão é caracterizada por ser o conciliador de todas as informações da organização e do mercado, a fim de garantir a eficácia operacional.

Diante deste ponto a gestão precisa de informações corretas e seguras da empresa, uma vez que ela é responsável, se necessário, por prever cenários do mercado e/ou mudar processos administrativos. Isso de certa forma é uma tarefa um pouco complexa, como afirmam Oliveira, Perez Jr. e Silva (2010, p. 46) como sendo um dos maiores desafios para a gestão das empresas - a criação de um clima organizacional para antecipar tendências. Assim, a gestão eficiente da empresa se baseia em garantir o desenvolvimento, continuidade do negócio e realização dos resultados planejados.

Mas algumas empresas falham neste sentido, sendo ineficazes no processo de gestão. Para demonstrar isso, Falconi (2009, p. 3) cita alguns fatores que podem contribuir para que a má gestão ocorra:

- Não são colocadas as metas certas (ou não são definidos os problemas de forma correta);
- Não são feitos bons planos de ação, ou seja, por desconhecer os métodos de análise, seja por não ter acesso às informações necessárias (falta de conhecimento técnico);

- Não são executados completamente e a tempo, os planos de ação, podendo ocorrer circunstâncias fora do controle.

Como é possível se observar na citação exposta, a maioria dos casos de insucesso na gestão empresarial, pode ser caracterizada pela má execução e planejamento da empresa. Sabe-se que em toda organização pode haver problemas, mas cabe ao gestor analisar, planejar, estruturar e executar medidas de reparo e controle em tempo hábil para que os resultados sejam satisfatórios.

Enfatizando a importância da boa gestão, Guerreiro (1989, p. 229) apud (Pereira, 2001, p. 57) afirma que a gestão eficaz se configura com base na garantia da continuidade e evolução da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e otimização de seus resultados qualitativos e quantitativos, sob quaisquer circunstâncias que influenciem seu desempenho atual e futuro. Com isso, é ressaltada a importância de uma gestão atuante estruturada com o intuito de garantir a eficiência da organização.

Como sequência ao estudo pretende-se apresentar a visão sistêmica empresarial dentro do contexto da gestão.

2.2 – Visão sistêmica empresarial

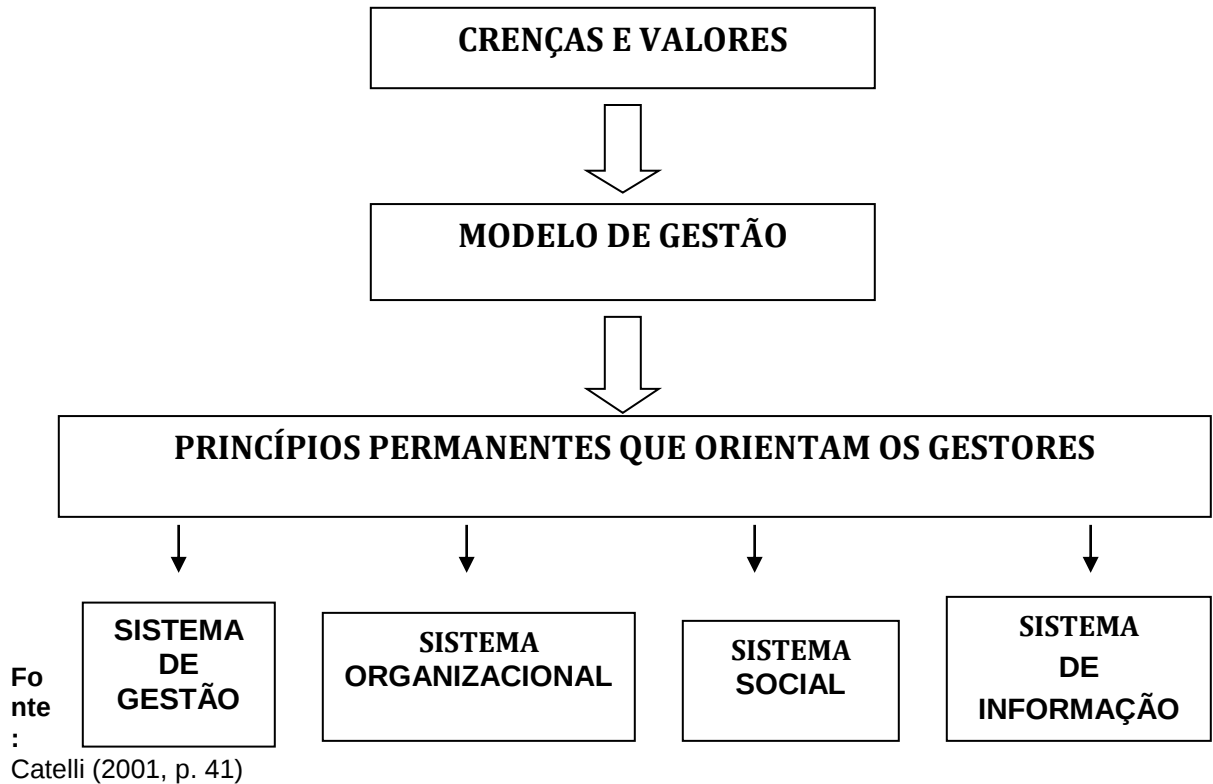
A visão do sistema de uma empresa pode ser dividida em partes ou subsistemas, sendo este processo de complexo entendimento, visto que pode ser trabalhado de várias maneiras, mas Catelli (apud GUERREIRO, 1989, p. 165) fala que a empresa pode ser dividida em seis subsistemas – institucional, de gestão, formal, de informação, social e físico operacional.

Segundo Maximiano (2004, p.463), uma das premissas mais importantes desse enfoque é a noção de que a natureza dos sistemas é definida pelo observador. Ou seja, todo o sistema depende de seu idealizador, ou melhor dizendo, o administrador que determina diante da missão, visão e valores da empresa como ela será dividida e como se relacionará com o ambiente interno e externo.

Tendo como enfoque então o modelo de gestão a ser definido pelo gestor, uma vez que ele necessita de conhecimento de todos os subsistemas integrados na

empresa, conforme Catelli (2013, p. 57) evidencia a existência de alguma energia dentro do sistema empresa que o impulsiona em todas as atividades.

Figura 2 -Visão Sistêmica do Modelo de Gestão



A figura apresentada mostra que o sistema empresa é embasado nas crenças e valores do gestor e da empresa, assim é criado o modelo de gestão específico daquela organização, onde é importante ressaltar que estes princípios vão balizar as decisões da empresa a fim de buscar o melhor resultado econômico, operacional e organizacional.

Segundo Lopes (2012) que define visão sistêmica como sendo a capacidade profissional de ‘ver’ a empresa como um todo e entender como funcionam e se integram seus processos de obtenção, transformação e entrega de seus serviços, produtos e informações, ao mercado e, particularmente, aos seus clientes sendo também entender como se integram os processos internos e como eles se relacionam com o ambiente externo.

Diante dos subsistemas, a empresa pode ter um enfoque direcionando para o que necessita de mais atenção, a fim de minimizar impactos negativos dentro da empresa, e potencializar qualidades. Levando em consideração a análise do ambiente interno e externo da organização.

2.3 – Ambiente externo e interno

Segundo Oliveira (2014, p. 34) o ambiente interno e o ambiente externo podem ser variáveis críticas da organização, afetando de maneira positiva e/ou negativa no sucesso dela, sendo representadas por características políticas, econômicas, tecnológicas, sociais e culturais.

Nesse contexto, Peleias (2002, p. 6) afirma que a empresa é considerada um subsistema inserido num sistema maior, o ambiente externo, e está sujeita às suas pressões, denominadas ameaças; sendo estas circunstâncias desfavoráveis à empresa. Também se sujeita a oportunidades, que consistem em situações onde a empresa terá um bom aproveitamento.

Assim, Nascimento e Reginato (2010, p. 6), afirmam sobre o ambiente externo, que,

as empresas não interagem apenas com a sua cadeia de valor. Elas também se relacionam sistematicamente com uma ampla rede de entidades e uma gama de variáveis que afetam sobremaneira seu desempenho, e sobre as quais, em muitos casos, elas têm pouco ou nenhum controle. Nessa situação, as empresas passam a ser um agente passivo que reage às imponderabilidades do cenário ambiental como forma de atenuar a fragilidade que isso possa representar às suas operações.

Percebe-se que a organização é bastante influenciada pelo ambiente externo, visto a grande competitividade entre empresas, governo, cultura, parceiros, logística entre outros. Assim, a empresa precisa ter, em sua estrutura de planejamento, uma característica de analisar o passado e tentar prever o futuro, para minimizar as ameaças e potencializar as oportunidades.

O quadro 03, de Ambiente Remoto e Variável, abaixo, mostra algumas das forças externas que podem influenciar a organização.

Quadro 03 – Ambiente Remoto e Variável

Regulatórias	Variável Ambiente Remoto
Políticas	* Regime de governo
	* Governo atual/futuro
	* Relacionamento com outros países
Econômicas	* PIB
	* Inflação
	* Distribuição de renda
	* Taxas de juros
	* Prazo de operações financeiras
	* Crédito
	* Competitividade
	* Inadimplência
Sociais	* Mercado de trabalho
	* Mudanças culturais
	* Capacidade técnica
	* Educação
Tecnológicas	* Tecnologia de produção
	* Tecnologia de vendas
	* Tecnologia de transportes
	* Tecnologia de administração/gestão
	* Tecnologia de comunicação
	* Tecnologia de informática
Ecológicas	* Restrições de exploração
	* Comprometimento da empresa com meio ambiente
	* Fiscalização
Regulatórias	* Limites operacionais
	* Carga tributária
	* Prazos de financiamentos
	* Incentivos fiscais

Fonte: Pereira (2001, p. 42).

Observa-se no quadro que são várias as situações em que o ambiente externo pode influenciar a organização. Diante disso, o gestor deve estar ciente e informado para que suas decisões garantam longevidade, recursos, crescimento e sobrevivência da empresa. Mas não somente o ambiente externo é importante; a empresa deve também gerir seu ambiente interno a fim de minimizar os impactos do ambiente externo.

Nascimento e Reginato (2010, p. 9) afirmam que, o ambiente interno da organização é tão complexo e importante quanto o externo, já que naquele, a empresa tem pouca ou nenhuma capacidade de influência, no interno os elementos que levam o sistema ao correto funcionamento estão ao alcance e sob completa responsabilidade de sua gestão, facilitando a tomada de decisão e o controle.

Assim, os gestores devem ter a capacidade de gerir e administrar as variáveis internas, para que as atividades sejam executadas de maneira correta e coordenada, diminuindo os impactos do ambiente externo.

Dentro do ambiente interno temos os pontos fortes que podem fazer que a organização tenha uma posição favorável e estrategicamente melhor que os concorrentes, e os pontos fracos, que podem deixar a organização com uma condição desfavorável aos seus concorrentes, como afirma Oliveira (2014, p. 35).

O ambiente interno pode ser dividido em subsistemas, nos quais existem características distintas uns dos outros, como aponta o quadro de subsistemas empresariais a seguir:

Quadro 04 – Subsistemas empresariais

Subsistema	Características básicas
Institucional	É formado por um conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa, que se evidencia ao construírem-na ou posteriormente nas decisões relacionadas a sua sobrevivência e desenvolvimento.
Físico	Compreende todos os elementos materiais do sistema empresa, tais como: imóveis, instalações, máquinas, veículos, estoques, etc, e os processos físicos das operações, que se materializam nas diversas atividades que utilizam recursos para a geração de produtos/serviços.
Social	Refere-se ao conjunto dos elementos humanos na organização, bem como às características próprias dos indivíduos, tais como: necessidades, criatividade, objetivos pessoais, motivação, liderança etc. O nível de motivação e satisfação das pessoas reflete-se diretamente no desempenho da empresa, por meio de absenteísmo, turnover, paralisações, reclamações trabalhistas.

Organizacional	Refere-se a organização formal da empresa, ou seja, à forma como são agrupadas suas diversas atividades em departamentos (departamentização), aos níveis hierárquicos, às definições de amplitude e responsabilidade, ao grau de descentralização das decisões e à delegação de autoridade.
Gestão	Refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da empresa a seus propósitos, ou seja, é responsável pela dinâmica do sistema. Justifica-se pela necessidade de planejamento, execução e controle das atividades empresariais, para que a empresa alcance seus propósitos. Requer um conhecimento adequado da realidade, obtido por meio das informações geradas pelo subsistema de informação.
Informação	É constituído de atividades de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão das atividades da empresa, incluindo informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras.

Fonte: Pereira (2001, p. 56).

O quadro mostra que o ambiente interno e os subsistemas são de grande importância para gestão da empresa, pois assim pode-se identificar possíveis problemas, pontos fracos e possíveis potencialidades, pontos fortes da empresa. Com isso, Nascimento e Reginato (2010, p. 10) citam que a administração da empresa precisa ter habilidades para proporcionar um funcionamento harmônico desses subsistemas e esse é um fator que determinará o grau de eficácia que ela alcançará em seus resultados.

Deste modo, verifica-se que a organização precisa fazer um bom alinhamento entre a gestão do ambiente externo e interno para que se consiga bons resultados e desenvolvimento.

2.4 – Modelos de gestão

Para que as empresas possam crescer e se desenvolver o gestor precisa de mecanismos que lhe deem um balizamento para que possa desenvolver o processo. Segundo Catelli (2013, p.57) o modelo de gestão pode ser entendido como um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrar a organização.

Sendo reforçado por Cruz (1991, p.39) apud Catelli (2013, p.57) como conjunto de normas, princípios e conceitos que tem por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização. E, nesse sentido Padoveze (2003, p. 26) afirma que, o modelo de gestão ideal deve ser estruturado considerando os seguintes aspectos:

- O processo de gestão do sistema empresa: planejamento, execução e controle.
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores: responsabilidade pelos resultados das áreas de responsabilidade.
- O processo decisório: centralização ou descentralização.
- O comportamento dos gestores: motivação – empreendedores.

Assim pode-se verificar que cada organização tem seu próprio modelo de gestão. Em outras palavras, o modelo de gestão deve atender de forma sistêmica as metas e objetivos de cada empresa, pois, elas possuem suas peculiaridades de ambiente interno e externo. Diante disso, o modelo de gestão será específico para cada organização, visto que cada uma tem seus líderes, objetivos, metas e estilo de governança. Evidenciando que o modelo ideal observará o processo de gestão e de decisão, uma vez que estes também levam em consideração valores, crenças e cultura de cada empresa.

2.5 – Processos de gestão e de decisão

Segundo Peleias (2002, p. 22) o processo de gestão compreende as etapas onde ocorrem as decisões dos gestores da organização. Assim compreende-se que neste momento, que começa na prática a gestão da empresa com o suporte dos objetivos e metas pré-estabelecidos. Para reforçar a afirmativa Pereira (2001, p. 58) fala que o processo de gestão deve conter os seguintes parâmetros: ser estruturado com

base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas); contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa; ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

Padoveze (2003, p. 27), por sua vez, registra que esse processo é “permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicitados na declaração da visão empresarial”.

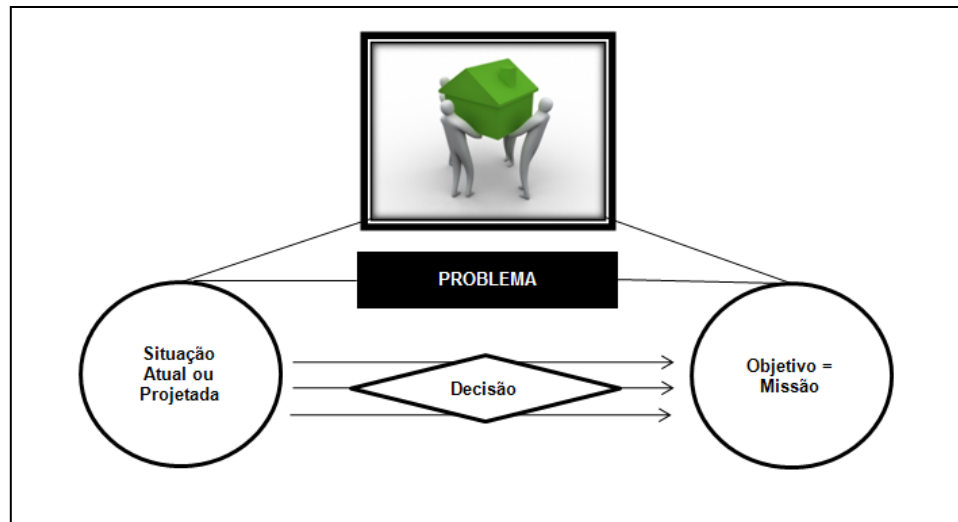
Como pode se verificar, as afirmativas dos autores servem para balizar que o processo de gestão é, em sua essência, trazer o planejamento, as metas e os objetivos e controle para a prática, buscando a continuidade e o sucesso da organização. Essa fase serve como fonte de informações para o processo de decisão, sendo este um dos mais importantes assuntos relacionados à gestão empresarial, pois todas as etapas, como planejamento, crescimento e desenvolvimento estão diretamente ligadas ao processo de decisão.

Segundo Padoveze (2003, p. 30) o processo decisório é a “escolha de um curso determinado de ação, entre vários cursos de ação alternativos”. O curso de ação escolhido pode compreender um conjunto de vários cursos de ação. Assim uma decisão pode influenciar todo o planejamento e estrutura da organização, podendo prejudicar e/ou potencializar seus resultados.

Mas, para que o sucesso deste método seja eminente, precisa-se de informações claras e precisas ao acesso do gestor, fazendo com que a decisão seja a mais correta possível.

Ainda com base em Padoveze (2003, p. 30) todo processo de gestão caracteriza-se por decisões como ilustra a figura 02 do processo decisório a seguir:

Figura 02 – Processo decisório



Fonte: Padoveze (2003, p. 30).

Como está evidenciado na ilustração, todo o processo de gestão e decisão coloca o ser humano como peça fundamental e de extrema importância para seu funcionamento, pois diante dos fatos e informações é que será tomada a decisão, que é de grande complexidade e diversidade por lidar com ações futuras e ambientes incertos.

Diante do apresentado neste capítulo, nota-se que a controladoria é uma importante ferramenta para o gestor, sendo eficiente e eficaz, que precisa fortemente estar aliada a cultura organizacional da organização, ou seja, precisa estar alinhada ao institucional da empresa, crenças, valores e missão, pois sem este alinhamento ela se torna uma ferramenta inutilizada.

Com este intuito, será trabalhado no próximo capítulo um estudo de caso avaliando o uso da controladoria como ferramenta de gestão de negócios.

3 – ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

No terceiro capítulo, haverá um estudo de caso em uma empresa X, no qual será descrito o histórico da referida empresa, abordada a metodologia de trabalho da pesquisa e realizada uma análise e discussão dos dados obtidos.

3.1 – Histórico da empresa X²

A história da empresa X começa em maio de 1987, quando os sócios trouxeram a ideia de Belo Horizonte de criar um negócio com vendas de hortifrutigranjeiros. Dá-se então a fundação de um “sacolão”, no qual se comercializava produtos como frutas, legumes e verduras. A empresa funcionou neste formato durante alguns anos. Com o passar do tempo foram agregados outros serviços e produtos ao seu mix, ou seja, a sua linha de produtos como a peixaria. Logo em seguida foi ampliada para supermercado, contando também com padaria e açougue, já em definitivo e funciona atualmente como um supermercado.

3.2 – Metodologia de trabalho

Neste capítulo será realizado um estudo na empresa X, na cidade de São João del-Rei, MG, com o objetivo de analisar o uso da controladoria como ferramenta de gestão de negócios.

A pesquisa realizada será de natureza exploratória, do tipo estudo de caso, de caráter qualitativo, apresentando uma amostra não probabilística com a intensão de trazer ao leitor o real cenário de atuação da empresa para posterior análise e discussão frente ao tema, onde um questionário estruturado será aplicado aos colaboradores da empresa x com a finalidade de levantar pontos que sejam positivos e negativos no uso da controladoria na gestão de uma empresa, para maior entendimento do cenário organizacional, respondendo ao problema de pesquisa proposto. Não será objetivo da pesquisa a criação de padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos.

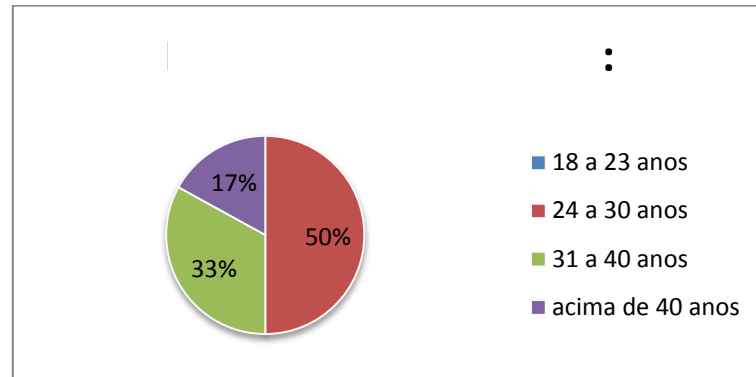
² Informações cedidas pelo proprietário da empresa X.

3.3 – Análise e discussão de dados

Com base nos dados coletados, na teoria levantada e discutida nesse trabalho monográfico, espera-se responder ao problema de pesquisa proposto: Como a controladoria poderá colaborar no processo de gestão dos negócios da empresa X?

No gráfico a seguir analisa a idade dos entrevistados na empresa.

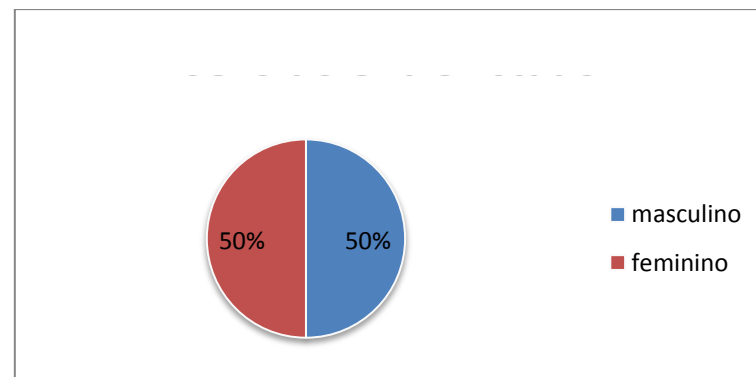
Gráfico 01 - Idade do entrevistado:



Fonte: dados da pesquisa

Fundamentado nas questões aplicadas em 06 colaboradores da empresa X, no que diz respeito à idade dos entrevistados, conforme gráfico 01 evidenciou-se que 50% dos mesmos estão na faixa etária de 24 a 30 anos o que demonstra serem jovens. Observou-se também que 33% dos colaboradores possuem entre 31 a 40 anos e o restante, ou seja, 17% tem idade acima de 40 anos. No próximo gráfico será apresentada a divisão de sexo dos entrevistados na empresa.

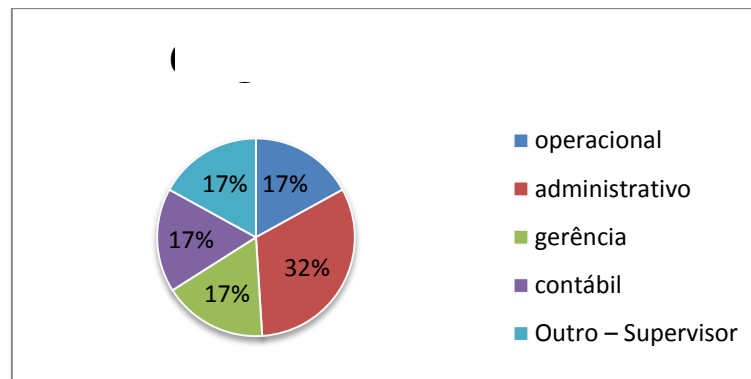
Gráfico 02 - Sexo do entrevistado:



Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se pelo gráfico 02 que a divisão de sexo dentro da empresa é equilibrada, pois, 50% dos entrevistados são do sexo masculino e 50% são do sexo feminino. Este dado não atrapalha em nada nesta pesquisa, valendo-se deste dado para conhecer a distribuição dos entrevistados por gênero. Assim não alterando a análise e considerações finais desta pesquisa. A seguir serão abordadas as funções dentro da empresa de cada entrevistado.

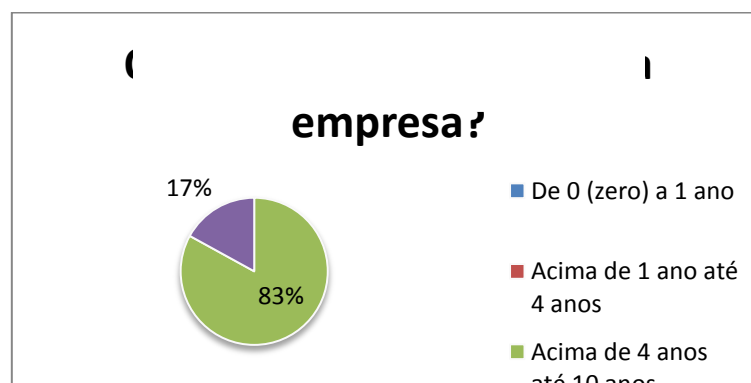
Gráfico 03 - Cargo do entrevistado:



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 03 mostra a diversidade de setores dentro da empresa, a fim de detalhar as informações em todos os níveis da empresa, sendo 32% dos entrevistados do setor administrativo, 17% operacional, 17% gerência, 17% contábil e o restante sendo 17% do setor de supervisão. Segundo Catelli (2013, p.55) essa divisão “engloba o modelo de gestão da empresa, que se refere ao conjunto de crenças e valores especificamente relacionados à forma de administra-la”, assim torna-se de grande importância estas subdivisões dentro da empresa para que se possa melhor geri-la. No próximo gráfico será analisado o tempo de serviço de cada entrevistado na empresa.

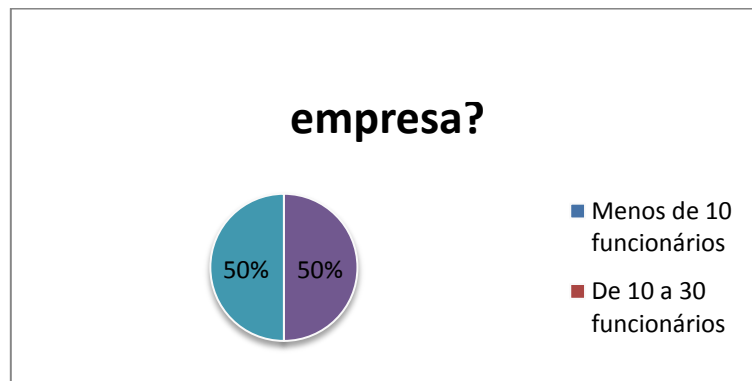
Gráfico 04 - Quanto tempo trabalha na empresa:



Fonte: dados da pesquisa

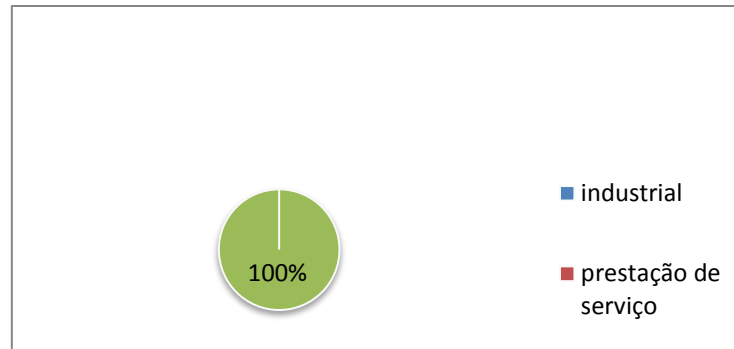
Observa-se no gráfico 04 que, dentre os entrevistados 83% deles trabalham na empresa em um período de 4 a 10 anos e o restante 17% trabalha na empresa em um período de 10 a 30 anos. Assim, para Chiavenato (2004, p. 152) “a rotatividade de pessoal pode escapar ao controle da organização”, ou seja, com o resultado desta pergunta a empresa garante uma melhor gestão, pois, funções de auxílio a gestão não tem um alto índice de rotatividade. A seguir será o gráfico abordará quantos funcionários as empresas possuem.

Gráfico 05 - Numero de funcionários na empresa:



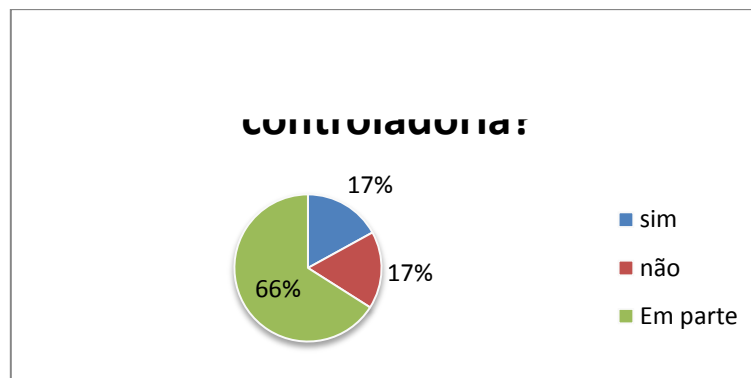
Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 05 apresenta que os entrevistados divergem da informação de quantos funcionários colaboram com a empresa sendo 50% deles dizendo que a empresa tem de 61 a 90 funcionários e 50% deles dizendo que a empresa tem de 91 a 120 funcionários. Logo a empresa apresenta na realidade de 91 a 120 funcionários, no entanto esta informação foi fixada para saber como as informações da empresa são repassadas aos integrantes. No próximo tópico avaliará em quais ramos de atividade que se enquadra a empresa segundo os entrevistados.

Gráfico 06 - Ramo de atividade:

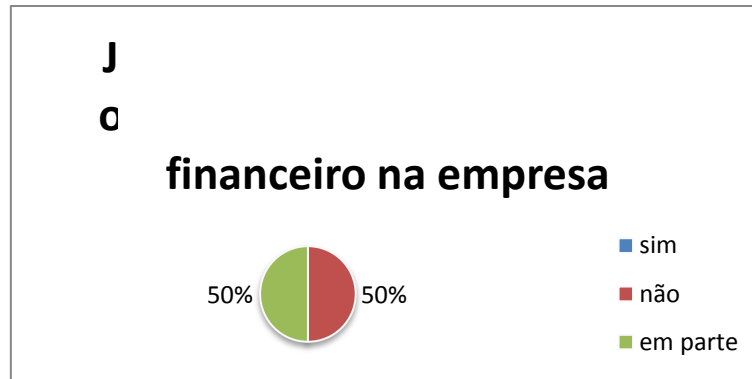
Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 06 foi questionado qual o ramo de atividade da empresa e todos os entrevistados afirmaram que a empresa é do ramo comercial. Segundo o SEBRAE (RAMOS de atividades..., 2015) as “empresas comerciais são aquelas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor”, logo a empresa comercializa produtos de gênero alimentício para revenda. A seguir o questionário já apresenta pontos específicos do tema da monografia, observando se há o conhecimento sobre a controladoria na empresa

Gráfico 07 - Tem conhecimento do que é controladoria:

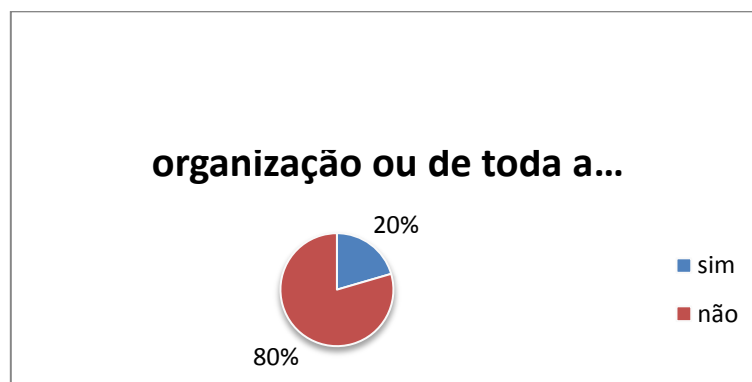
Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se pelo gráfico 07, que 66% dos entrevistados conhecem sobre o que é controladoria, 17% afirmam que não conhecem e 17% afirmam conhecer. Segundo Catelli (2013, p. 346), sendo a controladoria como uma área dentro da empresa que coordena informações sobre a gestão, assim dentro da organização poucas pessoas que conhecem o objeto da pergunta. No próximo gráfico foi questionado se há algum tipo de planejamento na empresa.

Gráfico 08 - Planejamento organizacional, operacional e financeiro:

Fonte: dados da pesquisa

Diante do apresentado no gráfico 08, verificou-se que 50% dos entrevistados afirmam que a empresa não realizou nenhum tipo de planejamento e que 50% afirma que a empresa já realizou algum planejamento em parte. Catelli (2013, p. 156) afirma que é necessário se planejar, pois em uma empresa existem tarefas a serem cumpridas, atividades para serem executadas, mercadorias a serem vendidas e com o planejamento consegue-se desempenhar estas funções com o menor custo e tempo, ou seja, é necessário o uso do planejamento. A seguir verificou-se se na empresa existe alguma análise de desempenho.

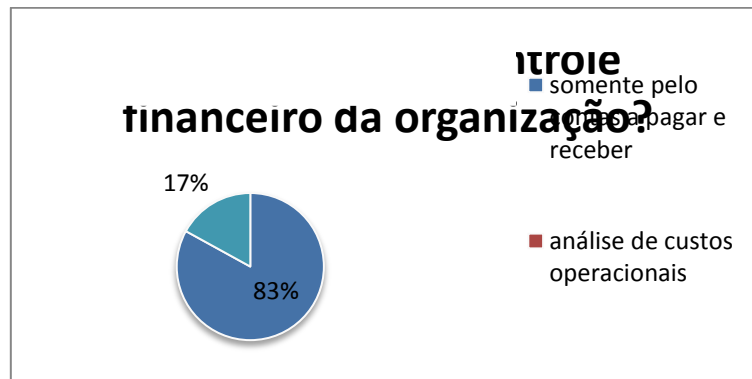
Gráfico 09 – Análise de desempenho das empresas:

Fonte: dados da pesquisa

A partir do gráfico 09, buscou-se identificar na pesquisa realizada se a empresa realiza uma análise de desempenho de setores da organização ou de toda a organização. Pelos números apresentados se viu que 80% dos entrevistados registraram que a empresa não realiza análise de desempenho o que demonstra uma falta de preocupação com a gestão e sobrevivência da empresa, situação que está

consistente com a posição do autor Catelli (2013, p. 210) que afirma que todas as empresas devem realizar análises de desempenhos sendo estas necessárias para que se possa atingir determinado objetivo. No próximo gráfico foi colocado se na empresa X existe e qual o tipo de controle financeiro que ela utiliza na visão dos entrevistados.

Gráfico 10 - Controle financeiro da organização:



Fonte: dados da pesquisa

Diante das respostas nota-se que em 83% dos entrevistados afirmaram que o gerenciamento do controle financeiro da empresa é feito somente pelas contas a pagar e receber e 17% afirmaram que se faz uma análise detalhada em parte. Logo, isso não é bom para a empresa, já que Oliveira (2014, p.263) afirma que o planejamento financeiro possibilita a empresa obter informações antecipadas quanto sua necessidade ou disponibilidade de recursos, assim facilitando a tomada de decisão. A seguir será colocado em pauta se a empresa possui algum tipo de sistema de informações.

Gráfico 11 - Sistema de gestão de informações na empresa:



Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se no gráfico 11, que para 83% dos entrevistados a empresa utiliza de um sistema de gestão de informações e 17% deles afirmam que a empresa não utiliza

nenhum sistema de gestão de informações. Um sistema de informação bem estruturado é de grande importância para empresa como afirma Oliveira (2014, p.56), pois trazem enormes benefícios à medida que otimizam, permitem melhorias e fazem uma grande redução nos custos operacionais, assim auxiliando no processo de tomada de decisão. A seguir será analisado se na empresa existe um sistema de controle interno.

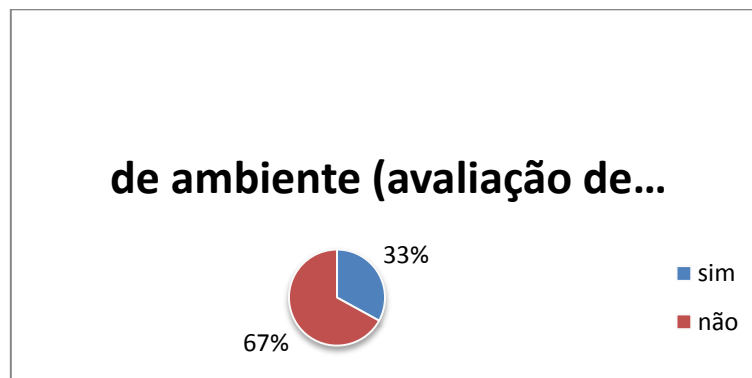
Gráfico 12 - Sistema de controle interno (avaliação de pontos fortes e fracos):



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico 12 demonstra que 67% dos entrevistados dizem que na empresa não existe um sistema de controle interno, e 33% dizem que sim, existe um sistema de controle interno da empresa. O uso de um sistema de controle interno se baseia em potencializar o acerto em uma tomada de decisão, assim, podendo garantir o sucesso socioeconômico da empresa, como afirma Oliveira (2014, p.71). No próximo gráfico será apresentado se a na empresa existe algum tipo de sistema de controle externo.

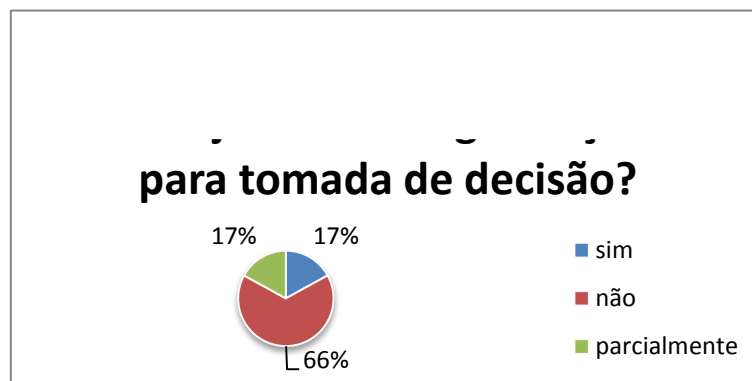
Gráfico 13 - Sistema de controle externo de ambiente (avaliação de ameaças e oportunidades):



Fonte: dados da pesquisa

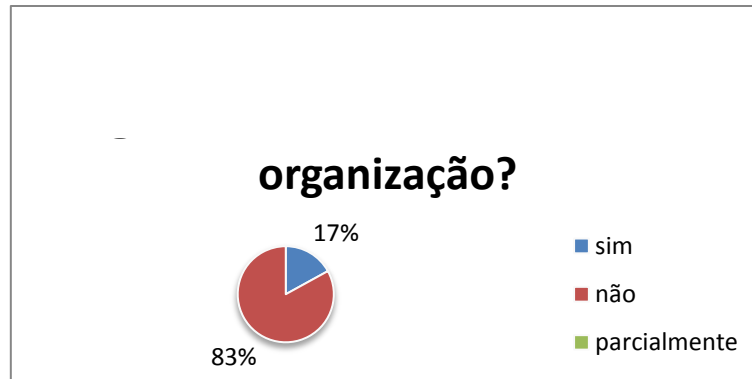
No gráfico 13 observa-se que 67% dos entrevistados afirmaram que a empresa não possui um sistema de controle de ambiente externo e 33% dos entrevistados afirmaram que a empresa possui um sistema de controle. Visto que o ambiente externo está em constante mutação, é importante o uso de um controle a fim de minimizar os impactos gerados na empresa por estas modificações, nesse sentido Beuren (2002, p.23), afirma que a empresa deve estar a par de informações que podem ou modificarão a situação da empresa. Apresentando no seguinte gráfico se na empresa X os colaboradores e gestores possuem informações claras e objetivas.

Gráfico 14 - Informações claras e objetivas da organização



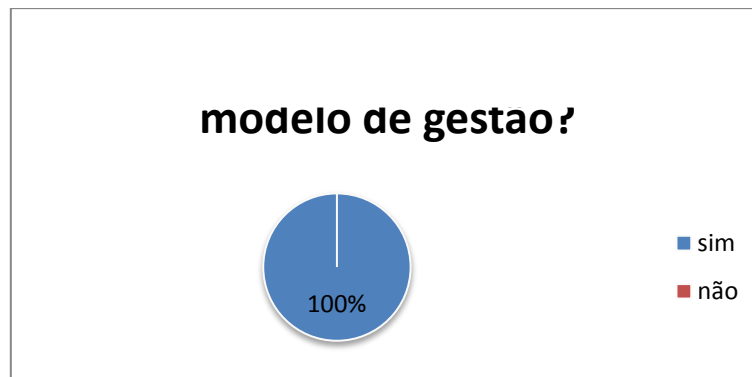
Fonte: dados da pesquisa

Com base no gráfico 14, 66% dos entrevistados afirmaram que na empresa não tem informações claras e objetivas para a tomada de decisão, 17% afirmaram ter este tipo de informação e 17% afirmaram ter estas informações parcialmente. Nota-se no mundo empresarial atual que informações rápidas e precisas são de grande importância, pois são um recurso da empresa a fim de minimizar custos, problemas e aperfeiçoar processos, como afirma Catelli (2013, p. 314). A seguir será abordado se na empresa existe algum tipo de gerenciamento de custos.

Gráfico 15 - Gerenciamento de custos da organização:

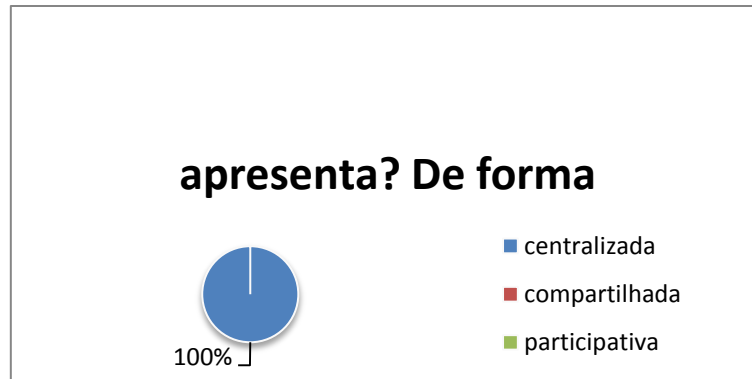
Fonte: dados da pesquisa

Diante do resultado do gráfico 15, o qual apresentou que 83% dos entrevistados disseram que na empresa não existe um controle preciso no gerenciamento de custos e 17% disseram que sim, existe um sistema de gerenciamento de custos. Segundo Padoveze (2010, p.20), um gerenciamento de custos da organização é importante, pois, sem este controle o objetivo principal da empresa que é a geração de valor e lucro são prejudicados, e como consequência também o processo gerencial é prejudicado. No próximo gráfico será abordado se na empresa X existe algum modelo de gestão.

Gráfico 16 - Modelo de gestão:

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o gráfico 16, todos os entrevistados, ou seja, 100% deles afirmaram que na empresa existe um modelo de gestão, qual segundo Oliveira (2014, p.104), representa os princípios básicos que balizam e servem de referência para os gestores e colaboradores nos processos empresariais. A seguir será apresentado qual o tipo de modelo de gestão a empresa possui segundo os entrevistados.

Gráfico 17 – Definição do modelo de gestão:

Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 17, 100% dos entrevistados afirmaram que a empresa possui um modelo de gestão centralizado, a qual somente uma pessoa é responsável pela tomada de decisão. Sendo que este modelo é prejudicial a empresa, Segundo Catelli (2013, p. 273), no mundo empresarial atual exige-se uma velocidade maior na tomada de decisão, para que se tenha um melhor desempenho e dificultando a competitividade.

A presente pesquisa como estudo de caso mostrou que empresas podem sobreviver ao meio empresarial, mas, também deixou claro que com o uso de ferramentas proporcionadas pela controladoria, pode-se conseguir um resultado mais promissor tendo em mãos informações e processos as quais podem otimizar o tempo de trabalho, reduzir custos operacionais e administrativos, reduzir impactos do ambiente externo e controlar o efeitos do ambiente interno, assim podendo potencializar o lucro e a longevidade da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada teve o enfoque de caracterizar a atividade de controladoria como uma ferramenta administrativa, dando suporte e controle continuamente ao gestor de um negócio. Analisando os ambientes internos e externos, avaliando o passado, presente e futuro da organização, transformando todos esses dados em informações precisas, de qualidade e importantes para a tomada de decisão, assim promovendo uma melhor qualidade na gestão, com a finalidade de tentar garantir a eficiência, eficácia e a perpetuação da empresa.

Percebe-se que a controladoria esta diretamente ligada ao processo de gestão de negócios, a fim de posicionar o administrador ou gestor da empresa, a definir objetivos, controlar processos, avaliar desempenho e alcançar o resultado positivo esperado, trazendo a empresa a um modelo de gestão a qual haja um planejamento de curto, médio e longo prazo, redução de custos além de outros recursos que podem ser aplicados a empresa.

O problema do presente trabalho compreende a verificação do uso da controladoria na gestão de negócios, sendo realizado um estudo de caso na empresa X. Como estudo foi feito um questionário aos colaboradores da empresa, sendo avaliado o setor a qual se presta serviço, para assim verificar se há o uso da atividade de controladoria na organização.

Os resultados obtidos no estudo de caso não apresentam o uso das ferramentas de controladoria na gestão da empresa, e conseqüentemente de suas vantagens e benefícios, os quais melhoram o desempenho em processos de tomada de decisão e gerenciamento. Observou que a empresa X não utiliza de métodos de planejamento, execução e controle das atividades, e também não utiliza de um sistema de gestão de custos, financeiro e de informações sendo estes ignorados ou desprezados, acarretando falta de informação e descontrole na gestão da organização.

Portanto, pode-se concluir que no contexto empresarial, o uso da controladoria pode ser de grande utilidade se for introduzida na cultura organizacional da empresa X, tornando o processo de gestão mais eficaz, reduzindo custos, limitando os impactos do

desconhecimento de seus pontos fortes e fracos, otimizando processos. Além de conceber um modelo de controle e avaliação de desempenho operacional, financeiro e administrativo. Assim, como consequência viabilizando para que a empresa X tenha um melhor rendimento, eficiência e eficácia em seus processos.

Como limitações desse estudo registra-se que por se tratar de um tema de pouco conhecimento do público empresarial e por ser um tema de ampla utilização em empresas, nota-se que o tempo de pesquisa de campo foi insuficiente para avaliar os demais segmentos como indústrias, empresas prestadoras de serviço, microempresas e até os microempreendedores individuais, sendo que a pesquisa foi realizada em uma única empresa do segmento de comércio varejista.

Como sequência ao estudo apresentado recomenda-se realizar pesquisa semelhante em empresas de prestação de serviços ou indústrias para que se possa validar o uso da controladoria nas mesmas e em outros municípios.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – Gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARRETO, Maria da Graça Pitiá. Controladoria na gestão: a relevância dos custos da qualidade. São Paulo: Saraiva 2008.
- BUEREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In SCHMIDT, Paulo(org.). Controladoria: agregando valor para a empresa: Porto Alegre: Bookmann – Artmed 002.
- CAMPOS, VICENTE FALCONI. O verdadeiro poder – nova lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2009.
- CATELLI, A. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON - 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FALCONI, Vicente.O verdadeiro poder : práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Nova Lima/MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009
- GUERREIRO, Reinaldo. Modelo Conceitual de Sistema de Informação da Gestão Econômica: Uma Contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – FEA, São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989
- KANITZ, Stephen Charles. Controladoria: teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KAPLAN R., NORTON, D. A estratégia em Ação: Balanced scorecard. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LOPES, Sergio. Visão sistêmica é importante para todos. 2012. Disponível em Acesso em 25/06/2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello et. Al. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: Editora da IFSC, 1993.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (org.). *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins De; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica* – 10. ed. –São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE , Clóvis Luís. *Controladoria Avançada*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Controladoria Básica* – 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Controladoria: estratégia e operacional*. São Paulo: Thompson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. *Controladoria: estratégia e operacional: conceitos, estrutura, aplicação* – 3. ed. - São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PELEIAS, Ivan Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, C. A. Ambientes, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica* – GECON. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

“Ramos de atividades” – Sebrae, disponível em (<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Ramos-de-atividades>> acesso em: 08/09/2015).

RIBEIRO, Fábio Pereira. *Inteligência fiscal na controladoria: uma contribuição do uso dos procedimentos de inteligência competitiva como ferramenta de produção e análise de informações fiscais para a controladoria*. São Paulo: LCTE, 2005.

SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

STÁVALE JUNIOR, Pedro. *A Controladoria como processo de gestão*. Disponível em: <http://www.sumare.com.br/noticias/noticia.jsp?id=83>, acesso em 18 de outubro 2015.

ANEXO

Prezados (as) Senhores (as),
 Meu nome é Linderson Leandro Cardoso e sou aluno de Administração no IPTAN (Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves) e gostaria, por gentileza, de contar com a sua colaboração respondendo a este breve questionário sobre controladoria, de forma a contribuir com a conclusão de minha monografia. Registro que as vossas informações serão tratadas de forma confidencial e o nome de vossa empresa não aparecerá no trabalho. Desde já agradeço.

Nome do entrevistado: _____

Questões

1. Idade do entrevistado:

- ☐ 18 a 23 anos
- ☐ 24 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ acima de 40 anos

2. Sexo do entrevistado:

- ☐ masculino
- ☐ feminino

3. Cargo do entrevistado

- ☐ operacional
- ☐ administrativo
- ☐ gerência
- ☐ contábil
- ☐ Outro – Especificar: _____

4. Quanto tempo trabalha na empresa?

- ☐ De 0 (zero) a 1 ano
- ☐ Acima de 1 ano até 4 anos
- ☐ Acima de 4 anos até 10 anos
- ☐ Acima de 10 anos até 30 anos
- ☐ Acima de 30 anos

5. Numero de funcionários na empresa?

- ☐ Menos de 10 funcionários
- ☐ De 10 a 30 funcionários
- ☐ De 31 a 60 funcionários
- ☐ De 61 a 90 funcionários
- ☐ De 91 a 120 funcionários
- ☐ Acima de 120 funcionários

6. Ramo de atividade?

- ☐ industrial
- ☐ prestação de serviço
- ☐ comercial
- ☐ Outros – Especificar: _____

7. Tem conhecimento do que é controladoria?

- ☐ sim ☐ não ☐ Em parte

8. Já foi feito um planejamento organizacional, operacional e financeiro na empresa?

- ☐ sim ☐ não ☐ Em parte

9. É feito uma análise de desempenho de setores da organização ou de toda a organização?

☐ sim ☐ não

10. Como é feito o controle financeiro da organização?

☐ somente pelo contas a pagar e receber

☐ análise de custos operacionais

☐ análise detalhada da movimentação da empresa (operacional/administrativa)

☐ análise de demonstrações contábeis e financeiras

☐ Outras análises – Especificar: _____

☐ não é feito um controle

11. Há um sistema de gestão de informações na empresa?

☐ sim ☐ não

12. Existe na empresa um sistema de controle interno (avaliação de pontos fortes e fracos)?

☐ sim ☐ não

13. Existe na empresa um sistema de controle externo de ambiente (avaliação de ameaças e oportunidades) ?

☐ sim ☐ não

14. Você tem informações claras e objetivas da organização para tomada de decisão?

☐ sim ☐ não ☐ parcialmente

15. Há um controle preciso no gerenciamento de custos da organização?

☐ sim ☐ não ☐ parcialmente

16. Na organização existe um modelo de gestão?

☐ sim ☐ não

17. Se a resposta anterior for positiva, como o modelo se apresenta? De forma?

☐ centralizada

☐ compartilhada

☐ participativa

☐ Outras formas – Especificar: _____