

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RICARDO BITTENCOURT CUSTÓDIO

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

CRICIÚMA

2014

RICARDO BITTENCOURT CUSTÓDIO

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis no curso
de Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador(a): Prof.Ma. Kátia Aurora Dalla
Líbera Sorato.

CRICIÚMA

2014

RICARDO BITTENCOURT CUSTÓDIO

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

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, 03 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato - Ma. - (UNESC) - Orientadora

Prof. Esp. Evandro Pirola Colombo - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho a três pessoas essências na minha vida, meu pai Donato exemplo de caráter e honestidade, a minha saudosa mãe Maria do Carmo exemplo de bondade e amor. A minha esposa Luciane, pelo amor, companheirismo e motivação na elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que sempre se faz presente na minha caminhada, me guiando, protegendo e dando força nos momentos mais difíceis, pois tudo posso naquele que me fortalece, sem ele nada seria possível, o caminho que trilhei até agora só foi alcançado porque Deus o permitiu.

Com o término deste trabalho de conclusão de curso é plausível relembrar tudo que passei para chegar a este dia. A volta para uma nova jornada acadêmica após 9 anos de formado, incentivado com muito mais animo pela minha esposa do que por mim, sabia que a jornada seria árdua, teria que abrir mão de outras atividades realizadas, da família e amigos para se dedicar aos estudos.

Meu agradecimento especial aos meus pais, Donato e Maria do Carmo pois sem vocês simplesmente não existiria, seus ensinamentos me fizeram chegar onde cheguei, respeitando todos da forma mais simples que aprendi com vocês. Mãe sua ausência na minha vida está sendo um vazio, que dificilmente preencherrei com outra coisa, mas sei que onde está, sua felicidade é tão imensa como se tivesse junto a mim.

Aos meus irmãos Rogério e Rosane que apesar de não terem concluído seus ensinamentos, sei que ficam orgulhosos por mais esta conquista minha.

À Luciane, pessoa com quem amo partilhar a vida, com quem escolhi partilhar os momentos alegres e tristes e sabe que sua presença ao meu lado foi fundamental para superar tudo que passamos neste ano. Obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Aos colegas de classe pelos momentos de estudo e descontração partilhados, em especial ao Jovanini e o Jonas, com quem pude estar mais perto durante o curso e pelo apoio e força que me deram quando mais precisei, a todos o meu eterno obrigado.

A minha orientadora Kátia Aurora Dalla Libera Sorato, que me deu o suporte necessário conduzindo para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado. Também todos os professores que tive durante a graduação que souberam transmitir seus conhecimentos.

É chegado o final de mais uma conquista em minha vida e o futuro a Deus pertence, então, peço que ele me oriente, me guie e me dê forças para remar, buscando chegar ao meu porto seguro todos os dias da minha vida.

¹Toda sabedoria vem do Senhor Deus e com ele esteve sempre, existindo
antes do mundo.

²Quem pôde contar a areia do mar, as gotas da chuva, os dias do tempo?
Quem pode medir a altura do céu, a extensão da terra, a profundidade do
abismo?

³ Quem investigou a Sabedoria divina, que precede todas as coisas?

⁴ Antes de todas as coisas foi criada a sabedoria, a Inteligência prudente
existe desde a eternidade.

⁵Fonte da Sabedoria é a palavra de Deus nas alturas e o acesso a ela são
os mandamentos eternos.

O mistério da Sabedoria
Eclesiástico (1,1-5)

RESUMO

CUSTÓDIO, Ricardo Bittencourt. **A controladoria como ferramenta de gestão em uma empresa do ramo de construção civil**. 2014. 48 p. Orientador(a): Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato. Trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma - SC.

Diversos são os fatores que levam as empresas a necessitarem cada vez mais de controle e planejamento, podendo-se citar a concorrência acirrada, a comunicação em nível mundial, as exigências por parte dos consumidores, entre outros. Por conta disso, cabe as organizações se adequarem do melhor modo possível e neste contexto, uma das ferramentas essenciais é a controladoria, que tem por finalidade fornecer informações pertinentes que contribuem para o processo decisório. Deste modo, o presente trabalho tem por objetivo propor um modelo de controladoria para uma empresa do ramo de construção civil, visando melhorar o atendimento as necessidades gerenciais. A metodologia aplicada ocorreu de forma descritiva, com procedimento bibliográfico e estudo de caso e a abordagem do problema de modo qualitativo. Como resultado observou-se que mesmo a empresa não tendo um setor de controladoria, mas, algumas funções de controle são realizadas por diferentes profissionais, necessitando de melhorias, as quais foram identificadas no estudo. A empresa faz uso de alguns controles, tais como controles de contas a pagar e a receber, de gastos, entre outros. Mas, sugere-se que a organização realize um planejamento e faça uso do orçamento e do fluxo de caixa, com acompanhamentos periódicos, observando o orçado e o realizado. Conclui-se que a controladoria traz inúmeros benefícios para as organizações, bem como para a empresa pesquisada, pois proporciona suporte ao processo de gestão, uma vez que por meio dela, geram-se informações tanto operacionais como estratégicas e que são fundamentais no gerenciamento organizacional.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Planejamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1–Estrutura da Controladoria	19
Figura 2–Níveis de Planejamento	22
Figura 3–Sistema de informações gerenciais.....	29
Figura 4–Imagem panorâmica da empresa.....	34
Figura 5–Organograma da organização.....	38
Figura 7–Proposta do Organograma contemplando a controladoria	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Missão da Controladoria.....	15
Quadro 2– Objetivos da controladoria	16
Quadro 3– Funções da Controladoria	17
Quadro 4–Sistemas de Informações Gerenciais	28
Quadro 5–Definição estratégica	37
Quadro 6–Necessidade para implantar a Contabilidade na empresa	42
Quadro 7– Modelo de Fluxo de Caixa	43
Quadro 8– Modelo de DRE e Custos	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA E PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	A CIÊNCIA CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	12
2.2	CONTROLADORIA	13
2.2.1	Origem da Controladoria	13
2.2.2	Missão e objetivo da controladoria	15
2.2.3	Funções da Controladoria	17
2.3	PLANEJAMENTO	19
2.3.1	Planejamento Estratégico	20
2.3.2	Planejamento Tático	23
2.3.3	Planejamento Operacional	23
2.4	EXECUÇÃO	24
2.5	CONTROLE	25
2.6	SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	26
2.7	CONTROLLER	30
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	32
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	32
3.2	PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	32
4	ESTUDO DE CASO	34
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	34
4.1.1	Utilização e Características do Produto	35
4.2	PROCESSO PRODUTIVO	36
4.3	DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS	36
4.3.1	Estrutura Organizacional	37
4.4	SITUAÇÃO ATUAL	38
4.5	SUGESTÕES DE MELHORIAS	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

Este estudo visa demonstrar situações em que a presença da controladoria é importante para fornecer aos usuários informações necessárias que contribuem na tomada de decisão. Neste capítulo apresenta-se o tema e problema de pesquisa, o objetivo tanto geral quanto específico, além da justificativa que norteia este trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O ambiente empresarial vem enfrentando mudanças oriundas de vários fatores, como a globalização, avanços tecnológicos e exigências dos consumidores que estão cada vez mais criteriosos na seleção dos produtos e serviços. Sendo que tais fatores refletem diretamente na gestão das empresas que precisam buscar melhorias constantes.

Com isso, observa-se o aumento da necessidade de um processo de gestão alicerçado por informações relevantes, com planejamento e controles adequados. Nesse sentido, a controladoria ganha destaque por ser vital sua importância nas organizações, uma vez que contribui significativamente para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados e que os processos ocorram de modo conveniente.

A controladoria representa um instrumento que contribui na geração de informações para a tomada de decisão e está interligada com as demais áreas de um negócio, como vendas, suprimentos, produção, finanças, recursos humanos entre outras. Tem por objetivo assegurar a otimização dos resultados econômicos, otimizar os resultados e zelar pela continuidade da organização, diminuindo riscos e incertezas.

No entanto, apesar dos benefícios que a controladoria trás para as organizações, muitas ainda, não fazem uso desta ferramenta, ou se o fazem, não a utilizam da melhor forma. Frente ao exposto, essa pesquisa tem por finalidade responder ao seguinte questionamento: Quais os processos de gestão que devem ser contemplados pela controladoria para atender as necessidades gerenciais de uma empresa do ramo de construção civil?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho tem por objetivo geral propor melhorias no atual modelo de controladoria para atender as necessidades gerenciais de uma empresa do ramo de construção civil.

Partindo dos objetivos gerais, constata-se como necessário para a elaboração deste trabalho os seguintes objetivos específicos:

- Descrever, conforme literatura específica, aspectos relacionados a controladoria;
- Identificar os instrumentos de gestão utilizados pela controladoria da empresa; e
- Apresentar melhorias no atual modelo de controladoria existente.

1.3 JUSTIFICATIVA

Frente a necessidade que muitos empresários estão tendo em seus negócios, faz necessário alternativas que ampliem a margem de segurança no momento da tomada de decisão.

A controladoria vem ao encontro das necessidades apresentadas pelo mercado, onde tem-se que tomar decisões com rapidez e segurança, desta forma as organizações que contam com um departamento ou profissional que desempenha esta função terá maior visibilidade sobre seu negócio, sendo que este setor é responsável por disponibilizar informações necessárias para o planejamento e conseqüentemente o alcance dos objetivos que os gestores almejam.

Nesse sentido, buscou-se paralelamente fazer uma reflexão dos estudos bibliográficos e do estudo de caso, auxiliando os profissionais e interessados no assunto tratado, dispondo de mais uma fonte de pesquisa. Com o estudo prático, espera-se contribuir para a organização em estudo, para que amplie seus controles, melhore seus planejamentos e torne-se cada vez mais competitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar por meio de um referencial teórico pesquisado os conceitos e aspectos que norteiam o estudo da ciência contábil, tendo como foco principal a controladoria e suas principais características. Sendo que o conteúdo aqui apresentado possui um foco, onde necessita atender aos objetivos da pesquisa.

2.1 A CIÊNCIA CONTÁBIL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

A ciência contábil tem como objeto de estudo o patrimônio das entidades, sendo que este, pode contemplar os bens, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica. Segundo Padoveze (2003, p. 8), "o ponto forte da informação contábil é a mensuração das transações. É o processo contábil de atribuir um ou mais valores a todos os eventos que acontecem na empresa e tem significado patrimonial".

A contabilidade é responsável em transmitir, por meio de suas demonstrações contábeis, informações relevantes sobre a situação econômica/financeira, bem como salvaguardar o patrimônio de uma organização.

Para Hoog (2008, p. 29) "a contabilidade tem por função ser a mais precisa das ferramentas para as gestões econômica, financeira, administrativa, social e ambiental, ou seja, a informação e descrição dos atos e fatos das riquezas das células sociais".

Portanto, é por meio da Ciência Contábil que é gerada a maior parte das informações necessárias para gerir uma organização.

Crepaldi (2013, p. 2) descreve que a contabilidade é um instrumento da função administrativa que tem como finalidade:

- controlar o patrimônio das entidades;
- apurar o resultado das entidades;
- prestar informações sobre o patrimônio e sobre o resultado das entidades aos diversos usuários das informações contábeis.

A necessidade de precisão nas decisões, que requerem velocidade de informações faz com que o conhecimento contábil se torne essencial em todos os setores. A contabilidade vem avançando de forma surpreendente e sentiu a

necessidade de romper as barreiras dos ambientes restritos das empresas para se conectar com fatos externos, oferecendo respostas às necessidades de informações dos dirigentes das empresas, ampliando uma nova dimensão para Contabilidade, iniciando um novo ciclo de trabalho que se pode denominar controladoria.

2.2 CONTROLADORIA

Neste capítulo apresenta-se um relato sobre a controladoria, como sua origem, missão, função e objetivos.

2.2.1 Origem da Controladoria

O exercício da gestão, nas organizações, e as necessidades empresarias são cada vez maiores, no que tange as informações mais seguras que respaldam as tomada de decisão.

Segundo Oliveira e Ponte (2006), a controladoria chegou às organizações para suprir a deficiência da Contabilidade no suprimento de informações gerenciais que visem à eficácia empresarial.

Sendo assim os contadores perceberam a necessidade de incorporar conhecimentos de gestão empresarial, flexibilizar o modelo contábil existente e desenvolver novas ferramentas de pesquisas e avaliação, como forma de participarem do processo de gestão, afastando, desse modo, as críticas que apontam sua função como meramente direcionada a atender as exigências societárias.

De acordo com Schmidit (2002, p. 20), nas grandes organizações norte-americanas, a controladoria surgiu no início do século XX, 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.

Com a evolução da economia ocorrida nos últimos anos, fez-se necessário que as empresas mantivessem controle sobre suas operações, pois a

concorrência aumentou e com isso as oportunidades para as organizações se manterem no mercado ficaram mais acirradas.

Beuren (2002) atribui o desenvolvimento da controladoria no início do século XX a três fatores: verticalização, a diversificação e a expansão geográfica das organizações, com o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades.

A controladoria teve seu início no exterior e foi trazida para o Brasil pelas multinacionais, sendo que é reconhecida como um órgão importante para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) afirmam que não existe uma data precisa para o surgimento da controladoria no Brasil. Contudo, segundo registros, esse surgimento se deu com a chegada das grandes corporações internacionais ao país, e foi partindo desse crescimento conglomerado que surgiu a necessidade de controlar os departamentos.

De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2009), o dever da controladoria é prestar assessoria aos acionistas da organização, fornecendo números alternativos e, por meio de sistemáticas realizadas, integrar essas informações e reportá-las para facilitar o entendimento e auxiliar na 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".

A controladoria é uma atividade responsável pelo suprimento de informações para os tomadores de decisão, sendo estas geradas pelos sistemas de informação da empresa.

Ainda segundo 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".

A controladoria busca contribuir para que sejam atingidos os objetivos empresariais. Não é uma área responsável pela tomada de decisões, mas serve de base para os gestores, fornecendo informações reais, para que todos possam trabalhar em busca dos mesmos objetivos.

2.2.2 Missão e objetivo da controladoria

A missão definida no planejamento estratégico apresenta a razão de ser e a existência de uma organização. A missão de cada área tem de estar atrelada à missão principal da organização.

No quadro a seguir serão apresentadas diversas conceituações sobre a missão da controladoria, sendo que a maioria busca pela otimização dos resultados da empresa.

Quadro 1– Missão da Controladoria

Missão	Autores
"assegurar a otimização do resultado econômico da organização".	Catelli (2001, p.346)
"a controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa".	Padoveze (2003, p.33)
"a controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa".	Catelli (2001, p.173)
"a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado geral."	Figueiredo e Caggiano (2008, p. 10)
"a missão da controladoria é otimizar os resultados da empresa".	Mosimann e Fisch (1999, p.116)
é ser co-responsável, em conjunto com os gestores das demais funções e unidades organizacionais, pela otimização do resultado econômico. [...] a Controladoria é a responsável por promover a otimização global do resultado da empresa, através da integração das áreas.	Borineli (2006, p.201)
A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.	Perez Júnior et AL(2009, p. 37)
A missão da Controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização.	Peleias (2002, p. 16)
Minimização de riscos e incertezas, salvaguarda patrimonial e otimização do resultado da organização	Garcia (2003, p. 121)

Fonte: Catelli, Padoveze, Figueiredo e Caggiano, Mosimann e Fisch, Borineli, Perez Júnior et al, Peleias e Garcia.

Entende-se que a controladoria possui como missão manter informada à cúpula administrativa da organização sobre os eventos ocorridos em todas as áreas e assegurar a otimização do resultado econômico.

Temos neste quadro a referência dos autores quanto a definição dos objetivos da Controladoria.

Quadro 2– Objetivos da controladoria

Objetivos da Controladoria	Autores
<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar riscos de mercado; - Monitorar os riscos de créditos; - Resguardar a boa continuidade da instituição. 	<p style="text-align: center;">Brito(2003, p. 24)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Subsidiar o processo de gestão; - Garantir informações adequadas ao processo decisório; - Monitorar os efeitos das decisões; - Colaborar para obtenção da eficácia das áreas; - Administrar as sinergias existentes entre as áreas; - Zelar pelo bom desempenho da organização; - Viabilizar a gestão econômica; - Criar condições para se exercer o controle; -Contribuir para o continuo aperfeiçoamento de processos internos; - Desenvolver relações com agentes de mercado. 	<p style="text-align: center;">Borinelli (2006, p.208, 209 e 226)</p>
<p>Garantir informações adequadas ao processo decisório; colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas</p>	<p style="text-align: center;">Mosimann e Fisch (1999, p.88)</p>

Fonte: Borinelli, Brito e Mosimann e Fisch.

De acordo com o quadro acima atingindo esse conjunto de objetivos significa ampliar significativamente as possibilidades de obter resultados econômicos de acordo com as condições e metas estabelecidas, obtidas decorrente das tomadas de decisão. Nos dias atuais, as organizações necessitam de um profissional que pense estrategicamente. Faça modificações se preciso for e

atue preventivamente gerando ou transmitindo conhecimentos das atividades desenvolvidas.

2.2.3 Funções da Controladoria

A controladoria tem como principal desafio a constante avaliação das decisões tomadas pelos gestores, nos diversos níveis e, como consequência, emitir opiniões em relação ao desempenho das variadas unidades administrativas e operacionais da empresa.

A controladoria tem como foco o planejamento, controle e emissão de relatórios gerenciais. De acordo com Kanitz (1976, p. 6), "pode ter várias funções, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus dirigentes".

Definir com precisão as atribuições assumidas pela controladoria não é uma tarefa fácil, pois variam de uma organização para outra, de acordo com o porte, cultura, mercado de atuação, ramo de atividade, entre outros fatores.

A literatura apresenta diversas funções para a controladoria conforme quadro abaixo:

Quadro 3– Funções da Controladoria

Definição	Autores
<p>Consiste em dirigir e implantar os sistemas de:</p> <p>a) Informação - compreende os sistemas contábeis e financeiro da empresa;</p> <p>b) Motivação - refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;</p> <p>c) Coordenação - assessoria e proposta de soluções que o Controlador presta à direção da empresa;</p> <p>d) Avaliação - interpretação e avaliação dos resultados;</p> <p>e) Planejamento - determina se os planos são consistentes e viáveis e se podem servir de base para avaliação posterior; e</p> <p>f) Acompanhamento - consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.</p>	<p>Kanitz (1976, p.6-8)</p>

Continua

Continuação.

<p>Sintetiza as funções da controladoria como sendo a de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - executar atividades que abrangem as funções - contábil; - gerencial-estratégica; - custos; - tributária; - proteção e controle dos ativos; - controle interno; - controle de risco e; - gestão da informação. 	<p>Borinelli (2006,p. 225)</p>
<p>as principais atribuições da controladoria compreendem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações; - medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais; - medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos; - prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros; - analisar a eficiência dos sistemas operacionais; - sugerir melhorias para a redução de custos; - verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização; - analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle; - analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização e; - em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção. 	<p>Oliveira et al(2014, p. 09)</p>

Fonte: Borinelli, Kanitz e Oliveira et al.

Na Figura 1, pode-se visualizar a estrutura da controladoria e sua função como planejamento e controle, bem como na área contábil e fiscal na visão de Oliveira.

Figura 1– Estrutura da Controladoria



Fonte: Oliveira (2014, p. 8)

O autor relata que a Controladoria tem um sistema de informação integrado, possibilitando ter o monitoramento permanente de todas as áreas competentes a ela.

2.3 PLANEJAMENTO

Neste tópico apresentam-se conceitos e estágios do planejamento, sendo eles o estratégico, tático e operacional, os quais buscam alcançar as metas definidas na missão, com envolvimento dos responsáveis de cada área, criando meios de atingir os objetivos traçados pela empresa.

Para Peleias (2002, p. 23),

O planejamento é a etapa do processo da gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica.

Planejar é o processo em que se decide antecipadamente sobre as ações a serem tomadas e tem por finalidade garantir o cumprimento da missão definida pela empresa. Além disso, contribui para aumentar o uso das potencialidades existentes, inibir e corrigir os efeitos dos pontos fracos, desenvolvendo e buscando agregar novas capacidades importantes à continuidade da empresa.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 169),

o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

Nota-se que planejar é fundamental para as organizações alcançarem seus objetivos, pois este estabelece uma ligação entre o futuro e o presente, isto é, corresponde às expectativas vindouras por meio de decisões tomadas no presente em relação ao futuro que possibilita a identificação de fatores que podem auxiliar ou servir de obstáculos para a realização dos propósitos empresariais.

2.3.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ações da empresa e os objetivos que devem alcançar

Segundo Andrade (2012, p. 14) "o planejamento estratégico é genérico, isto é, abrange a organização como um todo".

Para a elaboração do planejamento estratégico segundo Chiavenato (2000, p. 116), parte-se de três atividades básicas:

1. Análise ambiental: ou seja, análise das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações, contingências, desafios e oportunidades percebidas no contexto ambiental.
2. Análise organizacional: ou seja, análise de condições atuais e futuras da empresa, recursos disponíveis e recursos necessários (incluindo tecnologia), potencialidades, forças e fraquezas da empresa, sua estrutura organizacional, sua capacidade e competência.

3. Formulação de estratégias: isto é, a tomada de decisões globais e abrangentes que produzirão efeitos no futuro da empresa dentro de um determinado horizonte estratégico, isto é, dentro de um determinado horizonte de tempo situado a longo prazo.

Contudo, de acordo com Catelli (2001, p. 138),

O planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional.

Ainda conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2009, p. 30) encontra-se na literatura que a estratégia empresarial tem os seguintes pilares:

- a determinação de metas, estratificando-as em: metas qualitativas, metas quantitativas e metas integradas; e
- o conjunto de decisões, objetivos e políticas a serem adotadas para que estas metas sejam atingidas.

Tendo uma outra visão de acordo Mosimann e Fisch (1999, p. 47),

pode-se conceituar, então, planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas.

No planejamento estratégico, todas as áreas da organização devem ter participação, sendo responsáveis pela elaboração de seus próprios planejamentos. Partindo da diretriz estratégica global da empresa, definida pela alta gestão, são determinados os planos de cada área.

No nível estratégico são definidas a missão e visão da empresa, estabelecidas as diretrizes e objetivos e desenvolvidas as estratégias e planos de ação para o alcance dos objetivos.

A figura vem demonstrar como o processo de planejamento funciona, sendo que inicia pelo nível mais alto da hierarquia, chegando até os níveis inferiores.

Figura 2–Níveis de Planejamento



Fonte:Oliveira

Portanto, o planejamento estratégico é uma atividade que procura interagir os planos da empresa com o mercado em que atua, tendo claro as intempéries que pode sofrer do ambiente que está inserido e quando necessário realizar ações para se adequar a estes fatos que acabam refletindo na empresa.

O planejamento estratégico segundo Chiavenato (2000, p. 148),

é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

O planejamento faz parte de um processo estratégico para aumentar as chances de sucesso da empresa em um mundo onde os negócios mudam constantemente. Padoveze (2003, p. 99) define o planejamento estratégico como: "sendo um processo que prepara a empresa para o que está por vir".

O planejamento estratégico não é a decisão que será tomada no futuro, mas sim a decisão tomada agora que levará ao alcance dos objetivos. Pode-se dizer que o planejamento estratégico define de que forma a empresa vai utilizar suas ferramentas para alcançar seus objetivos.

2.3.2 Planejamento Tático

Nesta etapa procura-se identificar a contribuição de cada área para o alcance dos objetivos da organização, seus responsáveis e os recursos financeiros disponíveis para desenvolver este planejamento que na maioria das vezes deve ser realizado por alguém que tenha bom tramite entre todas as áreas.

Conforme Lunkes (2009, p. 62), "o planejamento tático, por sua natureza compõe-se num nível intermediário entre os níveis estratégico e operacional, o qual costuma envolver as pessoas de níveis gerenciais e intermediárias".

O planejamento tático por sua vez, tem perspectivas de curto prazo (um ano, muitas vezes), os quais se referem aos planos de cada uma das áreas da organização.

Para Chiavenato (2000, p. 224), cada unidade organizacional deve ter o seu planejamento tático subordinado ao planejamento estratégico, sendo que suas principais 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.

O planejamento tático é a interpretação e tomada das decisões pelos níveis médios ou intermediários da organização.

2.3.3 Planejamento Operacional

Esta fase do planejamento é a sequência do planejamento tático, só que voltado mais para o operacional, ou seja de fato onde serão aplicadas as ações que resultarão nos objetivos propostos pela organização. De acordo com Padoveze (2003, p. 28), o "planejamento operacional define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional".

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 49) "o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa,

consubstanciadas em planos para determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas".

Segundo Chiavenato (2000, p. 184), "o planejamento operacional se preocupa basicamente com 'o que fazer' e com 'o como fazer' e refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional".

Esta etapa é onde se define os rumos da organização, por meio de procedimentos e planos estabelecidos para o alcance dos objetivos traçados.

Catelli (2001, p. 140), o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

1. estabelecimento dos objetivos operacionais
2. definição dos meios e recursos;
3. identificação das alternativas de ação;
4. simulação das alternativas identificadas;
5. escolha das alternativas e incorporação ao plano;
6. estruturação e quantificação do plano; e
7. aprovação e divulgação do plano.

No planejamento operacional, a controladoria é a responsável pela transformação dos aspectos qualitativos em padrões de comportamento operacional, sejam de natureza monetária ou não, econômicos, físicos ou financeiros, quantificando, dessa forma, os objetivos de cada área da organização.

A controladoria possui um papel importante no desenvolvimento do planejamento empresarial, pois no momento em que os objetivos e estratégias são definidos, esta área assessora os gestores por meio da disponibilização de informações sobre o ambiente interno e externo. Posteriormente, quando começa a execução dos planos, é responsável em acompanhar os resultados, comparando-os com o que foi planejamento e reporta as divergências aos responsáveis, para que estes tomem as devidas ações corretivas.

2.4 EXECUÇÃO

Após a conclusão do planejamento se dá a fase de execução, onde os responsáveis pelos diversos setores da empresa deverão colocar em prática as ações planejadas para alcançar o objetivo da mesma.

Catelli (2001, p. 294) explica que "nessa etapa o processo de execução é cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo,

de forma a otimizar cada negócio/evento. O produto obtido é materializado por meio das transações realizadas".

Beuren (2002, p. 60), na execução, a controladoria" [...] possui a função de fazer com que os recursos disponíveis sejam aplicados para a otimização dos resultados da empresa".

Toda via é nesta etapa que os planos são adotados, as ações se concretizam e as transações ocorrem. Ainda nesta fase é possível fazer ajustes necessários para a implementação do planejamento operacional.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 37):

A execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Para Peleias (2002, p. 25), 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". Mosimann e Fisch (1999) descrevem execução como a fase que após definidos os planos operacionais, é posto em prática, por meio de recursos disponíveis, o que foi planejado anteriormente. Portanto, a execução consiste em pôr em prática o que foi planejado com a finalidade de concretizar os objetivos propostos.

Portanto, nessa etapa, a controladoria exerce um monitoramento, não no sentido de controlar os resultados atingidos, mas, sim, de prestar informações durante a execução do planejamento operacional, o que ocorre antes das realizações acontecerem.

2.5 CONTROLE

A última etapa do processo decisório, sendo que esta não ocorre por último mas está associada a todas as fases do processo que ocorre no planejamento, na execução e em si própria.

Fase esta que avalia as ações tomadas no planejamento e seu desempenho durante a execução e possíveis desvios ocorridos, buscando identificar causas tanto internas como externas e as variações de cenários futuros na busca dos objetivos propostos no planejamento.

Segundo Peleias (2002, p. 26), é a "etapa na qual se comparam as ações empreendidas com aquelas definidas no planejamento operacional, assegurando que os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos".

Este controle é praticado pelos gestores de cada área da empresa com apoio da controladoria e com relatórios obtidos pelos sistemas de informação.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 124), "o processo de controle que interessa a controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, se está sendo eficaz em relação aos planos orçamentários".

Em relação à etapa de controle, a controladoria diariamente acompanha os registros de despesas, instruindo os colaboradores para efetuarem o lançamento na conta contábil correta e conforme o planejado.

Segundo Catelli (2001, p. 62), "o processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas".

Esses controles devem ser baseados no planejamento os quais quanto mais claro, completo e integrado forem, apresentara um resultado eficaz, gerindo informações sobre o desempenho do processo para os gestores..

Para Andrade (2012, p. 129), o controle "pode ser definido como a tarefa administrativa cuja finalidade é mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar as medidas corretivas necessárias".

O papel da etapa controle consiste em assegurar, por meio da correção de 'rumos', que os resultados planejados sejam efetivamente realizados. O produto obtido consiste em ações corretivas, através de um processo de identificação das transações realizadas, de comparação dos resultados realizados com os planejados, de identificação das causas dos desvios e de decisão quanto às ações a serem implementadas.

2.6 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

No ambiente onde a organização está inserida, têm-se dois eventos que devem ser detectados pelo sistema de informações, sendo o evento ambiental, o

qual é relacionado com o ambiente externo e o operacional que ocorre internamente e que são decorrentes de decisões dos gestores.

Para Perez Junior, Pestana, Franco (1997, p. 18), o sistema de informação gerencial,

representa o banco de dados em que estão centralizadas todas as informações da empresa. O sistema de informações gerenciais baseia-se no sistema contábil societário, complementado pelo sistema de contabilidade gerencial, e é responsável pelo registro de todas as operações da organização e pela elaboração de relatórios que permitam a mensuração de resultados e forneçam dados para a tomada de decisões.

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p. 54), "sistema é um conjunto de partes e componentes, logicamente estruturados, com a finalidade de atender a um objetivo".

Um dos objetivos da controladoria é disponibilizar informações aos gestores para o processo de tomada de decisões. Para tanto, esta área utiliza sistemas de informações. Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 97), sistema de informações é "um conjunto de técnicas e procedimentos que coletam, registram, armazenam e disseminam dados e informações para a coordenação do sistema de planejamento e controle, gestão de pessoal e organizacional, visando apoio ao processo de tomada de decisão".

Mosimann, Alves e Fisch (1999, p. 52), conceituam sistema de informação "como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas, também, de cada área de responsabilidade".

Nota-se que para a controladoria fornecer informações ao processo de tomada de decisões é preciso fazer uso de sistemas de informações. Os quais podem ser classificados em quatro níveis.

Entre os níveis tem-se o estratégico, que atende as necessidades relacionadas ao planejamento estratégico, onde as decisões serão estruturadas e há a necessidade das informações do ambiente interno e externo. Nos níveis gerencial e supervisonal, tem-se os relatórios que apresentam os indicadores sobre o desempenho de uma determinada área, e no operacional, tem-se as transações rotineiras que a organização realiza como parte de seus processos de negócio (AUDY; ANDRADE; CIDRAL, 2005).

Cruz (2000, p. 85) afirma que "os Sistemas de Informações Gerenciais são desenvolvidos para garantir a administração eficiente a qualquer tipo de

empresa". Neste sentido, pode-se verificar que são esses sistemas que vão garantir que os dados operacionais utilizados para manter a empresa em plena produção serão traduzidos em informações passadas a todos os que tiverem funções executivas.

Com relação ao sistemas de informações será apresentado no quadro três tipos.

Quadro 4–Sistemas de Informações Gerenciais

Tipo de Sistema Gerencial	Definição
Sistema de informação contábil (SIC)	“captura dados, processa, armazena, recupera e organiza em formato de informação as transações, os eventos, as atividades e os processos, além de aglutiná-los por áreas de responsabilidade, como a soma de informações econômico-financeiros da empresa.”
Sistema de integrado de gestão empresarial (SIG)	“apoia a gerência ou gestão no fornecimento de relatórios resumidos e rotineiros sobre o desempenho das atividades operacionais da empresa, de forma a facilitar sua atuação no processo decisório.”
Sistema de informação de apoio à decisão (SAD)	“lida com informações sob modelos de otimização determinísticos e satisfacientes, bem como modelos de planejamentos com critérios avançados em busca de otimização de resultados diante de alternativas de decisão.”

Fonte: Adaptado de Pereira et al.

Compreende as atividades relativas a conceber modelos de informações e a gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.

Segundo Peleias (2002, p. 15),

a informação é a base e o resultado da ação executiva. A partir dessa constatação, é preciso empreender esforços para suprir os gestores com ferramentas de informática que permitam o planejamento, o registro e o controle das decisões tomadas em cada fase do processo de gestão. Cabe a controladoria exercer essa função, e, para tal, a concepção, o desenvolvimento conceitual, a implantação, a operação e manutenção de sistema de informação são necessários para o apoio ao processo de gestão.

De acordo com Oliveira, Peres Júnior e Silva (2009), para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no

processo decisório é necessário que exista um sistema específico para tais finalidades. Trata-se do sistema de informações gerenciais que permite o acompanhamento e a integração das informações, gerando demonstrações contábeis, relatórios administrativos e gerenciais, demonstrativo de desempenho, dentre outros.

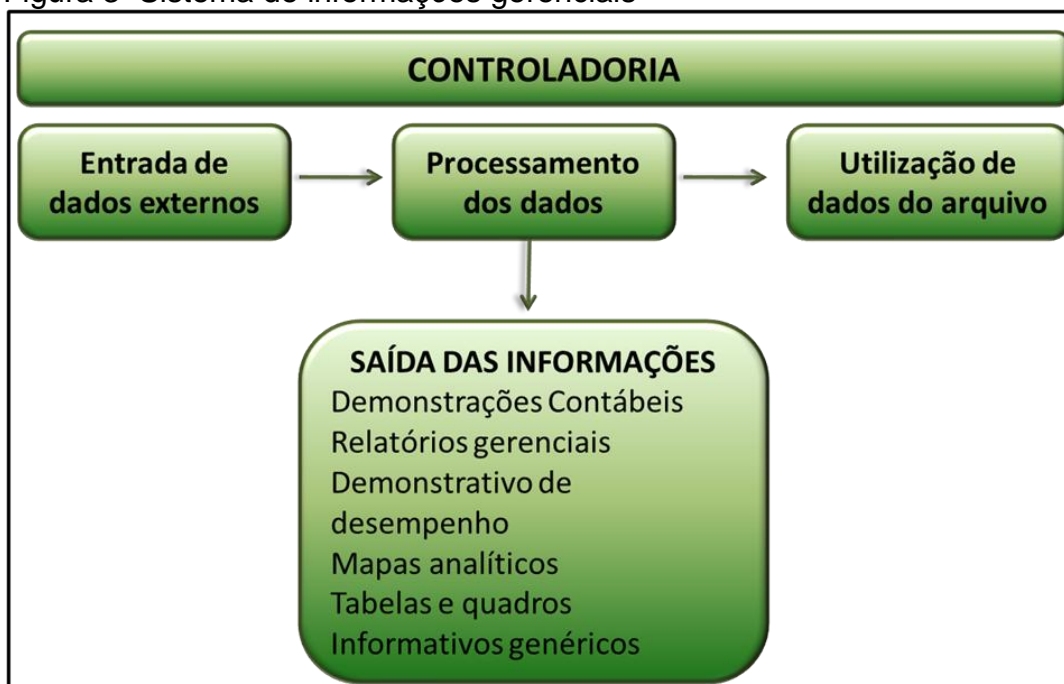
Para Pereira (2005, p. 31), "um sistema de informações pode ser conceituado como um conjunto de componentes inter-relacionados, desenvolvido para coletar dados, processá-los, armazenar, recuperar e distribuir informações, a fim de facilitar o processo de gestão do sistema".

Ainda segundo Pereira (2005, p. 31), "um sistema de informações é constituído por três entidades básicas: pessoas, organizações e tecnologia".

O sistema de informação gerencial é aquele onde se processa os dados transformando em informações, os quais são utilizados na tomada de decisão sendo uma ferramenta que dá sustentação para alcançar os resultados propostos.

A figura vem apresentar de um modo prático, a simples entrada de dados em um sistema de informação, se transformando na saída em relatórios e demonstrativos para auxiliar nas tomadas de decisão.

Figura 3–Sistema de informações gerenciais



Fonte:Oliveira, Perez Junior (2014, p. 55)

A figura ilustra o processo do sistema de informações, onde é realizado a entrada de dados, seu processamento, tendo como resultado na saída de relatórios e demonstrativos servindo como apoio aos gestores. Pode-se entender que os Sistemas de Informação não só geram benefícios, como promovem mudanças significativas, tanto na estrutura, quanto no processo de gerenciamento, de modo a serem utilizados para apoiar as estruturas organizacionais e criar uma nova cultura organizacional, por meio de relatórios gerenciais e, portanto, como auxílio à tomada de decisões.

2.6 CONTROLLER

Qualquer sociedade necessita de uma estrutura organizacional para a sua sobrevivência. Por sua vez, essas sociedades necessitam de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial.

De acordo com Catelli (1999), a responsabilidade da garantia da missão da controladoria fica confiada ao *controller*. Bem como, o zelo pela continuidade da empresa, e todo o processo de otimização para que esta consiga obter um resultado global satisfatório às suas necessidades.

O cargo *controller*, em muitas organizações é legada ao chefe da contabilidade. Independente da estrutura de trabalho, as suas atribuições básicas estão ligadas ao planejamento.

Para Schmidt (2002, p. 23),

É ao *controller*, mais do que a qualquer outro profissional, que os gestores se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresariais, visto ser ele o responsável pelo sistema de informações da empresa. No entanto, não é atribuição sua dirigir a organização, pois essa tarefa é dos gestores, mas é de sua competência mantê-los informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa

O responsável pela área da controladoria seja ele o *controller* ou não deve ser um profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações, tanto financeiras quanto operacionais, para uso da administração de uma empresa nas funções de planejamento, avaliação e controle

de suas atividades e assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

O *controller* tem papel importante, gerando informações confiáveis e eficazes, supervisionando os setores de contabilidade, finanças, administração, informática e recursos humanos, tomando decisões que envolvem a todos e principalmente atuando constantemente em mudanças (de mercado, tecnologias, sistemas de gestão, etc.), assumindo assim, um papel fundamental dentro das organizações.

Nos tempos atuais, de avanços tecnológicos acelerados e de ciclos de mudança cada vez menores, aliados às constantes modificações nas legislações que ocorrem nos diversos mercados em que as empresas atuam, o controller deve ser um profissional multifuncional, com conhecimento e experiências nas áreas contábil, financeira e administrativa.

O *controller* é considerado um líder dentro da empresa, pois precisa coordenar pessoas para que os objetivos sejam alcançados. É de sua responsabilidade motivá-las e orientá-las quanto ao melhor rumo a ser tomado, fazendo com que se sintam satisfeitas. É também seu dever supervisionar o que está sendo feito.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização de um estudo científico se faz necessário definir os procedimentos metodológicos que conduzirão à obtenção dos resultados..

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A tipologia da pesquisa quanto aos objetivos caracteriza-se como descritiva, que segundo Gil (2008, p. 42), "tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis". Este estudo visa descrever aspectos relacionados a controladoria e as contribuições, que está trás para as organizações.

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica de acordo com Gil (2008, p. 44), "desenvolvida com base em material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". Segundo Marcone e Lakatos (2008, p. 57), sua "finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas".

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo de construção civil, identificando aspectos relacionados a controladoria visando propor melhorias no modelo já existente. Segundo Yin (2005, p. 19), o estudo de caso "vem contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados".

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A tipologia quanto a abordagem do problema é a qualitativos que é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos. Marconi e Lakatos

(2008, p. 70) destacam que, "consiste em investigações de pesquisa empírica cuja finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas".

De acordo com as metodologias de pesquisa escolhidas, o estudo ocorreu procurando realizar uma interação entre a teoria e a prática, levando os conhecimentos teóricos obtidos para a aplicação no dia-a-dia da organização, visando contribuir com o processo já existente e também com melhorias.

4 ESTUDO DE CASO

Esta etapa do estudo tem o objetivo de evidenciar a importância da Controladoria na tomada de decisões de uma indústria de produtos para a construção civil.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa tem sua sede na Rodovia Genésio Mazon, SC 445, s/n, Distrito de Estação Cocal, em Morro da Fumaça /SC, conforme pode ser observado na Figura 4.

Figura 4–Imagem panorâmica da empresa



Fonte: Dados da empresa pesquisada

A Celucon Indústria e Comércio de Concretos Ltda foi fundada em 29 de julho de 1998, iniciando suas atividades produtivas e comerciais em janeiro de 2003. Nos dois primeiros anos a produção era feita em um pequeno pavilhão, no

mesmo endereço que opera atualmente. Nesse início a produção não ultrapassava a média de 700 m³/mês. (CELUCON, 2014)

Em meados do ano de 2006 iniciou-se a construção de um pavilhão de 1.000 m² onde após um ano a produção chegou à casa de 2.100 m³/mês. Hoje, com as ampliações feitas nos dois últimos anos, a Celucon atingiu uma média de produção de aproximadamente 6.200 m³/mês, quantidade esta insuficiente para atender as necessidades do mercado na região sul do Brasil. (CELUCON, 2014)

4.1.1 Utilização e Características do Produto

O concreto celular autoclavado apareceu pela primeira vez na Suécia, em 1924. Hoje é utilizado em mais de trinta países e o Japão é o maior produtor. No Brasil esse produto foi introduzido na década de 60, com uma produção inicial de aproximadamente 4.000 m³/mês, atingindo atualmente volumes na ordem de 25.000 m³/mês. (CELUCON, 2014)

O concreto celular é um produto obtido por meio de processo químico que confere ao mesmo, características tais como: baixa densidade, baixa penetração de água, resistências acima dos padrões exigidos pelas normas brasileiras, isolante térmico e acústico, resistindo ao fogo por pelo menos 6 horas e impedindo a propagação do mesmo por transmissão de calor. (CELUCON, 2014)

O produto é apresentado em várias formas das quais pode-se citar o bloco de vedação não estrutural, bloco de vedação estrutural e painéis de vedação armados. Os blocos de concreto celular são utilizados na execução de paredes de vedação, estrutural, ambientes com necessidades de isolamentos térmico e acústico, preenchimento de lajes nervuradas e demais. Os painéis armados podem ser usados como paredes de vedação, divisórias, forros e outros. (CELUCON, 2014)

Uma vantagem indiscutível é a economia, rapidez e qualidade proporcionadas quando toma-se a decisão de utilizar concreto celular em uma obra na fase de projeto. (CELUCON, 2014)

4.2 PROCESSO PRODUTIVO

Conforme dados obtidos junto ao *site* da empresa, o concreto celular é um produto obtido por meio de processo químico envolvendo areia, cal, cimento e alumínio. Tem-se como resultante desse processo, um produto cuja matriz é bastante estável, resistente e de baixo peso específico.

A areia juntamente com a água é moída em moinho contínuo, até que a mistura apresente consistência de lama. Essa lama é estocada em tanques apropriados por períodos variados, para posteriormente ser juntada em misturadores com cal, cimento e alumínio. (CELUCON, 2014)

Após homogeneizado toda a mistura, a mesma é vazada em formas para ocorrer a pré-cura e em seguida cortada em máquinas especiais, obtendo peças nas dimensões desejadas. O processo de corte produz sobras, que são totalmente aproveitadas, entrando como lama no misturador. Dessa maneira não se descarta nenhum componente utilizado no processo. (CELUCON, 2014)

O produto cru e cortado, vai para autoclaves receber pressão e temperatura, adquirindo as características finais desejadas do concreto celular autoclavado. O produto acabado que apresentar defeitos, será triturado e reaproveitado como componente do processo. O produto ao sair da cura, é classificado e embalado ficando assim pronto para o consumo. (CELUCON, 2014)

4.3 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

O segmento da empresa em estudo é a industrialização e comércio de materiais para construção civil. Os principais locais de atuação referem-se ao sul do país, principalmente em Santa Catarina, mas efetua eventuais vendas para outros estados.

Quadro 5–Definição estratégica

Definição Estratégica	
Negócio	Fabricação e comércio de blocos de concreto celular autoclavado.
Missão	Facilitar a vida de quem constrói, oferecendo produtos e soluções de comprovada qualidade.
Visão	Ser reconhecida como uma das melhores empresas do segmento da construção civil.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Ética e Justiça - Atuar com honestidade, integridade, transparência e profissionalismo em todas as relações e atividades da empresa. • Simplicidade - Mesmo crescendo, a cultura da empresa deve ser a mesma. • Foco nos resultados - Atingir com determinação os resultados, comprometendo-se com os planos definidos, sua evolução e a geração de resultados. • Valorização dos relacionamentos - Valorizar os indivíduos, suas diferenças e necessidades, bem como atender seus clientes deixando satisfeitos.

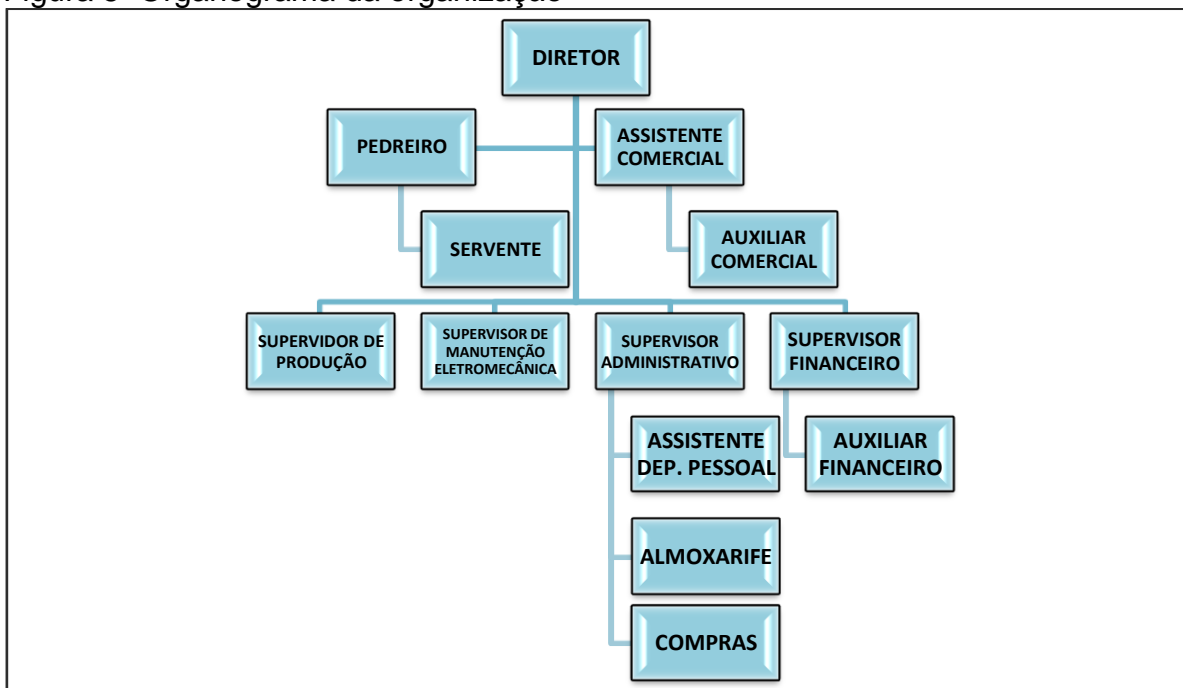
Fonte: Adaptado dos dados da empresa

De acordo com a cultura da empresa, estabelece-se a missão, visão e valores citados. Somente os conceitos de valores foram acrescentados por este pesquisador.

4.3.1 Estrutura Organizacional

A empresa conta com uma estrutura organizacional conforme pode ser observado na Figura 5:

Figura 5–Organograma da organização



Fonte: Dados da empresa

No organograma apresentado pode-se perceber que a organização conta com uma administração reduzida. Possui três sócios, sendo um deles o sócio administrador, qualificado como diretor, sendo que este tem por subordinação direta os trabalhadores da construção civil, o assistente e auxiliar comercial. Na sequência dividido em supervisor de produção, manutenção eletromecânica, administrativo e financeiro, cada um responsável pela sua área. Cabe ressaltar que a empresa não possui um setor de controladoria, mas conta com profissionais que vem desempenhando esta função.

4.4 SITUAÇÃO ATUAL

Nesta etapa será relatado algumas situações encontradas na empresa pesquisada que dizem respeito aos principais meios para a tomada de decisão.

a) Planejamento

Atualmente o planejamento da empresa não tem objetivos de longo prazo documentado, sendo que o mesmo é discutido entre os sócios e repassado

aos supervisores de cada área. O planejamento de longo prazo é feito com base nos seguintes indicadores: endividamento, faturamento, produção e gastos.

A empresa em estudo está em constante crescimento devido ao aumento na procura de seus produtos, o que resulta na necessidade de novos investimentos, sendo estes em sua maior parte na produção, com aquisição de máquinas importadas e melhorias nas que estão em funcionamento.

b) Relatórios

Quanto aos relatórios e responsáveis por sua elaboração, estes são:

- ✓ acompanhamento do endividamento realizado em planilha do *excel*, alimentada pelo supervisor administrativo;
- ✓ controle dos gastos são planilhados pelo assistente comercial, somente apresentando informações do realizado;
- ✓ o controle das cobranças, inadimplências, taxas de juros e necessidade de capital de giro é realizado pelo supervisor financeiro;
- ✓ o relatório de contas a pagar é obtido por meio do sistema empresarial, tendo como responsável o assistente financeiro;
- ✓ o setor comercial, por meio do auxiliar comercial, apresenta o faturamento semanal, o preço médio e a carteira de pedidos;
- ✓ o controle da produção é realizado por meio planilha do *excel*, o qual é realizado pelo assistente de produção; e
- ✓ a planilha do fluxo de caixa não está sendo alimentada.

c) Fatores a serem melhorados

Até o presente momento, a contabilidade da empresa é terceirizada, devido principalmente, ao fato da estrutura reduzida não requerer a realização de contabilidade interna. No entanto, esta muitas vezes, deixou de apresentar os resultados mensais em tempo hábil, além de registros contábeis efetuados em rubricas erradas, o que prejudica a tomada de decisões com as devidas análises.

O *software* de gestão empresarial foi adquirido para suprir a necessidade geral da empresa de ter as informações em um banco de dados, sendo que este vai ganhando estrutura conforme a necessidade de cada área que

o alimenta com as informações necessárias para controle. Por conta disso, em alguns casos, não gera segurança para tomada de decisão.

Um dos problemas detectados por meio da utilização do *software*, diz respeito a operações financeiras. Pois, no momento de registrar no sistema, somente existe a possibilidade de dar entrada em um valor, neste caso o capital contraído. Não existem espaço para o registro dos juros das parcelas. Deste modo, este fato é realizado somente no momento da baixa, pelo supervisor financeiro, sendo que se este for gerar um relatório com tais informações as mesmas não serão reais.

O sistema também não gera relatório de compras por centro de custos e histórico da última compra realizada. Sendo que tais fatos foi percebido após a realização da conciliação das contas contábeis no segundo semestre de 2014.

Quanto a contas a pagar, percebe-se alguns problemas como:

- ✓ recebimento de notas fiscais com divergência de datas de vencimento do documento e o informado no sistema ocorrendo divergência para as devidas programações de pagamento;
- ✓ recebimento de boleto, sem registro de nota fiscal lançada no sistema.

Sendo que em alguns destes casos foi deixado de quitar tais débitos no prazo, acarretando em multas pelo pagamento posterior.

Outro fator relacionado as contas a pagar, diz respeito ao fato de que a remessa e o retorno de títulos enviados para o banco ainda são realizados de forma manual, tanto a digitação dos títulos no *site* do banco quanto as baixas das liquidações.

Falta formalização e cobrança de procedimentos administrativos e financeiros.

O setor de compras possui um profissional para tal finalidade, mas em alguns casos outras pessoas acabam iniciando a negociação e até mesmo fecham o pedido e posteriormente informam o comprador para emitir a ordem de compra. As compras são realizadas geralmente por meio de dois orçamentos, necessitando da aprovação dos gestores de cada setor e quando não condizem com o operacional do dia a dia, faz-se necessário a assinatura do diretor.

Em relação ao orçamento, percebeu-se que a empresa não possui um plano orçamentário.

4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A busca constante por melhores resultados tem exigido das empresas uma série de ações para garantir sua sobrevivência no mercado, diante disto apresenta-se algumas sugestões:

- 1) A missão, visão e valores, atualmente, não são de conhecimento de todos os colaboradores. Por isso, sugere-se um trabalho de divulgação, pois é importante que todos conheçam tais aspectos para saberem que direção tomar e quais são os principais valores que devem ser observados;
- 2) Desterceirizar a contabilidade para que seja realizada na própria empresa. Com isto, ganhando mais agilidade e confiabilidade na apuração dos resultados para a tomada de decisão. Além disso, sugere-se que ao trazer a contabilidade para ser realizada internamente, que se adquira um *software* contábil que consiga ter integração com o *software* de gestão atual; A necessidade e custo para implantação da contabilidade na empresa pode ser observado no Quadro 6.
- 3) Implantar um plano orçamentário onde ocorra o acompanhamento do que foi planejado com metas pré-estabelecidas. Onde, a controladoria deverá apresentar relatórios periódicos apontando as divergências significativas. O orçamento deverá ser realizado pela controladoria, mas avaliado pelos gestores de cada setor.
- 4) Quanto ao fluxo de caixa, sugere-se a implantação efetiva para controlar as disponibilidades e as operações financeiras diárias da empresa. Propõem-se que num segundo momento, este possa ser feito no próprio *software* já utilizado na gestão. O modelo sugerido pode ser observado no Quadro 6.
- 5) Elaborar planilha de controle de custos previstos e realizados, para acompanhamento dos resultados. O mesmo pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 6–Necessidade para implantar a Contabilidade na empresa

Necessidade	Custo Mensal	Encargo FGTS 8%	Total Geral
Sistema Contábil	R\$ 450,00		
Consultoria Eletrônica	R\$ 132,00		
Contador	R\$ 4.000,00	R\$ 320,00	R\$ 4.320,00
Auxiliar Contábil	R\$ 1.500,00	R\$ 120,00	R\$ 1.620,00
Total	R\$ 6.082,00	R\$ 440,00	R\$ 6.522,00

Contabilidade Terceirizada

Escritório Contábil	Custo Mensal
Honorários	R\$ 3.880,00
Total	R\$ 3.880,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com a sugestão de desterceirizar a contabilidade foi apresentado o valor dos serviços cobrados pela empresa terceirizada e o que a empresa vai necessitar para fazer sua própria contabilidade. Apesar de que o valor para fazer a contabilidade na empresa se torna maior, isto se compensará com o benefício que a mesma trará. Visto que toda a entrada de informação acontecera no instante que é gerado um evento que necessite de registro, como notas fiscais de compras e vendas, baixas de duplicatas e de todos os movimentos que ocorrem diariamente, evitando assim atraso na entrega de demonstrativos para tomada de decisão como já ocorreu e divergências nas informações registradas.

Quadro 7– Modelo de Fluxo de Caixa

FLUXO_DE_CAIXA_2014_RESUMO	jan-14	jan-14	Variação		Total	Total	Variação	
	Realizado	Projetado	AV	AH	Realizado	Projetado	AV	AH
1_SALDO_INICIAL [=]	-	-			-	-		
2_RECEITAS_OPERACIONAIS [+]	-							
3_DESPESAS_OPERACIONAIS [-]	-	-						
4_SALDO_OPERACIONAL [=]	-	-						
5_RECEITAS_NÃO_OPERACIONAIS [+]	-	-						
6_DESPESAS_NÃO_OPERACIONAIS [-]								
7_SALDO_NÃO_OPERACIONAL [=]								
8_SALDO_DO_MÊS [=]								
9_SALDO_FINAL [=]								
10_RECEITAS_TOTAIS [+]								
11_DESPESAS_TOTAIS [-]								
12_SALDO_DO_MÊS [=]								
13_SALDO_DO_BANCO [=]								
14_SALDO_DE_CAIXA_GERAL [=]								
15_LIMITE_DO_CHEQUE_ESPECIAL [+]								
16_VALOR_UTILIZADO_DO_CHEQUE_ESPECIAL [-]								
17_INDICADORES	jan-14	jan-14			fev-14	fev-14		

Fonte: Adaptado da empresa.

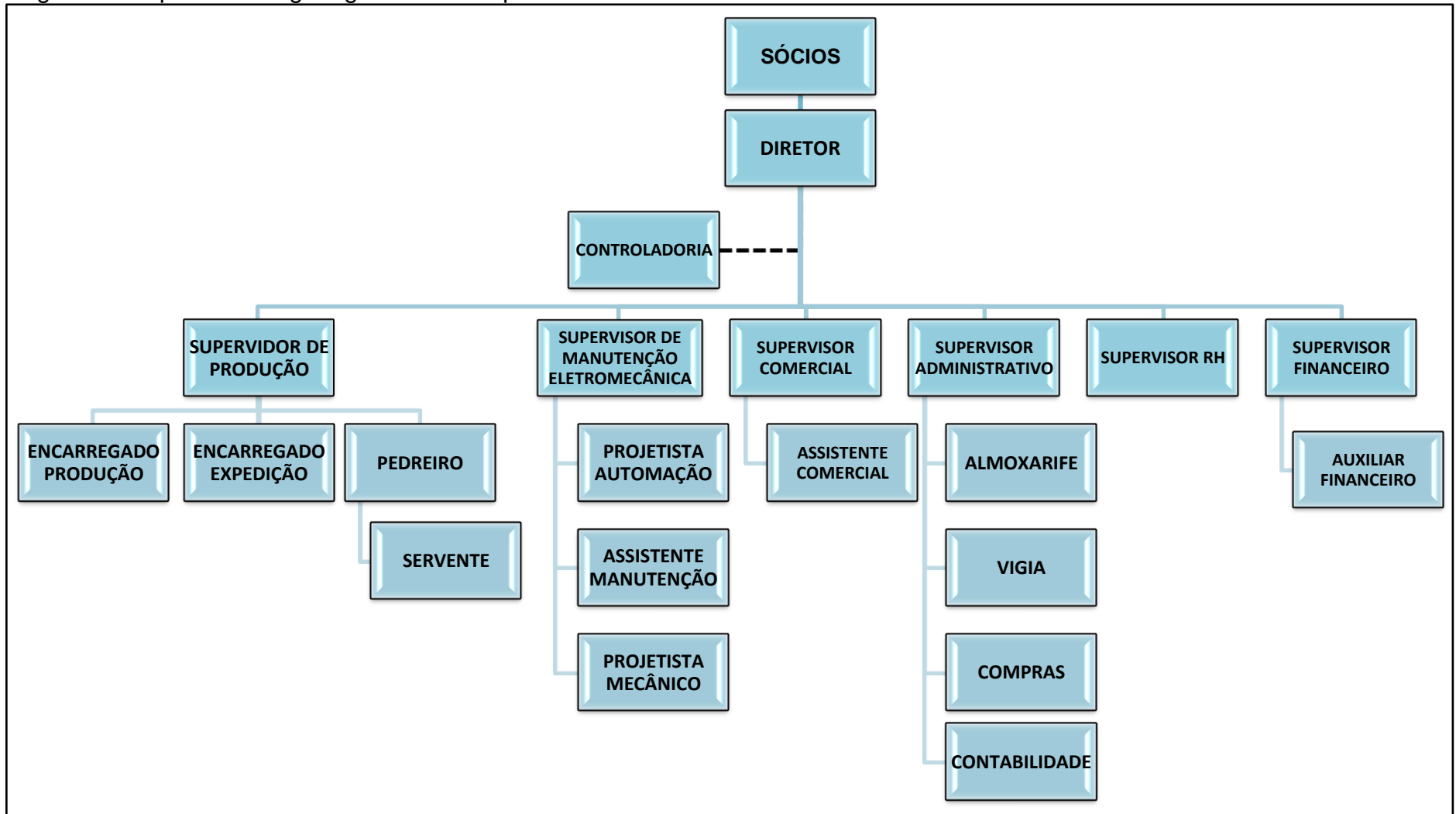
Quadro 8– Modelo de DRE e Custos

DESCRIÇÃO/MÊS	Jan/Projetado	Jan/Realizado	AV [%]	AH [%]	Total	Média
1 - RECEITA OPERACIONAL BRUTA [+]						
3 - CRÉDITO DE IMPOSTOS [+]						
	-	-	-	-	-	-
4 - CUSTO VARIÁVEL TOTAL [-]	-	-	-	-	-	-
5 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO [=]	-	-	-	-	-	-
%	-	-	-	-	-	-
6 - CUSTO DE FABRICAÇÃO [-]	-	-	-	-	-	-
7 - CUSTO DIRETO TOTAL [-]	-	-	-	-	-	-
%	-	-	-	-	-	-
8 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO AJUSTADA [=]	-	-	-	-	-	-
9 - CUSTO FIXO PADRÃO [-]	-	-	-	-	-	-
10 - RESULTADO OPERACIONAL [=]	-	-	-	-	-	-
%	-	-	-	-	-	-
11 - DESPESAS FINANCEIRAS [-]	-	-	-	-	-	-
%	-	-	-	-	-	-
12 - RESULTADO FINANCEIRO [=]	-	-	-	-	-	-
%	-	-	-	-	-	-
13 - IRPJ + CSLL [-]	-	-	-	-	-	-
%	-	-	-	-	-	-
14 - CUSTO TOTAL [-]	-	-	-	-	-	-
%	-	-	-	-	-	-
15 - RESULTADO APÓS IRPJ + CSLL [=]						
%						
16 - INVESTIMENTOS [-]						
16.4 - Amortizações [-]						
17 - RESULTADO APÓS INVESTIMENTOS [=]						
%						

Fonte: Adaptado da empresa.

- 6) Em relação as compras, sugere-se que haja uma centralização de todo o processo de compras com o profissional da área. Adotar ordem de compra para todos os itens que são comprados e que sejam realizados no mínimo três orçamentos. Quando, por algum motivo não for possível, que seja realizada justificativa por escrito dos motivos da não realização;
- 7) Desenvolver e implantar os relatórios de compras por centro de custos e um que apresente as informações da última compra realizada, como fornecedor e valor unitário;
- 8) Fazer a integração da cobrança entre o *software* da empresa com os bancos, evitando assim o tempo dispensado para realizar tais operações;
- 9) Proceder conferência entre as contas a pagar lançadas no sistema como boleto simples ou outro tipo de cobrança, com os boletos que se encontram arquivados na pasta mensal, distribuído por dia, sendo esta conferência realizada pelo responsável pela cobrança dois dias antes do vencimento das mesmas;
- 10) Para as operações financeiras, criar uma conta para cada contrato e que possua separação entre o curto, longo prazo e os juros, para quando houver a necessidade de consultar o histórico de um financiamento exista a disponibilidade com todas as informações.
- 11) Elaborar um procedimento para o setor de cobrança de títulos não pagos, ou protestados. Definindo o prazo máximo de 30 dias após vencimento e realizado pelo menos 2 contatos com o cliente e mesmo assim não obter retorno, este deverá ser enviado para o jurídico da empresa.
- 12) Organizar a empresa contemplando a controladoria conforme proposta de organograma representado na Figura 6, onde pode-se perceber que a função é a de *staff*.

Figura 6–Proposta do Organograma contemplando a controladoria



Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de planejamento, melhorias nos processos e controles de gestão é uma realidade da qual os gestores devem estar constantemente atentos. Além disso, para atuarem de modo adequado, precisam contar com informações pertinentes para a correta tomada de decisão. Neste sentido, a controladoria tem fundamental importância, pois proporciona suporte ao processo de gestão, uma vez que por meio dela, geram-se informações tanto operacionais como estratégicas e que são fundamentais no gerenciamento organizacional.

Apesar de sua importância, a controladoria ainda é pouca utilizada entre empresas de menor porte, mas mesmo para estas, sua contribuição é essencial. Percebeu-se com o estudo que a organização pesquisada não conta com um *controller*, mas algumas funções de controladoria são realizadas por outros profissionais. No entanto, várias atividades necessitam de melhorias, as quais foram identificadas no estudo.

A empresa faz uso de alguns relatórios de controles, tais como controles de contas a pagar e a receber, de gastos, entre outros. Mas, sugere-se que a organização faça algumas mudanças, como por exemplo desterceirizar a contabilidade para que passe a ser realizada na própria empresa. Além disso, que realize um planejamento e faça uso do orçamento e do fluxo de caixa, com acompanhamentos periódicos, observando o orçado e o realizado.

Sugere-se que a empresa passe a contar com um *controller* que conheça as atividades realizadas na organização, avalie os relatórios e demonstrativos da organização, tais como: balanço patrimonial, demonstração do resultado, fluxo de caixa, endividamento e custos, dentre outros.

Este profissional deve ter conhecimento de todas as áreas, para assim fazer o acompanhamento, análise e avaliação periodicamente e se preciso realizar eventuais ajustes no decorrer do processo de gestão. Com isso, fornecendo informações adequadas para que os gestores possam tomar as melhores decisões.

Conclui-se que a controladoria traz inúmeros benefícios para as organizações, bem como para a empresa pesquisada, pois proporciona suporte ao processo de gestão, uma vez que por meio dela, geram-se informações tanto operacionais como estratégicas e que são fundamentais no gerenciamento organizacional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

AUDI, Jorge Luis Nicolás; ANDRADE, Gilberto Keller de, CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da Controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Rio de Janeiro: Bookman, 2002.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis** - Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a Obtenção de título de Doutor em Ciências Contábeis – São Paulo, SP, 2006.

BRITO, Osias, **Controladoria de risco retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CATELLI, Armando(Coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica- GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais**: tecnologia da informação e a empresa do século XXI, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade**: resumo da teoria, atendendo às novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com respostas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Edinete André da Rocha. **Modelo de controladoria para as empresas do ramo de construção civil, subsetor edificações sob a ótica da gestão econômica**. Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Dissertação pelo curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria – São Paulo: 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Contabilidade**: um instrumento de gestão. Curitiba: Juruá, 2008.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**: teoria e estudo de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ, Jr, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

OLIVEIRA, Luís Martins et al. **Controladoria Estratégica**. 3. ed. São Paulo:Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Liliam Rodrigues de; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Papel da Controladoria nos fundos de pensão. RCC – **Revista Contemporânea de Contabilidade**. São Paulo, pág. 50-55. 15 abr. 2006.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria**: estratégica e operacional. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

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

PEREIRA, Elias. (Organizador) **Fundamentos da contabilidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. Armando Oliveira Pestana, Sergio Paulo Cintra Franco. 2. ed. São Paulo: Atlas,1997.

SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria**: agregando valor para a empresa.Porto Alegre: Bookman, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.