

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

JOVANINI RIBEIRO NESI

**CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS, DE UMA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL NO MUNICÍPIO
DE URUSSANGA/SC**

CRICIÚMA
2014

JOVANINI RIBEIRO NESI

**CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO EM MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS, DE UMA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL NO MUNICÍPIO
DE URUSSANGA/SC**

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

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

**CRICÍUMA
2014**

JOVANINI RIBEIRO NESI

CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, DE UMA ORGANIZAÇÃO CONTABIL NO MUNICÍPIO DE URUSSANGA/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 Controladoria e Contabilidade Gerencial.

Criciúma/SC, 02 de Dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Especialista Everton Perin - UNESC - Orientador

Prof.º Especialista Rogério da Silva Vicente - UNESC - Examinador

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos que sempre me deram força para nunca desistir, e demonstraram mais uma vez ser os pilares da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, simplesmente por minha vida.

Imprescindível agradecer a minha família, meu pai Milton Luiz Nesi, minha mãe Rejane Ribeiro Nesi e minha irmã Jovanna Ribeiro Nesi, por servirem de modelo de caráter e por me guiarem na trajetória correta, ensinando sempre a lutar pelos meus objetivos e nunca desistir.

As amizades conquistadas ao longo desses quatro anos e meio, que unidos por um objetivo em comum venceram comigo todos os obstáculos encontrados, jamais perdendo o bom humor. Em especial a amiga, acadêmica Beatriz Pereira que sempre serviu como fonte de expiração e companheirismo em todos os momentos desta jornada e aos amigos da Turma da PATOTA.

Agradeço ao meu orientador, o Especialista Everton Perin, pela disponibilidade de tempo e dedicação despendidos ao longo da elaboração do presente trabalho.

Aos membros do corpo docente do curso de Ciências Contábeis da UNESC, que com profissionalismo e educação, contribuíram para o meu aprendizado e crescimento como profissional. Não posso deixar de mencionar o amigo e Professor Tiago Stock que além de repassar seu conhecimento é um grande ser Humano.

Enfim agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente de alguma forma contribuíram nesta minha caminhada, com proposito de me tornar uma excelente profissional e ser humano.

A todos muito obrigado.

**“Reunir-se é um começo,
permanecer juntos é um progresso, e
trabalhar juntos é o sucesso.”**

Henry Ford

RESUMO

NESI, Jovanini Ribeiro. **Controladoria na tomada de decisão: um estudo em micro e pequenas empresas, de uma organização contábil no município de Urussanga/SC**. 2014. P, 68. Orientador (a): Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O cenário econômico atual marcado pelos avanços tecnológicos e pela alta competitividade criou a necessidade de ferramentas para o fornecimento de dados confiáveis e transparentes que serão a base para a tomada de decisão. A controladoria é detentora dessas ferramentas e fornece informações que são a base para o alcance de melhores resultados de desempenho em todas as esferas da organização. Diante disso, o objetivo geral desse trabalho consiste em analisar como a Contabilidade terceirizada, pode contribuir na gestão de micro e pequenas empresas sediadas no município de Urussanga/SC. Para alcançar tal objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo e quantitativo por meio de entrevistas com colaboradores de micros e pequenas empresas, no município de Urussanga, sobre a importância da Controladoria e Contabilidade Gerencial para tomada de decisões. Os resultados demonstraram que 65% das organizações possuem caráter familiar referente à sua gestão empresarial, 80% dos entrevistados confiam plenamente nas informações fornecidas pelas empresas as quais prestam serviços, 50% dos entrevistados acreditam que as informações disponibilizadas deveriam ser analisadas e discutidas a fim de auxiliar na gestão empresarial e todas as empresas responderam utilizar um sistema de gestão que é essencial no tratamento de informações diárias. Por fim, verificou-se que 50% dos colaboradores questionados estão dispostos a pagar um valor adicional por informações que ultrapassem atividades rotineiras e possuam caráter gerencial, ao influenciarem no rumo que a empresa tomará. Dessa forma, conclui-se que a Controladoria que é uma das ramificações da Contabilidade, com finalidade de realizar o planejamento e controle de informações, contribui para auxiliar e fundamentar o processo de tomada de decisões, de micro e pequenas empresas, e que sua importância é reconhecida pelas pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Controladoria. Tomada de decisão. Micro e Pequenas empresas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Estrutura Controladoria	26
Figura 02 - Processo de Gestão.....	31
Figura 03 - Fases processo Tomada de Decisões	38
Figura 04 - Município de Urussanga/SC	43
Figura 05 - Contexto Regional de Urussanga/SC	44
Figura 06 - Número de Funcionários.....	45
Figura 07 - Faturamento (Média Anual)	46
Figura 08 - Função ocupada pelos Entrevistados	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Povos Primitivos e a História da Contabilidade	16
Quadro 02 - Comparação Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira	18
Quadro 03 - Obrigatoriedade ou não: Contabilidade Financeira e Gerencial	19
Quadro 04 - Espécies de Atividades de Planejamento	20
Quadro 05 - Missão Controladoria	23
Quadro 06 - Funções da Controladoria	25
Quadro 07 - Conceitos Modelos de Gestão	29
Quadro 08 - Conceitos Estruturas Modelos de Gestão	32
Quadro 09 - Áreas de aplicação dos Sistemas de ERP	35
Quadro 10 - Histórico e caracterização do Município	43
Quadro 11 - Mercado de Atuação	45
Quadro 12 - Cultura organizacional da empresa.....	48
Quadro 13 - Como se qualifica a relação do Escritório Contábil com a organização em questão? Ocorre a confiança em todas as informações encaminhadas ou algumas não veem necessidade de informar a contabilidade?	49
Quadro 14 - Os controles internos as informações da organização são armazenados mediante algum modelo de sistema ou de outra forma? Qual?	49
Quadro 15 - As atribuições solicitadas referentes a contabilidade, envolvem planejamento e controle de informações, o contador disponibiliza essas informações de que forma a organização?	50
Quadro 16 - Diante das informações disponibilizadas pela contabilidade, a organização analisa que elas auxiliam nas tomadas de decisões? De que forma? Ocorre alguma reunião referente aos gestores da empresa e o Contador?	50
Quadro 17 - Quais Demonstrações Contábeis (Balanço Patrimonial, Balancete, DR, DFC, entre outros) são disponibilizadas pela contabilidade após as análises das informações coletadas? E do ponto de vista do entrevistado, qual a ferramenta que mais auxilia a empresa?.....	51
Quadro 18 - A organização possui algum tipo de Sistema que disponibiliza informações? E do ponto de vista do entrevistado que a importância de um Sistema de Gestão Empresarial para organização?	52
Quadro 19 - A empresa teria interesse em receber relatórios contendo informações financeiras e gerenciais, com argumentos e análises referentes a um <i>controller</i> ? ...	53

Quadro 20 - Diante a disposição para obter informações e análises mais esclarecedoras, a empresa estaria disposta a desembolsar valores maiores que os Honorários Contábeis atuais cobrados? E referente a este desembolso para obter melhores informações, a empresa identifica como um investimento?54

LISTA DE ABREVIATURAS

ADM - Administração

BP - Balanço Patrimonial

DFC - Demonstrações dos Fluxos de Caixa

DMPL - Demonstrações de Lucros ou Prejuízos Acumulados ou Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido

DR - Demonstrações do Resultado

DVA - Demonstrações do Valor Adicionado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 HISTÓRIA DA CONTABILIDADE.....	15
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	16
2.2.1 Contabilidade Gerencial versus Contabilidade Financeira	17
2.2.2 Controlar e Planejar	19
2.2.2.1 Planejamento Estratégico.....	21
2.3 CONTROLADORIA	21
2.3.1 Missão e Funções da Controladoria	23
2.3.2 Estrutura e Objetivos da Controladoria	26
2.3.3 Controller	27
2.3.4 Modelo de Gestão	29
2.3.4.1 Processo de Gestão	30
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	32
2.4.1 Sistema de Gestão Empresarial	34
2.4.2 Consolidação das Informações Gerenciais/Contábeis	35
2.5 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	37
3 METODOLOGIA	40
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	40
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	41
4 PESQUISA DE CAMPO	42
4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE URUSSANGA/SC	42
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	44
4.2.1 Mercado de atuação	44
4.2.2 Número de Colaboradores	45
4.2.3 Faturamento	46
4.2.4 Função ocupada pelos Entrevistados	47

4.2.5 Gestão Empresarial.....	48
4.3 CONHECIMENTOS CONTÁBEIS.....	48
4.3.1 Escritório Contábil versus Empresa.....	48
4.3.2 Controle de Informações	49
4.3.3 Informações para Tomada de Decisões	50
4.3.4 Demonstrações Contábeis disponibilizadas pela Contabilidade.....	51
4.3.5 Controladoria e Sistemas de Gestão Empresarial	52
4.3.6 Necessidades de receber relatórios contendo informações financeiras e gerenciais.....	53
4.3.7 Honorários Maiores e Investimento.....	54
4.4 ANÁLISE DA PESQUISA	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE.....	63

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade entre as organizações, devido ao grande número de novas empresas que surgem a cada dia, é importante que se tenha o máximo desempenho de informações e controle empresarial. Pensando nisso empresas precisam que seus gestores trabalhem de forma a visualizar o futuro, escolhendo para a organização, melhores alternativas, que visem conquistar seus objetivos, garantindo a sua continuidade, sobrevivência e crescimento.

A controladoria atua no processo de gestão empresarial, com o objetivo de proporcionar aos gestores, alternativas levem a atingir o ápice organizacional, mediante a confrontar informações passadas, presentes e futuras, proporcionando melhores resultados, trabalhando em harmonia operacional.

Neste capítulo será apresentado o tema do presente trabalho, no decorrer desse evidencia-se o objetivo geral e os específicos que nortearam a elaboração deste projeto, subseqüentemente, justifica-se a escolha do assunto.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A mudança no cenário atual que se encontram a gestão de empreendimentos é ocorrida por fatores como: concorrência, avanços tecnológicos e a globalização, necessitam de informações confiáveis e transparentes para o reconhecimento de como tomar decisões referente à evolução da organização.

O processo de informação pode ser observado como um instrumento importante para identificar problemas relacionados à administração do empreendimento, objetivando demonstrar aos gestores de modo eficaz, como podem tomar as melhores decisões, aplicando a informação de forma objetiva e demonstrando como pode alcançar a posição de destaque diante de seus concorrentes.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p. 8):

Contabilidade moderna tem-se caracterizado como uma das ferramentas mais úteis aos administradores na otimização do processo de tomada de decisão, como sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão, possibilita que, partindo do conhecimento de fatos passado, procedimentos futuros sejam delineados de forma que esta otimização seja, senão alcançada totalmente, buscada com maior segurança.

Envolvida diretamente com a eficácia da empresa, a controladoria, oferece caminhos para identificar situações desfavoráveis que a organização possa enfrentar, analisando por meio de informações coletadas, que demonstraram os riscos que possam sofrer. Observa-se desta forma a importância das funções da controladoria para o sucesso da gestão empresarial.

A escassez de informações, aliada a falta de organização de muitos gestores de micro e pequenas empresas, bem como o não acompanhamento de relatórios gerenciais e demais informações contábeis, são fatores que contribuem para a inadequada tomada de decisão. A partir desse paradigma de que a informação correta é o ponto essencial à evolução da organização, ressalta-se a importância da controladoria nas tomadas de decisões para micro e pequenas empresa em um escritório de contábil no município de Urussanga/SC.

Devido os fatos enunciados, gestores de uma organização possuem necessidade de acompanhar e obter informações reais que demonstrem a situação da empresa, para que possam estar planejando ações futuras, tomando decisões exatas e realistas, demonstradas por análises confiáveis de informações coletadas. Para que isso ocorra é imprescindível destacar o papel relevante da controladoria para a consolidação de qualquer tomada de decisão da empresa, portando o profissional da área contábil, deve atender as exigências da organização, destacando o mercado cada vez mais competitivo e o crescimento da economia.

Diante do exposto, surge o problema da pesquisa: de que forma a Controladoria contribui como fonte de informação financeira e gerencial, para a manutenção e evolução de micro e pequenas empresas em Urussanga/SC?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho consiste em analisar como a Contabilidade terceirizada, pode contribuir na gestão de micro e pequenas empresas sediadas no município de Urussanga/SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral citado é necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar uma visão teórica e bibliográfica sobre Controladoria e Contabilidade Gerencial;
- Realizar entrevistas com gestores de empresas localizadas no município de Urussanga/SC, sobre a percepção dos serviços prestados pelo escritório contábil terceirizado; e
- Verificar a viabilidade de implantação das informações prestadas pela Contabilidade terceirizada no processo decisório das referidas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Controladoria faz com que exista uma maior preocupação com a gestão de empresas e seus mercados de atuações, assegurando alternativas econômicas, para facilitar o processo de decisão. Sua importância está em contribuir para o fornecimento de subsídios, otimização de informações, planejamento, execução e controle das operações que a empresa desenvolve para as tomadas de decisões.

Segundo Padoveze (2003, p. 3): “à Controladoria cabe à responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Social dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades”.

As ferramentas da Controladoria requerem a aplicação de princípios éticos e de coordenação, os quais abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final, sem se descuidar da cultura organizacional já existente na empresa, fato que auxiliará na receptividade, principalmente em consultorias externas.

Através das informações coletadas pela Controladoria, os gestores podem identificar novas formas de oportunidades/investimentos, controlar riscos, e calcular estratégias para alavancar resultados almejados. O órgão citado disponibiliza informações que dão suporte para o processo de tomada de decisões, montando um planejamento futuro e executando o controle das operações empresariais.

Diante disso pode-se identificar que as organizações necessitam desenvolver um foco relacionado ao uso das informações contábeis/gerenciais, para objetivar resultados, adaptando a facilidades no processo de tomada de decisão. Sem esta iniciativa, gestores de micro e pequenas empresas provavelmente terão dificuldades de acompanhar o ritmo de novas informações.

Deste modo, teoricamente entende-se que a estrutura do presente trabalho, esta focada na contribuição de como se podem unir ferramentas utilizadas pela Controladoria, para formação de um relatório útil aos gestores, auxiliando-os no processo de decisão, destacando-se a visão literária de diversos autores, resultando em um implemento funcional ao ambiente organizacional.

O presente estudo se justifica por contribuir de forma significativa com questões sociais, pois, o reflexo remete ao desenvolvimento econômico e social, aumentando as chances de sucesso da organização, através de decisões estrategicamente fundamentadas, garante a comunidade, maior visibilidade no mercado, proporcionado novos empregos, capacitação de colaboradores e ampla visão cultural.

Portanto, abordar sobre esse tema é importante por que poderá ser apresentada uma proposta de Controladoria, que além de atender o objetivo geral desta pesquisa, servirá de base para que micro e pequenas empresas venham se adequar no modelo de suas necessidades informativas, para tomadas de decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica referente à importância da Controladoria na tomada de decisão de micro e pequenas empresas. No primeiro momento destaca-se brevemente a história da Contabilidade, seguindo com o conceito de Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira e Planejamento Estratégico.

A seguir demonstra-se o conceito de Controladoria, missão, função, objetivos, instrumentos da Controladoria e sistemas de informação. Finaliza-se com a descrição do processo de tomada de decisões referentes às informações gerenciais/contábeis, com ênfase em organizações de Urussanga/SC.

2.1 HISTÓRIA DA CONTABILIDADE

A História da Contabilidade permite conhecer os seus principais fundamentos, e a indicação de sua evolução nos diversos períodos. Silva e Martins (2009) relatam que os iniciadores da história da Contabilidade foram os povos mais antigos como os hindus, os chineses, os egípcios, os fenícios, os israelitas, os persas, os caldeus, os assírios, os gregos e os romanos.

Segundo Ludícibus e Marion (2007) a Contabilidade existe desde os povos mais primitivos, em função da necessidade de controlar, medir e preservar o patrimônio familiar e, até mesmo, em função do trocar bens para maior satisfação das pessoas.

Os pressupostos do controle, tácitos ou explícitos, são inerente a própria existência humana e com ela evoluem. Estudos indicam que ensaios de procedimentos contábeis já ocorriam quando os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, bem como quando contavam suas ovelhas e avaliavam a evolução dos seus rebanhos. (LUNKES E SCHNORREBERGER, 2009).

Silva e Martins (2009) retratam os povos antigos que foram os propulsores da presença Contábil, conforme apresentados no quadro 01:

Quadro 01 - Povos Primitivos e a História da Contabilidade

Índia	Registros contábeis eram feitos através de códigos, onde o soberano determinava que os mercadores estivessem obrigados a pagar taxas, levando-se em consideração os preços de compra e de venda. Diante da complexidade do controle da economia deste povo, não se pode pensar que tudo era gravado na memória dos homens, era indispensável que fosse escrito tudo quando se fazia, para evitar erros e omissões.
China	Os arquivos do Extremo Oriente permitem comprovar a existência de títulos de créditos, moedas metálicas por volta do século VIII a.C. Ora, para movimentação desses valores torna-se indispensável a utilização de controles contábeis, mesma de forma rudimentar.
Egito	A Contabilidade era imprescindível para os egípcios, tendo em vista o avanço econômico desta civilização. Os registros contábeis dos egípcios eram bem prolixos e complexos, mais voltados para os inventários e controles dos bens, tanto moveis como imóveis.
Fenícia	Era um povo demasiadamente trabalhador. Em um museu britânico existem apenas duas laminas, com instruções de despesas da administração pública. Mesmo com a perda de documentos, não podemos duvidar que não possuísse registros contábeis, pois um povo com uma atividade intensa, com muitas operações, não poderia deixar de possuir registro de suas transações.
Israel	Habitavam na região da Palestina, no vale do rio Jordão. As leis editadas pelo Senado eram gravadas em pedras e guardadas no Tabernáculo. A Contabilidade não poderia deixar de existir por que até hoje, depois de 30 séculos existem anotações de normas, estabelecendo a guarda dos valores e os registros dos negócios.
Pérsia	No governo do imperador Dario, no período de 521 a 485 a.C. um cadastro de todos os bens do império, através do qual eram lançados impostos, mediante inventários realizados nas propriedades. A Contabilidade era indispensável, o inventário é amplamente utilizado para que tenhamos condições de elaborar os balanços.
Assíria	Marcado pelo famoso código de Rei Hamurabi (2123-2081 a.C.) que continha normas que regulavam o comércio, bem como, a relação entre patrões e empregados, sendo estes incumbidos de registrar as operações na Contabilidade, a fim de apurarem os lucros. O comércio bancário existia. Portanto a Contabilidade era indispensável, para registrar diversificadas e complexas operações bancárias.
Grécia	Seria impossível a ausência da Contabilidade na Grécia, tendo em vista que a sua organização administrativa não podia prescindir dos registros dos fatos realizados. Por outro lado, a existência das medidas, das moedas e dos créditos, necessitava de controles contábeis.
Roma	A Contabilidade realizou-se nas diversas fases da sua civilização, com diversas evoluções, podendo ser identificada como de excelente qualidade superior, que herdou de outros povos com características marcantes, embora pouquíssima prova material da mesma, tenha chegado aos nossos dias.

Fonte: Adaptado de Silva e Martins (2009, p. 21-35)

A contribuição da Contabilidade desde sua fase primária até os tempos modernos mostra-se necessário à realização de um planejamento de informações, para isso torna-se evidente o interesse das organizações na Contabilidade Gerencial.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Para que as organizações possam suportar nas tomadas de decisões, as mesmas necessitam de instrumentos que auxiliem no gerenciamento de seus negócios.

O processo de Contabilidade Gerencial é obtido por meio da coleta de dados e elementos que serão armazenados e processados no sistema de informações da empresa. Com a integração dos subsídios obtidos nos vários departamentos, a Contabilidade Gerencial proporciona aos seus administradores conhecimentos que permitem avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como a situação econômico-financeira por meio da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário. (CREPALDI, 2011).

De acordo com Atkinson *et al* (2008, p. 36), a Contabilidade Gerencial é o processo de produção de informações financeiras e operacionais para o funcionário e gerente. O processo deve ser orientado pelas necessidades de informações interna e deve dirigir suas decisões operacionais e de investimentos.

Conforme Souza (2008, p. 19) “a Contabilidade Gerencial é o processo de apurar e relatar informações a respeito de atividades econômicas para uso dos administradores no planejamento, avaliação de desempenhos e controle operacional”. Define Crepaldi (2011, p. 6) Contabilidade Gerencial:

Ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais [...] voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

A Contabilidade Gerencial esta relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. (PADOVEZE, 2009). Partindo desta definição, nota-se a relevância de uma contabilidade gerencial eficaz para que acionistas, credores e demais colaboradores externos à empresa, consigam obter informações sucintas e verídicas a respeito da situação atual da organização.

2.2.1 Contabilidade Gerencial versus Contabilidade Financeira

A contabilidade há muito tempo tornou-se uma fonte de informação necessária para a mensuração e coleta de dados. Destaca-se indispensável relatar aos seus usuários sua aplicabilidade, porém as informações obtidas são analisadas

por diferentes usuários. Para melhor entendimento de cada uma dessas divisões da Contabilidade, Pereira *et al.*(2005) conceitua que a Contabilidade Gerencial difere da Contabilidade Financeira especialmente em relação aos seus usuários alvos. A informação da Contabilidade Gerencial é direcionada para usuários internos, enquanto a da Contabilidade Financeira é dirigida para usuários externos e internos.

Com o intuito de desenvolver o conhecimento sobre as ramificações contábeis, o quadro 02 apresenta uma comparação entres estes modelos de contabilidade:

Quadro 02 - Comparação Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e Internos	Internos
Objetivo	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Forma dos relatórios	Balço patrimonial, DR, DOAR e DMPL.	Orçamentos, Contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal.	Quando necessário pelas ADM.
Custos ou valores utilizados	Primeiramente históricos (Passados).	Históricos e Previstos.
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda Corrente	Varias Bases
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela ADM.
Estrutura teórica e técnica	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia e finanças.
Características da informação fornecida	Objetiva, verificável, relevante e a tempo.	Relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo maior precisão de dados.
Perspectivas dos relatórios	Orientação Histórica	Planejamento Futuro, controle e avaliação desempenho antes dos fatos.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2009).

Para melhor entendimento conceitual de cada uma dessas bases contábeis mencionadas, apresenta-se a obrigatoriedade ou não, conforme Souza (2008, p.21) no quadro 03:

Quadro 03 - Obrigatoriedade ou não: Contabilidade Financeira e Gerencial

Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Obrigatória	Opcional
Sujeita aos princípios e normas técnicas de contabilidade.	Inexistência de princípios: as empresas desenvolvem seus próprios bem como os sistemas e procedimentos de mensuração, de acordo com as necessidades de cada empresa.
Natureza retrospectiva. As informações reportam desempenho.	Natureza prospectiva: inclui projeções e estimativas dos resultados prováveis das decisões.
Enfatiza a confiabilidade e a objetividade das informações.	Pode incluir informações oriundas de expectativas pessoais do tomados de decisões. Por tanto, a subjetividade é um elemento de grande presença.
Proporciona informações de caráter geral para investidores, analistas de mercado, concedentes de crédito comercial ou financeiro. Portanto tem propósitos gerais.	Proporciona informações específicas aos usuários em cada situação em que sejam necessárias.
As informações são severamente resumidas.	As informações podem ser bastante detalhadas.
Os relatórios são feitos em moeda corrente. Apenas alguns quadros suplementares e notas explicativas são fornecidos.	Comunicam as informações não financeiras, especialmente aquelas que são consideradas operacionais, tais como quantidades produzidas, e vendidas, preços, resultados quantidade por canal de vendas, por região geográfica e outra espécie.

Fonte: Souza (2008, p. 21).

Muitas ferramentas que auxiliam o processo de decisão são fornecidas pela Contabilidade Gerencial e Financeira. A busca por informações mais detalhadas torna-se perceptível quando se necessita de relatórios mais precisos. Desta forma precisa organizar e modelar as informações, para que a Contabilidade Gerencial forneça aos gestores, instrumentos confiáveis para tomada de decisão, sendo possível controlar e planejar estrategicamente os caminhos futuros da organização.

2.2.2 Controlar e Planejar

A Contabilidade Gerencial proporciona as organizações, informações confiáveis e em tempo hábil. Para que a administração de uma entidade seja classificada como boa, faz-se necessário um eficiente processo de gestão, no qual se possuem algumas funções, entre elas as atividades de Controle e Planejamento.

De acordo com Padoveze (2013) controlar é o processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Lunkes e Schnorrenberger (2009), controlar torna-se um poderoso aliado dos gestores aos lhes promover informações sobre resultados desempenhados, comportamentos e indicações sobre possíveis medidas corretivas a serem implantadas, auxiliando também no planejamento, pois fornece informações robustas sobre erros e acertos do passado.

O controle está diretamente ligado ao planejamento, pois administradores necessitam ter uma visão mais clara do futuro.

Padovese (2013, p. 24) conceitua planejamento sendo “uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa, em um mundo de negócios que muda constantemente”.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009), o ato de planejar, consiste na busca da identificação antecipada de eventos e na consequente ação prévia e oportuna sobre eles. Efetuando um exercício contínuo e apurado de vigilância das variáveis ambientais que possuem algum tipo de inter-relação com a organização, visando à criação de cenários adequados para propiciar a melhor tomada de decisão.

O planejamento em sua forma mais simples envolve identificar os objetivos da organização, a escolha de uma maneira para chegar a estes objetivos, os meios para garantir a sobrevivência, estabilidade, crescimento, e um ambiente conciliatório dos interesses conflitantes. (Souza, 2008, p. 23).

Existem três espécies de atividades de planejamento, de acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p.28), conforme apresentadas no quadro 04:

Quadro 04 - Espécies de Atividades de Planejamento

Planejamento Estratégico	Período de três a dez anos, normalmente chamado de planejamento em longo prazo.
Planejamento Programado	Atividade que o planejamento de longo prazo envolve o desenvolvimento de planos para as despesas de capital necessário para os objetivos de longo prazo.
Planejamento Orçamentário	Aquele que converte o plano de longo prazo da organização as necessidades do futuro imediato. É usualmente descrito como orçamento e é desenvolvido numa base anual.

Fonte: Adaptado de Figueiredo e Caggiano (2008, p. 28).

Nota-se que a atividade de planejar figura-se como um processo fundamental na gestão da organização. A seguir conceitua-se mais detalhadamente a ferramenta de gestão: Planejamento Estratégico.

2.2.2.1 Planejamento Estratégico

As organizações planejam para estabelecer metas e objetivos estratégicos, que estão diretamente relacionadas com a busca de resultados futuros pela organização.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) conceituam:

O Planejamento Estratégico é o processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando, [...] Esta relacionado com os objetivos estratégicos a longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

De acordo com Padoveze (2003), o planejamento estratégico figura-se como a etapa inicial do processo de gestão, através da organização, que formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. Nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e pontos fracos da organização.

A ferramenta de gestão classificada como Planejamento Estratégico, auxilia os gestores na tradução de metas e objetivos traçados para o futuro da organização. Portanto a empresa necessita reconhecer as informações controladas e planejadas como suporte ao processo de tomada de decisão, identificando o surgimento da Controladoria como uma estratégia na área da gestão empresarial.

2.3 CONTROLADORIA

Para que as atividades de planejamento estratégico possam ser realizadas e organizadas de forma que usuários internos e externos possam compreender metas e objetivos traçados, é necessário a organização destacar uma ferramenta de grande importância como instrumento gerencial: a Controladoria.

Oliveira, Perez e Silva (2014, p.13) afirmam que:

Departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis determinada pela entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos como estágio evoluído da Contabilidade.

A Controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como Contabilidade, Administração, Planejamento Estratégico, Economia, Estatística, Psicológica e Sistemas de Informação. Ao coletar subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a Controladoria pode estabelecer as bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores. (PELEIAS, 2002).

Para Padoveze (2003, p.30)

Controladoria é órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, com objetivo de leva-la a maior eficiência. O foco da Controladoria é a criação do valor para o acionista, valor que será obtido pelos gestores das diversas atividades desenvolvidas dentro da empresa, inseridas em um processo de gestão claramente definido. A medida da eficácia empresarial é o lucro, e, portanto, ponto-chave da Controladoria e da correta mensuração dos resultados empresariais.

Segundo Catelli (2001), a Controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los a otimização do resultado econômico.

Peleias (2002) ressalta que as atividades desempenhadas pela controladoria têm como grande preocupação a gestão eficaz das organizações, materializada na correta compreensão do modelo de gestão adotado pela empresa e dos diversos mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre. O delineamento e o detalhamento das atividades podem ser específicos para cada empresa, devendo ser feitos de acordo com as definições constantes no modelo de gestão da organização na qual suas atividades de Controladoria venham a ser desempenhadas, e são precedidos da identificação das funções dessa área.

Assim como todas as áreas de responsabilidade de uma organização, a Controladoria deve-se esforçar para garantir o cumprimento da missão e continuidade da empresa.

2.3.1 Missão e Funções da Controladoria

Por ser um órgão responsável pela gestão de informação, servindo de suporte aos gestores no processo administrativo, tem como objetivo final a aprimorar o resultado da empresa.

O Quadro 05 apresenta explicações sobre a missão da controladoria.

Quadro 05 - Missão Controladoria

Autor	Conceito
Coronado (2006, p.23)	“Coordenar a otimização do desempenho econômico visando ao crescimento da riqueza da empresa”.
Schier (2008, p. 12)	“a missão da Controladoria consiste em estabelecer um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades da empresa”.
Figueiredo e Caggiano (1997, p.26)	“zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.
Frezatti <i>et. al.</i> (2009, p.130)	Consiste em zelar pela eficácia do seu processo de gestão, tanto para finalidades interna como externas, isto é, cuidar para que os usuários disponham de todas as informações necessárias para que possam atingir plenamente os seus objetivos.

Fonte: Coronado (2006, p.23); Schier (2008, p. 12); Figueiredo e Caggiano (1997, p.26); Frezatti *et. al.* (2009, p.130).

Os autores citam uma visão bem parecida sobre o significado da missão de Controladoria, todos com o direcionamento de otimização de desempenho pela organização, com foco em atingir objetivos futuros.

Peleias (2002, p. 17) demonstra a missão da Controladoria como:

- Subsídio, de forma ampla e incondicional ao processo de gestão, propiciando aos gestores as condições necessárias ao planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios, de forma detalhada e global;
- Contribuição para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos, sempre lembrando que estas pessoas devem “vestir a camisa” de gestores da organização e, por baixo dela, a camisa de especialista em suas áreas de responsabilidade. Os gestores passam a atuar da maneira aqui preconizada, tendo em vista propiciar à empresa a melhor contribuição em suas áreas de atuação, considerando os efeitos das decisões de áreas anteriores e posteriores às suas dentro do sistema da empresa, na medida em que compreendem que o resultado ótimo da organização depende do perfeito conhecimento da atividade empresarial e suas inter-relações;
- Certificação de que os sistemas de informação para apoio ao processo de gestão gerem informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização. Esse objetivo é atingido à medida que se identificam de forma clara e estruturada as necessidades informativas dos principais usuários e se delinham seus modelos decisórios, permitindo introduzir nos sistemas de informação as regras sobre como deveriam ser

as decisões, como também o registro dos impactos causados pelas decisões realizadas;

- Certificação da padronização, homogeneização de instrumentos (políticas, normas, procedimentos e ações) e informações (sobre desempenhos e resultados planejados e realizados) em todos os níveis de gestão da organização; e
- Desenvolvimento de relações com os agentes de mercado que interagem com a empresa, no sentido de identificar e atender às demandas por esses impostas à organização.

Pode-se relatar que a Controladoria enquadra-se em um segmento da contabilidade com o foco diretamente ligado ao processo de decisão das empresas, tendo atuação direta no processo de formação de resultados e continuidade Organizacional. A Controladoria como missão esta descrita sendo a área que orienta a gestão proporciona conhecer cenários, acompanha o desempenho e direciona os gestores a qual caminho seguir, para melhor compreender esse contexto, tem-se a necessidade de demonstrar as principais funções da Controladoria.

Para melhor entendimento das atribuições referentes à Controladoria, apresente-se o Quadro 06, mencionando alguns autores:

Quadro 06 - Funções da Controladoria

Autor	Funções Controladoria
Padoveze (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela gestão econômica do sistema empresa; portanto, gestão com foco em resultados; • Apoio a todos os gestores das atividades empresariais; • Construção de um sistema de informação que auxilie os gestores em todo processo de gestão.
Coronado (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar o processo de gestão; • Apoiar a avaliação de desempenho; • Apoiar a avaliação de resultado; • Gerir os sistemas de informações econômicas e financeira; • Atender aos agentes do mercado.
Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer, coordenar e manter um plano para o controle das operações; • Medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões, divulgar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais; • Medir e divulgar a eficiência dos negócios e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos implantados para que os objetivos sejam atingidos; • Fornecer adequada proteção para os ativos da empresa; • Avaliar a eficiência dos sistemas de controles internos; • Gerir os custos da empresa, através de sugestões para a redução dos custos; • Acompanhar o cumprimento dos planes e objetivos traçados pela organização; • Analisa as causas de desvios nos planos da empresa ou nos sistemas de controle interno e sugerir correção dos mesmos; • Analisa a adequação na utilização dos recursos da empresa sejam materiais ou humanos; • Revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas.
Souza (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Informação: compreende os sistemas contábeis, financeiros e gerenciais; • Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento; • Coordenação: visa centralizar informações com vistas a aceitação de planos. O <i>controller</i> toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, surgindo soluções; • Avaliação: interpretar fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processo, por atividade etc. • Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos; • Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisa-los (os planos).

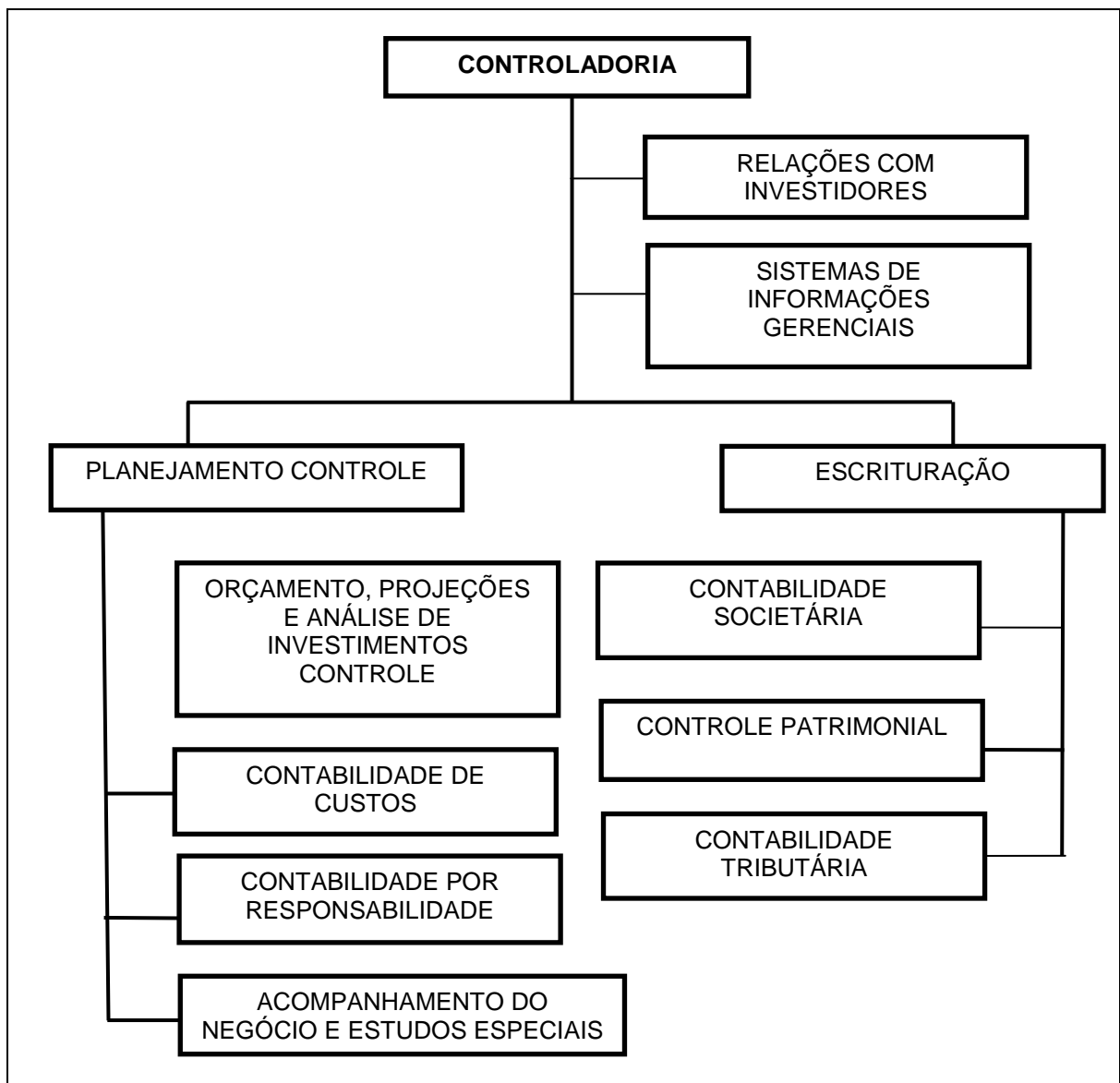
Fonte: Padoveze (2003); Coronado (2006); Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002); Souza (2009).

Do ponto de vista dos autores, a função da Controladoria esta relacionada ao alcance dos resultados, atuando como um órgão de apoio gestão. Após observar as características, apresenta-se a necessidade de conhecimento dos seus objetivos e estrutura a qual atua.

2.3.2 Estrutura e Objetivos da Controladoria

Com a finalidade de consolidar o entendimento referente às funções da controladoria, utiliza-se da Figura 01 para estabelecer um modelo de Estrutura da Controladoria, no qual toma por suas obrigações atingir sua missão, de assegurar a otimização do resultado econômico.

Figura 01 - Estrutura Controladoria



Fonte: Adaptado Padoveze (2003).

Padoveze (2003), a Controladoria é responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado da companhia. Para tanto, ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo

de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento. Além disso, a sua estruturação deve estar ligada aos sistemas de informações necessários a gestão. Assim, podemos primariamente, estruturar a Controladoria em duas grandes áreas:

- **Área Contábil e Fiscal:** que é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, tais como: demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários etc.
- **Área de Planejamento e controle:** que incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos e a Contabilidade por responsabilidade. Este setor é responsável pelos dados estatísticos para análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários, elaboração e acompanhamento de projetos, análise de investimentos etc. Utilizam-se pesadamente de sistemas de informações de apoio as operações e é o setor que possibilita ao *Controller* sua efetiva participação no processo de Planejamento Estratégico.

Marion (1996, p. 140) descreve:

O objetivo da Controladoria pode ser definido como o de assegurar um resultado sinérgico da empresa, o que corresponde a uma interação dos esforços das diversas áreas, na obtenção de um resultado global superior a soma dos resultados particulares de cada área de responsabilidade, embora a soma algébrica dos resultados analíticos seja o resultado global da empresa.

Como visto, a Controladoria atua como órgão de apoio a gestão, com foco na tomada de decisão. Cabe dessa forma, apresentar o profissional responsável por este setor: o *Controller*.

2.3.3 Controller

O profissional que enquadrasse para realizar as funções referentes à Controladoria deve ser qualificado como detentor de conhecimento atual da organização e a tendência de comportamento futuro.

Frezatti *et. al.* (2009) ressaltam que o *Controller* deve ter um espírito de liderança, ser capaz de motivar seus subordinados, saber e gostar de trabalhar em

equipe, saber comunicar-se tanto oralmente como por escrito e estar atualizado não só com o que acontece nas organizações, mais também com o que ocorre no mundo, aprimorando seus conhecimentos.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009), pode-se qualificar como sendo, desde o responsável pela Contabilidade e a geração de relatórios dela decorrentes, até o estrategista que participa do planejamento e presta suporte a todo o quadro gerencial da organização.

Em complementação as percepções citadas acima, Frezatti *et. al.* (2009, p. 37) descrevem que, “*Controller* é o profissional que, geralmente, possui informações monetárias, físicas e operacionais de todas as áreas da organização e, portanto geralmente tem condições de possuir uma visão ampla da empresa”.

Na essência do exercício da função, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) esclarecem os conhecimentos exigidos para o desempenho das atividades,

- Contabilidade e finanças;
- Sistemas de Informações Gerenciais;
- Tecnologia de informação;
- Aspectos legais de negócios e visão empresarial;
- Métodos quantitativos;
- Processos informatizados da produção de bens e serviços.

Além desses conhecimentos explanados anteriormente, Frezatti *et. al.* (2009), descrevem a seguir, algumas competências e habilidades gerais recomendadas para o perfil do *Controller*:

- Compreensão dos mecanismos de poder que permeiam as relações dentro da organização;
- Entendimento do impacto da cultura da empresa na elaboração e no uso dos sistemas de controle gerencial;
- Percepção de como variáveis organizacionais, afetem o desempenho e utilização dos sistemas contábeis e de controle gerencial;
- Reconhecimento de que as variáveis ambientais, tais como estrutura de mercado e do setor em que a empresa atua, entre outros fatores, afetam o exercício da sua atividade; e
- Compreensão do ambiente institucional e regulatório de atuação da organização.

Com isso o profissional responsável por esta área de atuação, faz-se presente no processo de gestão empresarial da organização. A Controladoria apoia-se em sistemas de informações e uma visão multidisciplinar, sendo responsável pela modelagem, construção e manutenção de informações e modelos de gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades dos gestores conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem melhores decisões.

2.3.4 Modelo de Gestão

Organizações frequentemente suspeitam que e a ferramenta que desejam existe em algum lugar. O que lhes falta é uma maneira de acessar seus ambientes e de identificar seus tipos específicos, tanto internos como externos. Os modelos de gestão têm sido utilizados amplamente como ferramentas para definir e atingir objetivos e metas de resultados.

Para melhor esclarecimento referente à Modelo de Gestão, apresente-se o Quadro 07, mencionando alguns autores.

Quadro 07 - Conceitos Modelos de Gestão

Autor	Conceito
Padoveze (2013)	Definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.
Frezatti <i>et. al.</i> (2009)	Maneira própria, única, individual de cada empresa administrar os seus negócios, ainda que, mesmo quando não estiver formalizado, se torna visível a partir do desenvolvimento das ações praticadas pelos controladores e gestores.
Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014)	Representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle.

Fonte: Padoveze (2013); Frezatti *et. al.* (2009); Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002).

Neste contexto Padoveze (2013) acrescenta que o modelo de gestão ideal deve ser estruturado considerando-se os seguintes,

- O processo de gestão do sistema empresa - planejamento, execução, controle;
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores - responsabilidades de pelos resultados das áreas de suas responsabilidades;
- O processo decisório - centralização ou descentralização;

- O comportamento dos gestores - motivação - empreendedores.

O modelo de gestão representa a matriz do subsistema de gestão, sendo traduzido dentro da organização em um processo orientado, permitindo a coordenação de sua administração para melhor atender o processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, caracterizando-se como Processo de gestão. (PADOVEZE, 2013).

Seguindo este contexto, aborda-se a concepção de Processo de Gestão, conceituando-o como uma ferramenta de gestão.

2.3.4.1 Processo de Gestão

Através de cada realidade referente às organizações que poderá configurar-se a estrutura de Gestão Empresarial. Para Padoveze (2013) o processo de gestão tem por finalidade permitir a empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir metas e objetivos explicitados na declaração da visão empresarial.

O processo de gestão não se limita ao planejamento, inicia-se a partir deste e incorpora todas as etapas da execução das atividades, bem como do controle da execução destas. O controle, por sua vez, não se limita a eventos passados, mas deve permitir controles antecedentes e posteriores aos eventos realizados.

Na definição de Perez Jr, Pestana e Franco (1997, p. 31) que “o processo de gestão é influenciado pela atuação da Controladoria através de informações geradas pelas atividades de planejamento e controle”.

Referente às definições citadas o processo de gestão ou tomadas de decisões, pode-se dizer que é muito influenciado pela atuação constante da Controladoria, conforme as informações geradas de controle e planejamento de ações de informações coletas.

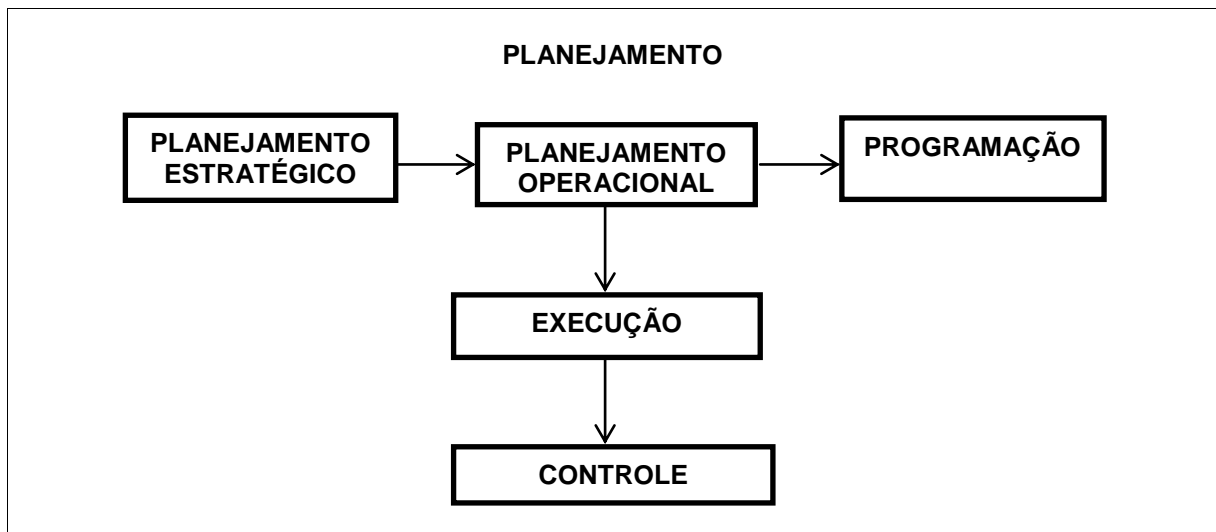
Para Catelli (2001), na gestão das diversas atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, programar planos adequados e proceder uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados. O desempenho das suas funções será em conformidade com um Processo de Gestão estruturado, que analiticamente compõe-se das seguintes etapas:

- Planejamento Estratégico, Operacional e Programação;

- Execução; e
- Controle.

A figura 02 ilustra como se pode visualizar todo o conjunto do processo de Gestão.

Figura 02 - Processo de Gestão



Fonte: Padoveze (2003, p. 22).

Para melhor esclarecimento referente à figura apresentada acima, faz-se a necessidade de conceituar algumas estruturas referentes ao Modelo de Gestão, presente-se o Quadro 08, mencionando alguns autores:

Quadro 08 - Conceitos Estruturas Modelos de Gestão

Autor	Estrutura	Conceitos
Padoveze (2013)	Planejamento Estratégico	Etapa inicial do processo de gestão, quando a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais de acordo com uma visão específica do futuro.
Catelli (2001)		Assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. O processo contempla o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis internas e externas da empresa.
Padoveze (2013)	Planejamento Operacional	Define planos, políticas e objetivos operacionais da empresa, tem como produto final o orçamento operacional. Realiza-se pelo processo de elaboração de planos alternativos de ação.
Catelli (2001)		Divide-se em pré-planejamento, planejamento de médio/longo prazos e planejamento de curto prazo, com objetivos, processo, produtos e requisitos específicos.
Padoveze (2013)	Programação	Fase do processo de planejamento em que se replaneja no curto prazo, buscando-se a adequação as expectativas em face das alterações dos ambientes externos e internos. Consiste na ordenação de necessidades, meios, recursos, ações, programas, análises e interações operacionais necessárias para se executar o plano operacional adotado.
Padoveze (2013)	Execução	Etapa do processo de gestão em que as coisas acontecem. A execução deve estar em coerência com o planejado e programado.
Catelli (2001)		Ações são implementadas e surgem as transações realizadas. Nesta etapa procura-se alcançar objetivos e metas estabelecidas pelo planejamento operacional.
Padoveze (2013)	Controle	Processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas.
Catelli (2001)		Compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto as ações a serem implementadas.

Fonte: Padoveze (2013); Catelli (2001).

Diante das definições coletadas decorrentes a este item, o processo de gestão apresenta-se voltado para o alcance de resultados, para isso necessita ser apoiado pelos sistemas de Informações.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O modelo de gestão apresenta-se de forma lógica e integrada, objetivando a continuidade da organização, pela excelência empresarial e a

otimização do resultado futuro. Para que as informações coletadas possam ser apresentadas com qualidade, necessitasse de um suporte adequado que garanta subsídio aos gestores no processo de tomada de decisão.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p, 54) “sistema de informação é a combinação de um conjunto de dados sobre o quais se aplica determinada rotina de trabalho, manual e/ou com utilização dos recursos computacionais, para obtenção de informações de saídas”.

A concepção do sistema de informação permite evidenciar os seguintes aspectos:

- Decomposição da empresa em vários ciclos econômicos, dentro da permissão de que cada ciclo reflète a delegação de autoridade.
- Demonstração em termos econômicos e financeiros do que ocorre nas atividades operacionais.
- Orientação eficaz empresarial e eficiência operacional.
- Mensuração dos eventos e transações por receitas e custos, propiciando a apuração de resultados econômicos nos momentos de sua ocorrência.
- Utilização de centro de lucro e de investimentos, em lugar de utilizar somente o conceito de centro de custos, permitindo uma adequada aplicação do conceito de área de responsabilidade. (PELEIAS, 2002).

Destaca-se segundo Padoveze (2003), como um conjunto de recursos humanos, tecnológicos e financeiros agregando segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir as organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

O sistema de informação tem por finalidade transformar dados em informações. Neste sentido Lunkes e Schnorrenberger (2009) afirmam que, pode ser definido como um conjunto de técnica e procedimentos que coletam, registram, armazenam, processam e disseminam dados e informações para a coordenação do sistema de planejamento e controle.

Crepaldi (2013) menciona que as empresa estão em constantes mudanças; cada vez mais necessitam de controles precisos e de informações oportunas sobre seu negocio para adequar suas operações as novas situações de mercado. Observa-se que durante anos a Contabilidade foi vista apenas com um sistema de informações tributárias; na atualidade, ela passa a ser vista também como um instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para

registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias para subsidiar o processo de tomada de decisões e para processo de gestão, planejamento, execução e controle.

Para ocorrer à qualidade das informações faz-se necessário, de um lado, o conhecimento dos profissionais de Contabilidade e, de outro lado, a satisfação dos usuários destes recursos. A informação deve ser tratada como qualquer outro serviço que esteja disponível para uso, devendo ser desejada, para ser necessária.

Cada vez mais as empresas necessitam apresentar solidez e rentabilidade no mercado. Para conseguir melhorar sua rentabilidade de forma constante e reduzir seus riscos, as empresas necessitam de um sistema de gestão que proporcione o desenvolvimento de ações direcionadas a coleta de informações.

2.4.1 Sistema de Gestão Empresarial

Para que as informações possam ser coletadas, analisadas, classificadas e divulgadas é necessário à existência de um sistema específico para tais finalidades. No atual ambiente que as organizações se encontram tecnologicamente, os SI são peças fundamentais para o processo de gestão empresarial, com isso muitas se utilizam do SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial).

De acordo com Padoveze (2000), SIGE são sistemas de informações gerenciais que tem como objetivo fundamental a integração, consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema empresarial. Os sistemas Integrados de Gestão Empresarial também têm sido denominados de ERP (*Enterprise Resources Planning*), significando planejamento de recursos empresariais.

Os sistemas de ERP são sistemas de informação integrados adquiridos na forma de pacotes comerciais de *Software* com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa industrial (Suprimentos, Manufatura, Manutenção, Administração Financeira, Contabilidade, Recursos Humanos etc.). (SOUZA e SACCOL, 2003, p. 64).

Conforme Filho (2001) as principais áreas de aplicação dos ERP estão demonstradas no Quadro 09:

Quadro 09 - Áreas de aplicação dos Sistemas de ERP

Finanças e Controles	Operações/Logísticas	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade financeira • Contas a Pagar/Receber • Financeiro • Ativo Imobilizado • Orçamento • Contabilidade Gerencial • Custos • Análise de Rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Suprimentos • ADM de materiais • Gestão de qualidade • Planejamento e controle de Produção • Custos de Produção • Previsão de Vendas • Entrada de Pedidos • Faturamento • Fiscal • Gesta de Projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento e Seleção de pessoal • Treinamento • Benefícios • Desenvolvimento de pessoal • Remuneração • Folha de pagamento

Fonte: Adaptado de Filho (2001).

Nas organizações, independentes do ramo de atividade, as informações que circulam por subsistemas, vão se concentrar de alguma forma em um Sistema de Gestão Empresarial, que bem estruturado, pode oferecer uma gama de opções, podendo assim a empresa planejar e traçar metas, orçar valores e realizar análises sobre cenários antigos, atuais e futuros.

2.4.2 Consolidação das Informações Gerenciais/Contábeis

De acordo com os alguns autores apresentados anteriormente, a controladoria utiliza-se nas suas atividades, de diversas ferramentas de apoio à gestão empresarial.

Ressalta-se que, com a implantação do SIGE, todos os sistemas de informações da organização serão integrados, modelando todos os dados e informações coletadas que irão abastecer o sistema de gestão empresarial, que será responsável em integrar todas às áreas e necessidades informacionais da produção/serviço, comercialização e administração.

Padoveze (2000) cita que o valor da informação reside no fato de que ela deve reduzir a incerteza na tomada de decisão e ao mesmo tempo procura aumentar a qualidade de decisão. Ou seja, uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a qualidade decisória, diminuindo a incerteza da gestão no ato da decisão.

No cenário atual, a Contabilidade vem se destacando como um grande instrumento capaz de gerar informações importantes para a administração das

empresas, coletando dados econômicos e financeiros, transformando-os posteriormente em relatórios contábeis que fornecem aos usuários internos e externos, informações relevantes para o planejamento, controle e tomada de decisão.

Segundo Batista (2006) uma informação é ao mesmo tempo a base para a tomada de decisões e o resultado direto de suas conseqüentes ações. As informações podem ser classificadas como:

- Informações operacionais: geradas pelas operações constantes na empresa, em seu nível operacional, e adquirido pelos componentes do controle interno. Seu objetivo principal é manter a empresa funcionando e conhecendo sua evolução diária; e
- Informações gerenciais: utilizadas especificamente para a tomada de decisão. As decisões inerentes ao processo de planejamento, controle, formulação, acompanhamento de políticas e interpretação de resultados referentes às informações adequadas.

Conforme Silva (2012) faz-se necessário a relação de demonstrativos contábeis e financeiros, para obtenção de um modelo para análise das informações gerenciais e contábeis:

- Balanço Patrimonial (BP);
- Demonstrações do Resultado (DR);
- Demonstrações de Lucros ou Prejuízos Acumulados ou Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL);
- Demonstrações dos Fluxos de Caixa (DFC);
- Demonstrações do Valor Adicionado (DVA);
- Notas Explicativas;
- Relatório da Administração.

Ressalta-se que este trabalho não se objetiva em aprofundar-se nos em todos os itens destacados pelo autor acima. Com isso optou-se em estudar somente alguns, na forma de sua aplicabilidade para orientar gestores no processo decisório.

2.5 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Dentro de uma organização, frequentemente gestores estão tomando decisões, quase todas importantes e vitais para o sucesso do negócio. Por isso, há necessidade de informações corretas e subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão.

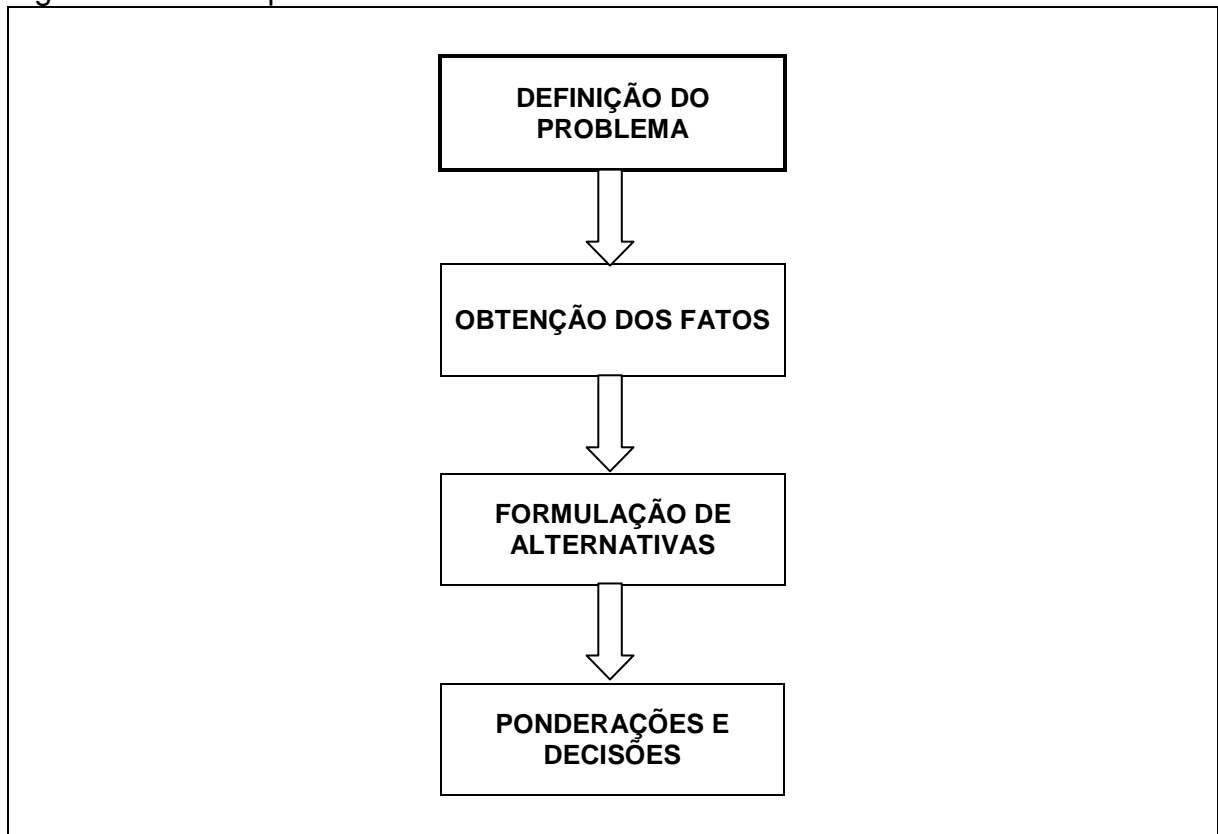
Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 33), "modelo de decisão é uma definição de como vão ser combinados cursos de ação para que determinado estado da natureza seja alcançado, é um molde para escolher a alternativa a ser objetivada". Em outras palavras, este modelo apresenta aos gestores, informações resultantes do processo decisório, de forma que, das várias opções disponíveis de caminhos para o aperfeiçoamento da organização, os interessados optem pela mais eficaz e que melhor otimize resultados para a organização.

A tomada de decisão é de grande importância para a empresa, pois esta vinculada a ela o crescimento, desenvolvimento e a continuidade da organização.

Desse modo Padoveze (2003) relata que o processo decisório é a escolha de um curso determinado de ação entre vários cursos de ação alternativos. O curso de ação escolhido pode compreender um conjunto de vários cursos de ação, demonstrando assim que o responsável pela tomada de decisão tem em sua mão o poder de escolha, usando este poder para o alcance das metas traçadas e almejadas para benefícios futuros da empresa.

Figueiredo e Caggiano (1997) defendem, a abordagem do processo de tomada de decisão percorre as seguintes fases, demonstrado na figura nº 03:

Figura 03 - Fases processo Tomada de Decisões



Fonte: Adaptado Figueiredo e Caggiano (1997).

Contudo, o processo de tomada de decisão termina como a escolha a ser implementada pela organização, objetivando o cumprimento da missão e a continuidade do empreendimento.

Para Chiavenato (2002), processo decisório é o caminho mental que o administrador utiliza para chegar a uma decisão. Em todas as decisões, existem certos elementos que sempre estão presentes. Com base nestes aspectos, pode-se adotar um modelo genérico e prescritivo que explica o processo decisório e que pode ser aplicável a todos os problemas dentro do domínio organizacional. Os principais elementos presentes no processo decisório são:

- O estado da natureza, ou seja, condições de incerteza, risco ou certeza que existem no ambiente que o tomador de decisão deve enfrentar;
- O tomador de decisão que é indivíduo ou grupo que faz um opção entre várias alternativas. O tomador de decisão sempre é influenciado pela situação em que está envolvida, pelos seus valores pessoais e o envolvimento social, bem como pelas forças políticas e econômicas que estão presentes;

- Os objetivos, ou seja, fins ou resultados que o tomador de decisão deseja atingir com suas ações. Há muita variação no grau em que os objetivos organizacionais são estáveis e facilmente identificados ou mensurados;
- Preferências são critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
- A situação são os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais já foram de seu controle, conhecimento ou compreensão, e que afetam sua escolha;
- Estratégia é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos. Depende dos recursos que ele pode utilizar ou dispor; e
- Resultado é a consequência ou resultante de uma determinada estratégia.

Toda tomada de decisão esta inserida em alcançar objetivos, estrategicamente traçados, no entanto para que esse processo seja funcional e competente o gestor precisa dispor de informações objetivas, autênticas e oportunas para que sua decisão seja assertiva.

3 METODOLOGIA

Neste tópico apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para realização desta pesquisa de natureza científica.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Na elaboração da pesquisa de natureza científica, faz-se necessário definir e abordar os procedimentos metodológicos que delimitarão as técnicas utilizadas no decorrer deste trabalho, quanto à identificação dos objetivos, procedimentos e abordagem do problema.

Diante dos argumentos revelados no decorrer do corpo deste trabalho, para execução da abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Conforme Andrade (2001, p.124) “[...] a pesquisa descritiva menciona os fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que os pesquisados interfiram neles”.

Quanto aos procedimentos, ocorrerá a pesquisa bibliográfica e de campo, demonstrando os métodos de dados necessários. Desta forma, pesquisa bibliográfica significa fazer um levantamento sobre o assunto com base em referenciais teóricos. Para tanto, durante o seu desenvolvimento foram utilizados livros, revistas, *internet*, periódicos, artigos científicos, entre outras fontes. (OLIVEIRA, 2001).

A pesquisa bibliográfica proporcionará fundamentação teórica do tema em questão, apresentando segundo a visão de diversos autores a base da controladoria e sua influência no apoio a gestão, bem como as ferramentas por ela oferecidas.

Para utilização da pesquisa de campo, faz-se necessário os conceitos ofertados por Andrade (2001) que menciona, pesquisa de campo sendo aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Com relação abordagem do problema, será utilizada dois modelos de pesquisas: qualitativa e quantitativas. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) a pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas.

Também oferece um ponto de vista “recente, natural e holístico” dos fenômenos, assim como a flexibilidade.

Referente à pesquisa quantitativa, Martins e Theophilo (2009, p. 107) define como sendo:

Aquelas em que os dados e as evidências coletadas podem ser quantificados, mensurados. Os dados são filtrados, organizados e tabulados, enfim, preparados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos.

Para Goldenberg (1997, p. 62) menciona:

A integração da pesquisa quantitativa e qualitativa permite que o pesquisador faça um cruzamento de suas conclusões de modo a ter maior confiança que seus dados não são produto de um procedimento específico ou de alguma situação particular. Ele não se limita ao que pode ser coletado em uma entrevista: pode entrevistar repetidamente, pode aplicar questionários, pode investigar diferentes questões em diferentes ocasiões, pode utilizar fontes documentais e dados estatísticos.

Deste modo, pode-se mencionar que foram alcançados os objetivos pesquisados, relacionando com os dados coletados e com base na fundamentação teórica, para melhor compreensão do assunto abordado.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de campo será realizada por meio de entrevistas com colaboradores de micros e pequenas empresas, no município de Urussanga/SC, sobre a importância da Controladoria e Contabilidade Gerencial para tomada de decisões.

Lembrando que o propósito desta pesquisa é apresentar a importância da Controladoria na gestão das empresas, bem como a aplicação de ferramentas gerenciais utilizada por esta área em apoio ao processo decisório.

4 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo deste trabalho apresenta-se mediante a um estudo de caso na forma de entrevistas com colaboradores de um escritório contábil no município de Urussanga/SC.

Neste tópico, demonstram-se gráficos e/ou quadros com os dados e informações resultantes do roteiro aplicado aos colaboradores entrevistados, bem como a análise dos questionamentos auferidos. O roteiro proposto compõe-se de 19 questionamentos referentes a dados culturais e econômicos das organizações nas quais os entrevistados exerçam atividades e questionamentos específicos mediante a confiabilidade da organização *versus* ao escritório contábil, com o propósito de mensurar a importância da controladoria, mediante as demonstrações de resultados para apoio ao processo de decisão.

Desse modo, para validar o estudo de caso, foram entrevistados seis colaboradores de micro e pequenas empresas referentes ao escritório contábil, objeto deste estudo. Todos os entrevistados foram a favor da publicação referente aos dados coletados perante aos questionamentos efetuados.

Primeiramente, apresenta-se um breve histórico e caracterização referente ao município de Urussanga/SC, na sequência demonstra-se a coleta de dados, informações e resultados e análise da pesquisa.

4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE URUSSANGA/SC

O município de Urussanga/SC foi fundado em 1878, colonizado por imigrantes de origem Italiana, decorrentes de um núcleo de imigrantes da antiga Colônia de Azambuja, hoje município de Pedras Grandes/SC.

Quadro 10 - Histórico e caracterização do Município

Histórico e Caraterização	
Localização – Mesorregião	Sul Catarinense
Coordenadoria Regional	Região Sul
Associação de Municípios	AMREC
Área da Unidade Territorial (km²)	254,869
Distância da Capital (km)	174
Altitude (metros)	49
População Estimada em 2014	20.915
Densidade Demográfica	79,35
Data da colonização	26/05/1878
Colonização	Italiana
Gentílico	Urussanguense

Fonte: Adaptado IBGE (2014).

Destaca-se na economia Urussanguense as atividades baseadas nas indústrias de artigos plásticos, cerâmicos, móveis, esquadrias de alumínio, metalúrgicas, indústria de peças para motos em geral, equipamento para suinocultura e avicultura, confecções e vinicultura, e no setor primário, o destaque é para o cultivo do milho, feijão, arroz, fumo, viticultura, fruticultura e a criação de aves e suínos.

Os habitantes realizam e celebram, bianalmente, a Festa do Vinho no qual se caracteriza com um dos mais expressivos eventos da cultura italiana mencionada no município. A arquitetura, o dialeto, a culinária e os costumes, são traços fortes marcados também por esta colonização.

Figura 04 - Município de Urussanga/SC



Fonte: Urussanga (2014).

Figura 05 - Contexto Regional de Urussanga/SC



Fonte: Urussanga/SC (2014).

O Município preserva belas paisagens rurais e edificações antigas, situadas no Centro e em zonas rurais ao redor de Urussanga/SC.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Com relação à caracterização das empresas pesquisadas no escritório contábil dentro do município de Urussanga/SC, procurou-se destacar no momento da entrevista: o mercado de atuação, o número de colaboradores; a média de faturamento; a função ocupada pelo entrevistado/proprietário e como se configura a gestão empresarial da organização.

Após ocorrerem indagações referente ao setor contábil, seu conhecimento e sua forma de mensuração de dados/informações, procurando salientar questionamentos ocasionados entre a organização e o escritório contábil.

4.2.1 Mercado de atuação

Inicialmente no Quadro 11 apresentam-se os resultados coletados referentes ao mercado de atuação das organizações realizadas à entrevista.

Quadro 11 - Mercado de Atuação

Entrevistado	Mercado de Atuação
Colaborador A	Indústria de Produtos Plásticos Descartáveis.
Colaborador B	Indústria do Ramo da Construção Civil.
Colaborador C	Importação e Distribuição de componentes elétricos de sinalização e controle industrial.
Colaborador D	Comércio Varejista de Equipamentos de Informática e Serviços de Manutenção em Equipamentos Informática.
Colaborador E	Indústria no ramo do Setor Químico, com atividade de recuperação de Solventes.
Colaborador F	Comércio Varejista de peças novas e usadas, Assessórios para Veículos, Serviços de Borracharia e Serviços de Terraplanagem.

Fonte: Dados da pesquisa.

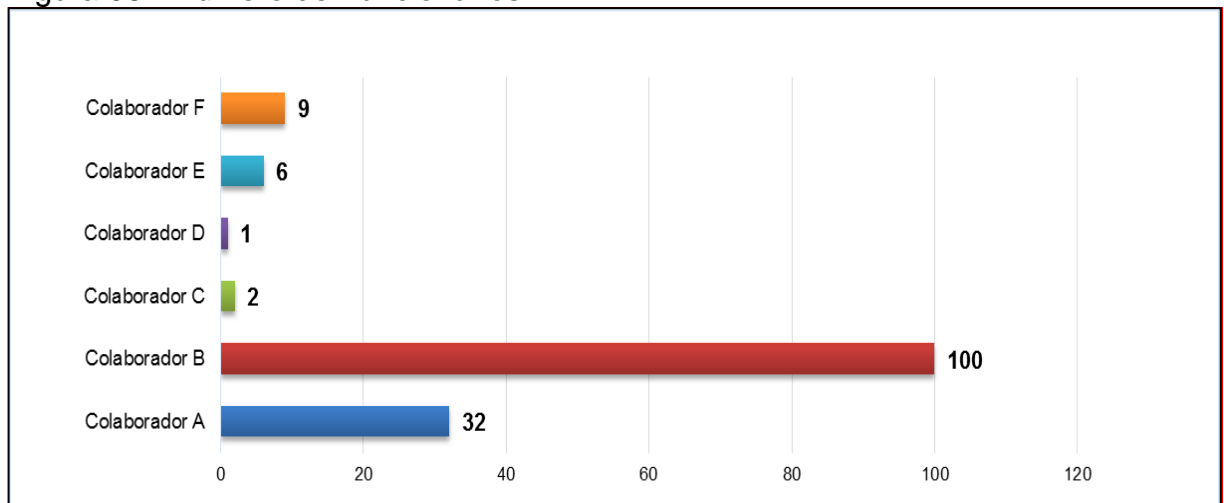
Os dados e informações coletadas apresentaram como seleção empresas pertencentes em um determinado escritório contábil no município de Urussanga/SC, totalizando em seis organizações entrevistadas.

Pode-se observar a variedade de mercados de atuações, devido o grande acervo de empresas pertencentes ao escritório contábil objeto do estudo e a cultura econômica diversificada do município.

4.2.2 Número de Colaboradores

A pesquisa procurou demonstrar a fração de colaboradores que compõe o quadro de funcionários das organizações, os resultados foram:

Figura 06 - Número de Funcionários



Fonte: Dados da pesquisa.

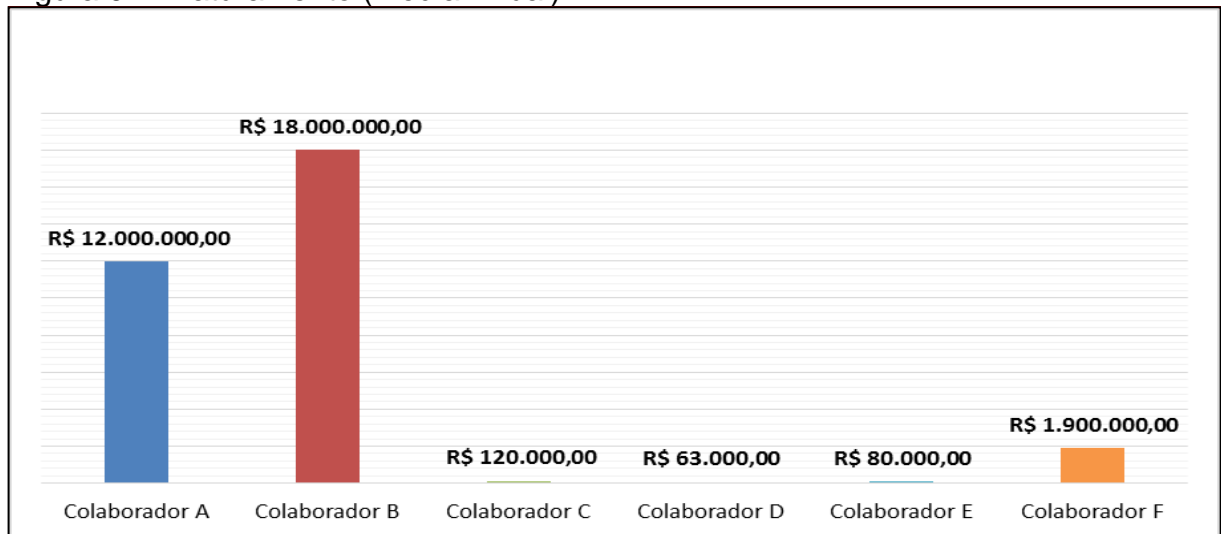
Pode-se observar referente à variedade de mercados de atuações que existe a exigência de mais colaboradores perante a empresa, como se evidencia a organização do colaborador B, no qual atua no setor de Construção Civil, compondo seu quadro de colaboradores com 100 (cem) trabalhadores.

Já empresas que atuam com atividades baseadas no comércio ou prestadoras de serviços, podem atuar apenas com o mínimo de colaboradores possíveis, conforme mencionado pela organização pertencente ao entrevistado D, com a presença de 01 (um) colaborador.

4.2.3 Faturamento

Diante dos dados obtidos na figura 07 questionou-se aos entrevistados um esboço referente ao faturamento das organizações em questão.

Figura 07 - Faturamento (Média Anual)



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme abordado quando se trata do faturamento médio de micro e pequenas empresas, nota-se que o cenário apresenta uma grande diferença, obtendo resultados referentes aos faturamentos abordados pelos entrevistados, visualiza-se a variação entre R\$ 63.000,00 (Colaborador D) a R\$ 18.000.000,00 (Colaborador B), resultando em uma média de R\$ 5.360.500,00.

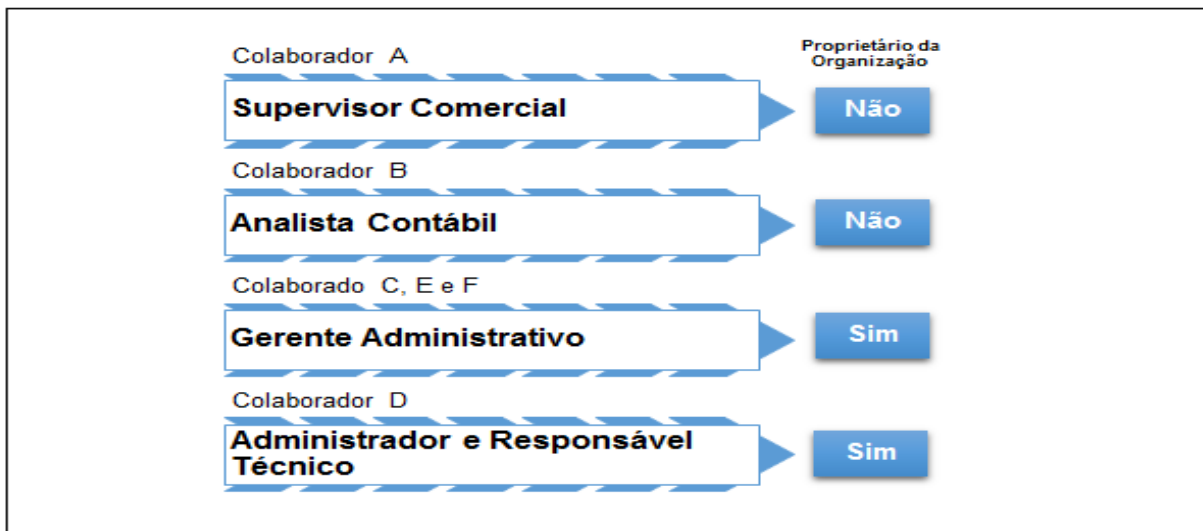
Importante deixar claro que o faturamento das organizações não é suficiente para mencionar o impacto total econômico/financeiro que a empresa enfrenta no atual momento de sua gestão.

Diante das informações coletadas pode-se qualificar que micro e pequenas empresas auxiliam em gerações de novos empregos e no desenvolvimento tanto da econômica municipal como nacional.

4.2.4 Função ocupada pelos Entrevistados

No questionamento a seguir buscou-se identificar o cargo exercido pelos colaboradores entrevistados e sua titularidade perante a empresa, podendo ser observado na figura 08.

Figura 08 - Função ocupada pelos Entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa.

Em linhas gerais, destaca-se que colaboradores que possuem funções relacionadas com a área administrativa, pode-se classificar como proprietários da organização, este argumento exposto mostra-se evidente no estudo apresentado, perante a 04 (quatro) dos entrevistados desempenham esta qualificação.

Diante disto, 02 (dois) dos entrevistados, qualificam-se apenas como funcionários internos da organização, não respondendo pelas tomadas de decisões diretamente.

4.2.5 Gestão Empresarial

Quando questionado aos entrevistados referente à cultura organizacional da empresa, procurou identificar a maneira como era exercida a gestão empresarial.

No Quadro 12 observa-se referente questionamento citado anteriormente.

Quadro 12 - Cultura organizacional da empresa

Entrevistado	Explicações
Colaborador A e D	Responsabilidade de Terceiros
Colaborador B, C, E e F	Caráter Familiar

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que as empresas do município de Urussanga/SC possuem uma gestão familiar muito forte, destacando a necessidade de consultoria para melhorar suas tomadas de decisões, com visões mais amplas perante o mercado de atuação.

4.3 CONHECIMENTOS CONTÁBEIS

Neste tópico procura-se identificar o nível referente ao conhecimento contábil dos entrevistados, questionando-os da importância atinente as informações fornecidas ao escritório contábil.

4.3.1 Escritório Contábil *versus* Empresa

Referente ao questionamento realizado sobre o tópico deste item procurou-se identificar como se qualifica a relação do escritório contábil com a organização em questão, se ocorre à confiança da mesma em todas as informações fornecidas ou algumas possuem restrições. Como resposta obteve-se o que este evidenciado no quadro 13:

Quadro 13 - Como se qualifica a relação do Escritório Contábil com a organização em questão? Ocorre à confiança em todas as informações encaminhadas ou algumas não veem necessidade de informar a Contabilidade?

Entrevistado	Explicações
Colaborador A, C, D, E e F.	Possuímos confiança total em todas as informações fornecidas pertinentes ao escritório contábil, todos os documentos (Notas Fiscais, Despesas, Custos, Movimentos/Extratos Bancários), dúvidas são repassadas de ambas as partes.
Colaborador B	A relação com a contabilidade é um pouco distante, somente utilizamos para cumprimento de obrigações fiscais. Mesmo com essa pouca relação, temos confiança em todas às informações fornecidas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Por se tratar de um órgão terceirizado, no qual considerado de grande importância à saúde da empresa, é evidente disponibilizar todas as informações ocorridas pertinentes, para que possa concretizar uma visão geral de cenários, de forma que venham auxiliar as empresas em decisões futuras. Caso ocorra alguma ausência de informação, dependendo de qual informação, pode gerar multas e transtornos decorrentes da falta.

4.3.2 Controle de Informações

Nesta questão indagou-se aos entrevistados como eram realizado o controle interno e a forma de armazenamento das informações fornecidas para o escritório contábil, obtendo-se como respostas o exposto no quadro 14:

Quadro 14 - Os controles internos as informações da organização são armazenados mediante algum modelo de sistema ou de outra forma? Qual?

Entrevistado	Explicações
Colaborador A, B, C, D, E e F.	Sim, são armazenados, em caixas, arquivos, pastas e armários com fichários e Sistema de Controle Gerencial informatizado.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Com relação ao controle de informações pode-se observar que todos os entrevistados afirmaram possuir armazenamento de informações/dados por forma de algum modelo de sistema de gestão, sendo um programa simples ou mais completo.

4.3.3 Informações para Tomada de Decisões

Para obter-se uma visão dos entrevistados mediante ao nível das informações utilizadas para tomada de decisões, foi questionado a forma que o escritório contábil disponibiliza estas informações e se ocorrem reuniões em determinados períodos para que estas explicações referentes a estes informativos. Os comentários foram os seguintes, apresentados no quadro 15 e 16:

Quadro 15 - As atribuições solicitadas referentes à Contabilidade, envolvem planejamento e controle de informações, o contador disponibiliza essas informações de que forma a organização?

Entrevistado	Explicações
Colaborador A	Sim, pois possuímos planejamento e as informações são disponibilizadas semanalmente ou quando se possui alguma duvidas em questão.
Colaborador B, C, D e F.	Sim, por meio do Balanço Patrimonial, Balancetes e DR.
Colaborar E	Não disponibiliza, a Contabilidade exerce atividades apenas referente a parte tributaria e departamento pessoal, encaminhando guias de impostos calculadas e folhas de pagamentos, a parte de controle e planejamento de informações é realizada internamente pela empresa.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Quadro 16 - Diante das informações disponibilizadas pela Contabilidade, a organização analisa que elas auxiliam nas tomadas de decisões? De que forma? Ocorre alguma reunião referente aos gestores da empresa e o Contador?

Entrevistado	Explicações
Colaborador A	Auxiliam sim, principalmente na questão fiscal (IPI/ST/ICMS/PIS/COFINS) e toda vez que necessário temos reuniões com o responsável pelo escritório contábil.
Colaborador B	Sim, analisando os resultados mensais e acumulados das principais contas contábeis, sendo que este resultado é apresentado mensalmente pelo contador responsável pelo escritório contábil, em reuniões marcadas.
Colaborador C	Sim, mesmo com pouco tempo de mercado as reuniões entre o gestor e o contador, fazem com que a empresa estabelece o seu planejamento estratégico, dentre itens do planejamento ressaltando a escolha pela opção tributaria com base nos dados analisados.
Colaborador D	A contabilidade auxilia nas decisões como, alteração contratual, percentuais de impostos e serviços bancários.
Colaborador E	Não, como as informações fornecidas pela Contabilidade são mínimas, toda a parte gerencial é feita internamente. As reuniões com a contabilidade terceirizada é realizada quando a própria gerencia verifica a necessidade.
Colaborador F	Sim, perante estas informações disponibilizadas, podem-se planejar ações futuras, diante a não causar ações prejudiciais presentes. O contador não participa muito nas tomada de decisões referente à organização internamente.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Obtiveram-se como retorno do questionamento vários modelos de visões dos entrevistados mediante ao nível das informações utilizadas. Evidencia-se que o escritório contábil em questão trata diversos clientes de formas distintas, mais sempre que solicitado procura auxiliar nas questões de indecisão.

4.3.4 Demonstrações Contábeis disponibilizadas pela Contabilidade

Quando mencionado aos entrevistados referente às demonstrações contábeis logo veio o questionamento reverso referente aos livros fiscais, se seria o mesmo procedimento. Ocorreu à necessidade de explicar o item Demonstrações Contábeis, exemplificando quais tipos seriam.

Após o procedimento citado levantou-se novamente a questão de quais demonstrações contábeis o escritório disponibiliza após as informações fornecidas pelas empresas, e do ponto de vista do entrevistado, qual seria a que possui maior impacto na tomada de decisão. Obteve-se os seguintes comentários expostos no quadro 17:

Quadro 17 - Quais Demonstrações Contábeis (Balanço Patrimonial, Balancete, DR, DFC, entre outros) são disponibilizadas pela Contabilidade após as análises das informações coletadas? E do ponto de vista do entrevistado, qual a ferramenta que mais auxilia a empresa?

Entrevistado	Explicações
Colaborador A, B, C, D, E e F.	Sim quando solicitadas pelas empresas. Balanço Patrimonial, Balancetes e DR.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Pode-se observar que os comentários coletados são praticamente idênticos, mencionando as principais demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial, Balancete e DR) sendo as principais divulgadas e qualificadas de maior impacto para tomadas de decisões. Sendo apresentados quando solicitados pela empresa à contabilidade terceirizada.

4.3.5 Controladoria e Sistemas de Gestão Empresarial

Na questão a seguir foi explanado aos entrevistados um breve comentário sobre o que seria Controladoria, qualificando-a como um órgão dentro da contabilidade, responsável em analisar e planejar informações referentes a cenários passados, presentes e futuros, que lhe auxiliarão em decisões.

Para que esse tipo de objetivo seja traçado ocorre à necessidade de um Sistema de Gestão Empresarial (ERP) integrado para coletas de informações. Neste contexto questionou-se a necessidade da importância de um Sistema de Gestão Empresarial para a organização perante o ponto de vista do entrevistado. No quadro 18 pode-se observar respostas referentes ao questionamento anterior:

Quadro 18 - A organização possui algum tipo de Sistema que disponibiliza informações? E do ponto de vista do entrevistado que a importância de um Sistema de Gestão Empresarial para organização?

Entrevistado	Explicações
Colaborador A e D	Sim, é de suma importância para a empresa ter planejamento, execução e controle de suas ações perante o mercado, com controle de produtos, clientes, fluxos de caixas entre outros.
Colaborador B	Sim, a empresa possui um Sistema de Gestão, mas não totalmente integrado. O Sistema de Gestão empresarial armazena todos os fatos que ocorrem na empresa com relação a entradas e saídas de informações/dados, estes que são utilizados para tomada de decisão.
Colaborador C, E e F.	Sim, todas as informações/dados referentes a movimentações passadas e presentes estão alocadas no sistema da empresa. Sendo que este sistema é de grande importância, principalmente para dar diretrizes ao negócio, pois a empresa registra todas as atividades nele, tanto entradas com saídas, e com isso consegue uma visão ampla de todas as informações necessárias para fazer uso dos demonstrativos contábeis.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Após uma análise dos questionamentos, os entrevistados afirmaram que possuem sistemas de gestões, e qualificam estes sistemas como uma ferramenta de grande importância.

Com a necessidade de integrar informações/dados, pode-se analisar pontos fortes e pontos fracos que estão sendo destacados pela organização, em seu cenário presente. Além de conseguir planejar ações futuras, comparando cenários passados, presentes e orçando futuros.

4.3.6 Necessidades de receber relatórios contendo informações financeiras e gerenciais

Com relação à necessidade de informações financeiras e gerenciais, procurou-se saber dos entrevistados a importância de receber relatórios de forma mensais, semestrais, bimestrais ou anuais com argumentos e análises expostas mediante a um profissional qualificado, conhecido como *Controller*.

Este procedimento seria adotado pelo escritório contábil qualificando um profissional da área interna, procurando atender as necessidades das organizações em questão. No quadro 19 podem-se verificar os comentários referentes aos entrevistados:

Quadro 19 - A empresa teria interesse em receber relatórios contendo informações financeiras e gerenciais, com argumentos e análises referentes a um *Controller*?

Entrevistado	Explicações
Colaborador A	Sim, pois iria objetivar a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca do sucesso empresarial. Originado a possibilidade de classificação e o controle dos custos, a formação do preço de venda e a verificação de quanto cada um dos produtos contribui para o lucro da empresa.
Colaborador B e F	Sim, um profissional qualificado, atuante dentro da Contabilidade terceirizada, contratada pela organização, auxiliaria na elaboração, implementação e manutenção das informações/dados operacionais, financeiros e contábeis. Com objetivo, garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores, não medindo esforços para a obtenção da eficácia empresarial.
Colaborador C e D	Seria muito útil se os contadores oferecerem estes serviços para as empresas, pois muitos gestores não sabem utilizar os relatórios para a tomada de decisões.
Colaborador E	Sim, é um trabalho que pode ajudar a organização, trazendo uma visão externa do processo, e que pode trazer até uma redução de custos e despesas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Com relação ao questionamento realizado, nota-se que todos os entrevistados analisam a opção como de grande importância.

Diante de micro e pequenas empresas, este procedimento ofertado pelo escritório contábil, visualiza-se como uma ferramenta empresarial, que permite monitorar o desempenho de mercado, auxiliar no fluxo financeiro, avaliar o custos/despesas de produtos ou serviços, possibilitando assim uma análise de liquidez, rentabilidade e lucratividade, compreendendo a necessidade de cada cliente.

4.3.7 Honorários Maiores e Investimento

Para finalizar o roteiro previsto referente a esta entrevista, foi questionado a disposição das empresas em desembolsar valores maiores que os atuais honorários contábeis, para obter informações e análises esclarecedoras perante aos cenários analisados, e ainda levantado o questionamento se os entrevistados observavam esse desembolso como um investimento.

Com relação às explicações coletados, no quadro 20 pode-se observar os resultados:

Quadro 20 - Diante a disposição para obter informações e análises mais esclarecedoras, a empresa estaria disposta a desembolsar valores maiores que os Honorários Contábeis atuais cobrados? E referente a este desembolso para obter melhores informações, a empresa identifica como um investimento?

Entrevistado	Explicações
Colaborador A	No momento atual do mercado de materiais plásticos e principalmente outros investimentos (compras de maquinário) no qual empresa esta realizando, não seria a hora de desembolsar valores maiores perante a estas informações/dados, porém acredita-se que esta parceria seria um grande investimento e futuramente auxiliaria no controle de custos.
Colaborador B	Sim, sendo que estas ferramentas poderiam contribuir com possíveis reduções de custos e aumento de lucratividade. Classificando este subsidio com um investimento, pois afetaria diretamente os resultados da organização.
Colaborador C	Não, pois acredito que a Contabilidade já deveria auxiliar neste processo. Não vejo como investimento e sim como uma obrigação do escritório contábil contratado de auxiliar na gestão empresarial e esclarecer melhores opções.
Colaborador D	Observado os valores cobrados no mercado contábil, acredita-se que o valor atual é justo para agregar mais serviços (Informações de Mercado, como agir diante de uma crise, melhores investimentos e financiamento). Podendo concluir que não corre à necessidade de aumentar o valor cobrado para receber mais informações.
Colaborador E e F	Sim, agregando um serviço a mais, logicamente tem a se aumentar o valor referente aos honorários contábeis, porém visualiza-se como um investimento se o serviço ofertado for bem executado.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014).

Percebe-se que a maioria dos que foram entrevistados responderam que estariam dispostos a desembolsar valores maiores a fim de obter informações mais esclarecedoras. No entanto ressaltaram que o valor do serviço poderia até ser maior, mas em conformidade o trabalho teria que ser bem executado e de qualidade, gerando resultados financeiros para organização.

Porém uma pequena fatia dos entrevistados observou que os valores que pagos referente às informações contábeis já esta em conformidade com os serviços, e que estas informações deveriam ser apresentadas sem acréscimo nenhum, pois se destacaria como um diferencial para o escritório contábil.

4.4 ANÁLISE DA PESQUISA

O presente instrumento de estudo de caso salientou a importância das informações contábeis, analisadas e fornecidas às micro e pequenas empresas referentes à Contabilidade terceirizada, obtendo como auxílio às ferramentas propostas pela controladoria para tomada de decisões.

Mediante a este argumento, expõe-se a percepção decorrente a análise da pesquisa realizada com os colaboradores entrevistados, dividindo-se em 02 (duas) fases: a) o perfil dos entrevistados e respectivas organizações; e b) o conhecimento contábil quanto ao objeto do estudo desta pesquisa.

Referente aos questionamentos por parte ao perfil cultural e econômico dos Entrevistados/Organizações pode-se constatar que 03 (três) entrevistados atuam em áreas administrativas, objetivando o papel de responsável perante a mesma, e 03 (três) respondem apenas como colaboradores da organização.

No âmbito cultura organizacional constatou-se que 65% das organizações possuem caráter familiar referente à sua gestão empresarial, perfil marcado pela influência municipal.

O mercado de atuação observa-se muito diversificado, não obtendo nenhum ramo de atividade em duplicidade nas 06 (seis) empresas questionadas. As organizações examinadas nenhuma ultrapassou o número de 100 (cem) colaboradores, constatando uma média geral de faturamento de R\$ 5.360.500,00 possuindo a variável entre R\$ 63.000,00 a R\$ 18.000.000,00.

Sobre o conhecimento contábil dos entrevistados procurou-se explanar assuntos mediante as informações fornecidas pela Contabilidade e demonstrações de resultados analisadas por um órgão específico, citado no estudo de caso: Controladoria.

Quando questionado qual o grau de confiabilidade da empresa perante as informações fornecidas ao escritório contábil, obteve-se o resultado de que 5 organizações confiam plenamente e apenas 01 (um) não disponibiliza todas as informações. Todos os entrevistados deram parecer positivo referente ao recebimento de informações contábeis, sendo que 03 (três) organizações salientaram que estas informações deveriam ser discutidas em reuniões com maior frequência, e se possuem um parecer de um profissional especializado os auxiliariam muito na gestão de suas empresas.

Procurou-se identificar a importância de um Sistema de Gestão Empresarial integrado para absorver e gerar informações, todos os entrevistados complementaram que possuem sistema de gestão em suas organizações, expondo que os auxiliam muito perante as informações carecidas no dia a dia.

Por fim questionou-se a probabilidade de desembolsar valores maiores que o referente honorário contábil, a fim de receber análises mais esclarecedoras pertinentes às informações fornecidas pela Contabilidade terceirizada, metade dos entrevistados responderam que o valor que desembolsam referente à Contabilidade já deveria advir de informações com suas devidas explicações, não objetivando o aumento do valor.

Dentre a metade disposta a pagar um valor maior por esse tipo de informação, destaca-se a necessidade de retorno referente ao aumento do honorário, e a intenção do serviço ser bem executado, por cobrança de resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos a contabilidade foi vista apenas como um instrumento de regulamentação, uma espécie de elo entre o fisco e as organizações, no entanto, com advento da evolução econômica passou a ter caráter global, resultando no aumento da competitividade e na necessidade de informações tempestivas, transparentes e exatas a fim auxiliar na tomada de decisão. A Contabilidade também vem sendo influenciada por essas mudanças, e a limitação ao cumprimento da legislação já não comportam as necessidades das empresas.

Razões não faltam para repensar o papel da Contabilidade, que além das funções citadas, deve ser vista como um instrumento de gestão empresarial. Para o cumprimento dessas atribuições apresenta-se a Controladoria, que é uma das ramificações da Contabilidade, com finalidade de realizar o planejamento e controle de informações.

Empresas de grande porte já a incorporaram na sua cultura organizacional, e reconhecem o papel norteador que a Controladoria possui no que tange a continuidade e crescimento da organização. No entanto, a aplicação desses princípios nas micro e pequenas empresas são quase que inexistentes.

Nesse sentido, o objetivo geral desse trabalho consiste em analisar como a Contabilidade terceirizada, pode contribuir na gestão de micro e pequenas empresas sediadas no município de Urussanga/SC, clientes de um setor contábil terceirizado.

Verificou-se, que as mudanças devem começar desde apresentação das informações (que muitas vezes são omitidas), com ações voltadas a desmistificação da imagem negativa que muitas empresas possuem em relação aos prestadores de serviços, como fiscalizadoras e não como os parceiros que realmente são principalmente no que tange ao alcance do principal objetivo: o desenvolvimento da instituição.

Neste ponto, cabe ao setor terceirizado estreitar esta aproximação, participar e conhecer mais a vida organizacional de seus clientes, e demonstrar com convicção a importância e relevância de todas as informações fornecidas, gerando confiabilidade perante os dois extremos.

A pesquisa mostrou que cabe aos prestadores de serviços, a ampliação de conhecimentos da área, a fim de serem suficientes para interpretação e avaliação das informações disponibilizadas.

No momento atual a maior parte das informações contábeis fornecidas não são úteis para as decisões organizacionais devida suas características legais e fiscais, mencionadas pelos colaboradores entrevistados, que associam o órgão terceirizado apenas com legislação tributária. A empresa necessita receber elementos que auxiliem e permitam acompanhar o desenvolvimento de suas atividades ou produtos, avaliando resultados passados e presente, caracterizando metas futuras.

Menciona-se que as informações contábeis não restringem apenas ao Balanço Patrimonial e a Demonstrações de Resultados, como muitos dos entrevistados explanam. Além desses demonstrativos básicos e finais de um período contábil, a Contabilidade oferece um fluxo contínuo de informações sobre os variados aspectos da gestão financeira e econômica da organização. O órgão Contábil, além de gerar subsídios que permitam exemplificar resultados, tem o papel de analisar, controlar e projetar ações futuras.

Por fim, acredita-se que a proposta referente ao trabalho, foram analisadas salientando os objetivos propostos no decorrer da pesquisa realizada. Já que o estudo mostrou a disposição das empresas em desembolsarem uma importância financeira maior, com o intuito de dispor de serviços adicionais que envolvam dados que influenciem em sua gestão empresarial, desde que os ganhos dessas ações possam ser mensurados.

Como sugestão para pesquisas futuras verifica-se, a finalidade de complementar este trabalho, com a implantação dos princípios da Controladoria referentes a gestões de micro e pequenas empresas, em planos de ações, analisados e explanados por profissionais da área contábil.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a metodologia do trabalho científico**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ARRUDA, Mauro. **A inserção de produtos no mercado**, Revista SEBRAE, Brasília, nº 6. pág. 69-73, set/out, 2002.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**, 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 20 de maio de 2014.
- BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censos**. Disponível em <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=421900&search=||infor%EFicos:-dados-gerais-do-munic%EDpio>>. Acesso em: 05 de novembro de 2014.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**, 2. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2011.
- _____. **Curso Básico de Contabilidade: Resumo da teoria, atendendo as novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com respostas**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2013.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FILHO, Lucio Colangelo. **Implantação de Sistemas ERP (Enterprise Resources Planning): Um enfoque de longo prazo**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREZATTI, Fábio. *et al.* **Controle Gerencial**, São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa e, ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo; Atlas, 2007.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: Na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo; Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade e Controladoria em Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, G. de A; THEÓPHILA, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luiz Martins de. PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Controladoria Estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura e Aplicação**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.

_____. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Planejamento Orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learnig, 2013.

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

PEREIRA, et. al. **Fundamentos da Contabilidade**. São Paulo: Pearson, 2005.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Arnaldo Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria e Gestão: teoria e pratica**, 2. ed. São Paulo: Atlas S.A. 1997.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficiência, Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON**. 2 ed. São Paulo: Altas, 2001.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**, 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill. 2006.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de Gestão**, 6. Tiragem. Curitiba: Juruá, 2008.

SEBRAE. *In*: Estudos e Pesquisas. **Fatores Condicionantes a Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**.

<<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-esquisas>>. Acesso em: 14 de maio de 2014.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da; MARTINS, Wilson Thomé Sardinha. **Histórico Pensamento Contábil**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial**, Curitiba: Juruá, 2008.

_____. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios**, Curitiba: Juruá, 2009.

SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela. **Sistemas ERP no Brasil**, São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário entrevista aplicado aos Pesquisados



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC
PROFESSOR ORIENTADOR: Esp. EVERTON PERIN
ACADÊMICO: JOVANINI RIBEIRO NESI

ROTEIRO ENTREVISTA

- 1 - Qual a função ocupada pelo entrevistado?
- 2 - Qual o mercado de atuação da organização?
- 3 - Quantos colaboradores possui a organização?
- 4 - Qual o valor em moeda corrente nacional brasileira referente a sua média de faturamento?
- 5 - Quanto tempo de Mercado tem a empresa?
- 6 - Referente a cultura organizacional da empresa, como se estabelece a gestão empresarial da mesma, sendo de caráter familiar ou perante a responsabilidade de terceiros?
- 7 - Qual o grau de conhecimento referente a área contábil do entrevistado?
- 8 - Como se qualifica a relação do Escritório Contábil com a organização em questão? Ocorre a confiança em todas as informações encaminhadas ou algumas não veem necessidade de informar a contabilidade?
- 9 - Os controles internos referentes às informações da organização são armazenadas mediante algum sistema ou de outra forma? Qual?
- 10 - As atribuições solicitadas referentes a contabilidade, envolvem planejamento e controle de informações, o contador disponibiliza essas informações de que forma a organização?
- 11 - Diante das informações disponibilizadas pela contabilidade, a organização analisa que elas auxiliam nas tomadas de decisões? De que forma? Ocorre alguma reunião referente aos gestores da empresa e o Contador?
- 12 - Quais Demonstrações Contábeis (Balanço Patrimonial, Balancete, DR, DFC, entre outros) são disponibilizadas pela contabilidade após as análises das informações coletadas ?

13 - Do ponto de vista do entrevistado, qual a ferramenta que mais auxilia a empresa na tomada de decisões?

14 - A controladoria seria um órgão dentro da contabilidade responsável em analisar e planejar dados/informações, referente a cenários passados, presentes e futuros, que lhe auxiliariam em decisões presentes e futuras. Para que esse tipo de objetivo seja traçado há necessidade de um sistema de gestão empresarial integrado para coletas de dados é essencial. A organização possui algum tipo de sistema que disponibilizaria informações?

15 - Qual importância de um Sistema de Gestão empresarial para Empresa perante o ponto de vista do entrevistado?

16 - A empresa teria interesse em receber relatórios contendo informações financeira e gerenciais, com argumentos e análises referentes a um *controller*?

17 - Diante a disposição para obter informações e análises mais esclarecedores, a empresa estaria disposta a desembolsar valores maiores que os Honorários Contábeis atuais cobrados?

18 - Referente a este desembolso para obter melhores informações, a empresa identifica como um investimento?

19 - O Entrevistado esta de acordo com a publicação referente aos dados/informações coletadas nesta entrevista?

() Sim () Não