

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ALINE BOSA

**A INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELA
CONTROLADORIA À NECESSIDADE DOS GESTORES DE UMA INDÚSTRIA
CERÂMICA DA REGIÃO SUL**

**CRICIÚMA
2015**

ALINE BOSA

**A INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELA
CONTROLADORIA À NECESSIDADE DOS GESTORES DE UMA INDÚSTRIA
CERÂMICA DA REGIÃO SUL**

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

Orientador: Prof. (a) Ma Andréia Cittadin

CRICIÚMA

2015

ALINE BOSA

**A INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELA
CONTROLADORIA À NECESSIDADE DOS GESTORES DE UMA INDÚSTRIA
CERÂMICA DA REGIÃO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção de grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 01 de julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a) Ma Andréia Cittadin – Orientadora

Pós-doutor Sílvio Parodi Oliveira Camilo – Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre presente em todos os momentos de minha vida e guiando-me nesta jornada, não permitindo que as dificuldades me desanimasse no desenvolvimento desse trabalho.

A minha família, por serem minhas referências e estarem sempre presentes em minha vida de uma forma incondicional.

Ao meu amor, André, pelo companheirismo, dedicação, compreensão, carinho e paciência. Principalmente pelo apoio em todos os momentos, concedendo-me forças para alcançar meus objetivos.

A minha professora Andréia Cittadin, pela orientação, suporte e atenção em todas as fases de elaboração desse trabalho.

Ao meu amigo Davi, pelo apoio e atenção, onde me consedeu um pouco de seu conhecimento para a realização do estudo de caso.

Um agradecimento também a todos meus amigos e colegas de faculdade, pelo convívio e aprendizado, em especial as minhas amigas Cristina e Kathleen.

Enfim, agradeço a todos, que de alguma forma, contribuíram na realização deste trabalho.

**“Se queres colher em três anos,
plante trigo;
se queres colher em dez anos,
plante uma árvore;
mas se queres colher para sempre,
desenvolva o homem”**

Provérbio Chinês

RESUMO

BOSA, Aline. **A integração das informações disponibilizadas pela controladoria à necessidade dos gestores de uma indústria cerâmica da região Sul.** 2015. 65 p. Orientadora: Andréia Cittadin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O mercado econômico atualmente está se tornando cada vez mais amplo e competitivo. Com isso, as ferramentas de gestão estão ganhando importância neste cenário, pois as empresas precisam de suporte informacional para assegurar a tomada de decisão adequada. A partir dessa necessidade, a controladoria é uma área que vem se destacando nas organizações por fornecer informações de caráter econômico, operacional, financeiro e contábil. Nesse contexto, o objetivo desse estudo consiste em identificar se o fluxo de informações disponibilizadas pela controladoria está aderente à necessidade dos gestores de uma indústria cerâmica da região Sul. Para atingir esse objetivo, utilizou-se pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. Efetuou-se estudo de caso no setor de controladoria da organização em estudo e aplicou-se entrevista com alguns gestores da organização. Constatou-se que os principais relatórios disponibilizados pela controladoria são: Fluxo de caixa, DRE; DRE por canal; Balanço Patrimonial; Mapa de despesas comerciais; Mapa de despesas administrativas; Mapa de despesas industriais e de logística; Custo de produção mensal; Carteira de pedidos; Controle de estoques; Mapa de investimentos. Além disso, o setor de controladoria é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento e atua no planejamento estratégico. As informações disponibilizadas pela controladoria atendem a necessidade dos gestores, porém é preciso aprimorar o fluxo disponibilizando e evidenciando as informações de forma gráfica e distinguir os valores das duas marcas que o grupo empresarial possui atualmente.

Palavras-chave: Controladoria; Conjunto de informações; Indústria Cerâmica.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Enfoques da Controladoria.....	15
Quadro 2: Missão da Controladoria.....	17
Quadro 3: Conceitos e objetivos do Planejamento.....	20
Quadro 4: Diferença entre as etapas do Planejamento.....	22
Quadro 5: Tipos e definições de Orçamento.....	26
Quadro 6: Tipos de Controle.....	29
Quadro 7: Definição dos Sistemas de Informações.....	33
Quadro 8: Sistema de Informação Contábil.....	38
Quadro 9: Definições dos relatórios SIC.....	38
Quadro 10: Cargos e funções da Controladoria.....	44
Quadro 11: Missão, visão e valores da organização.....	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Controladoria.....	18
Figura 2: Sistema de Planejamento Operacional.....	25
Figura 3: Sistema de Informações.....	34
Figura 4: Informações geradas pelo SIC.....	36
Figura 5: Organograma Empresarial.....	43
Figura 6: Estrutura da Controladoria.....	46
Figura 7: DRE.....	48
Figura 8: Mapa de Despesas Comerciais.....	49
Figura 9: Estrutura de Custos.....	51
Figura 10: Controle de Custo Detalhado.....	51
Figura 11: Controle de Estoque por Unidade Fabril.....	52
Figura 12: Mapa de Investimentos.....	53
Figura 13: Modelo do Plano de Ação.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONTROLADORIA	14
2.1.1 Missão da Controladoria.....	16
2.1.2 Funções da Controladoria.....	18
2.1.2.1 Planejamento.....	19
2.1.2.2 Tipos de Planejamento.....	21
2.1.2.3 Execução.....	27
2.1.2.4 Controle.....	28
2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	29
2.2.1 Conceito de Sistema de Informação.....	31
2.2.2 Classificação dos Sistemas de Informações.....	32
2.2.2.1 Sistema de Informações Gerenciais (SIG).....	34
2.2.2.2 Informações geradas pelo SIC.....	36
2.2.2.3 Relatórios que integram o SIC.....	37
2.2.3 Delimitação entre a Controladoria e Sistema de Informações.....	39
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	41
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	41
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ESTRUTURA DA CONTROLADORIA...43	
4.2 FLUXO DE INFORMAÇÕES DA CONTROLADORIA.....	46
4.2.1 Relatório de informações gerenciais.....	47
4.2.2 Sistema Orçamentário.....	53
4.2.3 Relatórios de informações estratégicas.....	55
4.3 ENTREVISTA COM GESTORES.....	57
4.3.1 Perfil dos gestores.....	57

4.3.2 Percepção sobre o fluxo de informações disponibilizado pela controladoria.....	58
4.3.3 Uso das informações no processo decisório: planejamento e controle...59	59
5 CONCLUSÃO.....	61
REFERENCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo evidencia-se o tema do trabalho com ênfase na importância da controladoria para a gestão empresarial. Na sequência, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos que conduziram a realização do estudo. Por último, mostra-se a justificativa que expõe a importância dessa pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A controladoria é uma área que acumula as informações econômicas, operacionais, financeiras e contábeis internas e externas da organização, trabalha de forma conjunta com todas as áreas, bem como identifica cenários econômicos futuros. A partir desses dados, o setor é responsável em reportar informações aos gestores, sócios e acionistas. Por meio desses relatórios são definidos o planejamento estratégico que a empresa deve adotar e as metas para garantir consecução dos resultados desejados.

A controladoria também tem missão própria que consiste em disponibilizar suporte informacional. Para tanto, deve organizar e monitorar as informações que são repassadas com o intuito de proporcionar o acompanhamento dos objetivos e metas estabelecidos de modo a verificar se estão sendo executados, garantindo um desempenho desejável para a organização.

Observa-se, com isso, a importância da controladoria para o processo decisório nas organizações. Esse tipo de gestão pode ser implantado em qualquer organização, porém, as de maior porte que apresentam maior número de áreas e mais variadas informações, tornam o trabalho da controladoria mais complexo. As funções devem ser realizadas de forma adequada para garantir a continuidade da organização e otimizar os resultados.

Sabe-se que não existe um modelo padrão que poderá ser adotado pelas empresas de modo geral. Desse modo, a estrutura da controladoria e consequentemente as funções que esta área desenvolve devem atender o modelo de gestão adotado pela empresa.

De acordo com Vanti *et al.* (2007), uma das responsabilidades da controladoria é o alinhamento do sistema de informações com as estratégias da empresa. Segundo Padoveze (2009), o sistema de informação deve ser estruturado de forma a atender as necessidades informacionais do processo decisório da empresa. Para Beuren e Martins (2001, p. 22), “os sistemas de informação devem atender às necessidades de cada área da organização e estar em conformidade com os preceitos estabelecidos na missão da instituição.”

No Sul do Estado de Santa Catarina um dos segmentos econômicos mais relevante é a indústria cerâmica. Goulart Filho (1995) afirma que a região Sul de Santa Catarina sempre foi conhecida como o maior pólo cerâmico do país, responsável por grande parte da produção nacional de revestimentos cerâmicos.

A empresa em estudo atua há mais de 50 anos no ramo cerâmico com a produção de pisos e azulejos. Possui sua matriz localizada no Sul de Santa Catarina e uma filial no estado da Bahia, tem mais de 15 mil pontos de vendas distribuídos pelo Brasil e está presente em 80 países.

Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: o conjunto de informações geradas pela controladoria são efetivas, de modo a atender necessidades dos gestores de uma indústria cerâmica da região Sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar a integração do conjunto de informações prestadas pela Controladoria às necessidades dos gestores de uma indústria cerâmica da região Sul de Santa Catarina.

Para atingir o objetivo geral, têm-se os objetivos específicos:

- descrever a estrutura da controladoria na organização pesquisada;
- detalhar o conjunto de informações (modelagem gerencial) disponibilizado pela controladoria na empresa objeto de estudo; e
- investigar se o conjunto de informações disponibilizado atende as necessidades gerenciais da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O mercado concorrido e dinâmico em que as empresas estão inseridas requer adequação dos modelos de gestão para que estas continuem competitivas e atuantes.

As empresas carecem de gestão eficaz para buscar novas formas de conduzir o negócio, se tornarem flexíveis diante das mudanças de mercado, à alta concorrência mundial e o baixo índice de lucratividade.

Nesse contexto, tem-se a controladoria área orientada para a gestão organizacional, responsável pela disponibilização de informações que subsidiam os processos de planejamento, execução e controle e o processo de tomada de decisão.

Oliveira (1998, p. 19) define controladoria como “o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas”.

Contudo, não basta apenas ter um departamento de controladoria implantado, se faz necessário a capacitação de pessoas gestoras especializadas e disponibilização de informações confiáveis que garantam tomadas de decisões satisfatórias e o gerenciamento dos processos visando a maximização de resultados.

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2014, p. 72),

informações distorcidas podem levar a conclusões errôneas e prejudiciais a tomada de decisões pelos gestores e usuários externos. Quando não existem controles internos, são frequentes os erros involuntários e desperdícios.

Assim, investigar se as informações disponibilizadas pela controladoria atendem as necessidades gerenciais justifica a realização dessa pesquisa. O estudo contribuirá de forma teórica com estabelecimento de conceitos sobre controladoria, suas funções e missão, bem como sobre as modelagens informacionais.

Como contribuição prática, os resultados podem identificar possibilidades para melhorar o suporte informacional, no qual a empresa toma suas decisões trazendo mais estabilidade e continuidade nos negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho em estudo expondo-se conceitos e missão da controladoria, as funções de planejamento, execução e controle. Por fim, discorre-se sobre sistemas de informação.

2.1 CONTROLADORIA

Estudos indicam que os procedimentos contábeis existem desde o tempo das cavernas, onde os homens precisavam prever a falta de comida no inverno e acompanhar a evolução dos seus rebanhos. Ao realizar essas práticas, eles estavam desenvolvendo o planejamento, mensuração e controle (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Lunkes e Schnorrenberger (2009) destacam que não há uma data com precisão ao surgimento da controladoria no Brasil. Porém, tudo indica que chegou juntamente com grandes empresas internacionais ao país. Entretanto, as funções realizadas por *controllers* já existiam, mas não com essa terminologia.

De modo geral, entende-se controladoria como área que fornece suporte informacional para as tomadas de decisões nas organizações. Esse apoio é relevante, pois por meio de seus relatórios gerenciais consegue direcionar os gestores das empresas a tomar a decisão mais adequada. Isso porque a controladoria reúne informações das mais variadas áreas da entidade além de informações sobre o ambiente externo, como por exemplo, aspectos econômicos, políticos e sociais.

Segundo Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 85) a controladoria,

tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia da suas áreas quanto aos seus aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Para Oliveira, Perez e Silva (2014), a controladoria é responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de

informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade. Essa área vai além do controle das operações realizadas dentro de uma empresa, uma vez que precisa garantir sua continuidade, agindo de forma preventiva aos desacertos encontrados e adotando ações rápidas para a correção dos erros.

Logo, a área da controladoria deve estar capacitada a:

- organizar e reportar os dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
- exercer uma força ou influencia capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2014, p. 5).

Em relação aos aspectos conceituais, a controladoria é definida como ramo do conhecimento e unidade administrativa. No Quadro 1 pode-se observar essa conceituação.

Quadro 1: Enfoques da controladoria

Enfoque	Autor	Conceitos
Área do Conhecimento	Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 85)	Possuem fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências como Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade com foco em gestão das empresas.
	Catelli (1999, p. 370)	É responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram as necessidades dos Gestores.
	Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344)	É apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem gerencial das organizações.
Unidade Administrativa	Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 85)	Como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa.
	Catelli (1999, p. 371)	É responsável pela coordenação e disseminação da Tecnologia de Gestão, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado da organização
	Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344)	Controladoria é responsável por colocar em prática o conjunto de teoria e conceitos que foram definidos e conduzir a direção à otimização dos resultados da organização com responsabilidade para a execução das atividades

Nota-se que a controladoria é definida sob dois enfoques:

- a) Ramo do conhecimento, baseada em teorias de diversas áreas como Contabilidade, Economia e Administração, busca conceituar modelos de gestão organizacional;
- b) Órgão administrativo, que tem a finalidade de reunir e disseminar informações para o processo de gestão, no intuito de melhorar o resultado empresarial.

2.1.1 Missão da Controladoria

Como unidade administrativa a controladoria possui a missão de fornecer suporte à empresa, objetivando o sucesso e continuidade, conduzindo-a para os melhores resultados. De acordo com Peleias (2002) sua missão é dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26) afirmam que a missão da controladoria é “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Para Almeida, Parisi e Pereira (2001) e Catelli (2001) a missão da controladoria está em assegurar a otimização do resultado econômico da organização. Contudo, para que esta missão seja cumprida é necessário que entidade tenha seus objetivos definidos de modo que a controladoria possa contribuir para o processo da realização do planejamento e obtenção de resultados desejados.

No Quadro 2 apresenta-se a missão da controladoria com enfoque nos seguintes elementos: subsídio ao processo de gestão; contribuição para a otimização dos recursos; garantia de qualidade da informação; padronização das diretrizes organizacionais para todos os níveis organizacionais; e atender às demandas dos agentes externos à organização.

Quadro 2: Missão da controladoria

Elementos	Descrição
Subsídio	Apoiar de forma ampla e incondicional o processo de gestão, propiciando aos gestores as condições necessárias ao planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios, de forma detalhada e global;
Contribuição	Colaborar para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos. Os gestores passam a atuar com melhor contribuição em suas áreas de atuação, considerando os efeitos das decisões de áreas anteriores e posteriores às suas dentro do sistema da empresa;
Certificação de informações	Assegurar 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 delineiam 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 de padronização	Garantir a 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;
Desenvolvimento	Identificar os agentes de mercado interno e externos e atender às demandas por essas impostas à organização.

Fonte: Adaptado Peleias (2002).

Nota-se que a missão da controladoria está vinculada ao processo de gestão, principalmente, gerando as informações adequadas às tomadas de decisão, garantindo a certificação das informações e padronização para gerir dados apropriados aos seus principais usuários.

Na opinião de Mosimann, Alves e Fisch (1993), como as demais áreas, a controladoria deve esforçar-se para cumprir sua missão e, conseqüentemente, garantir a continuidade da empresa. Para tanto, deve coordenar as áreas para alcançarem seus resultados e, sobretudo, o resultado global da organização.

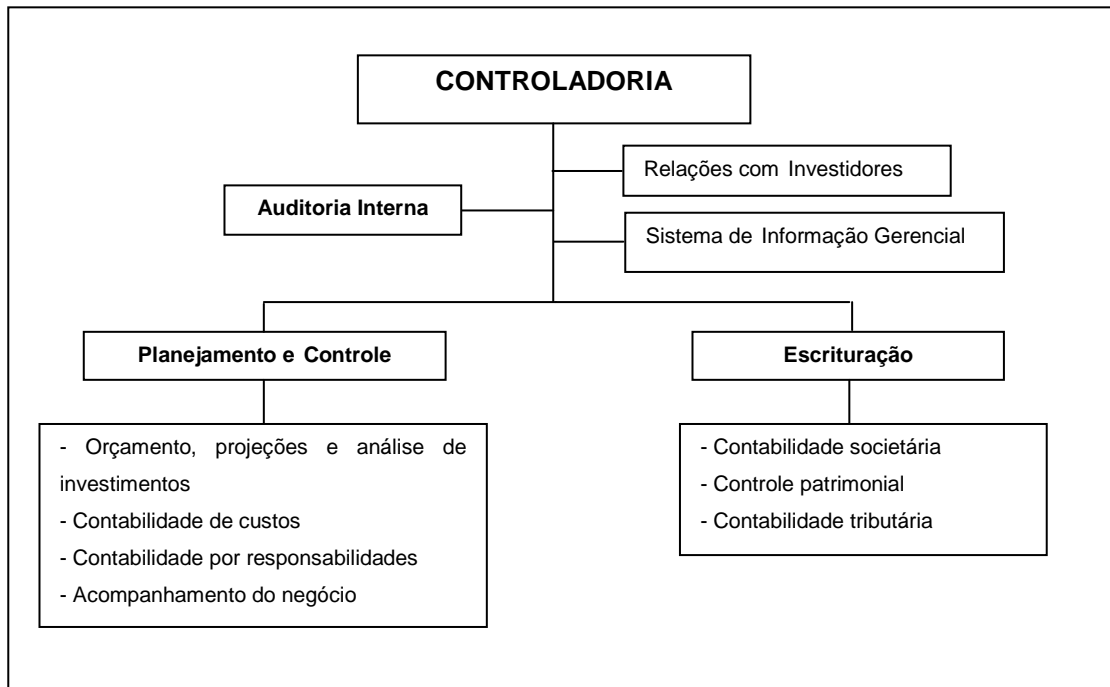
A controladoria também tem como missão, estabelecer um ambiente propício para a realização das atividades e o desenvolvimento da empresa com o intuito da otimização dos resultados, pois um ambiente adequado para essas práticas é importante para a obtenção de bons resultados (SHIER, 2004).

2.1.2 Funções da Controladoria

A controladoria possui funções gerenciais e também relacionadas às questões pertinentes às legislações fiscais e aspectos contábeis.

A Figura 1 mostra a estrutura da controladoria nesses dois aspectos.

Figura 1: Estrutura da controladoria



Fonte: Padoveze (2009, p. 37).

Percebe-se que a controladoria tem um amplo campo de atuação, pois tem por finalidade subsidiar o planejamento e controle nas etapas do processo de gestão; e sob o caráter contábil e fiscal é responsável por informações societárias, patrimoniais e tributárias.

Para Kanitz (1976 apud MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 90), as funções da controladoria podem ser subdivididas em grupos, tais como:

- informação: compreende os sistemas contábil-financeiro gerenciais;
- motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- coordenação: visa centralizar informações com vista na aceitação de planos. O *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
- avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, 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 revisar tais planos.

Peleias (2002, p. 14) salienta as contribuições da controladoria para o processo de gestão, da seguinte forma:

- a) subsídio a etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, e atuar como agente aglutinador de esforços pela coordenação do planejamento operacional;
- b) subsídio a etapa de execução por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizados pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos;
- c) subsídio à etapa de controle, permitindo a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos. Nessa etapa, ocorrem às avaliações de desempenho e de resultado; e a contribuição da controladoria nesses processos é:
 - elaboração da análise do desempenho dos gestores, das diferentes áreas da empresa e de sua própria atuação, pois também é uma das áreas de responsabilidade que deve contribuir para o cumprimento da missão da organização; e
 - definição das regras de realização da análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços, participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões para eventos, transações e atividades, bem como avaliação do resultado dos serviços que presta a organização.

Nos tópicos que seguem apresentam-se as fases que integram o processo de gestão e a atuação da controladoria nestas etapas.

2.1.2.1 Planejamento

O planejamento é a etapa em que ocorre o processo de decisão sobre estratégias e ações para um período de longo, médio e curto prazo, obedecendo primordialmente a missão da empresa. Com o planejamento pode-se assegurar a continuidade da entidade e aumentar as probabilidades de alcance dos objetivos organizacionais.

O Quadro 3 expõe conceitos e objetivos do planejamento.

Quadro 3: Conceitos e objetivos do planejamento

Autor	Definição
Mosimann e Fisch, (1999)	O planejamento é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, internas e externas.
Peleias, (2002)	Planejar envolve o modo de pensar, procurar estabelecer um estado de futuro, nortear caminhos e delinear meios efetivos para tornar tal estado uma realidade. É a etapa do processo de gestão onde se decide com antecedência sobre as ações, buscando sua continuidade com cumprimento da missão da organização.
Chiavenato e Sapiro, (2003)	O planejamento tem como objetivo maximizar os resultados e minimizar as deficiências, elevando a eficiência e eficácia da empresa direcionando na missão e planejando seu futuro com base na visão.
Oliveira, (2005)	Pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, onde proporcionam viabilidade na tomada de decisões, de forma rápida, coerente, eficiente e eficaz.

Percebe-se que na etapa do planejamento são estabelecidos os caminhos para atingir os resultados esperados pela empresa com base na projeção de cenários futuros da organização.

Essa fase é de extrema relevância, porque nela defini-se o futuro da empresa. Neste momento a entidade estabelece onde quer chegar e elabora as estratégias que orientarão o alcance do que foi proposto.

“O planejamento de uma empresa deve ser feito a nível global e posteriormente a nível setorial, para que cada parte possa planejar como atingir o plano já traçado da empresa” (MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993, p. 112). Portanto, todas as áreas deverão direcionar esforços em prol das propostas da empresa no geral, os quais devem estratificá-los para os gestores responsáveis os objetivos específicos, no intuito da obtenção do objetivo geral comum.

Para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 109), planejar requer algumas etapas:

- a) Projeção de cenários;
- b) Definição dos objetivos a serem perseguidos;
- c) Avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- d) Detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- e) Formulação e avaliação de planos alternativos e
- f) Escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Na visão de Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), o planejamento pode ser dividido em cinco estágios:

- estabelecer os objetivos da organização;
- avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores externos que irão possivelmente afetar suas operações. Para este propósito, uma projeção deve ser feita na tentativa de prever o que irá acontecer no futuro, não importando se deverão ser ou não mudanças na política da organização dos planos;
- avaliar os recursos existentes, pois a gestão tem como escopo o uso mais eficiente destes recursos escassos;
- determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos no plano geral que especifica as metas. As decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento do relacionamento entre a empresa e o meio ambiente; e
- delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas para programas de longo prazo e de curto prazo, discriminando o tipo de recurso no orçamento anual. Assim, decisões são essências em todos os estágios do processo de planejamento. As áreas-chave podem ser estabelecidas quando se decide: o que deve ser feito, quando deve ser feito, como ser feito, quem deve fazê-lo.

Contudo, é preciso que nessa fase, além de definir os objetivos gerais da empresa, sejam também estabelecidos os meios pelos quais os objetivos serão alcançados, para posteriormente serem executados e controlados.

2.1.2.2 Tipos de Planejamento

Para não inviabilizar o processo de planejamento é preciso relacioná-lo aos níveis organizacionais, e conduzir responsabilidade aos gestores de cada área (PELEIAS 2002).

Mosimann e Fisch (1999) destacam que o planejamento pode ser classificado em três tipos, de acordo com sua amplitude e nível de atuação, que são: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Lunkes e

Schnorrenberger (2009) complementam que os três tipos de planejamentos são classificados em três escalas de tempo, sendo longo, médio e curto prazo, respectivamente.

No Quadro 4 mostra-se a classificação dos tipos de planejamentos e suas principais diferenças.

Quadro 4: Diferença entre as etapas do planejamento

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais longo	Longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Média	Maior

Fonte: Adaptado de Oliveira (1994).

Percebe-se que no planejamento estratégico os prazos e riscos são maiores em relação às outras etapas, isso porque o planejamento estratégico relaciona-se com a empresa como um todo; enquanto o planejamento tático é direcionado às partes da empresa e no operacional ocorre a definição das rotinas do cotidiano empresarial.

a) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste em um conjunto de análises dos ambientes internos e externos, identificando os pontos fortes e fracos da empresa e suas oportunidades e ameaças, respectivamente. Nele define-se a direção da empresa com base na sua missão e visão (PELEIAS 2002).

“A finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada. É a arte de passagem do estágio onde estou para o estágio onde quero ir ”(MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993, p. 47).

Oliveira (1994, p. 46) conceitua essa etapa como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação de empresa com o seu ambiente”.

Para Mosimann e Fisch: (1999, p.47),

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

Segundo, Chiavenato (2002, p. 223) as principais características do planejamento estratégico são:

- é projetado a longo prazo, tendo seu efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente;
- envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos globais da organização;
- é definido pela cúpula da organização situada no nível institucional e corresponde ao plano maior, ao qual todos os demais estão subordinados;
- é voltado para a eficácia da organização no alcance de seus objetivos globais.

Para Oliveira, Perez e Silva (2014), na etapa do planejamento estratégico, o *controller* tem a função de assessorar os gestores na definição das estratégias, disponibilizando as informações necessárias e confiáveis da situação da empresa.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 114) destacam que,

a controladoria, como as demais áreas da empresa, deve ter sensores para captar do ambiente externo informações, com o intuito de projetar cenários paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, para que as diretrizes sejam traçadas.

Percebe-se que a controladoria atua nessa etapa de gestão disponibilizando aos gestores as informações necessárias para estabelecimentos das estratégias de longo prazo. Com base nos dados do ambiente interno e externo da empresa são realizadas projeções futuras norteadas na situação presente da organização. Assim traça-se a melhor direção que a empresa deve seguir, as quais fundamentadas na sua missão e visão.

b) Planejamento tático

O planejamento tático tem duração menor em relação ao planejamento estratégico, nele são definidas metas para cada área da organização, as quais serão necessárias para chegar aos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico (MONTANA; CHARNOV, 2003)

Segundo Oliveira (1994, p.46), “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultados e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”.

De acordo com Oliveira (2005, p. 49),

o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Nesta etapa, busca-se identificar a contribuição de cada área da empresa para o alcance dos objetivos que foram estabelecidos no planejamento estratégico. Contudo, procura-se alinhar os propósitos para cada área e atribuir responsabilidade com vistas no alcance dos objetivos traçados no planejamento estratégico (LUNKES; SCHONRRENBARGER, 2009).

O planejamento tático tem por função definir os objetivos de cada área da empresa, com isso garantir o alcance dos resultados que foram determinados no planejamento estratégico. A controladoria atua de forma a disponibilizar as informações necessárias, pois possui o controle geral da entidade e com isso facilita a definição dos planos de cada área.

c) Planejamento operacional

O planejamento operacional é a etapa de detalhamento das alternativas operacionais que maior viabiliza as diretrizes estratégicas. Está relacionada a recursos, produtos, preços, entre outros (PELEIAS, 2002).

Para Oliveira (1994, p.46)

o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

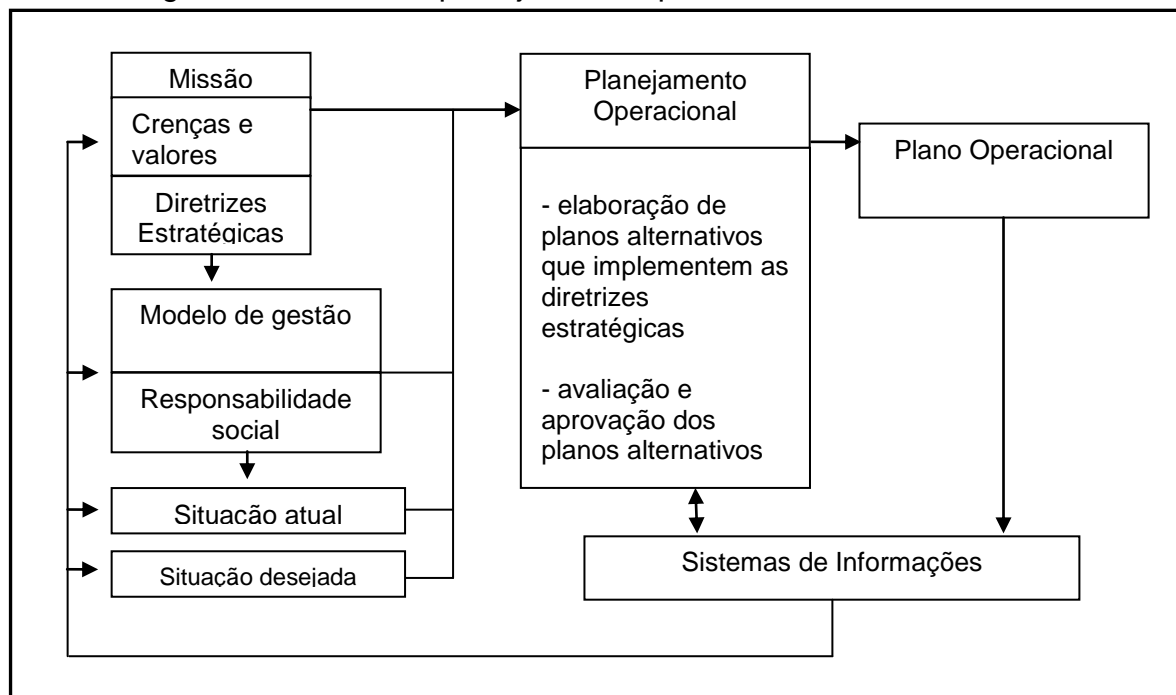
Padoveze (2009) destaca que nesta etapa são definidos os planos, as políticas e os objetivos operacionais da organização, resultando no orçamento operacional. Nele é definido o dia a dia da empresa, é definido planos de curto prazo de geralmente no máximo um ano e atua diretamente na avaliação de desempenho.

Mossimann e Fisch (1999) ressaltam que o planejamento operacional “consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas”.

Chiavenato (2002, p. 224) destaca suas principais características:

- é projetado para o curto prazo, para o imediato e geralmente lida com o cotidiano e com a rotina diária ou semanal;
- envolve cada tarefa e atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance das metas específicas;
- é definido no nível operacional para cada tarefa, operação ou atividade;
- é voltado para eficiência na execução das atividades.

Figura 2: Sistema de planejamento operacional



Fonte: Mosimann e Fisch (1999, p.50).

Percebe-se que o planejamento operacional é baseado nas diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico, sendo que o sistema de informação auxilia no controle da execução dos planos por meio da disponibilização dos dados em relação ao que foi realizado, permitindo a comparação com os valores orçados.

Nesta etapa de gestão a controladoria tem importante participação, pois elabora, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos de cada setor da empresa. Além disso, busca formas alternativas de realizar o plano operacional visando sempre o melhor resultado (MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993).

O planejamento operacional é realizado pelo orçamento que segundo Frezzati (2009, p. 46):

é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

Para Padoveze (2009, p. 505), “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício,” ou seja, essa etapa transforma o planejamento estratégico em valores.

O Quadro 5 demonstra alguns tipos de orçamento e suas definições.

Quadro 5: Tipos e definições de orçamento

Tipos de Orçamento	Definição
Orçamento de Vendas	Consiste na elaboração das metas de vendas da empresa, divididas por produtos, região, clientes. As mensurações das metas devem ser em termos de quantidade e valores.
Orçamento de Produção	Tem-se base nas metas de vendas, política de estoques iniciais e produtos acabados. Será elaborada a quantidade de produção necessária para a demanda das vendas.
Orçamento de Custos Diretos	Será elaborado para cada tipo de produto a ser fabricado, analisando o tempo necessário para a produção de cada unidade. É importante analisar se a capacidade de pessoas é suficiente para a fabricação.
Orçamento de Custos Indiretos	É elaborado com base nos custos históricos e corrigido pelos valores de mercado.
Orçamento de Despesas Administrativas	São despesas de natureza fixa, com base nisso, também são elaboradas com bases históricas e deve-se analisar se a estrutura administrativa de empresa comporta a execução dos planos da organização.

Continua...

Conclusão.

Orçamento de Despesas Financeiras	Deve ser elaborado com base da necessidade de caixa da empresa, para a viabilização dos planos anteriores. Tem-se por base o planejamento financeiro da organização.
Orçamento de Despesas Comerciais	Em relação à parte fixa das despesas deve ser elaborado pela utilização de custos históricos e corrigido. A parte variável das despesas comerciais, como comissões deve-se elaborar com base no plano de vendas.
Orçamento de Caixa	Consiste na elaboração do planejamento do fluxo de caixa, mediante informações de contas a pagar e receber, aplicações e empréstimos possibilitando a visualização prévia da sobra ou falta de caixa, que devem ser solucionadas para que aconteça a execução dos planos.

Fonte: Oliveira, Perez Jr e Silva (2014).

Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) destacam que o orçamento é a expressão monetária de um plano operacional, é a etapa final do processo de planejamento.

2.1.2.3 Execução

Na fase da execução os planos são realizados, ou seja, os fatos acontecem. Essa etapa deve estar de acordo com o que foi planejado para a empresa conseguir atingir os resultados esperados. Essa etapa envolve as tomadas de decisões e caminhos que a empresa traçou, sendo que mediante a essas escolhas as metas começam a ser realizadas (PELEIAS 2002).

Conforme Catelli (2001, p. 146), a execução,

corresponde a fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes. A fase de execução é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas.

Segundo Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 110),

após definidos os planos operacionais, inclusive com as especificações em termos quantitativos, das medidas adotadas, ocorre a fase onde os gestores fazem as coisas acontecerem, com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

Na fase da execução a controladoria tem função de auxiliar os gestores na tomada de decisões disponibilizando informações necessárias para dar início as atividades. Ratificando que a execução das atividades devem ser implementadas com base no que foi planejado estrategicamente para a empresa, para que assim sejam alcançados os resultados que foram planejados inicialmente.

2.1.2.4 Controle

Nesta etapa deve-se acompanhar as ações que estão sendo executadas, comparando com o que foi planejado. Por meio dessas análises os gestores conseguem ter o controle das operações e traçar ações corretivas, se necessário for.

Para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 110),

a última etapa do processo decisório, denominada de controle, na realidade não ocorre por último, porque esta associada a todas as fases do processo. Ele ocorre no planejamento, na execução e em si próprio.

Peleias (2002) destaca que, controle é a etapa do processo que avalia o grau de aderência entre o planejamento e execução. Assim, procura identificar os desvios ocorridos direcionando ações corretivas. Não se trata apenas de um simples acompanhamento e sim de comparações definidas no planejamento, assegurando que os resultados obtidos estão de acordo com os estabelecidos.

O controle é uma etapa essencial entre as funções da controladoria, pois identifica falhas e prioriza as metas estabelecidas. Também, mediante o controle é possível avaliar o desempenho dos gestores nas suas respectivas áreas e identificar setores mais deficientes que estão prejudicando o alcance dos objetivos da empresa. Logo, no controle busca-se o acompanhamento da execução das metas para que sejam alcançadas.

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

Oliveira (1994) menciona que cada organização precisa de um sistema de controle para acompanhar a produtividade empresarial, em níveis estratégicos, táticos e operacionais. No Quadro 6 são expostos os tipos de controles.

Quadro 6: Tipos de controle

Tipos de controle	Definição
Estratégicos	São denominados controles organizacionais. Constituem o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e os resultados da organização como um todo, tendo por base as informações internas e externas.
Táticos	São realizados controles onde se referem a cada uma das unidades organizacionais, sejam departamentos, divisões ou equipes.
Operacionais	São realizados em curto prazo, onde as ações são realizadas diretamente sobre as pessoas e o desempenho delas.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1994).

Nota-se que os controles estratégicos englobam todos os níveis da organização, o ambiente interno e externo tornando-se uma importante ferramenta no momento decisório relacionado às ações e objetivos de longo prazo. O controle tático foca nas unidades, ou seja, nos setores que compõe a organização, geralmente são de médios prazos. Os tipos mais importantes de controle táticos são os controles de custos e orçamentos. Por fim, no controle operacional são desenvolvidas ações corretivas aplicadas diretamente sobre os setores operacionais. Estas podem ser ação positiva, com o abono de recompensas, ou negativa como a aplicação de advertência ou penalidades (OLIVEIRA, 1994).

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Conforme observado anteriormente a aplicação da controladoria em uma empresa requer controle para que possam dar suporte necessário ao levantamento de dados das áreas empresariais e elaboração dos relatórios que contemplem informações confiáveis e disponibilizadas em tempo hábil. Informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente interno e externo para poder mudar e

desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para as tomadas de decisões (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2014).

A disseminação das informações é requisito básico para o direcionamento da execução dos objetivos organizacionais. A qualidade do planejamento depende da qualidade da interação das pessoas juntamente com o sistema de informações (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009).

Assim, sem um sistema informacional adequado e confiável a controladoria pode apresentar seus resultados de forma equivocada devido a dados incorretos. Os fluxos de informações que chegam e saem do setor de controladoria não devem conter erros. É imprescindível a veracidade das informações, pois influenciarão nas ações de planejamento e nas tomadas de decisões futuras. Nota-se a necessidade de implantação de um sistema de informações coerente e que atenda as necessidades da empresa como um todo.

O sistema de informações e seus elementos devem se ajustar adequadamente às necessidades da organização. Quando essa teoria não funciona e o sistema não está estruturado de forma adequada, não resultará em um desempenho eficaz, assim, não atendendo seu objetivo (NAKAGAWA 1993).

Os sistemas de informações devem ser suficientes para apoiar a tomada de decisão em todas as fases do processo decisório, ou seja, tanto no planejamento como nas etapas de execução e controle.

Segundo Peleias (2002, p. 15),

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

A qualidade da informação é essencial para a qualidade da decisão, portanto o sistema de informação eficiente é fundamental para o sucesso gerencial. O ponto de partida começa com as especificações corretas das necessidades de informações, combinando com os recursos organizacionais com coerência para a realização dos objetivos da organização (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1992).

2.2.1 Conceito de Sistema de Informação

Sistema de informações pode ser definido como um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados para coletar dados e oferecer informações para a coordenação, visando o apoio ao processo de tomada de decisões (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Segundo Mosimann e Fisch (1999), sistema de informações é uma rede de informações que alimenta o processo de tomada de decisões.

Padoveze (2003, p. 43) define sistema de informação como,

conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Conforme Mosimann e Fisch (1999), o sistema de informação deve ser configurado de acordo com as práticas e necessidades da empresa, o modelo de sistemas de informações deve ser modelável de forma a atender eficientemente seus usuários tomando conceitos e procedimentos que atendam os objetivos da organização.

Para Oliveira (1998), o objetivo principal de um sistema de informação de qualidade é produzir a informação certa, no momento certo e para a pessoa certa. Não basta gerar uma boa informação em um momento inoportuno, é preciso analisar e formular diagnósticos atualizados e precisos para que possam gerar utilidades e resultados.

Para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 120) um modelo de sistema de informação ideal deve ser:

tecnicamente bom, exequível, adequado e atende às expectativas dos usuários da informação de forma:

- Correta: dentro dos melhores conceitos para a empresa;
- Objetiva: que contenha um conteúdo claro e conciso;
- Justa: que reflita uma avaliação de resultado feita com justiça, mostrando os méritos a quem os merece e que agrade aos gestores.

Beuren (2002) destaca a importância das informações e a necessidade delas serem tratadas como um recurso de valor, pois garantem a continuidade da

organização devido às tomadas de decisões serem embasadas pelas informações organizacionais.

Percebe-se que o sistema de informação é composto por um conjunto de procedimento, sendo que a primeira etapa é a coleta de dados; em seguida tem-se processamento, análise e síntese desses dados gerando relatórios com informações imprescindíveis para as tomadas de decisões.

2.2.2 Classificação dos Sistemas de Informações

Os sistemas de informações podem ser classificados em: sistema de informações de apoio à gestão; e de apoio às operações.

Para Padoveze (2003, p. 43), os sistemas de apoio às operações “são aqueles que nascem da necessidade de planejamento e controle das diversas áreas operacionais da empresa, [...] são criados automaticamente pelas necessidades de administração operacional”.

Esse sistema auxilia os setores da empresa na realização das atividades de compras, vendas, controle de estoques e pagamentos. Logo, fornecem suporte para essas áreas desempenhar as suas atividades operacionais corretamente garantindo que seus dados sejam confiáveis e possam servir de bases válidas para a controladoria.

Os sistemas de apoio à gestão estão vinculados as áreas administrativas e financeiras da empresa com o propósito de planejar e controlar o desempenho dos negócios. Pode-se citar o sistema de custos, de orçamento e de planejamento como exemplos de setores que recebem esse sistema de apoio (PADOVEZE, 2003).

O sistema de apoio de gestão tem como objetivo a aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão da organização, uma vez que se unem e integram os componentes de todos os departamentos e funções através da tecnologia de informação disponibilizando fluxos de dados à empresa (PADOVEZE, 2009).

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), o sistema de apoio à gestão engloba o Sistema de Informações Executivas (SIE), Sistema de Informações Gerenciais (SIG) e Sistema de Apoio à Decisão (SAD). No Sistema de Apoio às

Operações está o Sistema de Processamento de Transações (SPT) e os Sistemas Especialistas. No Quadro 7 traz as definições dos Sistemas de Informações citados.

Quadro 7: Definição dos Sistemas de Informações

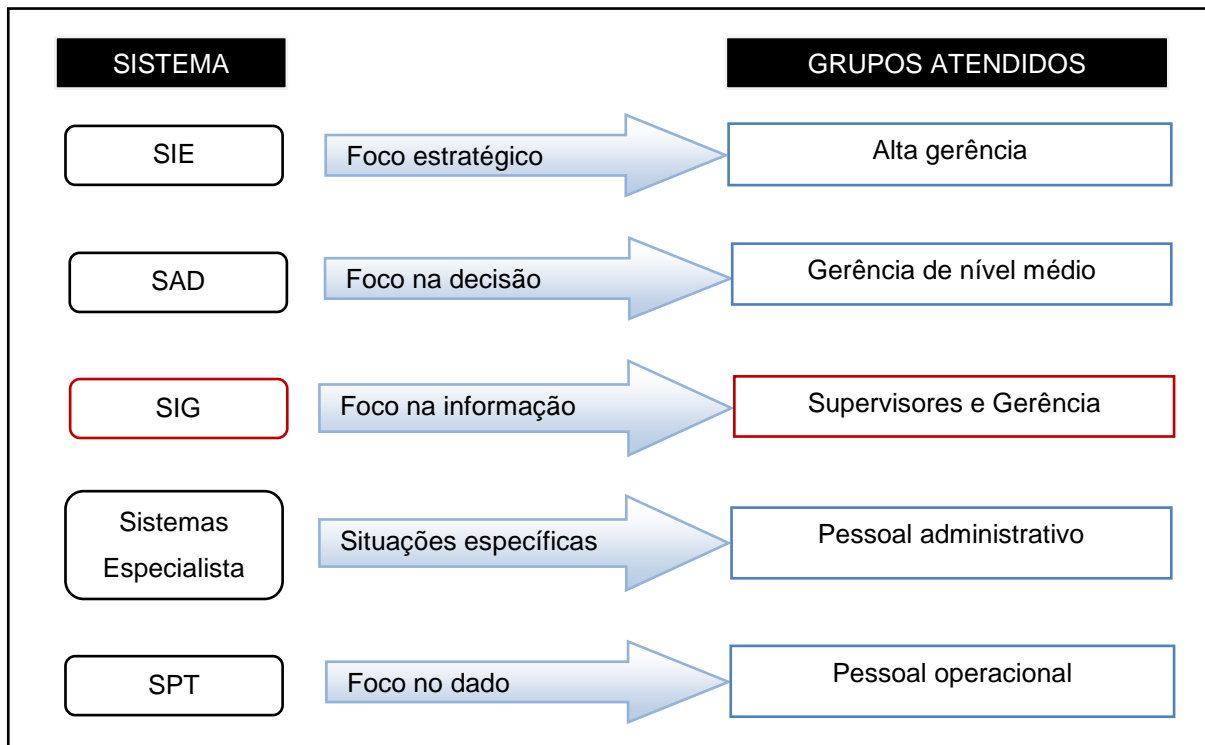
Classificação	Tipo de Sistema de Informação	Definição
Apoio à Gestão	Sistema de Informação Executiva - SIE	São sistemas computacionais que integram num único sistema todas as informações necessárias. É desenvolvido para atender a necessidade informacional e acompanhar o planejamento e controle.
	Sistema de Apoio à Decisão - SAD	É um grupo de procedimentos, banco de dados e métodos para dar apoio à tomada de decisão. Auxilia a gerência em situações específicas e não rotineiras.
	Sistema de Informação Gerencial - SIG	É um processo de transformação de dados em informações que serão utilizadas no processo decisório da organização. Fornece relatórios sobre registros históricos e atuais do desempenho da organização.
Apoio às Operações	Sistemas Especialistas	É um conjunto de informações e métodos para gerar suporte em uma determinada área ou determinados assuntos.
	Sistema de Processamento de Transações - SPT	É um conjunto de pessoas, processos, dispositivos com a intenção de registrar as transações dos negócios empresariais, tais como, folha de pagamento, apuração de impostos.

Fonte: Adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009).

Percebe-se a diversidade de sistemas de informações disponíveis para as organizações, nos mais variados níveis sendo que, cada empresa deve adequar sua modelagem informacional conforme a sua necessidade de geração de informações ao processo decisório.

Os sistemas de informações são caracterizados conforme as necessidades de informações e por níveis de hierarquia. Pode-se perceber com mais detalhes na Figura 3, que ilustra os sistemas informacionais, seus respectivos grupos de usuários e o foco da informação.

Figura 3: Sistema de Informações



Fonte: Adaptado de Lunkes Schnorrenberger (2009).

Verifica-se que o SIE e SAD possuem foco estratégico e na decisão atendem a alta gerência e gerência de nível médio. O SIG está direcionado na captação das informações gerenciais para atender os supervisores e gerência. O Sistema Especialista e SPT estão destinados a geração de informações de rotina e em áreas específicas.

No tópico que segue se enfatiza o SIG, foco desse estudo.

2.2.2.1 Sistema de Informações Gerenciais (SIG)

O SIG é um sistema de informações no qual ocorre a transformação de dados em informações, que são utilizadas nas tomadas de decisões, visando otimizar os resultados desejados (OLIVEIRA 1993).

Esse sistema fornece aos gestores relatório com dados históricos e os atuais mostrando o desempenho da organização. Além disso, proporciona a comparação entre os valores orçados e realizados.

Para Beuren (2002) o SIG é direcionado à gerência das organizações e gera condições de controle para as tomadas de decisões. Os relatórios gerados pelo

SIG passam por uma filtragem para indicar apenas informações chaves e não todas as transações assim facilitam o monitoramento e controle.

Para Beuren e Martins (2001), os Sistemas de Informações Gerenciais possibilitam aos gestores condições de controlar as rotinas administrativas e orientam o processo decisório. O SIG tem como foco a saída de informações para o gerente, assim possibilita a visualização das atividades realizadas na área que está sob a responsabilidade destes, por meio dos apontamentos resumidos e sumarizados.

Inserido no SIG tem-se o SIC (Sistema de Informações Contábeis) que é um dos instrumentos fundamentais na geração de informações, porém, precisa ser eficaz e desenvolvido adequadamente. Esse sistema assegura que todos os registros realizados sejam processados e disseminados por meio das informações geradas.

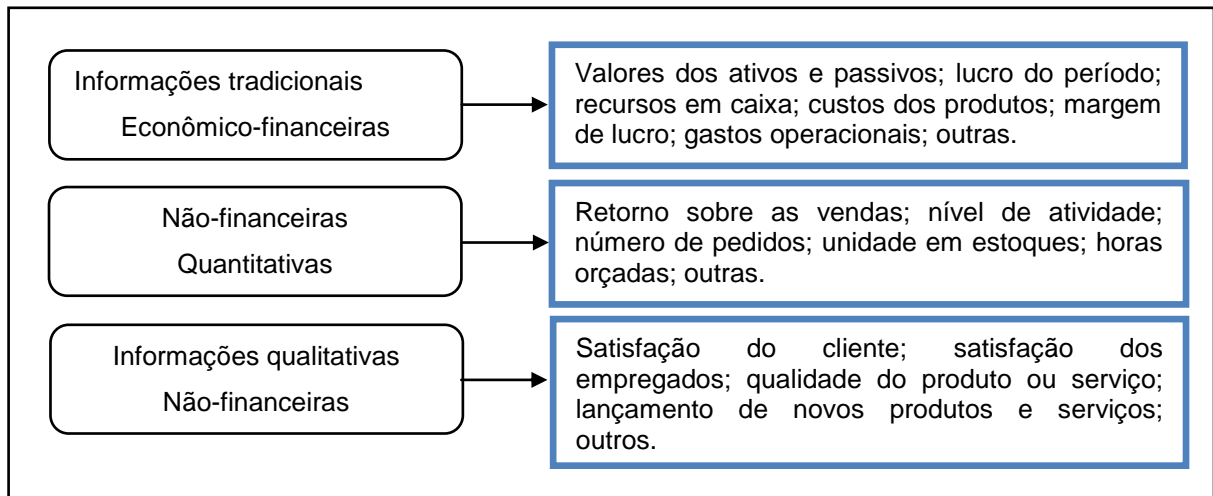
Catelli (1999) ressalta que os gestores têm dependência do recurso “informação” que é a matéria-prima do processo de tomada de decisões. Logo, os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma eficaz e de sentido lógico para que atendam as necessidades de seus usuários e principalmente estimulem a melhor tomada de decisão.

Padoveze (2009) afirma que a contabilidade é um sistema de informação e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade. O usuário irá fazer considerações sobre todas as informações e captar as importantes para o seu processo decisório.

Destaca-se que o SIC consegue disponibilizar valores para o atendimento de várias finalidades, pois envolve a movimentação de riqueza da organização, baseado em seu plano de contas (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009) Além disso, possuem dados quantitativos e qualitativos da organização, organiza-os para gerar informações confiáveis para as tomadas de decisão.

Na Figura 4 são expostas as informações geradas pelo SIC.

Figura 4: Informações geradas pelo SIC



Fonte: Adaptado de Lunkes Schnorrenberger (2009) apud Jackson e Sawyers (2001).

Nota-se que os SIC geram informações tradicionais da contabilidade de cunho econômico e financeiro, bem como informações quantitativas e qualitativas não financeiras.

Desse modo, no próximo item são apresentadas as informações geradas pelos SICs para subsidiar o processo de gestão.

2.2.2.2 Informações geradas pelo SIC

O processo de gestão engloba as fases de planejamento, execução e controle. Contudo, é necessário informações para a efetivação dessas etapas.

O SIC atende as necessidades de informações relacionadas a eventos passados e futuros e gera informações financeiras e de liquidez, como recursos financeiros e pagamentos, que possibilitam avaliar o risco e solvência da empresa. Com essas informações demonstra-se a capacidade que a empresa possui para cumprir suas obrigações. As informações sobre a estrutura de capital medem a capacidade de sobrevivência. As informações sobre o resultado traz medidas de lucro, margens de contribuição, rentabilidade entre outros; gera informações de produto, tais como, quantidade e qualidade, custo direto e indireto (LUNKES; SCHNORRENBGER, 2009).

No planejamento ocorre a definição dos objetivos organizacionais. Sendo assim, o sistema de informação é importante para o auxílio do plano, pois fornece informações prévias tais como: situação financeira da organização, custos e receitas, investimentos, fatores internos e externos à empresa, sendo estes dados

base para o desenvolvimento do planejamento (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Desse modo, cabe a controladoria coordenar e participar da melhor alternativa no processo de planejamento, com isso, precisa de informações de viabilidade, objetividade, imparcialidade e visão generalista de aspectos internos e externos com a intenção de projetar cenários futuros (MOSIMANN; FISCH, 1999).

Na etapa de execução, segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), “faz-se necessário a disponibilização de informações para influenciar e orientar o comportamento dos responsáveis pelas ações”.

As informações disponibilizadas pelo SIC atuam diretamente na execução do trabalho das pessoas, na qualidade do comportamento, na responsabilidade, no desempenho, entre outras formas de avaliação dos colaboradores, onde é definido particularmente pelas necessidades da organização (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009), a informação é importante na etapa do controle, pois possibilita a avaliação de desempenho realizado diante as metas, com isso gera resultados reais que são comparados com o planejado. Por fim, proporciona a identificação dos desvios e a adoção de medidas corretivas, além de destacar as características comportamentais dos responsáveis pelas ações e gerar relatórios das causas que merecem atenção especial.

O controle que interessa ao setor de controladoria é a avaliação e o acompanhamento de cada área, se estão atingindo suas metas dentro do planejado e se está sendo eficaz dentro dos limites orçamentários, portanto, o objetivo do controle da controladoria é comprar o que foi planejado com o que foi realizado de forma a conduzir a eficácia da empresa. (MOSIMANN; FISCH, 1999).

2.2.2.3 Relatórios que integram o SIC

O SIC contempla relatórios oriundos da contabilidade financeira, tais como: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado, Fluxo de Caixa. Além disso, os relatórios da contabilidade gerencial que abrangem informações sobre custos, análise C/V/L (custo/volume/lucro), formação de preço, controle orçamentário e projeções.

No Quadro 8 apresenta-se o sistema de informação contábil subdividido em: gerenciamento global, setorial, específico e orçamento e projeções.

Quadro 8: Sistema de Informação Contábil

SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL / CONTABILIDADE GERENCIAL			
GERENCIAMENTO GLOBAL	GERENCIAMENTO SETORIAL	GERENCIAMENTO ESPECÍFICO	ORÇAMENTOS E PROJEÇÕES
A Empresa	As Divisões	Os Produtos	
- Demonstrativos Contábeis Básicos	- Contabilidade por Responsabilidade	- Fundamentos de Contabilidade de Custos	-Orçamentos
- Correção Monetária Integral	- Contabilidade Divisional	- Custeio Direto e por Absorção	- Projeções
- Demonstrativos Contábeis em Outras Moedas	- Consolidação de Balanços	- Análise C/V/L	-Análises de Investimentos
- Análise de Balanço e Administração Financeira		- Custo-Padrão	
-Gestão de Impostos		-Formação de Preços de Venda	
		- Inflação da empresa	
		-Análise de Custos	
↑	↑	↑	↑
Aplicação de Métodos Quantitativos		Administração e Tecnologias de Produção e Comercialização Gerenciamento da Qualidade	

Fonte: Padoveze (2009).

O Quadro 8 trás as informações da contabilidade gerencial em relação à empresa, que são as demonstrações contábeis e análises; as divisões, que englobam a contabilidade por responsabilidade, divisional e consolidação de balanços, e os produtos, que são informações direcionadas à custos e formação de preço.

Quadro 9 traz definições de alguns relatórios que integram o SIC.

Quadro 9: Definições dos relatórios SIC

Relatórios SIC	Definição
Balanço Patrimonial (BP)	Apresenta os bens e direitos da empresa (ativo) e as obrigações de curto e longo prazo (passivo), sendo que pela diferença entre Ativo e Passivo, tem-se o Patrimônio Líquido, que representa o capital da empresa.

Continua...

Conclusão.

Demonstrativo de Resultado (DR)	Demonstra as operações de receita e despesas da empresa. As receitas apresentam o aumento do ativo por meio de recebimentos e as despesas representam a redução do patrimônio líquido, que dar-se por meio da redução do ativo (não recebimento) ou pelo aumento do passivo.
Fluxo de Caixa (DFC)	Demonstra os recebimentos das vendas a vista e a prazo e, dos pagamentos a vista de todas as despesas, sendo que por meio da diferença entre entradas e saídas, tem-se a obtenção do valor em dinheiro.
Balanced Scorecard(BSC)	Trata-se da base para o gerenciamento das empresas na era da informação, um sistema de avaliação de desempenho organizacional com o diferencial de reconhecer indicadores financeiros como não suficientes para uma prática de gestão eficaz.

Fonte: Matarazzo (1998); Magalhães e Lunkes (2000); Leal Filho (2007); Frezatti (2009).

Percebe-se as informações que cada relatório disponibiliza para as tomadas de decisões. Em síntese, o BP demonstra os bens, direitos e obrigações que a empresa possui; o DR mostra o resultado organizacional de um período; o DFC o saldo em moeda com a diferença das entradas (recebimentos) e saídas(pagamentos); e o BSC, no qual tem-se a avaliação da organização como um todo com apoio à gestão estratégica.

2.2.3 Delimitação entre Controladoria e Sistema de Informações

A controladoria tem um papel de destaque quando o assunto é tomada de decisões voltadas ao alcance de objetivos das organizações, pois é habitualmente a responsável por coordenar e monitorar o sistema de informações. Essa área atua conforme a necessidade empresarial, norteadas pelos objetivos específicos da empresa, com isso modela e define os parâmetros para gerar informações que orientem os gestores (LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009).

Catelli (1999) ressalta que o processo de gestão com informações adequadas deve estar totalmente integrado ao processo de gestão da organização, para que seja possível fazer simulações e orçamentos induzindo os gestores à tomada de decisões.

A controladoria como um setor amplo em captação de informações que ocorre dentro e fora na empresa, em níveis setoriais e globais, deve verificar e

acompanhar as modificações do ambiente. Com isso, propor atualizações e mudanças no sistema de informação podendo assim estar constantemente aderente as necessidades da organização.

Para Mosimann e Fisch (1999), os eventos ambientais e operacionais fazem parte do contexto da empresa, que acontecem no ambiente externo e interno respectivamente. Contudo, devem ser analisados e geridos para o sistema de informações, sendo que cabe a controladoria administrar esses eventos e adequar ao modelo definido pela empresa.

Almeida, Parisi e Pereira (2001) destacam a função da controladoria em gerir os sistemas de informações da seguinte maneira,

- Definir a base de dados que será utilizada para gerar informações necessárias à gestão;
- Elaborar relatórios para os diversos tipos de eventos econômicos para as tomadas de decisões; e
- Padronizar o conjunto de informações.

Percebe-se que a controladoria torna-se responsável pelo plano de informações, construção e manutenção do sistema que gera informações (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009). Para Peleias (2002), cabe a controladoria exercer essa função, desde o desenvolvimento conceitual, implantação e manutenção do sistema de informação. Para tanto, é necessário o conhecimento do modelo de gestão adotado pela organização e os objetivos a serem alcançados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, primeiramente é exposto o enquadramento metodológico do estudo, seguindo com a apresentação dos procedimentos empregados para a realização da coleta e análise de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLOGICO

Em relação aos objetivos, o estudo se enquadra como descritivo, pois apresenta o fluxo de informações disponibilizadas pela controladoria e descrever a percepção dos gestores em relação à essa modelagem informacional.

Para Cervo e Bervian (1996) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Deve ser bem planejada se quiser oferecer resultados úteis e fidedignos.

Quanto aos procedimentos, foi realizado um estudo de caso. Para Raupp e Beuren (2006, p. 84), esse tipo de pesquisa “caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos à respeito de determinado caso específico.”

O estudo foi realizado por meio de entrevistas com os gestores da empresa com intuito de conseguir as opiniões de cada um à respeito das informações gerenciais que o setor de controladoria fornece a eles. Lakatos e Marconi (1995, p. 195) citam que entrevista é o “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.”

Em relação a abordagem do problema, classifica-se em qualitativa. Conforme Diehl e Tatim (2004), a pesquisa qualitativa analisa complexidade de determinado problema, interação de certas variáveis, classificação dos processos dinâmicos e o entendimento do comportamento dos indivíduos.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo cerâmico localizada no Sul de Santa Catarina.

A coleta de dados ocorreu nos meses de março a maio de 2015. Inicialmente realizou-se entrevista com o responsável pela controladoria no intuito de identificar o fluxo de informações disponibilizado por essa área.

Na sequência, entrevistou-se dois dos principais gestores da organização, sendo um responsável pelo setor comercial e outro pela área industrial, com a finalidade de verificar se a modelagem informacional atende as necessidades gerenciais. As entrevistas aconteceram no mês de maio de 2015 com duração em média quarenta minutos cada.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

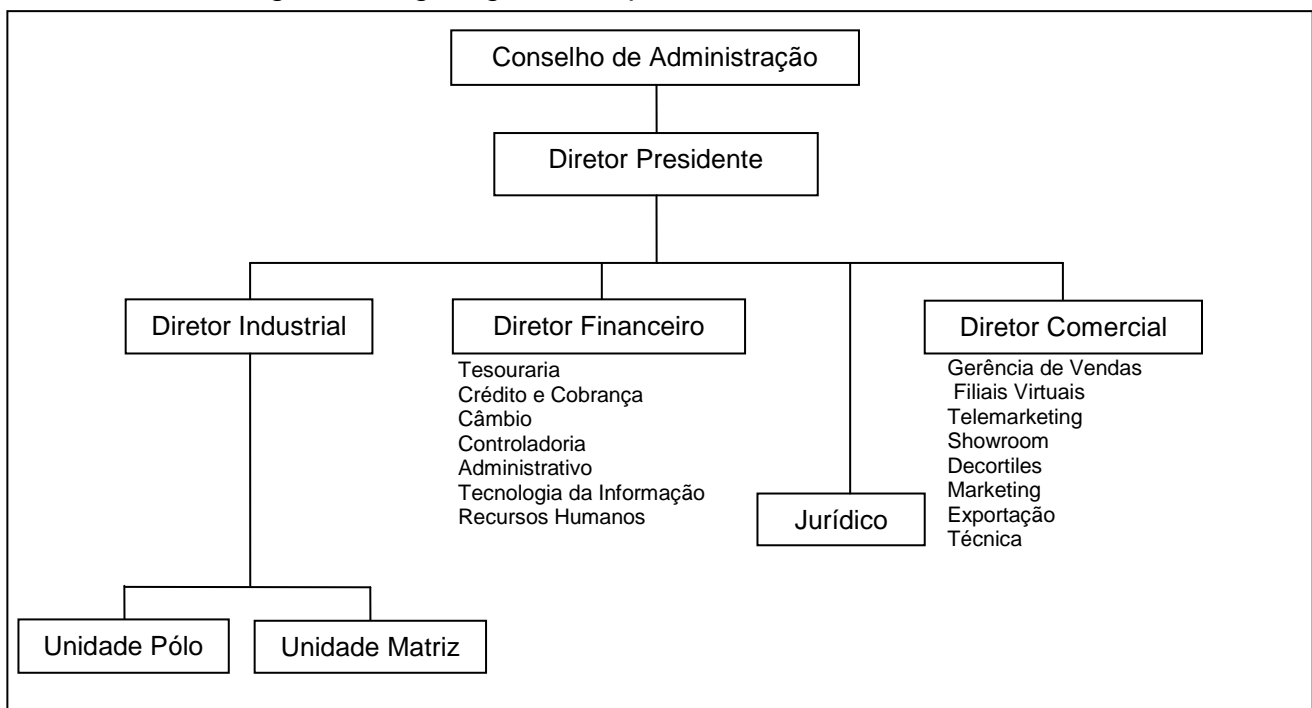
No início desse capítulo apresenta-se a caracterização da empresa em estudo e a estrutura da controladoria. Em seguida, expõe-se o fluxo de informações disponibilizado pela controladoria e a percepção dos gestores sobre essa modelagem.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ESTRUTURA DA CONTROLADORIA

A empresa em estudo atua há 50 anos no ramo cerâmico, com produção de pisos e azulejos. A organização está localizada no sul de Santa Catarina, porém possui filial fora do estado, tem mais de 15 mil pontos de vendas distribuídos pelo Brasil e está presente em 80 países. Apresenta produção média anual de 36 milhões de m² de revestimentos cerâmicos.

A Figura 5 mostra o organograma empresarial.

Figura 5: Organograma empresarial



Fonte: Dados da pesquisa.

O organograma da empresa é composto hierarquicamente pelo Conselho de Administração e Diretor Presidente, sendo que os principais setores estão subdivididos em: industrial, financeiro, comercial e jurídico.

Destaca-se que o setor de controladoria faz parte do departamento administrativo/financeiro, juntamente com a tesouraria, crédito e cobrança, câmbio, administrativo, tecnologia da informação e recursos humanos. Destaca-se que o departamento financeiro é subordinado ao diretor presidente e ao conselho de administração da organização. Logo a controladoria não possui poder de decisão e comando na estrutura organizacional e sua atuação restringe-se a área de finanças e contabilidade (LUNKES E SCHNORREBERGER, 2009).

O setor de controladoria contempla 21 funcionários e subdivide-se em três áreas: controladoria fiscal, contábil e gestão. Esses funcionários desempenham as funções de:

- Gerente de Controladoria;
- Coordenador de Contabilidade e Escrita Fiscal;
- Analistas Fiscal, Analista Contábil e Custos;
- Assistente Fiscal e Assistente Contábil.

No Quadro 10 estão descritos os cargos e as funções do setor de controladoria.

Quadro 10: Cargos e funções da controladoria

Cargos e número de pessoas		Funções da Controladoria
Assistente Fiscal	3	Responsável pelo lançamento de documentos fiscais de entrada e saídas no sistema; emissão dos livros fiscais; e auxilia nas rotinas administrativas do departamento fiscal.
Analista Fiscal 1	1	Controla o cumprimento das obrigações acessórias, prazos e confiabilidade das informações enviadas ao órgão Federais, Estaduais e Municipais.
Analista Fiscal 2	2	Interpreta e aplica a legislação fiscal e tributaria, visando a melhor apuração de impostos para a empresa; orienta na execução das obrigações acessórias, apuração de impostos e fechamento fiscal buscando atender as exigências legais e administrativas.
Coordenador de Escrita Fiscal	1	Responsável pela gestão do setor de escrituração fiscal, apuração e recolhimento dos impostos, pelo acompanhamento, orientação e planejamento na aplicação da legislação tributária, visando o gerenciamento dos créditos fiscais da empresa.
Assistente Contábil	3	Conciliar contas contábeis, visando agilidade e autenticidade das informações para o fechamento contábil da organização.
Analista Contábil 1	1	Analisa e controla as informações do balancete das empresas no intuito de garantir a veracidade e legalidade das informações para organização e atender as obrigações fiscais.

Continua...

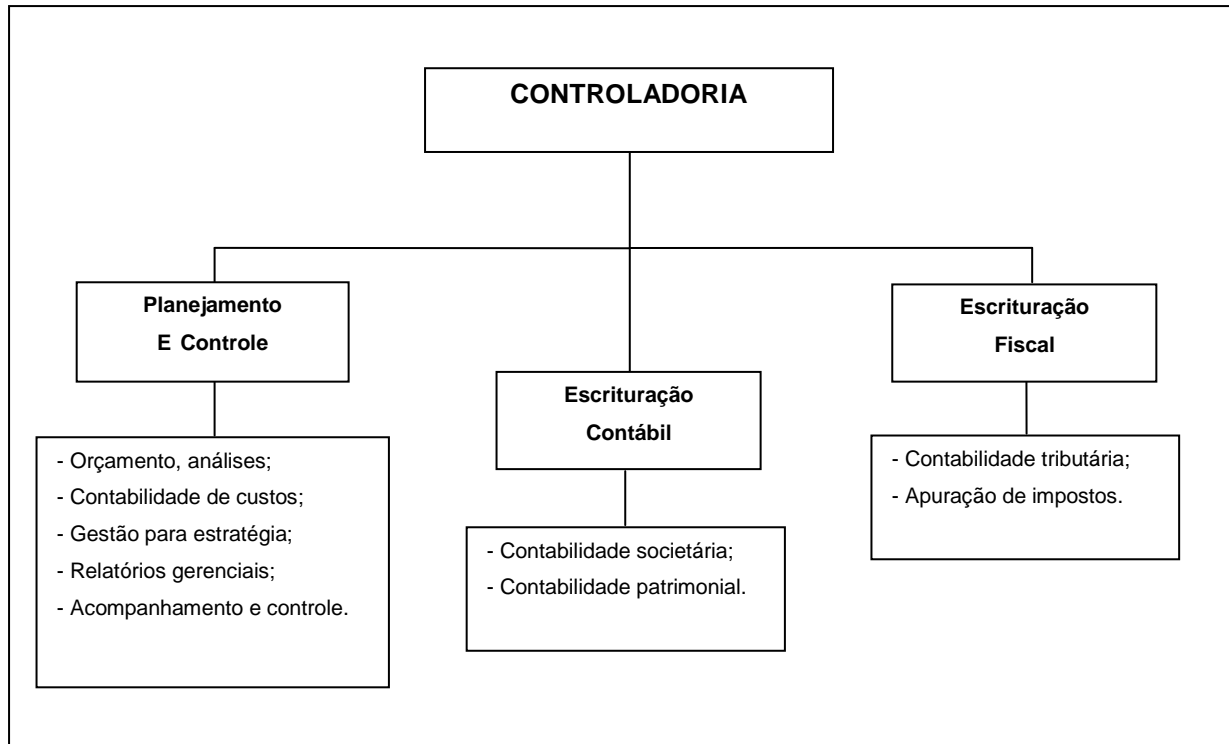
Conclusão.

Analista Contábil 2	1	Responsável pela contabilização e conciliação do imobilizado das empresas, auditar e controlar os procedimentos internos e demonstrações contábeis ou áreas afins, visando atender as exigências legais e operacionais para a organização.
Analista Contábil 3	1	Responsável por efetuar fechamento contábil, cálculo de lucro real e PIS e COFINS das empresas, buscando garantir a veracidade e legalidade das informações para organização.
Coordenador de Contabilidade	1	Responsável pelo fechamento contábil e elaboração de demonstrações contábeis das empresas do grupo, visando apresentar os resultados mensais e anuais no menor espaço de tempo e com os melhores critérios a direção da empresa.
Assistente de Custos	4	Responsável por controlar, acompanhar e projetar o custo padrão da unidade fabril, bem como os custos das OFs (Ordem de Fabricação), e apoiar o setor de controladoria em atividades diversas, visando o controle das informações de custos e orçamento.
Analista de Custos	2	Analisar e controlar as informações geradas pela empresa, gerar custos de produtos e desenvolvimento de informações contábeis.
Gerente de Controladoria	1	Responsável em analisar e controlar todas as informações geradas, em nível contábil, fiscal, gerencial. Responsável pela elaboração de relatórios gerenciais das empresas do grupo, visando apresentar os resultados mensais e anuais no menor espaço de tempo e com os melhores critérios a direção da empresa.

Fonte: Dados da empresa.

Com base nisso a Figura 6 mostra a estrutura da controladoria em estudo. Na controladoria também são realizadas atividades pertinentes à contabilidade gerencial, como por exemplo, a condução do processo de definição do orçamento empresarial, bem como o comportamento de sua execução. Além disso, as informações disponibilizadas pela controladoria subsidiam a elaboração do planejamento estratégico.

Figura 6: Estrutura da Controladoria



Fonte: Dados da empresa.

Nota-se que a Controladoria da empresa pesquisada possui funções de contabilidade financeira e societária, como por exemplo: escrituração contábil e fiscal, apuração de tributos e elaboração das demonstrações contábeis.

Em relação às funções de caráter gerencial, nota-se que está envolvida com o registro, apuração e fornecimento de informações sobre custos e orçamento. O BSC é elaborado com o Conselho de Administração e consultoria externa, sendo que a controladoria acompanha o processo de decisão.

4.2 FLUXO DE INFORMAÇÕES DA CONTROLADORIA

Nesse tópico expõe-se o fluxo de informações disponibilizadas pela controladoria de caráter gerencial e estratégico.

4.2.1 Relatório de informações gerenciais

O relatório de informações gerenciais disponibilizado pela controladoria engloba informações sobre desempenho organizacional que envolve as atividades operacionais e a situação patrimonial, econômica e financeira da empresa.

Esse relatório é fornecido mensalmente, após o quinto dia útil de cada mês, sendo que os resultados são divulgados via sistema com acesso restrito à supervisão, coordenação e diretoria. O Conselho de Administração recebe via e-mail esse relatório sempre nas datas que antecedem as reuniões, sendo que não existe uma data específica, geralmente entre o dia dez a vinte do mês.

A modelagem de informações é padronizada para todos os níveis hierárquicos da empresa. As informações geradas são distribuídas para cada gerente da unidade fabril, unidade comercial e financeira. Dos relatórios de informações gerenciais, apenas o fluxo de caixa é de acesso exclusivo ao Conselho de Administração.

O fluxo de informações disponibilizado pela controladoria compreende:

- Fluxo de Caixa Direto;
- DRE;
- DRE por canal;
- Balanço
- Mapa de despesas comerciais;
- Mapa de despesas administrativas;
- Mapa de despesas industriais e de logística;
- Custo de produção mensal;
- Carteira de pedidos;
- Controle de estoques de materiais;
- Mapa de investimentos.

Conforme destacado anteriormente o Fluxo de Caixa é um demonstrativo de uso exclusivo do Conselho de Administração, é elaborado mensalmente e fornecido via e-mail antes das reuniões.

O DRE - Demonstrativo de Resultado e DRE por canal, são elaborados mensalmente em planilhas de Excel. O Demonstrativo de Resultado apresenta o

resultado do período com algumas segregações, como por exemplo, mercado interno e externo e por unidade fabril.

DRE por canal assemelha-se ao DRE, contudo apresenta o resultado da empresa por canal de vendas, que classificam-se em revenda e engenharia. A revenda representa as vendas para lojas comerciais e engenharia são as vendas diretamente para as empreiteiras.

A Figura 7 mostra o modelo de DRE utilizado pela organização pesquisada.

Figura 7: DRE

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO			
Realizado 2015	Unidade I		
Itens	Jan	Fev	Mar
Mercado Interno			
Mercado Externo			
(-) IPI			
(-) Devoluções			
(-) Impostos			
(-) Desp. Variáveis de Vendas			
(=) Receita Líquida			
(-) CPV			
(=) Margem de contribuição R\$			
(=) Margem de contribuição %			
Desp Administrativas			
Desp c/ Vendas			
Desp c/ Indenizações			
Desp Logística			
Despesas Industriais			
Outra Despesa Administrativa			
(-) Total das Despesas			
(=) Lucro Operacional (EBIT)			
(=) % EBITDA			
(=) EBITDA			

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que, o modelo de DRE utilizado pela entidade apresenta a margem de contribuição em reais e em percentual obtida no período, sendo que esse indicador representa o quanto sobra à empresa após a diminuição dos custos e despesas variáveis das vendas. A margem de contribuição deve ser suficiente para cobrir os custos e despesas fixas e gerar lucro.

Além disso, tem-se uma segregação maior das despesas operacionais, em: administrativas, com vendas, com indenizações, com logísticas e despesas industriais, entre outros.

Nas despesas industriais tem-se os custos que não estão ligados de forma direta ao processo produtivo, tais como, gastos com laboratórios, gerente industrial, secretárias.

O DRE evidencia também o EBITDA em valores e porcentagem, que representa o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

O Balanço Patrimonial apresenta a situação financeira e patrimonial da empresa, é elaborado mensalmente. É disponibilizado no site anualmente por ser uma sociedade anonima de capital fechado.

O Mapa de Despesas Comerciais é um relatório de periodicidade mensal, que elenca todas as despesas comerciais. Essas informações são transmitidas para a diretoria que apresenta ao Conselho de Administração. Também podem ser visualizadas via sistema pela supervisão e coordenação. A Figura 8 evidencia o modelo usado pela entidade

Figura 8: Mapa de Despesas Comerciais

Analítico	Jan		Fev	
	Real	Orçado	Real	Orçado
Salários				
INSS				
FGTS				
Ferias				
13. Salário				
Matéria Prima				
Embalagens				
Energia				
Despesas de Manutenção				
Conservação e Limpeza				
Material de Proteção				
Material de Expediente				
Materiais Permanentes				
Uniforme Pessoal				
Material de Consumo Produção				
Serv.Terceiros - Pessoa Jurídica				
Encargos Sociais Diversos				
Assistência Social				
Depreciações				
Viagens e Estadas				
Fretes e Carretos				
Vale Transportes				
Comunicação				
Propaganda e Publicidade				
Combustíveis e Lubrificantes				
Premio s/Vendas Vendedor				

Continua...

Conclusão.

Abono Férias - Convenção Coletiva				
Horas Extras				
Salário Doença				
Aviso Prévio Indenizado				
(-) Receita de Refeitório				
Desp. de Integr. e Congraçamentos				
Alimentação				
Serviços Contratados				
Plano de Saúde				
Alugueis - Equip.de Informática				
Material de Uso e Consumo				
Comissões				

Fonte: Dados da empresa.

Verifica-se que o mapa de despesas comerciais possibilita efetuar a comparação entre os valores orçados com os realizados, o que permite ao gestor da área investigar as causas das divergências e tomar medidas corretivas necessárias. Destaca-se ainda que algumas contas como: matéria-prima, embalagem, material de proteção, estão inclusas nesse relatório por ser padrão, ou seja, utilizado para os registros dos gastos dos demais centros de custos da empresa.

O Mapa de Despesas Administrativas e o Mapa de Despesas Industriais e de Logística assemelha-se ao de despesas comerciais, porém nele são inseridos os gastos de natureza administrativa, industriais e de logística. Tais relatórios também possibilitam a comparação entre os valores orçados e realizados.

O relatório de Custo de Produção Mensal é elaborado em planilhas de Excel, dividindo-se em custo gerencial (custo real) por unidade fabril e consolidado da empresa. Possui periodicidade mensal e possibilita a comparação do custo real com o custo padrão, ou seja, permite a confrontação do custo da produção obtido com a ficha técnica do produto. Com isso os gestores das áreas produtivas podem investigar as variações ocorridas no período e apresentar planos de ação para sanar as distorções.

A Figura 9 expõe o relatório de estrutura de custos.

Figura 9: Estrutura de Custos

Itens	Jan/2015	Fev	Mar
*** Custo Variáveis			
a) Matérias Primas			
- Básica			
- Acabamento			
b) Combustíveis			
c) Energia Elétrica			
d) Embalagem			
e) Polimento / Corte			
f) Outros custos diretos de Produção			
- Mão de Obra/Encargos			
- Materiais de Manutenção / Serviços			
- Materiais de Consumo			
- Depreciação			
- Gastos Gerais Fabricação			
Custo de Produção			
Evol. do Custo Direto de Produção %			

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 10 tem-se o relatório de controle de custos detalhado, como por exemplo: consumo de combustível, matéria-prima, embalagens, energia elétrica, total e unitário. Esse relatório é utilizado para as unidades fabris.

Figura 10: Controle de Custo Detalhado

Itens	Jan/2015	Fev	Mar
- Qualidade % em (A)			
- Consumo de Combustíveis Total			
- Consumo de Combustíveis p/m²			
- Carvão Mineral			
- Carvão Vegetal			
- Óleos			
- G L P			
- G P C			
- Gás Natural			
- Esmaltes/Tintas Kg/Total			
- Esmaltes/Tintas Kg/m ²			
- Massa Kg/Total			
- Massa Kg/m ²			
- Embalagens Unid.Total			
- Embalagens Und./m ²			
- Energia Elétrica Kw/Total			
- Energia Elétrica Kw/h/m ²			
- N° de Funcionários			
- Direto Fabricação			
- Indireto Fabricação			
- Produção m ²			

Fonte: Dados da pesquisa.

O relatório Carteira de Pedidos consiste em uma listagem de pedidos futuros, para um período de seis meses, em m² por unidade fabril. Essa informação é gerada mensalmente afim de manter o controle da capacidade e planejamento de produção.

O Controle de Estoques de Materiais é atualizado mensalmente. Nele são elencados os produtos acabados por unidade fabril e formato de pisos e azulejos. Também controla os estoques de insumos em geral utilizados no processo produtivo. A Figura 11 apresenta o modelo de Controle de Estoque.

Figura 11: Controle de Estoque por Unidade Fabril

Unidade II	Mar/15	Abr/15	Produção	Faturamento
MP 20x30				
MQ 30x30				
Gres 90x90				
MP 33x45				
MP 32,5x44				
MP 32,5x57				
MP 33,5x58				
MQ 41x41				
MP 44x44				
Gres 30x30				
MP 33,5X60				
MP 32,5X59				
Gres 45x45				
Gres 44x44				
Maxi 60x60				
Total do Mês				
Dias de Estoque				

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode –se perceber que no relatório de controle de estoques de produtos acabados tem-se o saldo final do mês anterior e do mês corrente. Incluso nestes saldos existem entradas e saídas resultantes de devoluções, indenizações, bonificações, entre outras. Tem-se a coluna da produção referente ao mês corrente e a coluna do faturamento com base nas vendas.

No Mapa de Investimentos são elencados os investimentos que serão efetuados e o cronograma para início de operação. Tem-se o responsável pelo setor

e o valor do investimento. A Figura 12 expõe a estrutura do mapa de investimentos utilizado na organização.

Figura 12: Mapa de investimentos

Mapa de Investimentos	
Área:	Industrial
Responsável:	Fulano de Tal
Unidade:	Unidade II
Investimento:	Máquinas e equipamentos
Equipamento:	Prensa hidráulica
Valor:	R\$ 000.000.000
Início:	01/01/2016

Fonte: Dados da empresa.

O mapa de investimentos inicialmente é elaborado pelo diretor e coordenadores das áreas. Após a preparação do mapa, as informações devem ser transmitidas ao setor de controladoria para a primeira validação. Em seguida, o Conselho de Administração avalia a proposta, a qual pode ser aceita ou recusada.

4.2.2 Sistema Orçamentário

O orçamento é realizado anualmente pelo setor de controladoria que é responsável em quantificar, ou seja, transformar em valores os objetivos definidos no planejamento operacional.

Para a definição do orçamento ocorre uma discussão em um grande grupo composto pela diretoria financeira, comercial e industrial e também por outras pessoas que ocupam posições estratégicas para traçar os dados que serão orçados. A controladoria então compila, elabora e analisa as informações. Posteriormente essas informações voltam a ser discutidas com a mesma equipe, sendo que cada diretor deverá se manifestar a respeito do orçamento da sua área de responsabilidade. Após a definição do orçamento a proposta é apresentada ao Conselho de Administração para aceitação.

O orçamento tem por base as receitas futuras, ou seja, as vendas, sendo a área comercial a responsável em projetar e passar para o setor de controladoria analisar e usar como embasamento no projeto do orçamento dos custos, despesas, produção, entre outros.

Para tanto a controladoria usa históricos passados, com base na média realizada no ano anterior. Assim, pode-se acompanhar a evolução do que está sendo orçado. Após a elaboração do orçamento os valores são fixados e geralmente não são corrigidos, salvo exceções de mudança brusca de mercado que poderão alterar de maneira relevante o comportamento das atividades da empresa no decorrer do ano.

Como apoio à elaboração do orçamento são realizados estudos no ambiente interno e externo que possam influenciar na projeção do orçamento. Esses estudos são efetuados pela diretoria, presidência e controladoria que acompanham o mercado no segmento de construção civil e a economia de modo geral. O Conselho de Administração também auxilia na análise dos cenários.

O orçamento é elaborado de forma abrangente englobando a empresa e, também, subdividido por unidades fabris e setores administrativos e comercial.

Cabe a controladoria efetuar o acompanhamento do orçamento empresarial. Assim, mensalmente compara os valores do orçamento com o realizado.

As peças orçamentárias utilizadas na empresa são:

- Orçamento de Vendas
- Previsão dos Preços Unitários de Vendas
- Orçamento de Produção
- Orçamento dos Custos diretos e indiretos de Produção
- Orçamento das Despesas de Vendas
- Orçamento das Despesas de Administração
- Orçamento de Investimentos ou de Capital
- Orçamento de Despesas Financeiras
- Orçamento de Caixa ou Financeiro
- Orçamento ou Projeção de Resultados - DRE
- Balanço Patrimonial Projetado

O orçamento é disponibilizado via sistema para os coordenadores, gerentes, diretores e Conselho de Administração. Contém os valores orçados para cada mês do ano. Somente depois do quinto dia útil, após todos os registros contábeis serem realizados é possível efetuar a comparação dos valores orçados

com os realizados. Essas informações gerenciais são repassadas para as unidades fabris e setores com suas devidas variações.

Cada unidade fabril e setor precisam atingir as metas orçadas, como mérito recebem premiações por metas, caso contrário, um e-mail é enviado automaticamente para o responsável da unidade informado os gastos ocorridos além do previsto no orçamento. Mensalmente ocorrem reuniões para a discussão dos gastos extras e cada área da empresa é representada pelo diretor e coordenador para justificar os motivos das variações e apresentar um plano de ação para reverter o valores extras.

4.2.3 Relatórios de informações estratégicas

A elaboração do planejamento estratégico da organização em estudo é compreendido para um período de cinco anos. O Conselho de Administração da empresa que é formado por um grupo familiar, formaliza em reuniões específicas elencando os objetivos estratégicos para este período de tempo. A partir da delimitação dos objetivos começa-se a traçar os caminhos para alcançar os resultados esperados.

Essa etapa tem como princípio a definição da missão, visão e valores, conforme expõe o Quadro 11.

Quadro 11: Missão, visão e valores da organização

Missão	Desenvolver, produzir e comercializar produtos cerâmicos com tecnologia avançada, qualidade e beleza; garantir a satisfação de nossos clientes e todo o público envolvido, respeitando os princípios da ética, transparência e disciplina.
Visão	Ser uma empresa de expressão mundial em revestimentos, líder no mercado nacional de grandes formatos e com soluções completas, coordenadas e inovadoras, garantindo rentabilidade e retorno aos acionistas.
Valores	Ética, Disciplina, Simplicidade, Crescimento Sustentável e Inovação.

Fonte: dados da empresa

Os participantes do planejamento estratégico são os profissionais que compõe a diretoria, sendo diretor industrial, financeiro e comercial juntamente com uma empresa de consultoria contratada para essa finalidade, dando suporte e

traçando diretrizes e objetivos estratégicos. O Conselho de Administração recebe as informações, analisa e verifica se está de acordo com o propósito da organização.

Os projetos e planos de ação que formam o planejamento estratégico são elaborados pela diretoria com o consentimento e aprovação do Conselho de Administração. Como base para o planejamento são utilizadas informações oriundas da controladoria como DRE, Fluxo de Caixa, Orçamento e BP.

Os planos de ação são projetados por áreas, sendo que cada diretor determina o melhor caminho a ser seguido para atingir os objetivos em comum. A Figura 13 expõe a estrutura do plano de ação utilizado na organização.

Figura 13: Modelo do Plano de ação

Plano de Ação	
Área:	Industrial
Meta:	Produzir X m ²
Estratégia:	Aumentar a Produção
Responsável:	Fulano de Tal
Unidade:	Unidade II
Início:	01/01/2016
Término	01/12/2016

Fonte: Dados da empresa

Percebe-se que os planos de ação são elaborados por área, sendo que cada diretor de sua respectiva área é o responsável em efetivar as estratégias que foram definidas no planejamento na sua área de atuação. No plano de ação delimita-se o tempo para a conclusão da ação e a mensuração dos custos da operação.

Para efetuar o acompanhamento do planejamento estratégico a empresa dispõe do *Balanced Scorecard*.

O *BSC* é desenvolvido pelos diretores das três áreas com o auxílio da controladoria que acompanha as informações e critica quando necessário.

Na elaboração do *BSC* tem-se por base o planejamento estratégico, nas quatro perspectivas.

- Financeira: a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.
- Clientes: a estratégia da criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente

- Processos e negócios internos: as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
- Aprendizado e crescimento: as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Após a definição dos indicadores do BSC, este é divulgado para as áreas de gestão da empresa, supervisão, coordenação. O comunicado geralmente é realizado anualmente, sendo que a presidência juntamente com a diretoria reúne os responsáveis da gestão e divulga os planos da empresa.

4.3 ENTREVISTA COM GESTORES

No intuito de verificar se a modelagem de informações disponibilizada pela controladoria atende a necessidade dos gestores, entrevistou-se o gerente da área industrial e da área de vendas.

4.3.1 Perfil dos gestores

O gestor da área comercial é do gênero masculino, possui graduação em Administração e especialização em Gestão Empresarial. Atua há sete anos na empresa, no setor comercial e administrativo, porém iniciou no departamento de produto.

O gestor da área industrial também é do gênero masculino, tem graduação em Engenharia e especialização em Marketing. Atua há vinte e oito anos na entidade, no setor industrial e iniciou no departamento de técnico.

Nota-se que ambos estão trabalhando na organização há um período significativo, além de terem atuado em outras áreas anteriormente. Acredita-se que esses profissionais possuem conhecimento sobre o histórico da organização, bem como em relação aos processos internos. Fato que pode contribuir para a gestão de suas áreas.

4.3.2 Percepção sobre o fluxo de informações disponibilizado pela controladoria

Os gestores apontaram que a periodicidade de recebimento das informações disponibilizadas pela controladoria é mensal e ocorre e-mail. O fluxo de informações que esses departamentos recebem compreende em: DRE, DRE por canal, mapa de despesas comerciais, mapas de despesas administrativas, mapas de despesas industriais e logística, custo de produção mensal, carteira de pedidos, balanço, controle de estoques de materiais, mapa de investimentos, BSC. Essas constatações convergem com as informações coletadas na controladoria, o que indica que os gestores têm conhecimento da modelagem disponibilizada.

Verificou-se que os relatórios gerenciais de certo modo são suficientes para as tomadas de decisões das áreas comercial e industrial. Entre os relatórios recebidos o gestor da área comercial destacou que não utiliza o mapa de despesas industriais e de logística, e utiliza pouco o mapa de investimentos e BSC. Porém o gestor da área industrial utiliza todos, pois acompanha de forma geral o desempenho da organização.

O setor comercial utiliza informações gerenciais que não são disponibilizadas pela controladoria. Contudo o gestor desse departamento entende que não caberia a controladoria elaborar, pois são relatórios específicos de sua área de responsabilidade. Como exemplos: relação de clientes, relatórios por vendedor e por filiais.

O gestor da área industrial, além do fluxo de informações da controladoria, utiliza o sistema GMD (Gerenciamento de Dados). Que é alimentado diariamente por ordem de fabricação (OF). As OFs são liberadas com base na Carteira de Pedidos e após a conclusão desse ciclo o sistema GMD recebe informações da produção, as perdas, matéria-prima consumida, combustível, embalagem, entre outras.

Nota-se que os dois gestores fazem uso dos relatórios fornecidos pela controladoria, os quais são complementados por relatórios específicos de suas áreas de responsabilidade.

O gestor comercial destacou que a área sob sua responsabilidade possui o dever de elaborar o preço de venda dos produtos. Neste sentido, identificou a possibilidade de aprimoramento pelo setor de controladoria no que se refere a identificação de informações de uma nova marca. Atualmente a empresa está atuando com duas marcas, a tradicional e a exclusiva para boutiques. São produtos bastante distintos e a controladoria trata de maneira semelhante contabilmente. Com isso, o setor comercial precisa acompanhar de forma paralela os relatórios necessários para a formação de preço de venda. A marca exclusiva atende apenas lojas especializadas e está se tornando uma unidade de negócios, com isso a controladoria deve separar informações sobre a nova marca.

Em relação ao fluxo de informações disponibilizado pela controladoria, os gestores acreditam estar adequado, pois as informações são adequadamente detalhadas e ordenadas. Para o aprimoramento desse fluxo, destacou-se que as informações poderiam ser disponibilizadas também em forma gráfica, melhorando a visualização. Os dois gestores apontaram que transformam as informações recebidas em gráficos, o que indica retrabalho.

4.3.3 Uso das informações no processo decisório: planejamento e controle

Com relação ao controle, o fluxo de informações permite verificar se os objetivos operacionais de cada área de responsabilidade estão sendo atingidos. Conforme a observação dos gestores, mensalmente são confrontados os relatórios de orçamento com os valores realizados, o que possibilita a identificação das metas e objetivos alcançados. Existe um termômetro, no qual os valores do orçamento que ultrapassarem o orçado aparecem na cor vermelha, sendo que cada gestor da sua área deve elaborar uma justificativa do ocorrido. Os termômetros na cor verde representam os valores que estão dentro do orçado e os amarelos referem-se aos valores que são toleráveis. Então, com uma breve análise das cores os gestores podem verificar se os objetivos operacionais estão sendo alcançados

Assim, as ações corretivas que devem ser tomadas partem da indicação dos relatórios gerenciais que a controladoria disponibiliza. Se os valores realizados ultrapassarem o orçado é realizado plano de ações para tomar as devidas providências e tentar reverter o valor que foi gasto.

Sobre o planejamento estratégico da organização, os gestores afirmaram que participam do processo decisório da empresa. O planejamento é definido para um prazo de cinco anos, sendo que normalmente é contratada uma consultoria para assessorar na elaboração do planejamento estratégico. As diretrizes são definidas em reunião com diretores e representantes da controladoria com base nos objetivos elencados pelo Conselho de Administração. Após a elaboração do planejamento estratégico este é encaminhado para o Conselho de Administração analisar e aprovar.

Em relação ao planejamento operacional da organização, os gestores de suas respectivas áreas de responsabilidades se reúnem e discutem o orçamento para o ano seguinte. Os objetivos operacionais devem ser elaborados pelos gestores, que respeitam o orçamento, o qual foi pré-definido pela controladoria com base nos anos anteriores. A previsão de compras e despesas fica critério dos gestores, caso exceder o valor orçado em algum objetivo operacional deve-se fazer um pedido formal para o setor de controladoria, que analisa e repassa para o Conselho de Administração fazer a aprovação.

Com relação às informações sobre o orçamento, é bastante utilizada pelos gestores, que se baseiam nas tomadas de decisões operacionais.

Percebe-se que essas constatações vão ao encontro dos dados coletados durante essa pesquisa no departamento de controladoria, evidenciando que os gestores participam da elaboração do planejamento estratégico da organização e fazem uso do orçamento como instrumento gerencial.

5 CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado percebe-se a importância da controladoria para o processo decisório das organizações. Tem como função fornecer suporte informacional às etapas de planejamento e controle.

No estudo realizado percebeu-se que a controladoria está subordinada ao departamento financeiro, sendo que não tem poder de decisão. Porém é responsável em fornecer as informações para o processo decisório da entidade, bem como, acompanhar o estabelecimento das diretrizes que serão traçadas e a realização das metas

Em relação ao primeiro objetivo específico, a estrutura da controladoria abrange a escrituração contábil e fiscal, na qual tem-se a apuração dos impostos, o registro dos valores dos eventos patrimoniais e societários; e apresenta enfoque gerencial no que se refere ao controle e planejamento pois tem função de calcular custos da organização, realizar projeções e orçamento e relatórios gerenciais que englobam informações para as tomadas de decisões.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, o conjunto de informações gerenciais disponibilizados consiste nos seguintes relatórios: Fluxo de caixa Direto; DRE; DRE por canal; Balanço; Mapa de despesas comerciais; Mapa de despesas administrativas; Mapa de despesas industriais e de logística; Custo de produção mensal; Carteira de pedidos; Controle de estoques de materiais; Mapa de investimentos. Esses relatórios são disponibilizados com periodicidade mensal e atendem de maneira geral as necessidades dos gestores da organização em estudo por possuir informações detalhadas. As informações são utilizadas nas tomadas de decisões e para o estabelecimento de ações corretivas.

O terceiro objetivo específico se refere às entrevistas dos gestores, que apontaram que para melhorar o fluxo de informações, a controladoria poderia disponibilizar os relatórios também em forma gráfica, para melhor visualização e evitar retrabalho.

Outro ponto abordado na investigação no que tange à de melhorias na disponibilização de informações está associado à separação contábil das informações das duas marcas que a organização possui. Atualmente, os dados das marcas estão consolidados nos relatórios. Porém, como são distintas, a área

comercial necessita das informações para a formação de preço de venda de modo individual.

Contudo, nota-se que a empresa em estudo possui um suporte informacional qualificado e rico em informações. Sendo que a controladoria possui um papel importante na garantia do alcance dos objetivos organizacionais.

É importante destacar que a modelagem informacional da organização em estudo atende as necessidades de gestão da empresa. Desse modo, conclui-se que não existe um modelo padrão, sendo que cada empresa deve estruturar e alinhar o fluxo de informações de acordo com as suas necessidades gerenciais.

Deixa-se como sugestão para futuras pesquisas comparar os resultados desse estudo com trabalhos semelhantes que enfatizam sistemas de informações e com estudos em setor de controladoria de outras empresas.

REFERENCIAS

ALMEIDA, L. B. de; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. **Controladoria**: uma abordagem da Gestão Econômica. GECON. 2. ed. São Paulo : Atlas , 2001.

BEUREN, I. M. **O papel da controladoria no processo de gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____; MARTINS, L. W.. Sistema de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo, v. 15, n. 26, p. 6-24, Mai./Agos. 2001.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica, GECON. São Paulo: Atlas, 1999. 596 p.

_____. _____. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 569 p. e 1999 1 ed, 596 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. Ed Elsevier. 2002. 385 p. (volume 1, 2ª tiragem)

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1992. 255 p.

_____. _____. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 276 p.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 5. ed São Paulo: Atlas, 2009. 225 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009. 181 p.

MAGALHÃES, A. de D. F.; LUNKES, I. C. **Sistemas Contábeis**: o valor informacional da contabilidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2000. 187 p.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sócias aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MATARAZZO, D. C.. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998. 471 p.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

MOSIMANN, C.P.; ALVES, O. de C.; FISCH, S. **Controladoria seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC. 1993. 123 p.

_____; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria** conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993. 104 p.

_____. **Gestão Estratégica de Custos** conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1991. 111p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 8. ed São Paulo: Atlas, 1994. 294 p.

_____. _____. 22. ed São Paulo: Atlas, 2005

_____. **Sistemas de informações gerenciais** estratégicas, táticas, operacionais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993. 274p.

_____. _____. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 275p.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2014.

_____; _____. _____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. São Paulo. 2000, 3ª ed. 430p.

_____. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo. 2003. 483 p.

_____. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. – 2. ed. - São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PARISI, C.; MEGLIORINI, E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. 353p.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S.P. C.. **Controladoria e Gestão**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RAUPP, F. M.. BEUREN, I. M.. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 77 - 97.

SCHIER, C. U. da C., **Controladoria como instrumento de gestão**. 1ª ed. Curitiba, 2004. 145 p.

VANTI, A. A. *et al.*. A controladoria utilizando a lógica *fuzzy* no auxílio à empresa para definição das prioridades do planejamento estratégico: um estudo em uma empresa de turismo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 1, p. 31-58, 2007.

APÉNDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1- PERFIL DO GESTOR:

Sexo:

Graduação:

Tempo de atuação na empresa:

Já atuou em outras áreas da empresa:

Área de atuação:

2 – Perfil do fluxo de informações disponibilizadas pela controladoria é adequado? O que seria ideal?

3 – Periodicidade que recebe as informações?

4 – Quais os relatórios que recebe?

5 – Quais desses utilizam?

6 - Quais informações são suficientes para o processo de tomada de decisão?

7 – Que tipo de informação seria importante a controladoria disponibilizar?

8 – Em relação ao controle, o fluxo de informações permite verificar se os objetivos operacionais da sua área de responsabilidade estão sendo atingidos? Utilizam outros relatórios além da controladoria?

9 – Com base nas informações da controladoria é possível traçar ações corretivas? Como isso ocorre?

10 – Uso de informações da controladoria para o planejamento?

10.1 Participam do planejamento estratégico da empresa?

10.2 Como ocorrem as discussões para o estabelecimentos dos objetivos estratégicos?

10.3 – Participa da elaboração do planejamento operacional?

10.4 – Como ocorre a elaboração dos objetivos operacionais da área?

10.5 – Utiliza informações da controladoria para o orçamento?

