

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MARIANE DA SILVA

**AS CONTRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL CONTROLLER EM EMPRESAS DO
RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA – SC**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2014.

MARIANE DA SILVA

**AS CONTRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL CONTROLLER EM EMPRESAS DO
RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA – SC**

Trabalho de Elaboração de Conclusão de Curso,
apresentado para obtenção de grau de Bacharel no
curso de Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof^a. Esp. Marluci Freitas Bitencourt

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2014.

MARIANE DA SILVA

**AS CONTRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL CONTROLLER EM EMPRESAS DO
RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA – SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 05 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Marluci Freitas Bitencourt – Esp. - (UNESC) - Orientadora

Prof^o. Fernando Marcos Garcia – Esp. - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãs, noivo e familiares, pelo carinho, apoio e incentivo para que eu chegasse até esta etapa de minha vida. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que permitiu que tudo isso acontecesse, por me tornar uma pessoa perseverante, concedendo-me força e determinação para a realização desse trabalho.

Aos meus pais, Marvicel e Magali, pelo carinho, apoio, amor e, principalmente, por não medirem esforços para alcançar meus objetivos.

As minhas irmãs, Maiara e Mainara, por tornarem minha tristeza em sorrisos e pela compreensão.

Ao meu noivo Rafael, por ter me escutado quando precisei desabafar, pelo incentivo quando achava que tudo estava perdido e pelo companheirismo, amor e paciência, por acreditar no meu potencial e por demonstrar esse amor tão verdadeiro.

À minha professora e orientadora, Marluci Freitas Bitencourt, pelo suporte e apoio para a elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos, que me deram força e muito companheirismo, nossos momentos de sorrisos, conversas e convivência serão eternos e jamais esquecidos. Em especial destaque: Fernando, Mariema, Maria Helena, Capricea e Luana.

Aos meus colegas de trabalho, por me proporcionarem um desenvolvimento profissional e a troca de experiências.

Enfim, a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que este estudo si tornasse um sucesso.

RESUMO

SILVA, Mariane da. 2014. 59 p. **As contribuições do profissional *controller* em empresas do ramo de construção civil no município de Criciúma – SC.** Orientadora: Prof^a Esp. Marlucci Freitas Bitencourt. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

Com o avanço da competitividade, as empresas buscam desenvolver técnicas administrativas que auxiliem na gestão empresarial, que as garantam estáveis no mercado. Diante disso, a controladoria está diretamente ligada a esta necessidade que as empresas tem de obter informações precisas. A controladoria tem o objetivo de dar suporte aos gestores, auxiliando na tomada de decisão e no controle operacional e também na concretização de sua missão e visão estratégica e de suas metas e objetivos. Com isso, esta serve com uma ferramenta de integral monitoramento, onde deverá estar ligada ao controle das atividades rotineiras quanto ao sistema de informações. Para tanto, o objetivo desse estudo consiste em apresentar as contribuições que a controladoria dispõe às empresas do ramo de construção civil. Para atingir esse objetivo, utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva e bibliográfica, citando autores relacionados à controladoria. Efetuou-se um estudo de caso em empresas do ramo de construção civil situadas na cidade de Criciúma - SC, associadas ao sindicato da indústria da construção civil do sul catarinense – SINDUSCON, no intuito de descrevê-las e averiguar a realidade das empresas. Fez-se o uso de pesquisa de levantamento, por meio de um questionário, para verificar como as empresas estão utilizando esta ferramenta. A análise dos dados ocorreu de forma qualitativa e quantitativa. As contribuições deste estudo estão ligadas ao aperfeiçoamento dos conhecimentos do assunto proposto, demonstrando de forma clara e objetiva, aos gestores, as organizações e à sociedade em geral, a contribuição que a controladoria fornece as entidades. Com base nos resultados obtidos percebe-se que a controladoria, com suas funções e ferramentas são essenciais e vantajosas para as organizações. Conclui-se que esta supre as necessidades dos gestores e proporciona uma estabilidade empresarial.

Palavras-chave: Controladoria. Ferramentas gerenciais. Gestão empresarial.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA | 8 |
| 1.2 OBJETIVO..... | 9 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 9 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 10 |
| 1.4 METODOLOGIA..... | 11 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 CONTROLADORIA | 13 |
| 2.1.1 Origem e evolução da controladoria | 14 |
| 2.1.2 Missão e objetivo da controladoria..... | 14 |
| 2.1.3 Funções da controladoria..... | 15 |
| 2.2 PLANEJAMENTO | 17 |
| 2.2.1 Planejamento estratégico | 19 |
| 2.2.2 Planejamento tático..... | 20 |
| 2.2.3 Planejamento operacional | 20 |
| 2.3 EXECUÇÃO | 21 |
| 2.4 CONTROLE | 22 |
| 2.5 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA | 23 |
| 2.5.1 Planejamento estratégico propriamente dito..... | 23 |
| 2.5.1.1 Missão | 24 |
| 2.5.1.2 Visão | 24 |
| 2.5.1.3 Valores | 25 |
| 2.5.1.4 Análise Swot..... | 25 |
| 2.5.1.5 Objetivos estratégicos | 26 |
| 2.5.1.6 Planos de ação..... | 26 |
| 2.5.2 Orçamento | 27 |
| 2.5.2.1 Tipos de orçamento..... | 28 |
| 2.5.2.2 Processo de Elaboração | 28 |
| 2.5.2.3 Construção de cenários e premissas | 29 |
| 2.5.2.4 Estrutura orçamentária | 29 |
| 2.5.3 Modelagem de informações gerenciais..... | 30 |
| 2.5.3.1 Demonstração do resultado do exercício | 30 |
| 2.5.3.2 Balanço patrimonial | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.3.3 Fluxo de caixa | 32 |
| 2.5.3.4 Relatório da administração..... | 33 |
| 2.5.4 <i>Balanced scorecard</i> | 33 |
| 2.5.4.1 Perspectivas..... | 34 |
| 2.5.4.2 Elaboração e comunicação | 35 |
| 2.5.4.3 Mapas estratégicos | 35 |
| 2.6 <i>CONTROLLER</i> | 36 |
| 2.7 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES..... | 36 |
| 2.8 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS DO PROFISSIONAL <i>CONTROLLER</i> | 37 |
| 3 ESTUDO DE CASO | 38 |
| 3.1 CONSTRUÇÃO CIVIL EM CRICIÚMA - SC..... | 38 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DA PESQUISA..... | 39 |
| 3.3 PERFIL DOS RESPONDENTES | 40 |
| 3.4 A CONSTRUTORA | 43 |
| 3.5 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO..... | 54 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 56 |
| REFERÊNCIAS..... | 58 |
| ANEXOS | 60 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo inicia com a apresentação do tema, que tem como foco uma das áreas em destaque na gestão empresarial: a controladoria. Na sequência, aborda-se o problema em análise e apresentam-se o objetivo geral da pesquisa e os específicos. Em seguida, tem-se a justificativa, que descreve a importância do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com os avanços tecnológicos e a concorrência crescendo, as organizações estão implementando instrumentos gerenciais que auxiliem no acompanhamento e obtenção das informações da situação da empresa. Com isto, possibilitam-se ações rápidas e eficientes para se adequarem às exigências internas e externas.

Diante disso, os gestores, na busca de uma vantagem competitiva e de informações sólidas, isto é, baseadas em números e análises destes números, utilizam-se de um método eficaz para suprir suas necessidades de informações, a controladoria, pois aplica-se dados contábeis em metodologias específicas como controle, planejamento e orçamento. A controladoria está voltada exclusivamente à gestão empresarial, pois juntamente com a aplicação de técnicas contábeis estão as ferramentas de apoio ao controle e gerenciamento, que tem como intuito principal a otimização dos resultados.

A controladoria tem como função aperfeiçoar, modelar e consolidar os resultados para apoiar os gestores, sócios e acionistas no processo de tomada de decisão, uma vez que atende as suas necessidades e facilita a compreensão dos dados da organização, transformando-os em informações relevantes.

O ramo de construção civil é o foco deste estudo, sendo elas localizadas no município de Criciúma – SC e associadas no Sindicato da Indústria da Construção Civil do Sul Catarinense. Percebe-se que este ramo está passando por um período de crise, dessa forma necessita de um controle que as ajude no processo decisório, mantendo uma sustentação da empresa.

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as contribuições geradas por meio do profissional *controller* para as empresas do ramo de construção civil do município de Criciúma – SC?

1.2 OBJETIVO

Neste capítulo serão desenvolvidos os objetivos, iniciando pelo objetivo geral deste trabalho, seguido dos objetivos específicos, tendo como finalidade identificar as etapas de realização deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Evidenciar as contribuições geradas por meio do profissional *controller* para as empresas do ramo de construção civil do município de Criciúma – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Demonstrar, teoricamente, os aspectos relacionados à controladoria;
- Apresentar as ferramentas utilizadas na controladoria; e,
- Caracterizar as empresas do ramo de construção civil de Criciúma – SC, de forma a identificar as contribuições do profissional *controller* nas construtoras a partir de questionário a ser aplicado com estas, por meio do estudo de caso desta pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o constante aumento do cenário empresarial competitivo, as empresas precisam estar cientes da sua situação, para implementarem instrumentos de gestão que auxiliem a definir seus objetivos e estratégias e assim colocá-las em prática.

De acordo com Peleias (2002, p.16): “pode-se ressaltar a importância da controladoria como unidade organizacional orientada para o efetivo suporte ao processo de gestão”. Desta maneira, a controladoria visa dar assessoria aos gestores, para o planejamento e controle a médio e longo prazo, que são exigidos em um sistema de informações.

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Santos Silva (2014) a controladoria pode ser entendida como a responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção das informações operacionais, financeiras e contábeis de uma organização, sendo assim dando suporte em todas as etapas do processo de gestão e auxiliando na tomada de decisão.

A controladoria por sua vez deve servir como ferramenta para o integral monitoramento dessas etapas de gerenciamento, ela deve estar ligada ao controle das atividades rotineiras quanto do sistema de informações necessárias nos aspectos gerenciais e estratégicos.

Esta pesquisa contribuirá de forma teórica, pois busca apresentar conceitos em relação ao desenvolvimento da controladoria e suas contribuições à gestão empresarial, com uma visão literária de diversos autores, e para demonstrar as contribuições que este segmento auxilia internamente nas inúmeras organizações de um mesmo ramo, será realizada uma pesquisa de campo identificando a sua importância.

A relevância social deste estudo baseia-se no fato de contribuir para empresas do ramo de construção civil, demonstrando de forma clara e objetiva as contribuições da controladoria em suas organizações. Acredita-se que se a empresa se adequar aos métodos expostos, terá grande chance de obter mais lucros e até mesmo ampliar-se no mercado. Levando assim novas oportunidades de emprego e crescimento de renda à sociedade.

A contribuição prática deste trabalho a organização, é pela garantia de obter uma eficácia e segurança das informações repassadas aos gestores quanto à tomada de decisão, visando otimizar resultados por meio de uma gestão eficaz.

Aos leitores, o aperfeiçoamento dos seus conhecimentos, de uma forma clara e objetiva do assunto proposto, levando – os a constatar as contribuições desta ferramenta para a sociedade.

E como pesquisadora e atuante na área estudada, relacionar a prática com a teoria, verificando e analisando os métodos que deveriam ser utilizados nas organizações. Com isso, obtendo um conhecimento amplo e utilizando-o no dia-a-dia.

1.4 METODOLOGIA

Para realizar um trabalho de natureza científica, é necessário abordar os procedimentos metodológicos que delimitarão as técnicas utilizadas na pesquisa, quanto aos objetivos, procedimentos e abordagem do problema.

Cervo, Bervian e Silva (2007) afirmam que a pesquisa é uma forma de investigação de problemas teóricos ou práticos, em busca de esclarecimentos, respostas ou soluções em processos científicos, sendo assim este método é utilizado quando algum problema ou dúvida são expostos.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, pois foram descritos aspectos da controladoria, como função, importância e sua relevância na gestão, por oferecer ferramentas gerenciais a serem utilizadas cotidianamente. Para Cervo e Bervian (2002, p. 66): “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.”

Quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, realizada por meio de livros, revistas, *internet*, artigos científicos, entre outras fontes, foram utilizados para a elaboração da fundamentação teórica do tema em questão, mostrando a visão de diversos autores sobre a controladoria e suas ferramentas de gestão. Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60): “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.”

Efetuuou-se, também, um estudo de caso em empresas do ramo de construção civil. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 62) “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.”

No qual utilizou-se o questionário para a coleta de dados, sendo que este método facilita a exatidão das informações. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) é necessário estipular um critério, utilizando as questões mais importantes que estão ligadas diretamente ao objetivo da pesquisa e questões objetivas para não insinuarem outras colocações. Este questionário possuirá perguntas fechadas, pois são padronizadas e de fácil aplicação e análise.

Em relação à abordagem do problema foi de forma qualitativa e quantitativa, com a finalidade de analisar e interpretar o problema exposto. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 141),

a pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno esta inserido.

Utilizou-se, também, a forma quantitativa, que segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 107) a pesquisa quantitativa é “organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados. Para tanto poderá tratar os dados através da aplicação de métodos e técnicas da estatística.”

Sendo assim, o trabalho realizado abrange quanto aos objetivos, a pesquisa descritiva. Quanto aos procedimentos foi elaborada pesquisa bibliográfica e utilizado o estudo de caso e questionário. E, ainda, sobre a abordagem do problema, o estudo foi de forma qualitativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo expõe o referencial teórico que fundamenta a realização desta pesquisa, a qual tem como foco a controladoria, enfatizando a sua importância como suporte informacional, por meio de ferramentas de controle e gerenciamento das informações.

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria é uma ciência contábil evoluída, pois ao mesmo tempo em que não pode ser confundida com contabilidade, esta utiliza suas ferramentas. Conforme Padoveze (2003, p. 3) “a controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa.”

Logo, é definida como uma área administrativa que tem a responsabilidade de fornecer apoio no processo decisório, assim disponibilizando informações de todas as áreas da organização aos gestores, dando continuidade no processo de tomada de decisão.

Segundo Peleias (2002, p. 13), a controladoria “é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.”

Com isso, para maior entendimento do surgimento da controladoria faz-se necessário compreender a sua origem e evolução.

2.1.1 Origem e evolução da controladoria

A controladoria surgiu da necessidade de um apoio nas atividades exercidas pelas organizações, com o propósito de acompanhar as áreas da empresa e alcançar seus objetivos, e por fim fazê-la crescer no mercado.

Conforme citam Schmidt e Santos (2006), dentre os fatores que levaram ao surgimento da controladoria está a Revolução Industrial que no início do século XX, houve um crescente surgimento de indústrias de produção de ferro, que construíram estradas de ferro e com isso a implantação de fábricas. Em seguida, demais empresas surgiram, expandindo e aumentando a produção e a demanda.

Diante disso, com a expansão de indústrias, surgiram a concorrência e a necessidade de um controle contábil, pela qual auxiliaria no processo de decisão e disponibilizaria informações claras e objetivas para alcançar seus objetivos.

De acordo com Koliver (2012, p. 10),

a controladoria originou-se devido a evolução das atividades econômicas nos últimos anos, notadamente na última década, com manifesto aumento na concorrência, teve, entre outras consequências, a intensificação da busca da competitividade, alçada à condição de fator de sobrevivência.

A partir disto, deve-se apresentar a missão e o objetivo da controladoria, que asseguram que esta ferramenta auxilia na tomada de decisão de uma organização.

2.1.2 Missão e objetivo da controladoria

De acordo com Catelli (2001, p. 346), a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização.”, consiste em informar os gestores sobre o que ocorre em todas as áreas da empresa e assegurar que o resultado econômico seja o melhor possível.

O dever desse departamento é coletar informações e repassá-las de forma clara e objetiva aos gestores e acionistas, com isso fornecendo assessoria e

proporcionando números e possibilidades alternativas, realizadas por sistemáticas, facilitando a tomada de decisão do futuro da organização.

Para Peleias (1991, apud PADOVEZE 2003, p. 33) a missão é “dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão.”

Peleias (2002) destaca que a controladoria tem como objetivo, orientar e fornecer suporte e informações adequadas aos gestores no processo de gestão e nas tomadas de decisões.

Com a missão e objetivo da controladoria apresentados, nos faz querer entender quais as funções desta ferramenta dentro de uma organização.

2.1.3 Funções da controladoria

A Controladoria tem como função planejar, controlar, emitir relatórios e manter as transações financeiras organizadas para que a gerência tenha acesso, para planejar e controlar de forma adequada.

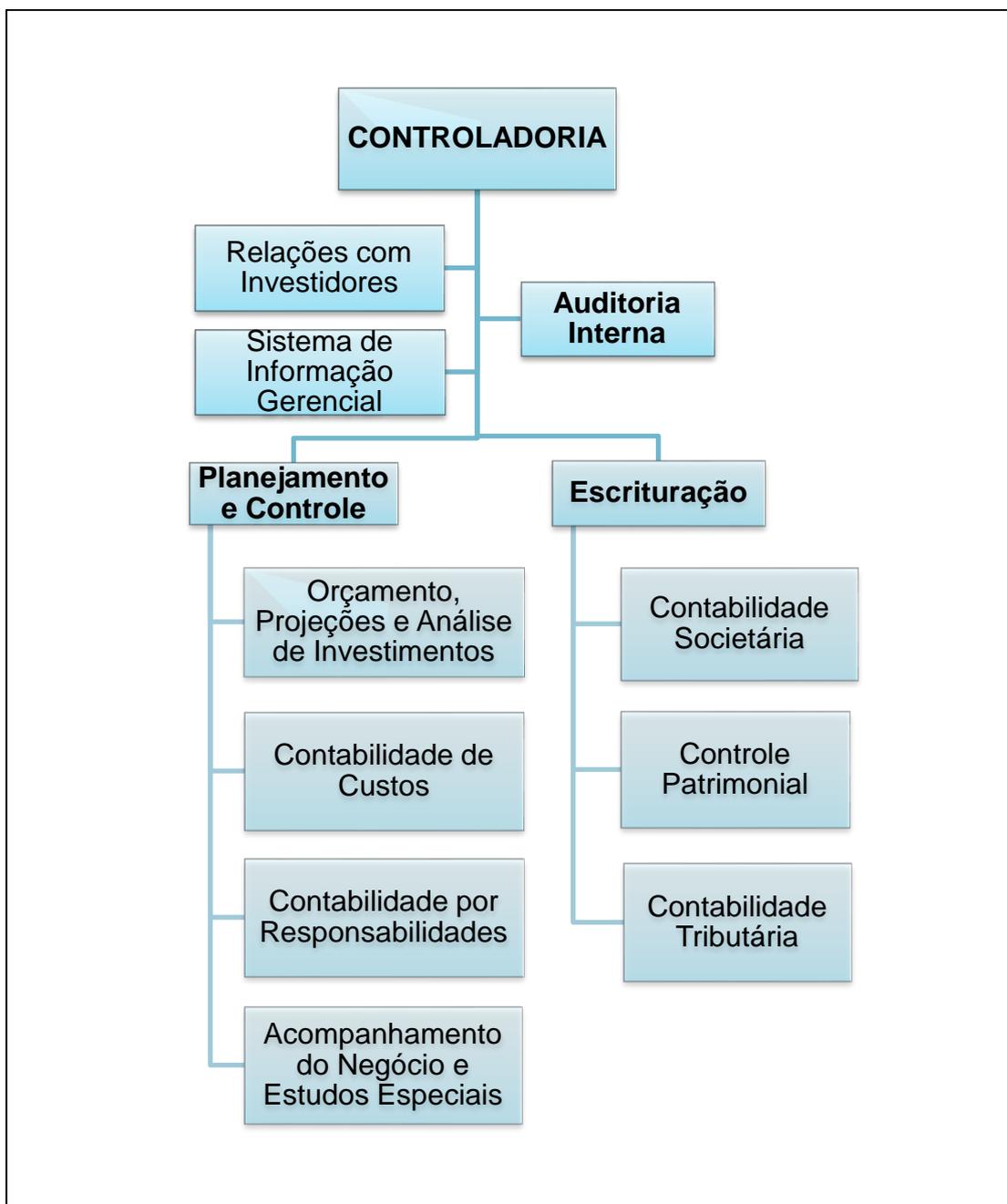
Catelli (2001) estabeleceu funções complementares a controladoria, que estão ligadas diretamente aos objetivos e quando realizadas auxiliam no processo de gestão, sendo elas:

- Subsidiar o processo de gestão: suprir os gestores com informações estratégicas para realização de projeções no processo decisório;
- Apoiar a avaliação de desempenho: elaboração e análise de desempenho econômico por departamentos da organização;
- Apoiar a avaliação de resultado: elaboração de análise e avaliação dos resultados econômicos dos produtos e serviços, fornecendo assessoria na gestão;
- Gerir os sistemas de informações: elaboração dos modelos de decisões para os diversos cenários econômicos e padronização de informações gerenciais;

- Atender aos agentes do mercado: analisar e mensurar de forma antecipada, por meio de planejamento, o impacto das legislações sobre o resultado econômico empresarial.

A controladoria é a responsável pelo controle de informações gerenciais da organização e visa garantir os resultados. Padoveze (2003) apresenta uma estrutura da controladoria, como pode ser observado na Figura 01.

Figura 01: Estrutura da Controladoria



Fonte: Padoveze (2003, p.37)

Enfim, a controladoria é responsável pelas informações societárias, patrimoniais e fiscais, que se refere às funções gerenciais, que abrange as áreas de processos de orçamentos, projeções, análises e custos.

Assim, para aprofundar na controladoria, deve-se descrever a peça principal para a execução das estratégias, o planejamento.

2.2 PLANEJAMENTO

De modo geral, as organizações para atingir os objetivos instituídos, ou para expandir no mercado ou apenas para se manter competitivas, estabelecem um planejamento.

Oliveira (2007) ressalva que o planejamento é uma etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como foco assegurar o cumprimento da missão e de seus objetivos, podendo assim manter o controle sobre os aspectos econômicos e garantindo a continuidade.

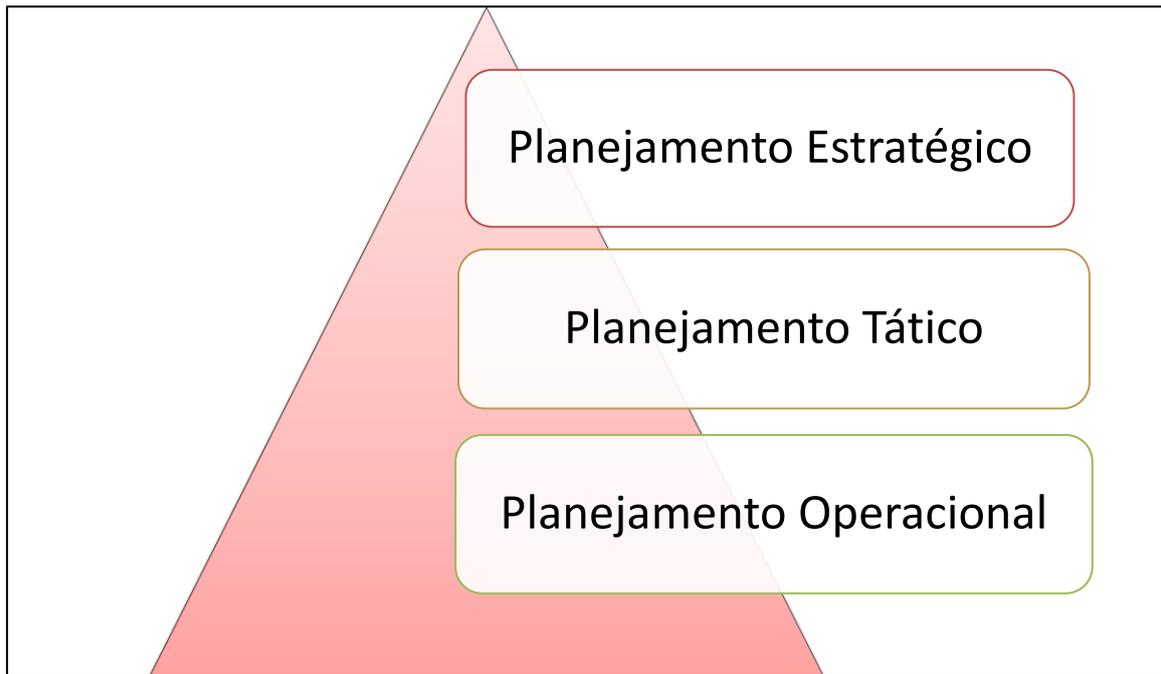
Segundo Peleias (2002, p.23) a importância do planejamento,

pode ser atestada por meio da caracterização de alguns problemas que sua ausência traz, tais como repetição de erros do passado, perda de benefício da experiência dos gestores de nível hierárquico inferior, pouca oportunidade para envolver em decisões as ideias daqueles que efetivamente executarão as atividades.

A controladoria tem uma função importante na evolução do planejamento empresarial, pois na definição dos objetivos e estratégias, esta área auxilia os gestores com o acesso a informações sobre os ambientes da organização. E durante a execução a controladoria é responsável por apoiar os resultados, realizando levantamentos e demonstrando as divergências e com isso tomarem as devidas ações.

Oliveira (2007) garante que o planejamento pode ser classificado em três níveis hierárquicos. A figura 02 mostra os tipos de planejamento.

Figura 02: Níveis de Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

No nível estratégico são definidas a missão e visão da empresa, determinando as diretrizes, objetivos, traçando as estratégias e planos de ação para chegar ao objetivo da organização. No nível tático são estabelecidos os responsáveis de cada área e assim determinado os recursos necessários para executar o plano de ação. No nível operacional são realizadas as ações estabelecidas no plano estratégico. (PADOVEZE, 2009; OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2014).

Os prazos estabelecidos para os planejamentos, quanto ao estratégico são definidos num período de longo prazo, mas dentre este planejamento está o tático onde os gestores tem a responsabilidade de executar os objetivos estratégicos em um período de meio prazo. No planejamento operacional, procura-se por em prática o que foi planejado em um prazo inferior a cinco anos.

Para um maior entendimento quanto a abordagem dessas ferramentas, descreve-se a seguir suas definições.

2.2.1 Planejamento estratégico

Padoveze (2009) ressalta que o planejamento estratégico é uma visão do futuro da organização, é uma ferramenta que auxilia no planejamento e na organização da gestão para alcançar os objetivos estipulados, em um período de longo prazo.

Para Padoveze (2003, p. 96) “o planejamento estratégico deve englobar todos os objetivos funcionais e divisionais da empresa.”

O primeiro passo do planejamento é a definição da missão e a visão, para a sua realização é preciso ter conhecimento dos seus conceitos. Para Serra, Torres e Torres (2004, p.42),

a visão e a missão tem sido utilizadas pelas empresas para transmitir sua ideologia e seus valores. No entanto, é importante conhecer seus aspectos fundamentais e entender a sua diferença, que pode, eventualmente, parecer sutil para muitos.

Padoveze (2003, p. 96) afirma que existem fundamentos para desenvolver um planejamento estratégico, que são:

- Qual o setor de atuação da organização;
- Qual o mercado que irá competir e quem são seus competidores;
- Quais os produtos e serviços oferecidos;
- Qual o seu público alvo;
- Quais os valores oferecidos nos produtos e serviços;
- Quais as vantagens estabelecidas à longo prazo;
- Em que porte ela atuará;
- Qual a sua rentabilidade; e,
- Qual a será o valor estabelecidos aos acionistas.

Com isso, esta área deve disponibilizar informações relacionadas ao ambiente externo e interno para subsidiar a elaboração do planejamento estratégico.

2.2.2 Planejamento tático

Conforme Chiavenato (2002) o planejamento tático assemelha-se ao planejamento estratégico, mas está voltado mais para as áreas da organização. O processo neste planejamento é atribuído, para cada área da organização, a responsabilidade de cumprir os critérios estabelecidos no planejamento estratégico, visando alcançar os objetivos.

Para Chiavenato (2002, p. 224), cada área organizacional deve ter seu planejamento tático, e suas características são:

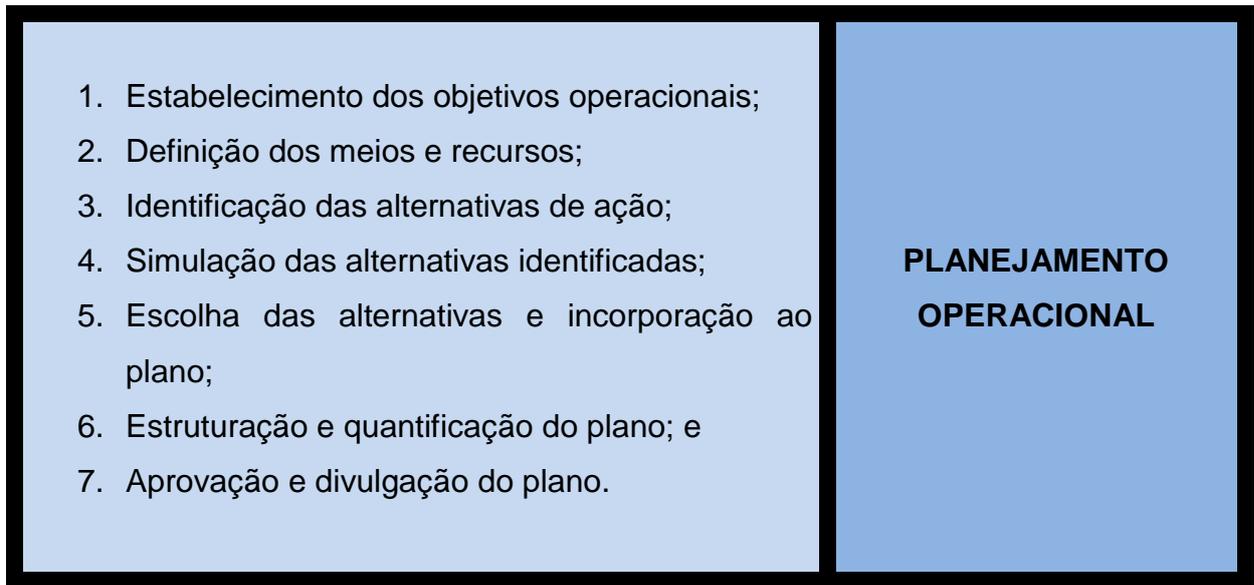
- é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual; envolve cada departamento ou unidade da organização, abrangendo seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir objetivos departamentais;
- é definido no nível intermediário para cada departamento ou unidade da empresa;
- é voltado para a coordenação e integração das atividades internas da organização.

2.2.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional está ligado diretamente ao planejamento estratégico, pois após a elaboração dos objetivos, acontece a identificação, integração e avaliação da organização e assim é composto um plano de ação, onde tem por finalidade atingir os objetivos.

Oliveira (2002) descreve que este planejamento formaliza as metodologias de desenvolvimento e implantação dos objetivos estabelecidos, ou seja, nessa etapa do planejamento, têm-se os planos de ação.

Conforme afirma Catelli (2001) o processo para a elaboração do planejamento compreende etapas, sendo elas apresentadas na figura a seguir:

Figura 03: Etapas do Planejamento Operacional

Fonte: Adaptado de Catelli (2001)

Com isso, o planejamento é definido como os objetivos necessários para auxiliar na tomada de decisão, após esta etapa é realizado a execução e o acompanhamento dos resultados.

2.3 EXECUÇÃO

A execução é a etapa em que já estão definidos os planos operacionais, onde os gestores tem a responsabilidade de realizar o planejado.

Para Peleias (2002, p. 25), a execução é “a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços.”

Com isso, a execução pode ser definida como a fase prática, pois tem a finalidade de concretizar os objetivos já planejados.

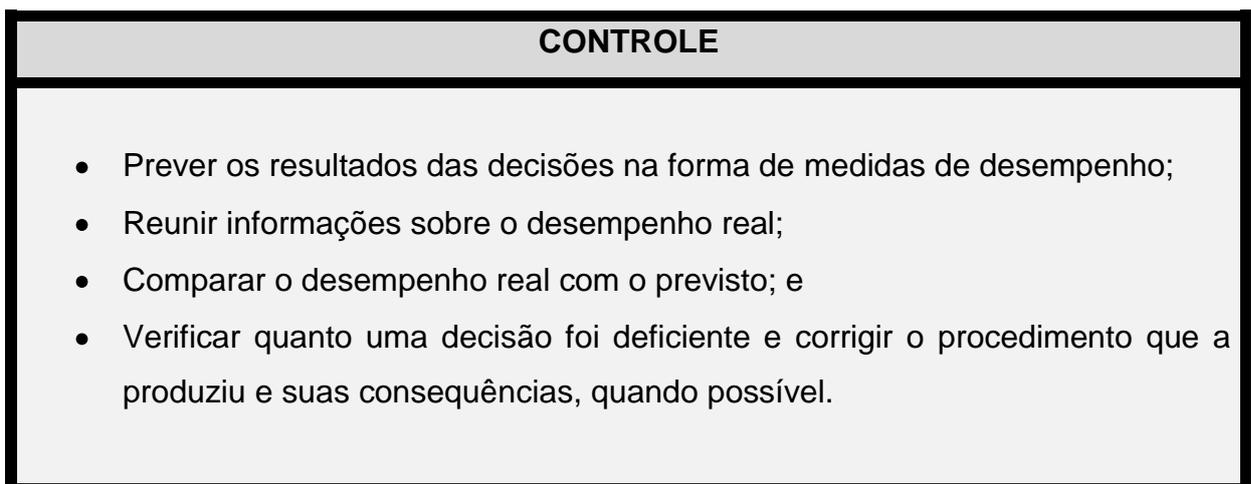
2.4 CONTROLE

O controle é a etapa do acompanhamento, onde são observados os resultados reais e comparados com o que havia sido planejado, podendo corrigir ações e assim alcançar os objetivos propostos.

Conforme Catelli (2001, p. 170), “controle liga-se diretamente a função de planejamento, já que seu propósito é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano.”

O autor ainda afirma que o controle envolve quatro etapas, demonstradas na figura 04:

Figura 04: Etapas do Controle



Fonte: Adaptado de Catelli (2001).

Segundo Peleias (2002, p. 26),

controle é a etapa do processo de gestão, continua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam ela internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

Após a execução e o controle, que é considerado o acompanhamento dos resultados, será necessário averiguar quais as principais ferramentas essenciais para a realização desta tarefa.

2.5 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA

As ferramentas da controladoria são diretamente ligadas ao monitoramento do controle gerencial e estabelecimento dos objetivos a serem alcançados, com isso proporcionando informações gerenciais mais confiáveis e seguras para auxiliar os gestores no processo decisório. Neste contexto, as principais ferramentas são o planejamento estratégico, o orçamento, a modelagem de informações gerenciais e o *balanced scorecard*. Para um maior entendimento quanto à abordagem destas ferramentas, descreve-se a seguir conceitos e definições.

2.5.1 Planejamento estratégico propriamente dito

Já apresentadas as definições anteriormente, frisa-se que no planejamento estratégico propriamente dito, é definir o rumo que a organização quer seguir, atingindo assim o sucesso.

Para Müller (2014, p. 12), “não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los.”

Com isso, o planejamento estratégico tem a vantagem de conhecer a organização, como clientes, concorrentes, fornecedores e etc., melhorar o controle, tomar decisões, motivar e demais situações.

No planejamento deve conter a missão, visão, objetivos e estratégias da organização, pois essas ferramentas são essenciais para conhecer onde a empresa deseja chegar.

2.5.1.1 Missão

A missão pode ser definida como o esclarecimento do dever e do compromisso da organização perante a sociedade. Assim, ela estabelece a sua proposta ou razão pela qual a empresa deverá atuar.

De acordo com Lucca (2013, p. 03): “Missão é a evidenciação do propósito da organização, devendo: orientar as ações da organização; explicitar seu objetivo geral; proporcionar um senso de direção; e orientar a tomada de decisões”

Desta forma, a missão pode ser definida como o ponto inicial da organização, definindo a razão da sua existência e seus principais motivos para entrar no ramo específico com diferenciais competitivos.

2.5.1.2 Visão

A visão diferentemente da missão, trata-se em traçar um objetivo estratégico a ser alcançado pela organização futuramente. De acordo com Müller (2014, p. 31):

a visão é o ponto de partida para os objetivos organizacionais. Além de definir o objetivo, é preciso medir o sucesso rumo à visão. Para tal, muitas organizações fazem um desdobramento dessa visão em objetivos estratégicos gerais, chamando-os de macro-objetivos ou direcionadores.

Desta forma, a visão certifica a que posição a empresa pretende chegar ao mercado e em quanto tempo será possível, assim traçando os meios necessários para alcançar essa posição.

2.5.1.3 Valores

Os valores são definidos pelas atitudes e comportamentos das pessoas que fazem parte da organização. De acordo com Lucca (2013, p. 06) “Os valores são o conjunto de crenças e sentimentos que constroem a cultura e as ações da empresa.”

Desta forma, os valores influenciam os aspectos da vida das pessoas, onde podem ser definidos no entendimento de Müller (2014, p. 27): “Julgamentos morais, respostas aos outros, compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais.”

2.5.1.4 Análise Swot

A ferramenta SWOT é bastante utilizada para avaliar as ações estratégicas da organização, auxiliando na priorização do relacionamento dos ambientes interno e externo.

Desse modo, Müller (2014, p. 50) define,

análise SWOT é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, que ameaças serão enfrentadas e que pontos fracos serão consertados. Pode-se pensar ainda em quais pontos fortes serão “vendidos” para sua maior valorização por parte dos clientes.

Na análise SWOT é o procedimento mais recomendado, onde é realizado um estudo dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Os pontos fortes e fracos para Oliveira (2007, p.77) é:

pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, ou seja, que estão fora da empresa e portanto, não são controláveis.

pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial.

E sobre as ameaças e oportunidades Oliveira (2007, p.78-79) afirma,

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Assim, o método SWOT é uma análise ambiental empresarial, pois identifica as áreas a serem trabalhadas e os problemas potencializados, com isso aplicando mudanças preventivamente.

2.5.1.5 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são os resultados esperados, ou melhor, o futuro desejado a ser alcançado pela organização em um determinado período.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p.37) citam que, “Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados.”

2.5.1.6 Planos de ação

O plano de ação é formalizar ações necessárias para alcançar os objetivos e metas estabelecidos na organização.

Para Lucca (2013) é necessário preencher um formulário, no qual após o seu devido preenchimento deverá levar a organização a prática deste plano, onde nele está determinado por área. A figura 05 demonstra quais os questionamentos encontrados em um plano de ação:

Figura 05: Plano de Ação

Fonte: Adaptado de Lucca (2013)

2.5.2 Orçamento

O orçamento pode ser definido como a utilização dos relatórios gerenciais atuais, mas com a introdução dos dados previstos para o próximo exercício, como definir objetivos financeiros para todas as áreas da organização.

Para Padoveze (2009, p. 197),

o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Com isso, pode-se dizer que o orçamento é o processo de prever, controlar e coordenar os objetivos e resultados da organização, levando-os a obter bons resultados financeiros.

2.5.2.1 Tipos de orçamento

Padoveze (2009) afirma que existem dois tipos clássicos de orçamento, que são:

Orçamento Estático: pode ser considerado estático quando a administração do sistema não permite fazer alterações. Sendo o mais comum, sua utilização está na elaboração das peças orçamentárias, que é a consolidação do volume do produto ou vendas, com isso determinando as demais atividades e setores da organização.

Orçamento Flexível: ao contrário do orçamento estático, este sistema permite fazer alterações e ajustes em todos os níveis de atividade. Sua utilização está ao nível de atividades, onde tendencialmente se situarão volumes de produção ou vendas.

De acordo com Padoveze (2003) existem mais dois tipos de orçamento, que são fundamentais para o processo de execução do plano, que são:

Orçamento de Tendências: nesta prática são utilizados os dados do passado para realizar projeções futuras, ou seja, fatos que ocorreram no passado e não se repetirão ou fatos futuros que não terão passado para usar como base para novas projeções.

Orçamento Base Zero: ao contrário do orçamento de tendências, esta prática é esquecido o passado, ou seja, não são utilizando os dados anteriores para realização das projeções para o futuro.

2.5.2.2 Processo de Elaboração

O processo de elaboração ocorre em três etapas, a previsão, a reprojeção e controle.

Conforme Padoveze (2009), a primeira etapa está relacionada ao trabalho de cálculo, onde são elaborados os quadros orçamentários, que constam os resultados esperados e o que prevê qual será o seu retorno para a organização.

A segunda etapa faz com que o orçamento elaborado anteriormente, seja distribuído aos setores responsáveis. Sendo que este pode passar por um processo de correção.

A terceira e última etapa verifica se os objetivos previstos no orçamento foram alcançados, onde serão avaliadas as áreas responsáveis e se necessário realizar correções.

2.5.2.3 Construção de cenários e premissas

De acordo com Padoveze (2009, p.105) “Cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”.

Deste modo, o cenário é a leitura do ambiente, onde deve ser construída periodicamente, e necessita ter fundamentação com as premissas.

As premissas são decorrentes do cenário escolhido. Pode ser definida como uma base de informações essenciais, que levará a organização a ter bons resultados.

Padoveze (2009, p. 210) ainda afirma que as premissas são “dados de ordem geral e que tendem a afetar, direta ou indiretamente, toda a empresa e que, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão”.

2.5.2.4 Estrutura orçamentária

Segundo Padoveze (2009) a estrutura orçamentária possui três segmentos:

- Orçamento Operacional: equivale a demonstração de resultado da organização, onde abrange os orçamentos que interferem na estrutura hierárquica, que são as áreas administrativa, comercial e de produção.

- Orçamento de Investimentos e Financiamentos: corresponde a parte financeira, onde engloba as aquisições de investimentos, imobilizados e diferidos, a de financiamento, amortizações e despesas financeiras.
- Projeção dos Demonstrativos Contábeis: consiste em consolidar todos os orçamentos, no qual será concluído com um balanço patrimonial final. São utilizadas as projeções de receitas e despesas, o demonstrativo de resultados do período, fluxo de caixa, demonstrações das origens e aplicações de recursos e uma análise financeira dos demonstrativos projetados.

2.5.3 Modelagem de informações gerenciais

A modelagem de informações gerenciais tem a tarefa de demonstrar os resultados por departamentos, para auxiliar no entendimento das movimentações da organização, com isso identificando quanto cada área está ajudando nos resultados.

Conforme Catelli (2001, p. 350),

é responsabilidade da controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializem-se em instrumentos disponibilizados aos gestores.

Com isso, o autor quer afirmar que esta ferramenta auxilia na compreensão dos resultados, deixando-as mais claras, assim facilitando o entendimento das informações.

2.5.3.1 Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício é uma ferramenta utilizada para apresentar os resultados auferidos pela organização em um determinado período.

Martins, Miranda e Diniz (2014) explicam que para chegar ao resultado, é necessário deduzir todas as despesas no total de receitas que ocorreu em um referido período. Conforme mostra a figura a seguir:

Figura 06: Demonstração do Resultado do Exercício

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO | |
|--|---|
| Receita Líquida | |
| | (-) Custo dos Produtos Vendidos ou Serviços Prestados |
| = Resultado Bruto | |
| | (-) Despesas Operacionais |
| | (-) Despesas de Vendas |
| | (-) Despesas Administrativas |
| | (+) Receitas Financeiras |
| | (-) Despesas Financeiras |
| | (-) Outras Receitas e Despesas Operacionais |
| = Resultado Operacional | |
| | (+) Provisão para IR e Contribuição Social |
| = Resultado Líquido antes das Participações e Contribuições | |
| | (-) Participações |
| | (-) Contribuições |
| = Lucro Líquido do Exercício | |
| | (+) Juros sobre o Capital Próprio |
| = Lucro Líquido por Ação | |

Fonte: Martins, Miranda e Diniz (2014, p. 41).

2.5.3.2 Balanço patrimonial

De acordo com Martins, Miranda e Diniz (2014), o balanço patrimonial exhibe a situação patrimonial e financeira da organização. Por isso é considerado a parte inicial do processo de análise de demonstrações contábeis.

Os autores apresentam os grupos que compõem o balanço patrimonial, conforme a figura 07:

Figura 07: Balanço Patrimonial

| BALANÇO PATRIMONIAL | |
|---|----------------------------------|
| ATIVO | PASSIVO |
| Ativo Circulante | Passivo Circulante |
| Disponível | |
| Contas a Receber | Passivo Não Circulante |
| Estoques | |
| Ativos Especiais e Despesas Antecipadas | PATRIMÔNIO LÍQUIDO |
| | Capital Social |
| Ativo Não Circulante | Reservas de Capital |
| Ativo Realizável a Longo Prazo | Ajustes de Avaliação Patrimonial |
| Investimentos | Reservas de Lucros |
| Imobilizado | Ações em Tesouraria |
| Intangível | Lucros/ prejuízos Acumulados |

Fonte: Martins, Miranda e Diniz (2014, p. 26).

2.5.3.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é a demonstração de todos os recursos monetários que entraram ou saíram do caixa da organização em um determinado período.

Conforme Reis (2006, p. 109), esse demonstrativo auxilia em:

- avaliar a geração futura de caixa para o pagamento de obrigações, despesas correntes e lucros ou dividendos aos sócios;
- identificar as futuras necessidades de financiamento;
- compreender as razões de possíveis diferenças entre o resultado e o fluxo de caixa líquido originado das atividades operacionais;
- evidenciar o efeito das operações e das transações de investimentos e financiamentos sobre a posição financeira da empresa.

Com isso, propiciando aos administradores a realização de um planejamento condizente com a necessidade real da organização e evitando que a mesma não possua recursos monetários inativos.

2.5.3.4 Relatório da administração

O relatório de administração é utilizado para a devida comunicação da organização com os seus investidores, com isso, mesmo sendo sociedades abertas ou fechadas continua sendo obrigatória o uso deste relatório. Para Padoveze (2009, p. 85),

o objetivo do Relatório da Administração é evidenciar os principais aspectos que motivaram o desempenho da empresa no último exercício, tornando claro como os resultados foram obtidos, e os motivos que levaram a empresa à atual situação, de tal forma que as eventuais dúvidas dos investidores com os números apresentados nos demonstrativos contábeis sejam sanadas.

Neste relatório são confrontados os objetivos traçados pelos gestores com o orçamento utilizado para alcançá-los. Com isso, deverá ter como principal característica, a transparência.

2.5.4 *Balanced scorecard*

Conforme Kaplan e Norton (2003) o *balanced scorecard* é uma ferramenta que transforma as estratégias em ação, que extrai do papel os planos e metas estratégicas e distribui para todos os níveis da organização.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 121),

o *BSC* é uma ferramenta estratégica imprescindível para que empresas de qualquer setor orientem seus desempenhos presente e futuro, sendo capazes de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas e da lucratividade.

Com isso, o *BSC* é um modo de transformação das estratégias da empresa, que devem ser convertidas em tarefas e objetivos específicos para cada funcionário.

2.5.4.1 Perspectivas

O processo de elaboração do *balanced scorecard* contém quatro tipos de perspectivas, sendo elas, financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, conforme a figura a seguir:

Figura 08: Perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003).

Dessa maneira, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) identificam que a perspectiva financeira está focada em mostrar se a utilização das estratégias estão auxiliando na melhoria dos resultados, a de clientes deverá mostrar se os serviços realizados estão de acordo com a missão, os processos internos em ligar os processos e operações para gerar valores e por fim a de aprendizado e crescimento que tem como objetivo mostrar os aspectos que a organização pode aprender e se desenvolver para o seu crescimento.

2.5.4.2 Elaboração e comunicação

Padoveze (2009) afirma que existem quatro etapas para efetuar o processo de elaboração do *balanced scorecard*, que são:

- Tradução da visão: é o processo no qual será traduzido a missão de forma mais clara e objetiva, onde será formado um acordo da visão e da estratégia da organização entre os gestores;
- Comunicação e comprometimento: nesta etapa é permitido aos gestores anunciar a estratégia da organização e agrupar os objetivos estratégicos aos departamentos. Com isso, assegurar que todos os integrantes da sociedade estejam cientes, obtendo assim os objetivos alinhados as estratégias;
- Planejamento de negócios: esta é a fase que transforma as estratégias e iniciativas em indicadores, onde serão alocados recursos e estabelecido prioridades;
- Feedback e aprendizado: caracteriza-se pelo processo de revisão do foco e análise dos setores, para identificar se as metas individuais foram atingidas.

2.5.4.3 Mapas estratégicos

O mapa estratégico é o desenvolvimento detalhado das funções com os objetivos da organização, a fim de formular um padrão seguido pelos colaboradores e a busca pelo sucesso, com isso está ligado diretamente à realização da visão.

Sobre este assunto, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 126) esclarecem que “seu objetivo é desmembrar a estratégia e vincular cada um de seus pontos às principais áreas operacionais da empresa”.

Assim, auxiliando no sistema gerencial da organização, onde estarão organizadas as estratégias de forma clara e compreensível.

Diante dos esclarecidos expostos sobre as ferramentas fundamentais da controladoria, agora se faz necessário saber qual a função do profissional da controladoria, o *controller*.

2.6 CONTROLLER

O profissional da área de controladoria é denominado *controller* e sua função é de manter os acionistas e gestores informados sobre os eventos da organização. É responsável também, por coordenar as áreas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme destaca Perez Jr., Pestana e Franco (1997, p. 36), as principais responsabilidades do *controller* são,

- a organização de um adequado sistema de informações gerenciais que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- a comparação permanente entre o desempenho esperado e o real;
- a classificação das variações entre variações de estimativa e de desempenho;
- a identificação das causas e dos responsáveis pelas variações;
- a apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas.

O *controller* deve conhecer a empresa, pois ela que repassará as informações importantes para os gestores, auxiliando assim no processo decisório. Tem o dever de apontar as dificuldades encontradas, para assim atingir metas, proporcionar melhorias e bons resultados.

Sendo assim, o *controller* também analisa os resultados em comparação com o que foi planejado, com grande influência dentro da empresa no processo decisório.

2.7 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Padoveze (2009, p.43) define sistema de informações como,

um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados

e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Ainda conforme Padoveze (2009) existem o sistema de informações de apoio às operações, que se destaca por auxiliar os departamentos a executar suas atividades e funções operacionais e o sistema de informações de apoio à gestão, que é focada nas áreas administrativa e financeira, pois tem o intuito de avaliar o desempenho dos negócios.

2.8 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS DO PROFISSIONAL *CONTROLLER*

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 10) quanto ao papel da controladoria “é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistemática, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

Com isso, pode-se afirmar que a controladoria está sempre em evidência, pois está inserida em empresas ou instituições financeiras. As contribuições esperadas do profissional *controller* são obter relatórios de informações gerenciais da organização que auxiliem na tomada de decisão e na de elaboração um planejamento estratégico.

- Contribuir no processo de tomada de decisões;
- Equilibrar a organização perante as dificuldades existentes no ambiente operacional;
- Otimizar os resultados econômicos;
- Alcançar os objetivos da organização;
- Realizar a visão;
- Assessorar a gestão da organização, fornecendo avaliações e informações;
- Dar suporte na elaboração do planejamento estratégico;
- Participar da elaboração, execução e controle do planejamento operacional.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se um breve comentário sobre o ramo em estudo, no qual foi aplicada a pesquisa. Em seguida identifica-se a descrição dos dados coletados com 11 respondentes, representando empresas do segmento de construção civil. Com base em uma listagem de associados ao Sindicato da Indústria da Construção Civil do Sul Catarinense - SINDUSCON, elencando seus respectivos contribuintes de Criciúma, obteve-se um total de 19 entidades na região pesquisada. Desta forma, obteve-se um total de 58% de respostas perante o público alvo que se pretendia atingir.

A estrutura deste capítulo reúne as informações obtidas com a coleta de dados durante a pesquisa e as conclusões do pesquisador, fazendo-se presente a utilização de gráficos para melhor apresentação dos dados.

3.1 CONSTRUÇÃO CIVIL EM CRICIÚMA - SC

Iniciou-se em 1984, quando um grupo de empresários se organizaram para defender os interesses do setor, querendo formar uma entidade que discutissem os rumos do mercado. No entanto, em 1987 foi constituído um sindicato com representatividade oficial. Hoje este sindicato conta com 23 empresas associadas entre Criciúma e Região, que empregam praticamente três mil profissionais da área.

A construção civil é uma das principais atividades que se destaca no sul do estado, pois contribui com a economia do município, investindo na capacitação de mão de obra e realizando obras em várias cidades, além de capitais, como Porto Alegre e Florianópolis.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa de campo, optou-se por aplicar um questionário *online*, por meio da ferramenta *Google Docs*, direcionado aos *controllers*, e/ou responsáveis pelo setor de controladoria das construtoras, do município de Criciúma. Tal questionário, composto por trinta e uma perguntas fechadas, e enviado na segunda quinzena de outubro de 2014, objetivou verificar como os profissionais *controllers* estão utilizando as ferramentas da controladoria e quais as suas contribuições para a organização. As respostas foram recebidas até o sétimo dia de novembro de 2014, sendo que 11 das organizações pesquisadas (19) responderam ao questionário.

As construtoras do município de Criciúma – SC pesquisadas são:

- Construfase Construção Civil Ltda.
- Construtora BS Ltda. Me.
- Construtora Fontana Ltda.
- Construtora Locks Ltda.
- Construtora Nunes Ltda.
- Construtora Perego Ltda.
- Corbetta – Construções e Empreendimentos Imobiliários Ltda.
- Criciúma Construções Ltda.
- Dondé Construções e Incorporadora Ltda.
- Edson Damiani & Cia Ltda.
- Engenharia Castanhel Ltda.
- Eterna – Construções e Empreendimentos Imobiliários Ltda.
- Fecel – Engenharia e Construções Ltda.
- Guidi Construtora e Incorporadora Ltda.
- JS Administração de Bens Moveis e Imóveis Ltda.
- Pavei Construtora Ltda.
- Sec Engenharia e Construção Ltda.
- Thiel Serviços de Engenharia Ltda. Me.

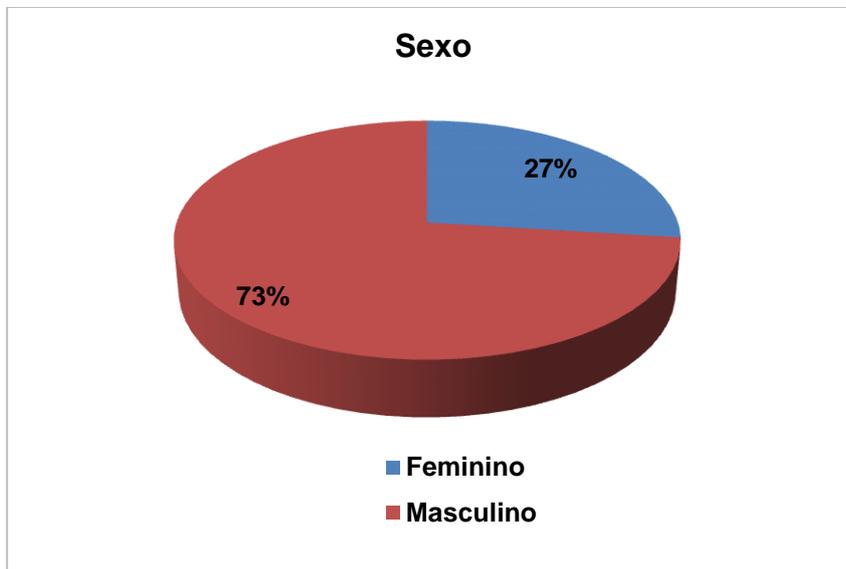
Os resultados obtidos com tal pesquisa serão demonstrados nos tópicos a seguir.

3.3 PERFIL DOS RESPONDENTES

Inicialmente, faz-se necessário delinear o perfil dos respondentes, a fim o respondente do questionário, que poderiam ser os *controllers*, proprietários ou responsável pela empresa, das construtoras do município de Criciúma.

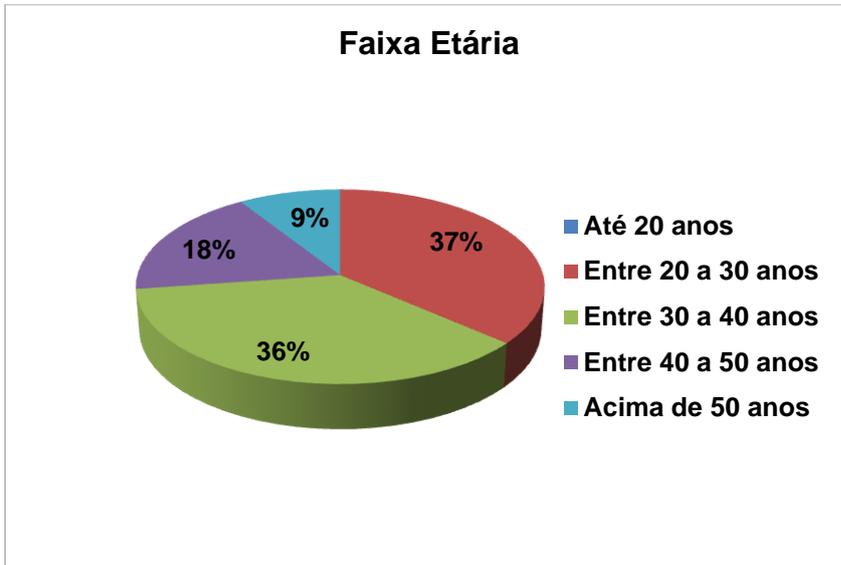
Quanto ao gênero, os resultados da pesquisa indicam que 73% dos participantes são do sexo masculino, conforme mostra o gráfico 01.

Gráfico 01 - Sexo



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à faixa etária dos respondentes, 37% destes possuem idade entre 20 a 30 anos, 36% entre 30 a 40 anos e os demais distribuídos conforme constata o gráfico 02. A opção até 20 anos não foi respondida por nenhum dos entrevistados. Portanto, constata-se que 73% dos respondentes tem idade entre 20 e 40 anos.

Gráfico 02 – Faixa Etária

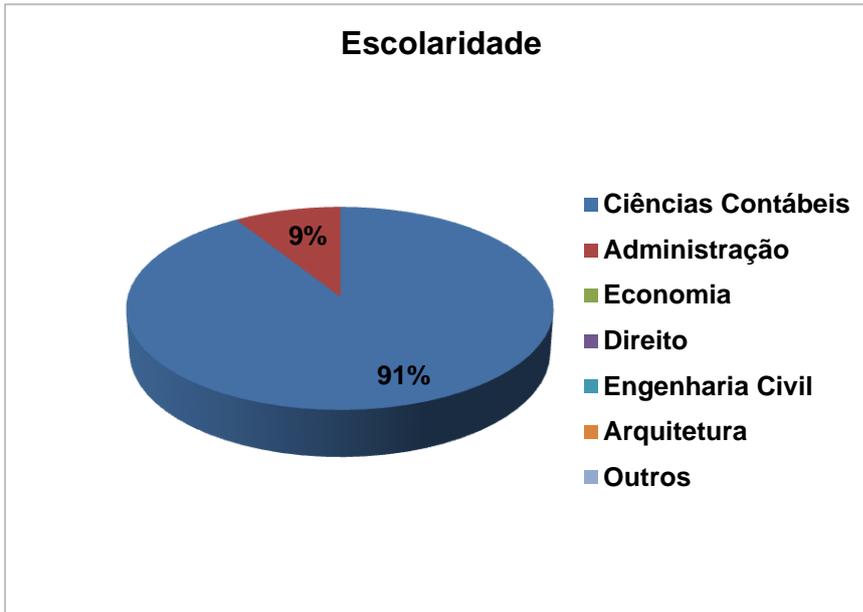
Fonte: Elaborado pela autora

No que diz a respeito à escolaridade do respondente, observa-se que 100% dos respondentes possuem ensino superior. Quanto à área de formação dos graduados, 91% destes, cursaram ciências contábeis e apenas 9% (ou seja, 01 dos respondentes) cursou administração, conforme evidencia os gráficos 03 e 04. As opções Direito, Economia, Eng. Civil e Arquitetura não foram respondidas. Isto demonstra que os respondentes estão intimamente ligados à gestão administrativa da empresa.

Gráfico 03 – Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora

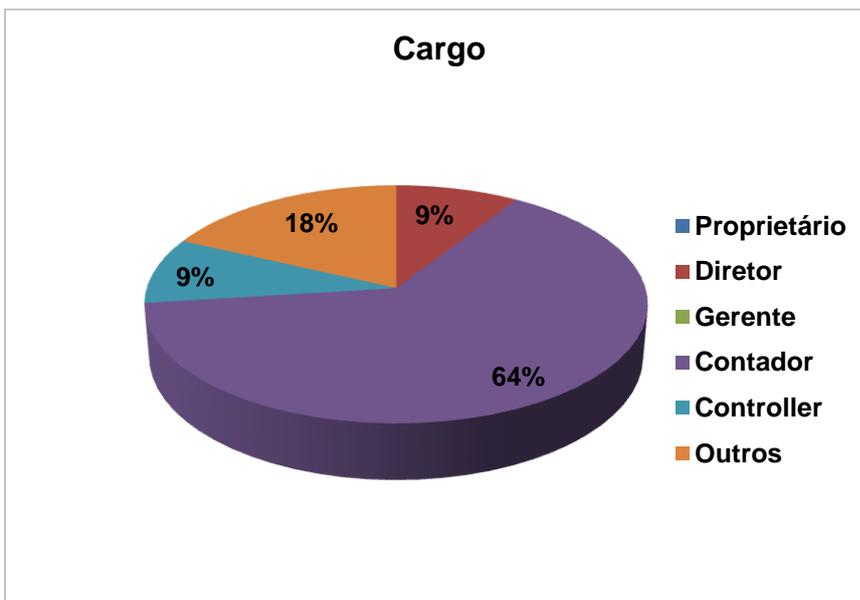
Gráfico 04 – Área de Formação



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao cargo exercido pelos respondentes, foi predominante a função de contador, onde 64% destes atuam nesta área, e os demais distribuídos conforme o gráfico a seguir. As opções proprietário e gerente não foram respondidas.

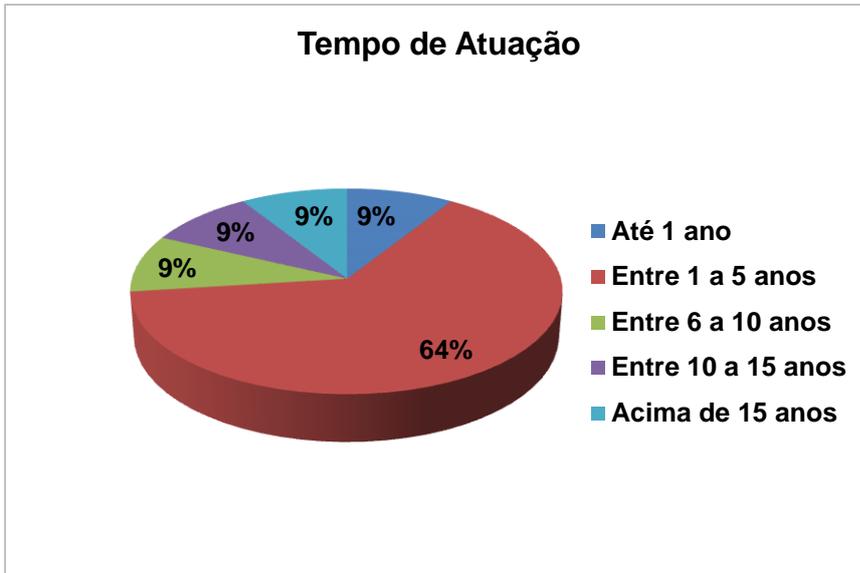
Gráfico 05 – Cargo



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, os participantes foram questionados quanto ao tempo de atuação na empresa, no qual 64% dos respondentes atuam entre 1 a 5 anos, sendo que os demais foram distribuídos, de acordo com o gráfico 06.

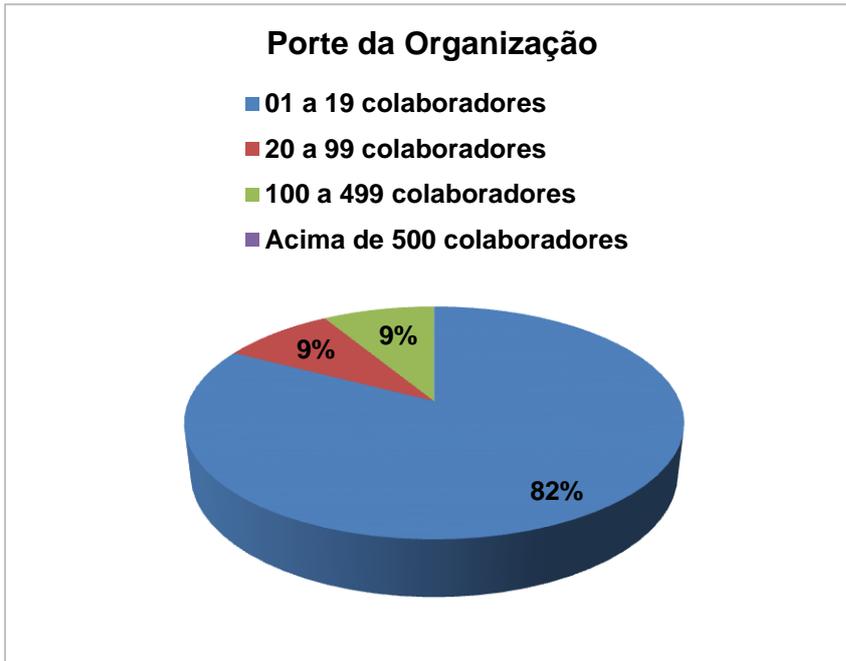
Gráfico 06 – Tempo de Atuação



Fonte: Elaborado pela autora

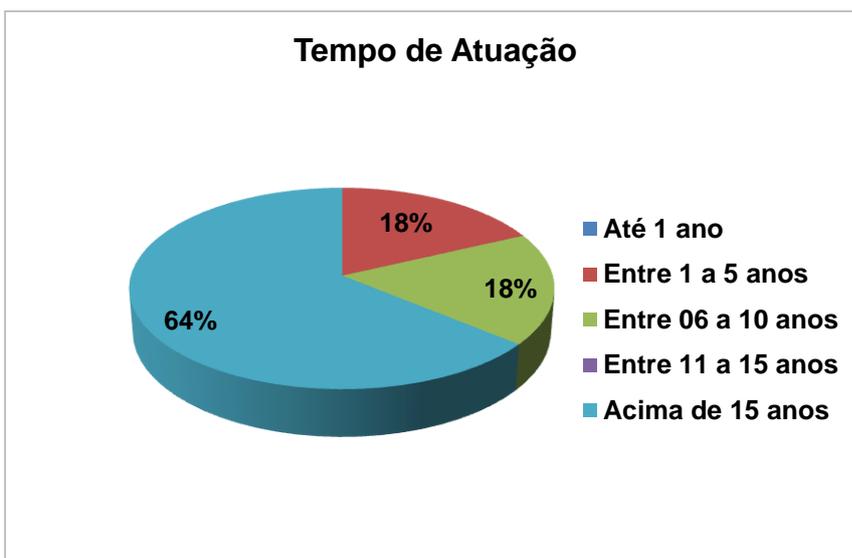
3.4 A CONSTRUTORA

Na sequência do questionário, tem-se o perfil da organização. Nesta etapa foi averiguado qual o porte das empresas, conforme o número de colaboradores. De acordo com o SEBRAE considera-se, na indústria, micro empresa quando possui até 19 colaboradores. De 20 a 99 colaboradores constitui-se pequena empresa. Já de 100 a 499 empregados é uma empresa de médio porte. Para considerar-se de grande porte deve possuir mais de 500 empregados. Assim, das construtoras respondentes temos: 83% (09 empresas) de porte microempresa; 09 % (01) pequena empresa e 09% (01) empresa de médio porte.

Gráfico 07 – Porte da Organização

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao tempo de atuação da organização no mercado, os resultados indicam que 64% das organizações, ou seja, sete delas atuam acima de 15 anos no mercado no ramo em estudo, segundo demonstra o gráfico 08. As opções até 01 ano e de 11 a 15 anos não obtiveram respostas.

Gráfico 08 – Tempo de Atuação

Fonte: Elaborado pela autora

No que diz a respeito ao faturamento das organizações, 100% dos respondentes afirmaram que a maior parte do faturamento é proveniente de pessoa física – consumo final, conforme ilustra o gráfico 09.

Gráfico 09 – Faturamento



Fonte: Elaborado pela autora

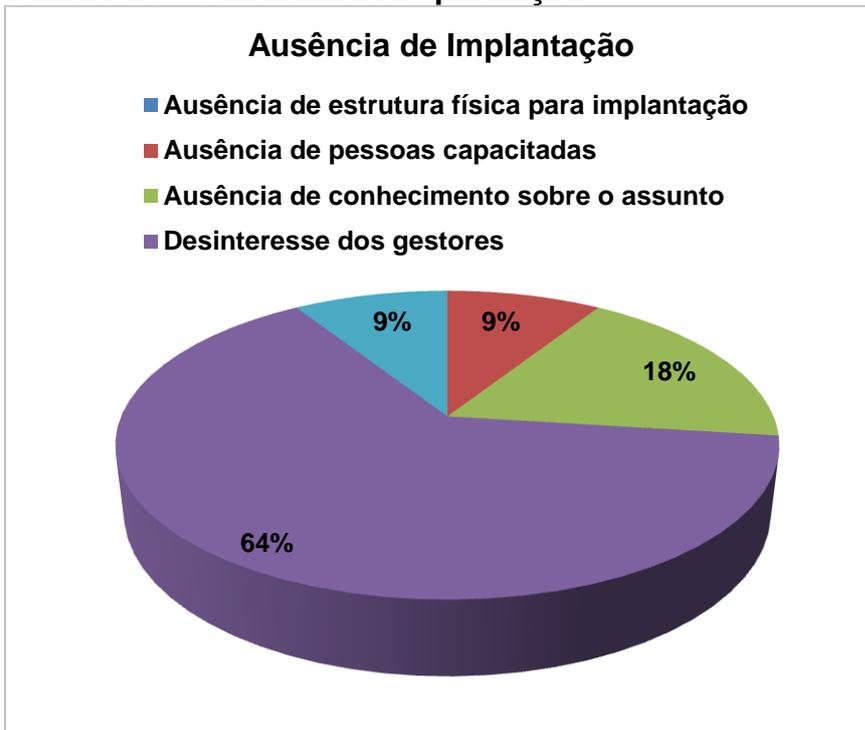
Buscou-se averiguar também, por meio do questionário, se as organizações possuem controladoria devidamente implantada. Dos participantes, 100% afirmam que não possuem o setor devidamente implantado. O gráfico a seguir demonstra os resultados.

Gráfico 10 – Controladoria Implantada

Fonte: Elaborado pela autora

Pelo fato da organização não ter esta ferramenta devidamente implantada, verificou-se a razão de possuir a ausência deste instrumento de gestão. Os resultados da pesquisa demonstram que 64% dos participantes não utilizam esta ferramenta por desinteresse dos gestores, 18% por ausência de conhecimento sobre o assunto e os demais distribuídos entre ausência de estrutura física para implantação e ausência de pessoas capacitadas, segundo demonstra o gráfico 11.

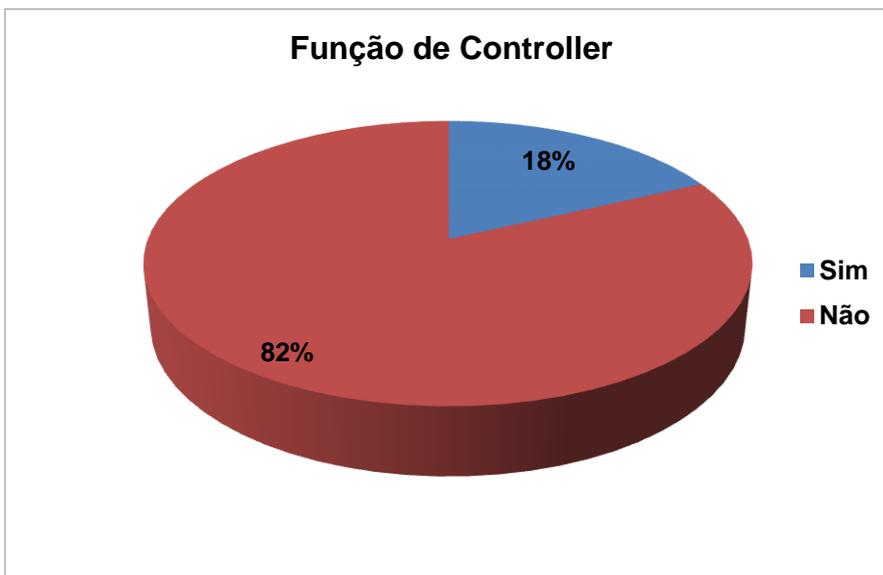
Gráfico 11 – Ausência de Implantação



Fonte: Elaborado pela autora

Mesmo não possuindo a controladoria devidamente implantada, buscou-se verificar se contém a função *controller* nas organizações. Os resultados da pesquisa demonstram que 82% dos participantes não possuem este cargo e os demais (18% ou 02 empresas) possuem esta função, mesmo que o setor não esteja devidamente implantado. para a gestão da empresa. De acordo com o gráfico 12.

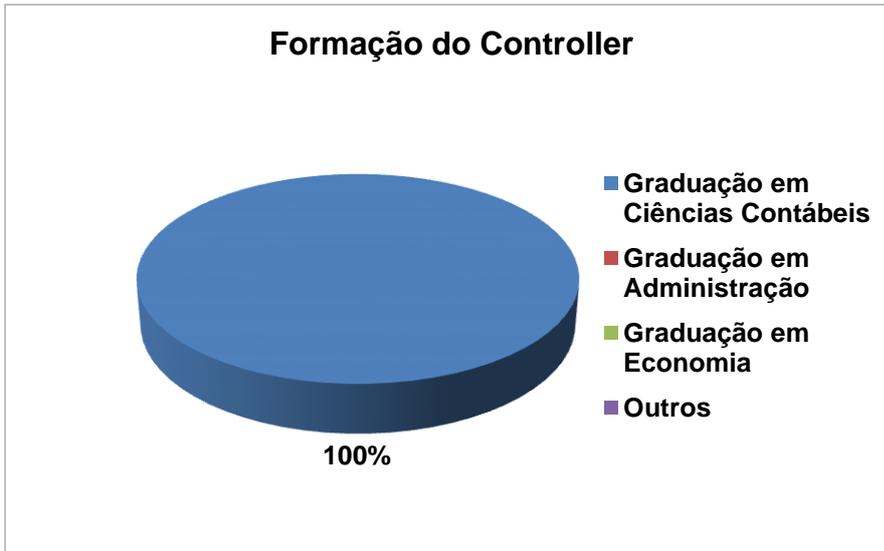
Gráfico 12 – Função de *Controller*



Fonte: Elaborado pela autora

Das organizações pesquisadas, 18% possuem a função de *controller*, sendo que estes são graduados em ciências contábeis e com especialização na área em estudo. Conforme demonstra o gráfico 13 e 14.

Gráfico 13 – Formação do Controller



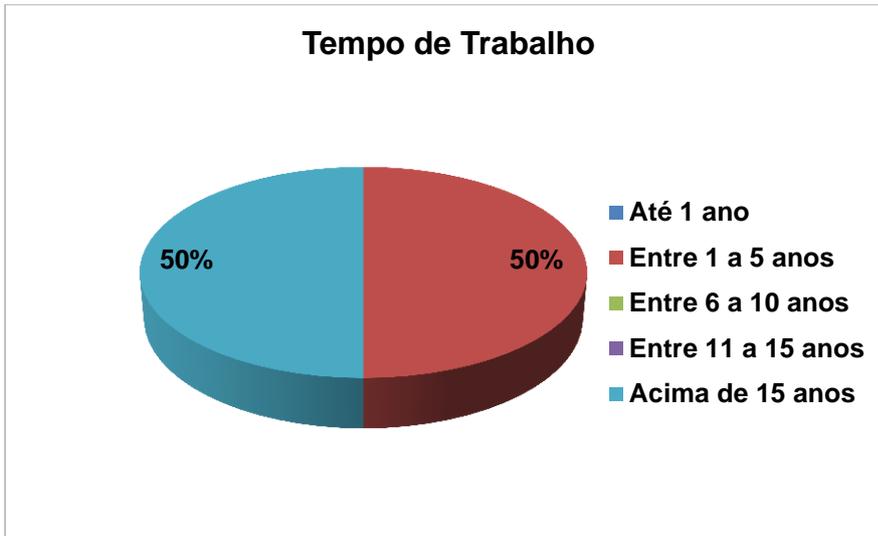
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 14 – Grau de ensino



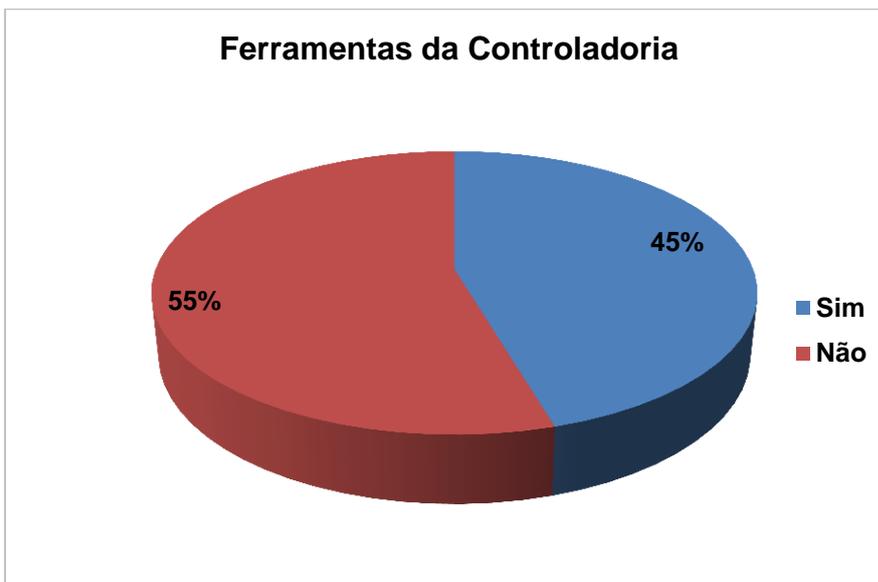
Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito ainda sobre a função de *controller* dentro da organização, 50% dos respondentes atuam na empresa entre 1 a 5 anos e 50% atuam acima de 15 anos, de acordo com o gráfico a seguir.

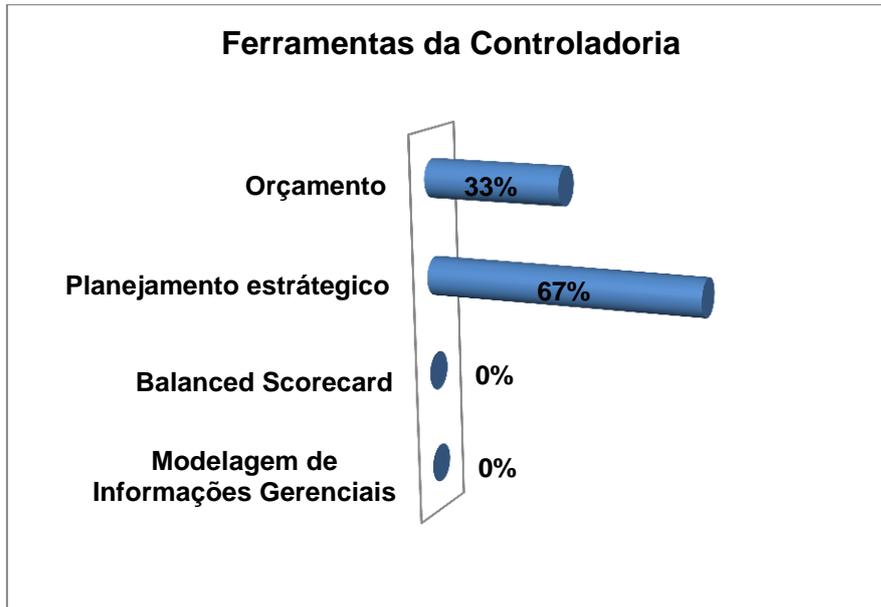
Gráfico 15 – Tempo de Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

Mesmo que a organização não possua uma controladoria adequadamente implantada, 45% dos respondentes afirmaram que utilizam as suas ferramentas, sendo que destes 67% alegam usar o planejamento estratégico e 33% o orçamento. Conforme consta nos gráficos 16 e 17.

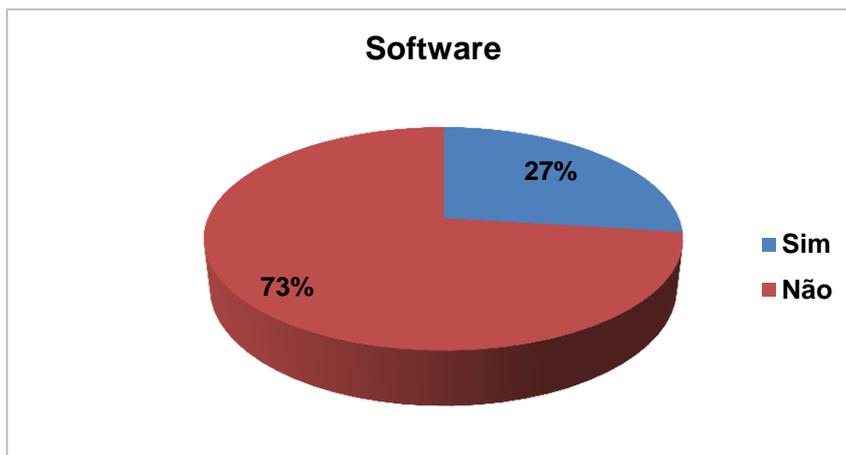
Gráfico 16 – Ferramentas da controladoria

Fonte: Elaborado pela autora

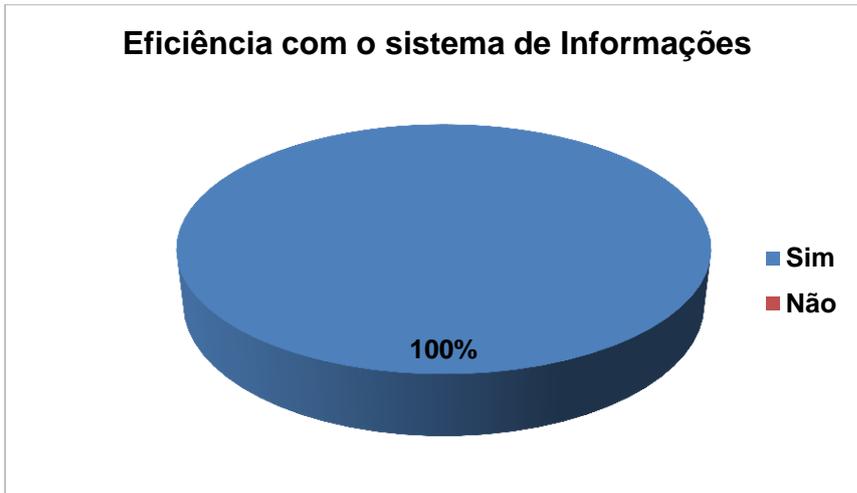
Gráfico 17 – Ferramentas da controladoria

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao sistema de informações (software), 73% dos participantes alegam não utilizar um software como ferramenta de auxílio a controladoria e 27% possui um sistema, no qual estes afirmam que possibilita maior eficiência nos trabalhos da controladoria. De acordo com os gráficos a seguir.

Gráfico 18 – Software

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 19 – Eficiência com o Sistema de Informações

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência, os participantes responderam às perguntas diretamente ligadas a controladoria, onde expressaram o grau de concordância sobre as afirmativas do estudo.

Tabela 01 – Controladoria

| Questão | Concordo Totalmente | Concordo Parcialmente | Discorda Totalmente | Indiferente |
|---|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------|
| A controladoria possibilita maior confiabilidade nas informações. | 64% | 36% | - | - |
| A controladoria implica em uma maior redução de custos na empresa, tornando-a mais eficiente. | 45% | 55% | - | - |
| A controladoria é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento do negócio. | 45% | 55% | - | - |
| A análise das oportunidades e ameaças no planejamento estratégico, realizado pela controladoria, é fundamental para o crescimento da empresa. | 64% | 36% | - | - |
| O conhecimento e análise da modelagem de informações gerenciais possibilita maior lucratividade da empresa. | 45% | 55% | - | - |
| As atribuições da controladoria envolvem o planejamento e controle das operações, integrando e reportando informações a todos os níveis da empresa. | 64% | 36% | - | - |
| O conselho de gestão ou a alta administração se reporta à controladoria quando da necessidade de tomada de decisões. | 27% | 55% | - | 18% |
| A controladoria possui acesso às informações globais da empresa, o que facilita a consolidação das informações gerenciais. | 64% | 18% | - | 18% |
| O trabalho do <i>controller</i> envolve a implementação de novos controles para a análise de risco advindos de alterações nos processos ou negócios da empresa. | 45% | 36% | 9% | 9% |
| A controladoria traz contribuições importantes para a empresa. | 64% | 36% | - | - |

Fonte: Elaborado pela autora

No geral, tais resultados demonstram que os respondentes concordam que a controladoria beneficia a organização, sendo que esta contribui na tomada de decisões, na confiabilidade das informações, no planejamento e controle das operações, na elaboração e acompanhamento do orçamento e na lucratividade da organização.

Quanto às funções desenvolvidas pela controladoria, 37% dos respondentes afirmam que a mais importante é a da contabilidade e contratos, 36% do planejamento estratégico e acompanhamento, 18% do orçamento empresarial e 9% nos relatórios de controle interno. Conforme consta no gráfico 20.

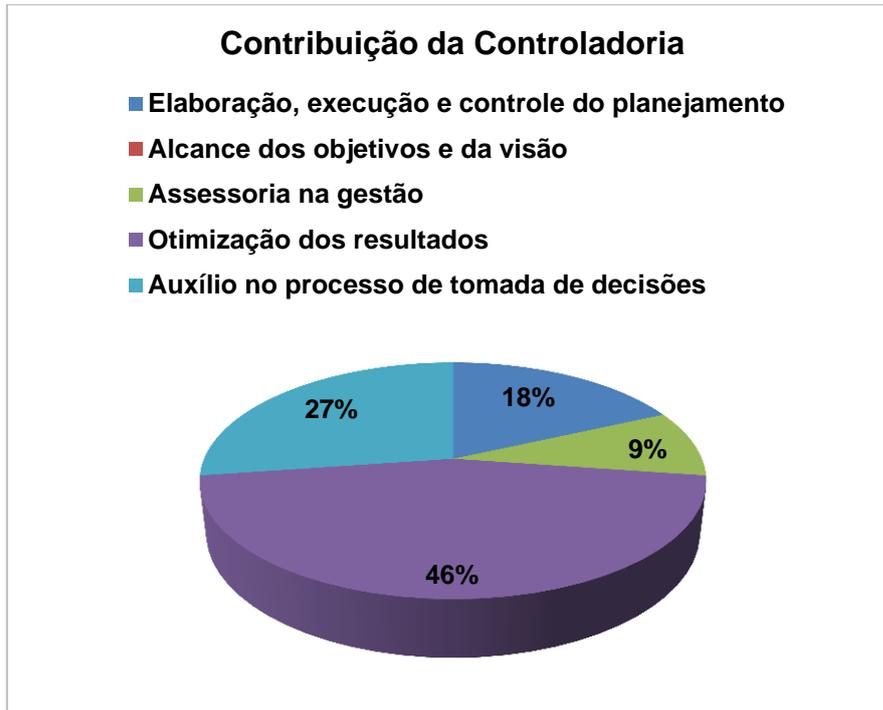
Gráfico 20 – Funções da controladoria



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, os participantes foram questionados quanto à contribuição que a controladoria oferece às empresas. Os resultados indicam que 46% destes acreditam que a otimização dos resultados é a mais importante numa organização. Conforme evidencia o gráfico a seguir.

Gráfico 21 – Contribuição da controladoria



Fonte: Elaborado pela autora

Desta maneira, após explanação das respostas obtidas com a aplicação do questionário, faz-se necessário analisar e comentar os resultados da pesquisa.

3.5 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Conforme demonstrado na pesquisa, apenas 18% das organizações contém um *controller* no quadro de funcionários, com isso contata-se que esta função não é utilizada pela maioria das organizações em estudo, pois grande parte dos gestores não se interessa em obter está ferramenta.

Porém, o ramo de construção civil sofre oscilações no mercado, necessitando assim uma gestão que a mantenha estável, com isso verificou-se ainda que mesmo que as empresas não tenham a controladoria adequadamente implantada, elas utilizam algumas de suas ferramentas de gestão, no qual proporciona mais confiabilidade das informações e mais lucratividade, assim tornando-as sustentáveis. Pode-se observar que se os gestores opinassem por obter este segmento em sua organização as ferramentas poderiam ser utilizadas

corretamente com o auxílio de um especialista na área em estudo, assim adquirindo informações concretas e objetivas que contribuíssem de forma mais eficaz.

Conforme constatado na pesquisa, todos os respondentes tem graduação em ciências contábeis, sendo assim, entendedores do assunto em estudo. Portanto, pode-se evidenciar que os profissionais *controllers* concordam que a controladoria possibilita maior confiabilidade das informações, tornando essencial o uso desta ferramenta para o planejamento e controle das operações, por fim gerando um crescimento da organização.

Enfim, fica constatado com esta pesquisa, que o profissional *controller* e a controladoria podem contribuir na tomada de decisão, na estabilidade perante as dificuldades do mercado, na otimização dos resultados, na elaboração de estratégias, no controle das operações, na realização da visão e na concretização dos seus objetivos, assim tornando-se vantajoso para as organizações do município de Criciúma.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado foi possível perceber que a utilização dos recursos disponibilizados pela controladoria é de fundamental importância em uma organização, pois proporciona mais confiabilidade, segurança nas informações gerenciais, no qual estes são utilizados, no processo de gestão e na tomada de decisões. A controladoria surgiu justamente para fornecer apoio aos gestores.

Diante disso, o objetivo dessa pesquisa consiste em demonstrar teoricamente os aspectos relacionados à controladoria, após descrever as ferramentas utilizadas por ela e por fim, apresentar as contribuições da controladoria em empresas do ramo de construção civil.

Atingiu-se o objetivo geral, quando da verificação, por meio de estudo de caso, de que a população pesquisada não faz uso da controladoria corretamente implantada, contudo demonstra um interesse em utilizar as suas ferramentas, pois consideram que esta proporciona transparências das informações, credibilidade, estabilidade e otimização dos resultados.

Quanto ao primeiro e segundo objetivos específicos, estes foram alcançados no decorrer dos tópicos da fundamentação teórica, quando se abordou, conforme a literatura, quanto à origem e evolução, a missão, objetivo e funções da controladoria e também sobre seu planejamento, execução e controle, onde foi destacado o seu surgimento, a sua utilização e a importância como suporte na gestão.

Após, foram apresentadas as principais ferramentas que auxiliam a controladoria, que são o planejamento estratégico, o orçamento, a modelagem de informações gerenciais e o *balanced scorecard*, no qual estes instrumentos possibilitam o controle operacional e servem como apoio a gestão, facilitando a tomada de decisão.

Quanto ao terceiro objetivo específico, foi alcançado no decorrer do estudo de caso, que foi caracterizando as empresas do ramo de construção civil de Criciúma, e após isso foi aplicado um questionário no qual foi identificado as contribuições direcionadas as organizações, com isso pode-se constatar que a controladoria juntamente com as suas ferramenta gerenciais, auxiliam no desenvolvimento positivo da entidade, mantendo-a estável e competitiva no mercado.

É importante ressaltar que este estudo teve como base um ramo específico, no entanto, entende-se que estas ferramentas da controladoria podem ser utilizadas por todas as organizações, independente de porte ou extensão, o importante é utilizar os instrumentos necessários, assim garantindo o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

- CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica- GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Elsevier. 2002. 385 p.
- KAPLAN, Roberto S; Norton, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 344 p.
- KOLIVER, Olivio. **A contabilidade e a controladoria: tema atual e de alta relevância para a profissão contábil - 2012**, disponível em http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_controladoria.pdf acesso em 24 de maio de 2014 as 13:45 horas.
- LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada: Um enfoque nas boas práticas estratégicas**, São Paulo: Ed. Atlas, 2013. 242 p.
- MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**, São Paulo: Ed. Atlas, 2014. 246 p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247p.
- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: Uma integração necessária**, São Paulo: Ed. Atlas, 2014. 224 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.
- _____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 347 p.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003. 483 p.

_____. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2009. 493 p.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.

PEREZ JR. José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão:** teoria e pratica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.190 p.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações contábeis:** Estrutura e análise. 2.ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006. 305 p.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006. 277p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro, prática, casos. 1. Ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178p.

ANEXOS

PESQUISA CONTROLADORIA

Perfil do Respondente

1. Sexo *

- Feminino
- Masculino

2. Idade *

- Até 20 anos
- Entre 20 a 30 anos
- Entre 30 a 40 anos
- Entre 40 a 50 anos
- Acima de 50 anos

3. Escolaridade *

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior

4. Em caso de resposta ensino superior na questão 03, qual a graduação?

- Ciências Contábeis
- Administração
- Economia
- Direito
- Engenharia Civil
- Arquitetura
- Outro:

5. Cargo *

- Proprietário
- Diretor
- Gerente
- Contador
- Controller*
- Outro:

6. Tempo de atuação na empresa *

- Até 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 10 a 15 anos
- Acima de 15 anos

Sobre a Construtora**7. Qual o porte da empresa, de acordo com o número de colaboradores? ***

- 01 a 19 colaboradores
- 20 a 99 colaboradores
- 100 a 499 colaboradores
- Acima de 500 colaboradores

8. Tempo de atuação no mercado *

- Até 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 06 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Acima de 15 anos

9. A maior parte do faturamento é proveniente de que tipo de clientes? *

- Pessoa Física - Consumo Final
- Pessoa Física - Revenda
- Pessoa Jurídica - Consumo Final
- Pessoa Jurídica - Revenda
- Órgãos Públicos - Licitações de obras públicas

10. A construtora possui setor de controladoria devidamente implantado? *

- Sim
- Não

11. Em caso negativo na questão 10, por que?

- Ausência de estrutura física para implantação
- Ausência de pessoas capacitadas
- Ausência de conhecimento sobre o assunto

Desinteresse dos gestores

Outro:

12. Existe a função *controller* na empresa? *

Sim

Não

13. Em caso afirmativo na questão 12, qual a formação do *controller*?

Graduação em Ciências Contábeis

Graduação em Administração

Graduação em Economia

Outro:

14. Além da graduação, o *controller* possui grau mais elevado de ensino? Tais como (Aponte o mais elevado):

Especialização

MBA

Mestrado

Doutorado

15. Quanto tempo de trabalho possui o *controller* da construtora?

Até 1 ano

Entre 1 a 5 anos

Entre 6 a 10 anos

Entre 11 a 15 anos

Acima de 15 anos

16. A empresa utiliza as ferramentas da controladoria (mesmo que não a tenha devidamente implantada)? *

Sim

Não

17. Em caso afirmativo na questão 16, quais das ferramentas da controladoria abaixo especificadas, são utilizadas na construtora?

Orçamento

Planejamento estratégico

Balanced Scorecard

Modelagem de informações gerenciais

18. A construtora possui sistema de informações(software) de auxílio à controladoria? *

- Sim
- Não

19. Em caso afirmativo na resposta 18, o sistema de informações (software) possibilita maior eficiência nos trabalhos da controladoria?

- Sim
- Não

As próximas questões constituem-se de afirmações. Leia-as e diga se concorda ou não com a assertiva.

20. A controladoria possibilita maior confiabilidade nas informações. *

- Concorda totalmente
- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

21. A controladoria implica em uma maior redução de custos na empresa, tornando-a mais eficiente. *

- Concorda totalmente
- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

22. A controladoria é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento do negócio.*

- Concorda totalmente
- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

23. A análise das oportunidades e ameaças no planejamento estratégico, realizado pela controladoria, é fundamental para o crescimento da empresa. *

- Concorda totalmente
- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

24. O conhecimento e análise da modelagem de informações gerenciais possibilita maior lucratividade da empresa. *

- Concorda totalmente
- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

25. As atribuições da controladoria envolvem o planejamento e controle das operações, integrando e reportando informações a todos os níveis da empresa. *

- Concorda totalmente
- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

26. O conselho de gestão ou a alta administração se reporta à controladoria quando da necessidade de tomada de decisões. *

- Concorda totalmente
- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

27. A controladoria possui acesso às informações globais da empresa, o que facilita a consolidação das informações gerenciais. *

- Concorda totalmente
- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

28. O trabalho do *controller* envolve a implementação de novos controles para a análise de risco advindos de alterações nos processos ou negócios da empresa. *

- Concorda totalmente
- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

29. A controladoria traz contribuições importantes para a empresa. *

- Concorda totalmente

- Concorda parcialmente
- Discorda totalmente
- Indiferente

30. Quais das funções desenvolvidas pela controladoria, considera-se mais importante em sua empresa? *

- Relatórios de controle interno
- Orçamento empresarial
- Planejamento estratégico e acompanhamento
- Contabilidade e contratos

31. Qual a principal contribuição que a controladoria fornece às empresas? *

- Auxílio no processo de tomada de decisões
- Otimização dos resultados
- Assessoria na gestão
- Alcance dos objetivos e da visão
- Elaboração, execução e controle do planejamento