

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

YOGA PATRÍCIA KAQUENHA FERREIRA

**A CONTROLADORIA NO PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA EM
LUANDA/ANGOLA**

CRICIÚMA

2017

YOGA PATRÍCIA KAQUENHA FERREIRA

**A CONTROLADORIA NO PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA EM
LUANDA/ANGOLA**

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

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIÚMA

2017

YOGA PATRÍCIA KAQUENHA FERREIRA

**A CONTROLADORIA NO PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA EM
LUANDA/ANGOLA**

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

Criciúma, 06 de Dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - Especialista - (Unesc) - Orientador

Prof. Kátia Libera Sorato - Mestre - (Unesc)

Prof. Luis Henrique Daufembach -Especialista - (Unesc)

Dedico este trabalho á Deus, por me capacitar e abençoar a cada dia, ao meu pai Ferreira António exemplo de carácter, a minha mãe Verônica Dina João António pelo carinho, e ao meu companheiro Fortunato Neto Bessa pelo amor, companheirismo e motivação na elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que sempre se faz presente na minha trajetória, me guiando, protegendo e dando força nos momentos mais difíceis, e o caminho que trilhei até agora só foi alcançado porque o Senhor permitiu. Pois, Foi difícil chegar até aqui, abri mão da minha família e dos meus amigos para se dedicar aos estudos.

Agradeço especialmente aos meus pais, Ferreira António e Verônica Dina, pois, sem vocês não existiria, todo apoio, toda força, todos seus ensinamentos me fizeram chegar até aqui. Agradeço também aos meus irmãos Lizeth, Nadinha, Patrício, Vicy, Zé, Jandira, Cássia, Walter e Desy, pelas conversas.

À Daira, Judith, Yolanda, Vanusa, Kissola, Jenny, Belva, Nelma, Eliúde, Mendel e André, pessoas com quem escolhi partilhar os momentos alegres e tristes, quero que saibam que a presença de cada um foi fundamental para superar tudo que passei, obrigada pelo carinho, atenção e paciência. Ao Fortunato meu companheiro, amigo e namorado pela sua capacidade de me trazer alegria na passagem de cada semestre.

Aos colegas de classe pelos momentos de estudo e descontração partilhados. Ao meu orientador, que me deu o suporte necessário conduzindo para a efetivação deste trabalho, Também, todos os professores que tive durante a graduação que souberam transmitir seus conhecimentos.

À prima Sandra de Oliveira, por ter disponibilizado o seu colégio como objeto de estudo a ser explorado, sendo que o mesmo contribuiu de forma grandiosa para a elaboração da minha monografia.

À equipe da Siano & Rego e das Relações Internacionais que sempre se dispuseram para atender as necessidades dos bolsеiros, em especial a Janaína Spena, para dizer que sem o vosso esforço e profissionalismo eu não teria chegado até aqui.

E por último, agradeço à Sonangol que me proporcionou esta oportunidade, permitindo que um dos meus sonhos fosse realizado com Sucesso.

À Todos o meu muito obrigada.

“Não há ninguém nessa vida tão inteligente ao ponto de saber tudo, e também não há ninguém tão burro ao ponto de não saber nada. Aliás, só de saber que não sabes, já sabes alguma coisa.”

Yannick Afroman

RESUMO

FERREIRA, Yoga Patrícia Kaquenha. **A controladoria no processo decisório: Um estudo de caso em uma prestadora de serviços de pequeno porte localizada em Luanda/Angola. 2017. 68p** Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Em um mercado de rápidas mudanças, a controladoria é uma área que se destaca muito nas empresas, pois fornece apoio aos gestores, sócios e acionistas, visto que disponibiliza informações sobre as demais áreas da organização. Este estudo consiste em apresentar essa realidade que incentivou uma alteração de comportamento no sistema de gestão das entidades e dos profissionais. A partir do conceito e da prática da contabilidade gerencial, o termo controladoria surgiu, e abrange não só os conceitos contábeis, mas também diversas técnicas e ferramentas de gestão, além de conceitos da Administração, de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, sempre em relação ao controle do processo de gestão organizacional. Desta forma, torna-se imprescindível o uso de ferramentas que facilitem o desenvolvimento das organizações. A controladoria é usada para coletar informações e apoiar no processo decisório. Isto é, obter mais e melhores informações que auxiliem os gestores a decidirem da melhor forma e com menor custo. O objetivo deste trabalho é destacar as ferramentas ou metodologias que a controladoria se utiliza no dia a dia. A metodologia aplicada ocorreu de forma descritiva, com procedimento bibliográfico, documental, estudo de caso, levantamento de dados, e a abordagem qualitativa. Como resultado observou-se que a empresa objeto de estudo não possui o setor de controladoria formal, mas que, algumas ferramentas da controladoria já são utilizadas, e outras necessitam ainda ser exploradas, de forma, a proporcionar melhorias no processo de gestão, e direcionar os gestores. Conclui-se que a controladoria traz numerosos benefícios para as organizações, pois orienta o processo de gestão, uma vez que se utiliza de instrumentos como o planejamento estratégico, BSC e orçamento empresarial que contribuem no processo decisório das organizações.

Palavras-chave: Controladoria. Ferramentas Gerenciais. Processo Decisório.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Controladoria como órgão <i>staff</i>	19
Figura 2 - Planejamento estratégico.....	24
Figura 3 – Dimensão do negócio.....	25
Figura 4 – Organograma da empresa	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos comparativos na contabilidade gerencial vs financeira.	17
Quadro 2 - Missão da controladoria	20
Quadro 3 – Objetivos da Controladoria	21
Quadro 4 - Elementos da análise ambiental (<i>SWOT</i>)	27
Quadro 5 - Perspectivas do BSC	30
Quadro 6 – Tipos de orçamento.....	32
Quadro 6 – Tipos de orçamento.....	33
Quadro 7 - Passos para elaboração do orçamento.....	34
Quadro 8 - Negócio.....	41
Quadro 9 - Missão.....	41
Quadro 10 - Visão	42
Quadro 11 – Visão estratégica	42
Quadro 12 - Valores	43
Quadro 13 – Análise SWOT	43
Quadro 14 - Objetivos e estratégias.....	44
Quadro 15 - Balanced scorecard.....	45
Quadro 16 – Relacionado à perspectiva financeira - Nº 1.1.....	47
Quadro 17 – Relacionado à perspectiva financeira - Nº 1.2.....	48
Quadro 18 – Relacionado à perspectiva de clientes - Nº 2.1	49
Quadro 19 – Relacionado à perspectiva de clientes - Nº 2.2	50
Quadro 20 – Relacionado à perspectiva de processos internos - Nº 3.1	51
Quadro 21 – Relacionado à perspectiva de processos internos - Nº 3.2	51
Quadro 21 – Relacionado à perspectiva de processos internos - Nº 3.2	52
Quadro 22 – Relacionado à perspectiva de crescimento e aprendizado - Nº 4.1	52
Quadro 23 – Relacionado à perspectiva de crescimento e aprendizado - Nº 4.2	53
Quadro 24 – Premissas orçamentárias.....	55
Quadro 25 - Projeção da demonstração de resultados	55
Quadro 25 - Projeção da demonstração de resultados	56
Quadro 26 - Projeção dos fluxos de caixa.....	57
Quadro 27 - Projeção do balanço patrimonial	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balanço Patrimonial
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
DFC	Demonstração dos Fluxos de Caixa
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SWOT	<i>Strenght, Weakness, Opportunities, Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	14
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	15
2 Referencial Teórico	16
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTABILIDADE FINANCEIRA.....	16
2.1.1 Sistemas de informações gerenciais	17
2.2 CONTROLADORIA.....	18
2.2.1 Missão e objetivos da controladoria	20
2.2.2 Funções e estrutura da controladoria	21
2.2.3 Controller	22
2.2.4 A Controladoria no apoio a estratégia	23
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.3.1 Etapas de implantação do planejamento estratégico	24
2.3.1.1 Definição do negócio, missão, visão e valores.....	25
2.3.1.2 Análise <i>SWOT</i>	27
2.3.2 Objetivos e estratégias	28
2.3.3 Planos de ação	29
2.3.4 <i>Balanced scorecard</i>	29
2.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	31
2.4.1 Objetivo do orçamento empresarial	32
2.4.2 Tipos de orçamentos	32
2.4.3 Premissas orçamentárias	33
2.4.4 Processos de elaboração	34
2.4.5 Controle Orçamentário	34
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	36
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	36
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	37
4 ESTUDO DE CASO	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	39
4.1.1 Organograma da empresa	39

4.2 PERFIL DE ATUAÇÃO	40
4.3 ETAPAS DO ESTUDO	40
4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
4.4.1 Diagnóstico estratégico	41
4.4.1.1 Negócio	41
4.4.1.2 Missão	41
4.4.1.3 Visão	42
4.4.1.4 Valores	43
4.4.2 Análise ambiental - SWOT.....	43
4.4.3 Objetivos e estratégias	44
4.5 <i>BALANCED SCORECARD</i>	44
4.5.1 Planos de ação	46
4.6 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	54
4.6.1 Projeção de resultados	54
4.6.1.1 Premissas orçamentárias.....	54
4.6.1.2 Demonstrativo do resultado do exercício	55
4.6.1.3 Fluxo de caixa	56
4.6.1.4 Balanço patrimonial.....	57
5 considerações finais	60
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE(S)	66
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	67

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em apresentar a influência que a controladoria tem no processo decisório das organizações. A pesquisa destaca a gestão empresarial que por meio de informações seguras e confiáveis, permite a eficácia organizacional. Neste capítulo apresenta-se o tema, problema e questão problema, o objetivo geral e os específicos, além da justificativa que norteou este trabalho.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

À convergência das normas contábeis, em Angola ainda é pouco representativa, isto porque, o País depois da guerra civil vem buscando desenvolver-se de forma econômica, e não enfatiza o quadro de relevância contábil em relação aos outros países do primeiro mundo. Porém, diante do cenário econômico crescente em que o País se encontra, o mesmo precisa e vem tentando adaptar-se aos novos padrões internacionais de gestão.

A controladoria surgiu durante os anos 60, por causa do crescimento industrial que se desencadeou após a guerra. À vista disso, o País passou a instalar empresas multinacionais, intensificando a competição no mercado. Surgiu então, a obrigação de se buscar profissionais que assegurassem o contínuo controle das organizações. A controladoria advém da ciência contábil, porém, é exclusivamente orientada para a gestão empresarial, sendo a sua perspectiva, mudar o foco da ciência contábil, que a princípio servia para atender as exigências fiscais.

No início a controladoria era direcionada somente para as entidades de médio e grande porte, por possuírem estrutura mais completa e complexa, encaixando as suas diretrizes, naqueles segmentos organizacionais. A partir dos anos 90, houve a abertura mercadológica para as empresas de pequeno porte, por intermédio do processo de empreendedorismo, permitindo aos profissionais com prática nas suas atividades criarem empresas no intuito de obter novos horizontes (MONTEIRO; BARBOSA, 2011). A controladoria é definida como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras ciências sociais, que se ocupa da gestão econômica das organizações, de forma a conduzi-las para a eficácia (MOSIMANN; FISCH, 1999).

A mesma trabalha como uma área de apoio nas empresas, sendo o seu principal papel aperfeiçoar os resultados, por meio de definições de um modelo de informações baseado na gestão. Para Padoveze (2016, p. 34), “a controladoria é a responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa, e sua missão é assegurar o resultado da companhia.” Ou seja, ela modela o sistema de informações gerenciais atuando em todas as áreas da organização, com o intuito de gerar informações, facilitando a compreensão dos gestores frente aos demonstrativos contábeis e financeiros, auxiliando assim no processo decisório em determinado momento.

A controladoria utiliza-se de alguns instrumentos, que são o *balanced scorecard*, a estratégia, a gestão financeira e orçamentária e os sistemas integrados de gestão. Nessa linha de raciocínio, percebe-se o quão importante é o profissional de controladoria, pois, ele é visto como elemento estratégico dentro das empresas, sendo a sua responsabilidade planejar, e acompanhar os resultados da organização por meio de sistemas que possibilitem efetuar o controle das ações planejadas com as que estão sendo realizadas e, diante das distorções, traçar medidas corretivas.

Segundo Nakagawa (1993), o *controller* desempenha o seu papel de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados importantes exerce uma força ou influência que conduz os gestores a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e os objetivos da organização.

Portanto, a controladoria é a área que orienta a gestão, apresenta os cenários, acompanha o desempenho e direciona os gestores. É responsável por executar os planos e efetuar o controle, com o propósito de verificar se os objetivos da organização estão sendo alcançados. Diante disso, o presente estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são as principais metodologias de gestão adotadas pela controladoria no apoio a gestão empresarial?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar quais metodologias de gestão adotadas pela controladoria no processo de apoio à gestão das organizações. Para atender o objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceituar a controladoria, o *controller* e a gestão empresarial;

- b) Identificar as principais metodologias utilizadas pela controladoria no apoio à gestão empresarial;
- c) Apresentar por meio de estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços, as principais ferramentas de controladoria no processo decisório.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A controladoria é uma área administrativa, responsável pelo projeto, elaboração, formatação e controle das informações operacionais da organização. De acordo com Mosimann e Fisch (1999), [...] cabe-lhe a tarefa de projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações capaz de atender de forma correta às necessidades informativas do processo de planejamento e controle da empresa. Diversos autores também a qualificam como um órgão de staff, visto que cada gestor tem a competência para controlar a sua área e se responsabilizar pelos seus resultados. Logo, a controladoria não poderia executar as tarefas das demais áreas, mas auxiliaria no controle, informando a diretoria administrativa sobre os resultados das mesmas (MOSIMANN; FISH, 1999).

A controladoria é uma unidade de extrema importância dentro da organização, e sem dúvida é também uma possibilidade a mais de atuação dos profissionais da área de gestão, já que gera informações claras e objetivas não apenas sobre a área contábil, mas também sobre os demais setores da empresa. Informações estas que são filtradas por grau de relevância e que servem de auxílio para a tomada de decisão.

Torna-se oportuno que os acadêmicos de ciências contábeis, futuros gestores e/ou contadores se aprofundem nessa área, para que com o seu conhecimento possam tomar decisões corretas e tempestivas, contribuindo para a evolução da empresa, de forma a garantir a continuidade da mesma.

Angola é um país africano, e com relação à aplicação da contabilidade, percebe-se que ainda está se aprimorando, tanto é que no levantamento de informações para a elaboração deste trabalho, verificou-se que o nível de conhecimento dos gestores das empresas de pequeno e médio porte localizadas na capital (Luanda) sobre a controladoria ainda é muito baixo.

Para Kassai e Sakugawa (2016), apesar de tanto Angola e Brasil adotarem o modelo americano, o Brasil possui tanto na legislação quanto as entidades regulamentadoras, maior proximidade com as práticas adotadas com os países de primeiro mundo. Desta forma, pretende-se propor as entidades de pequeno porte localizadas em Luanda/Angola a implantarem a controladoria, uma vez que se encontram inseridas em um mercado globalizado e competitivo. Esta poderá auxiliá-las no processo de gestão, fazendo com que sejam tomadas decisões assertivas, e com maior eficácia, proporcionando melhorias na gestão, aperfeiçoamento no gerenciamento dos processos, redução de custos, e maior qualidade nos serviços, de modo a possibilitar a satisfação dos seus clientes, e a maximização dos seus resultados.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Finalizado a seção introdutória, o trabalho foi estruturado de acordo com os seguintes capítulos: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; estudo de caso e considerações finais.

A fundamentação teórica reuniu a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos acerca da controladoria, sua missão, função e instrumentos de gestão. Em seguida foram propostos os procedimentos metodológicos, que se referem aos métodos, abordagem, objetivos, a estratégia e as técnicas de pesquisa utilizadas para a elaboração do trabalho. Foi elaborado o estudo de caso, e finalmente foram apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar por meio de um referencial teórico, os conceitos que norteiam o estudo da contabilidade, tendo como principal foco a controladoria e suas principais características, visando atender aos objetivos da pesquisa.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTABILIDADE FINANCEIRA

A contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que gera informações úteis, com o propósito de auxiliar os gestores na busca de melhores resultados. Surgiu da necessidade que os proprietários, gestores e administradores tinham de controlar os seus negócios. De acordo com Luz (2014), é um método de identificação, mensuração, processamento, interpretação e comunicação de informações gerenciais compreendendo os dados reais e supostos da administração da empresa. Para Crepaldi (1998), a contabilidade gerencial é responsável por auxiliar aos administradores e ou gestores, nas atividades gerenciais.

“Se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe contabilidade gerencial.” (PADOVEZE, 2000, p. 33). De acordo com o autor, quatro fatores podem ser considerados como sendo os principais impulsionadores de sua origem:

- a) Aumento em tamanho e complexidade das organizações;
- b) Globalização física das empresas;
- c) Crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias;
- d) Aumento no número de fontes de capital.

A contabilidade gerencial é uma unidade que analisa as necessidades internas da organização, fornecendo as informações referentes ao plano de ação, as atividades de controle, e tomada de decisão. Ou seja, é a área da contabilidade que se destina á gerar informações relevantes para tomada de decisão, sendo o seu principal foco auxiliar os administradores na gestão do negócio. Para tanto, a contabilidade gerencial necessita de informações de ordem financeira, patrimonial e econômica das empresas, ou seja, necessita dos dados gerados pela chamada

contabilidade financeira, mais conhecida por contabilidade geral ou tradicional, que é aquela que gera informações destinadas aos usuários externos da organização, que são: acionistas, credores, entidades reguladoras e autoridades governamentais (ATKINSON, 2000).

Nessa linha de raciocínio, se percebe que a contabilidade gerencial visa o fornecimento de informações aos usuários internos, isto é, às pessoas que estão dentro da organização, que dirigem e controlam suas operações, e garante a segurança e a estabilidade de uma companhia, em um mercado de constantes mudanças. Dessa forma, diz-se que a contabilidade gerencial está essencialmente ligada aos princípios contábeis geralmente aceitos, já a contabilidade financeira está ligada à necessidade de informações de desempenho para os usuários externos da organização conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Aspectos comparativos na contabilidade gerencial vs financeira.

CONTABILIDADE GERENCIAL	CONTABILIDADE FINANCEIRA
Tomada de decisão	Informação de desempenho
Informação para usuários internos	Informação para usuários externos
Princípios administrativos	Princípios da legislação societária
Voltada para o futuro	Escritura o passado

Fonte: Adaptado de Padoveze (2016).

De certa forma, percebe-se o caminho percorrido entre as aplicações da Contabilidade financeira e da gerencial até a controladoria. E é imprescindível acrescentar que a controladoria usa pesadamente o instrumental contábil, mas que a dinâmica dos mercados exigiu a ampliação dos conceitos e a agregação de outras ferramentas e relatórios da administração, que não só apurassem ou demonstrassem os números, mas que os traduzissem e adaptassem ao negócio e aos empresários, para que fossem realmente utilizados no processo decisório.

2.1.1 Sistemas de informações gerenciais

É o meio que o gestor, contador, ou *controller* utilizará para efetivar a contabilidade e a informação dentro da empresa. Para que a contabilidade seja utilizada de forma completa, e apresentem características de quantidade, oportunidade, conteúdo e qualidade. Segundo Júnior (2012), são as informações utilizadas no processo decisório em nível tático ou gerencial, com finalidade de gerenciamento e planejamento.

A contabilidade é de forma objetiva um sistema de informação e avaliação destinado a prover aos seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de profundidade, com relação à organização objeto de contabilização (PADOVEZE, 2016). Deste modo, um sistema de informações gerenciais procura suprir as necessidades dos gestores mediante relatórios que demonstram o desempenho passado e presente da organização.

De acordo com Stair (2004), um sistema de informações gerenciais tem como finalidade principal auxiliar a empresa a atingir suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da organização, de modo que possam controlar organizar e planejar de forma eficaz e eficiente. A sobrevivência da organização depende cada vez mais de uma gestão subsidiada de informações gerenciais eficientes e precisas, para o funcionamento das mesmas, que tornem o processo decisório o mais coerente possível, proporcionando a maximização do lucro e a rentabilidade do negócio (MONTEIRO; BARBOSA, 2011).

Portanto, o sistema de informação gerencial (SIG) é um conjunto de recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros associados segundo uma sequência lógica para o processamento de dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às empresas o cumprimento de seus principais objetivos.

2.2 CONTROLADORIA

É a área que se ocupa com o sistema de informação que se faz presente nas fases de planejamento, execução e controle da organização. Ela fundamenta-se em princípios oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como: contabilidade, economia, administração, psicologia e outras. Para Padoveze (2003), é um setor administrativo responsável pelas informações de todo o conjunto da ciência contábil dentro da organização.

De acordo com Monteiro e Barbosa (2011, p. 40), “é uma conjunção de diversos estudos, que são direcionados para a melhoria da performance das organizações, bem como oferecer perenidade às atividades, a partir das suas ferramentas específicas.” Segundo Peleias (2002), a controladoria é conceituada como uma unidade da empresa à qual é delegada autoridade para tomar decisões

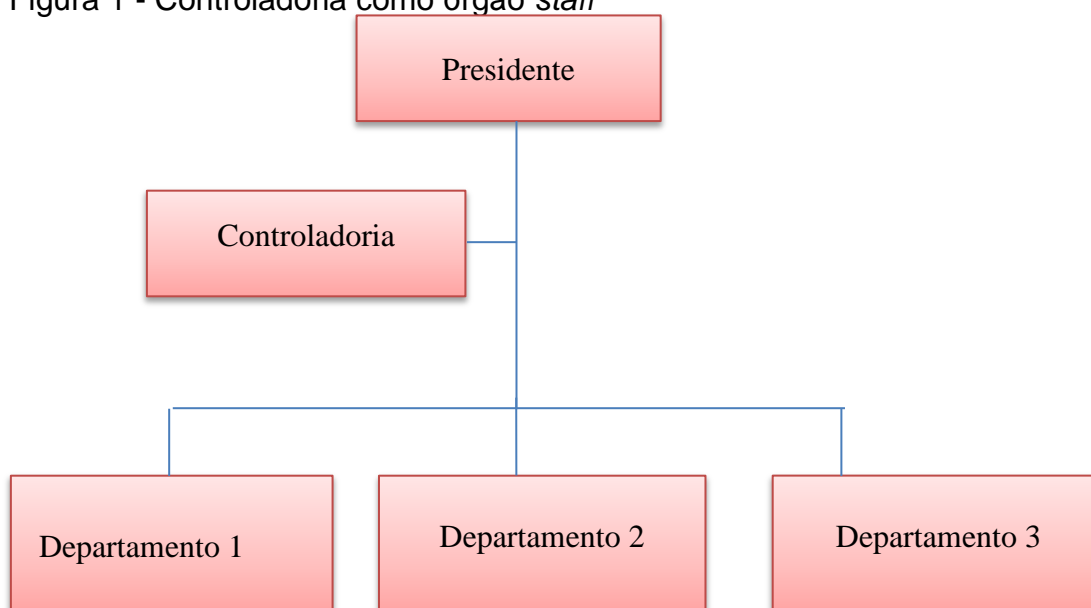
sobre eventos, transações e atividades que possam permitir a adequada ajuda ao método de gestão.

Logo, se pode definir como um conjunto de saberes que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômico, financeira e patrimonial, relacionadas ao controle do processo de gestão empresarial (SOUZA; BORINELLI, 2012).

Nessa linha de raciocínio, diz-se que a controladoria usa pesadamente as informações transmitidas pela contabilidade, mas as duas ciências não se confundem, e por esse motivo entende-se que a controladoria pode ser chamada de contabilidade mais evoluída. Portanto, a controladoria é uma área da organização determinada para auxiliar e tomar decisões sobre atividades, eventos, transações, com objetivo de dar suporte ao processo de gestão (PADOVEZE, 2003).

A controladoria gera, a partir de dados contábeis, o exercício de um perfeito controle da empresa, por meio do desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais que garantem a visão ampla da área econômica e financeira, auxiliando os gestores no processo decisório (MONTEIRO; BARBOSA, 2011). Pode ser vista em vários níveis do organograma da organização, prestando assessoria ao presidente ou diretor da companhia como demonstra a Figura 1.

Figura 1 - Controladoria como órgão *staff*



Fonte: Adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009).

Desta forma, a Figura 1 demonstra a controladoria como órgão de *staff*, onde é vista como elemento de apoio á tomada de decisão, que está ligado na estrutura da empresa. Ou seja, é aqui onde a mesma filtra as informações relevantes retiradas dos demais setores da organização, e repassa para aqueles que vão tomar decisão.

2.2.1 Missão e objetivos da controladoria

Segundo Monteiro e Barbosa (2011), a controladoria tem como missão o controle de esforços na busca da união, que corresponderá ao resultado global igual ou superior à soma, dos resultados individuais das áreas da organização, garantindo a continuidade da mesma. Desta forma, uma organização precisa delinear as áreas de responsabilidade, que possuam objetivos e atividades, coordenando-se para que a missão da empresa seja executada. No Quadro 2, serão apresentadas diversas definições sobre a missão da controladoria:

Quadro 2 - Missão da controladoria

Missão	Autores
“assegurar a otimização do resultado econômico da organização.”	Catelli (2001, p. 346)
“otimizar os resultados da empresa.”	Mosimann e Fisch (1999, p. 116)
“ser responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema da empresa.”	Padoveze (2003, p. 33)
“minimização de riscos e incertezas, salvaguarda patrimonial e otimização do resultado da organização.”	Garcia (2003, p. 121)
“é ser co-responsável, em conjunto com os gestores das demais funções e unidades organizacionais, pela otimização do resultado econômico.”	Borineli (2006, p. 201)
“assegurar a otimização do resultado econômico da organização.”	Peleias (2002, p. 16)
“zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado geral.”	Figueiredo e Caggiano (2008, p. 10)
“otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.”	Perez Júnior et al (2009, p. 37)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Deste modo, a missão da controladoria é a criação de valor para a organização, dando suporte aos gestores, e assegurando que a empresa atinja os seus objetivos. Entende-se que os objetivos representam de maneira mais detalhada a razão de ser da empresa, logo, no Quadro 3, será apresentado as definições de diversos autores:

Quadro 3 – Objetivos da Controladoria

Objetivos	Autores
“Garantir informações adequadas ao processo decisório; colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.”	Mosimann e Fisch (1999, p. 88)
“Monitorar os riscos de mercado; Monitorar os riscos de créditos; Resguardar a boa continuidade da instituição.”	Brito (2003, p. 24)
“Subsidiar o processo de gestão; Garantir informações adequadas ao processo decisório; Monitorar os efeitos das decisões; Colaborar para obtenção da eficácia das áreas; Administrar as sinergias existentes entre as áreas; Zelar pelo bom desempenho da organização; Viabilizar a gestão econômica; Criar condições para se exercer o controle; Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento de processos internos Desenvolver relações com agentes de mercado.”	Borinelli (2006, p. 208, 209 e 226)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como visto, neste levantamento bibliográfico, os autores entendem que, a missão e os objetivos da controladoria estão diretamente relacionados com a continuidade da organização.

2.2.2 Funções e estrutura da controladoria

Sua principal função é de gerar e fornecer informações que sejam úteis para a tomada de decisão dos gestores. Além de criar e implantar as operações e a manutenção do sistema de informação que dão suporte ao processo de planejamento e controle. A controladoria é responsável pelo sistema de informação gerencial da organização, e sua função é assegurar o resultado da empresa

(PADOVEZE, 2003). As funções básicas da controladoria que levam essas informações identificam-se como: planejamento, controle, relatórios ou informações, contabilidade e outras responsabilidades (BRITO, 2003). De acordo com Borinelli (2006), a controladoria está estruturada em duas grandes áreas:

- a) **A área contábil e fiscal:** que é responsável pelas informações societárias, Patrimoniais e fiscais;
- b) **A área de planejamento e controle:** que incorpora a questão orçamentária, planejamento, projeções, simulações, custos e contabilidade.

2.2.3 Controller

É mais do que um contador e menos do que um diretor principal, ou seja, é o profissional responsável pela área da controladoria. É responsável pelo projeto e gerenciamento do sistema do meio pelo qual se coleta e relata a informação de controle, porém, o uso da mesma informação no controle real é da incumbência do órgão de linha. O *controller* tem como papel fundamental a implementação e a manutenção de um Sistema de informação gerencial (SIG) que permite o monitoramento sistemático das políticas e dos planos traçados pela empresa em todos os níveis – operacional, tático e estratégico (NAKAGAWA, 1993).

As informações produzidas e gerenciadas pelo *controller* devem possibilitar as sinergias necessárias para que os resultados esperados sejam alcançados. Para que o sistema de informação gerencial possa ser efetivamente utilizado pelos gestores no processo decisório, o *controller* deve procurar obter a otimização no uso do mesmo, para isso, é necessário alguns conhecimentos essenciais, como visão clara, global e particularizada do negócio (ANTHONY, 1974).

A função do *controller* é importante no processo decisório, pois ele é o responsável tanto pelo fluxo das informações na organização como pela avaliação das mesmas, sua mensuração e comparação com padrões.

Desta forma, a função do *controller* compreende a estrutura, o preparo e a análise das informações geradas, apesar da elaboração das mesmas não serem necessariamente de sua responsabilidade, ele deve garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas tempestivamente dentro da organização. Para que o *controller* possa auxiliar as demais unidades no gerenciamento de valores

econômicos em suas respectivas áreas, precisa realizar o levantamento de dados de forma contínua para poder ter uma visão completa da situação, nesse caso, ele se utiliza, numa escala grande de dados que são fornecidos pelo SIG, e que irá ajudá-lo a tornar a informação um instrumento de valor na tomada de decisão (LUZ, 2014).

2.2.4 A Controladoria no apoio a estratégia

O termo estratégia vem do conjunto de mudanças competitivas que os gestores executam para atingir a performance da empresa. De acordo com Padozeve (2003), é o processo pelo qual as empresas determinam seus objetivos e níveis desejados de obtenção, e decidem sobre ações para atendimento dessas providências em uma escala de tempo apropriada. Para Padoveze (1995), há três níveis de estratégias, que são ligadas e interdependentes:

- a) **A estratégia competitiva:** Relacionada com a criação e manutenção de uma vantagem competitiva em cada uma das diversas áreas dos negócios da empresa.
- b) **A estratégia funcional:** Para cada atividade funcional, tais como: produção, marketing e recursos humanos. E
- c) **A estratégia corporativa:** Relacionada com a decisão de quais negócios as organizações devem participar e como o grupo de atividades podem ser estruturados e administrados.

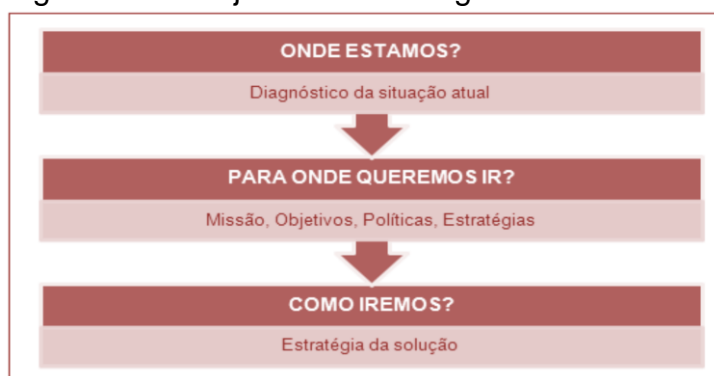
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Padoveze (2016), planejar é um método estratégico para aumentar as chances de sucesso de uma organização em um mundo de negócios que muda de forma constante. Planejamento estratégico é a maneira pela qual uma empresa planeja a implantação de uma estratégia para alcançar resultados ou objetivos esperados. No mundo empresarial, exige-se que as organizações compreendam a necessidade do planejamento estratégico, e da determinação das estratégias, para se tornarem competitivas nesse mercado que está cada vez mais complexo. A estratégia não pode ser montada a partir de um sonho do empreendedor, mas sim, a partir de dados verídicos que demonstrem a realidade empresarial, pois é necessário entender qual o mercado de atuação, quais as

possibilidades de continuação e de expansão desse mercado e quais são as tendências econômicas que viabilizam a evolução da organização (SCATENA, 2012).

Portanto, se pode dizer que o planejamento estratégico é um processo que prepara a organização pelo que está por vir, e também é à base para a elaboração do *Balanced Scorecard*. Segundo Silva (2007, p. 49), “o planejamento envolve decisões em relação ao futuro, visando identificar e avaliar as melhores alternativas e suas consequências, incluindo os riscos.”. Ou seja, definir as melhores escolhas, para se obter os resultados desejados. Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 31), elencam as perguntas que devem ser respondidas no momento da elaboração do planejamento estratégico conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 - Planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 31).

Sendo assim, todas as organizações têm a obrigatoriedade de implantar o planejamento estratégico, de modo a garantir a continuidade e competitividade de mercado, e decorrente de plano estratégico obtêm-se vantagem estratégica e competitiva. O autor conclui dizendo que o planejamento estratégico surge de um processo de tradução das informações existentes em planos de ação para atender as metas e os objetivos empresariais (PADOVEZE, 2014).

2.3.1 Etapas de implantação do planejamento estratégico

O planejamento estratégico inicia-se com o diagnóstico estratégico. De acordo com Costa (2003), é um procedimento formal e estruturado, que procura analisar a existência e a adequação das estratégias vigentes na empresa, em

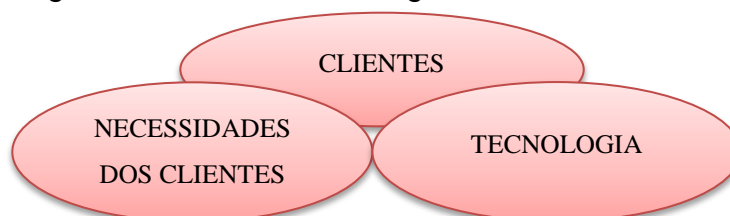
relação ao andamento de transformação para a construção do seu futuro. Ou seja, é nesta fase onde se determina, se analisa, e se verifica qual é a realidade interna e externa da organização. Este diagnóstico deve ter enfoque no momento atual da empresa, e deve ser realizado por pessoas específicas.

2.3.1.1 Definição do negócio, missão, visão e valores

O negócio refere-se às decisões relacionadas com o mercado em que a organização atua ou deseja atuar. Segundo Fernandes e Berton (2005), para definir o negócio a organização deve olhar o conjunto de empresas que atendam a um mesmo seguimento de clientes, visando satisfazer as necessidades semelhantes dos mesmos, com base em tecnologias não muito diferenciadas.

Para Muller (2014), o conceito do negócio abrange a explicação do âmbito de atuação da organização. Chiavenato e Sapiro (2003) definem o negócio em três dimensões conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 – Dimensão do negócio



Fonte: Adaptado de Sapiro (2003).

Deste modo, entende-se que a definição do negócio é o que irá determinar qual o caminho que deverá ser seguido pela empresa. Para isso, os gestores devem restringir um lugar dentro do mercado em que atuam para detectar as oportunidades de mercado, identificar a competência da organização para satisfazer seus clientes de maneira diferenciada.

O que define uma empresa é a sua missão que demonstra a razão de ser da mesma, definindo os seus objetivos, e a sua realidade. De acordo com Oliveira (2008, p. 110), “a missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado.” Andrade (2014), ressalta que a missão deve ser credível, tanto para os colaboradores, como para os clientes. Sendo assim,

é importante que todos que compõem a empresa conheçam e compreendam a sua missão, de forma a sentir-se comprometidos com o seu sucesso.

Porém, a missão pode ser alterada da forma em que se adaptarem as novas diretrizes, ou novas estratégias da empresa. Conforme Muller (2014), a definição da missão define e permite a busca da capacidade. Na declaração da missão devem-se responder as seguintes perguntas:

- a) O quê? (associado ao negócio);
- b) Para quem? (mercado, cliente);
- c) Como? (desafio, diferencial).

A primeira pergunta diz respeito aos benefícios que o cliente espera ao obter, adquirir, e ao utilizar o produto ou serviço, já na segunda pergunta identifica-se o público que mais interessa a organização e a terceira deve-se saber o que o cliente espera de maior proveito da entidade.

Visão é o caminho a ser atingido pela missão. De acordo com Andrade (2012, p. 32), “visão é uma definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracteriza como uma meta, que possa servir como guia para a definição dos objetivos e realização da missão.” Costa (2008, p. 35), “define visão como um conceito operacional muito precisa que procura descrever a autoimagem da organização: como ela gostaria de se ver, ou melhor, como ela gostaria de ser no futuro.”

Para Biagio e Batocchio (2005), visão são os propósitos e a direção que empresa pretende percorrer. Nessa linha de raciocínio, pode-se dizer que a visão é o caminho que a organização pretende se direcionar para obter êxito, com o entendimento do mercado em que atua, e de seus colaboradores para assim atender as necessidades de seus clientes.

Os valores impactam intensamente a organização em suas várias dimensões, promovendo uma ordem social no sistema da empresa. Para Oliveira (2008, p. 67), “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem a sustentação para todas as suas principais decisões”. Chiavenato e Sapiro (2003), conceituam os valores como um conjunto de definições, filosofias e crenças gerais que a empresa respeita e emprega e está acima das práticas do dia a dia, na busca de ganhos de curto prazo.

Sendo assim, afirma-se que os valores são de suma importância para a empresa no qual resulta o respeito entre todos buscando sempre estar alinhado aos seus princípios e crenças.

2.3.1.2 Análise SWOT

A sigla *SWOT* é formada pela primeira letra das palavras em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*. Que significam: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, formando assim a palavra Fofa em português. Para Scatena (2012, p. 121):

Essa ferramenta pressupõe que, para o sucesso de uma organização é preciso que se conheça com clareza as suas oportunidades, possíveis ameaças, fortalezas e fraquezas a fim de estabelecer estratégias específicas para superar ameaças e fraquezas e para utilizar de forma sábia as oportunidades e fortalezas.

Conforme Padoveze (2011), a metodologia *SWOT*, é a análise do ambiente empresarial, que por sua vez está dividido em externo e interno. Contendo no primeiro as oportunidades e ameaças impostas pelo mercado de trabalho, e no segundo os pontos fortes e fracos da organização. Segue o Quadro 4 que facilitará a avaliação das informações para análise *SWOT* ou matriz Fofa:

Quadro 4 - Elementos da análise ambiental (*SWOT*)

Tipos de Análises	<i>SWOT</i>	Descrição
Análise externa	Oportunidades	“é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.”
	Ameaças	“é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos na sua estratégia, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.”
Análise Interna	Pontos fortes	“é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.”
	Pontos fracos	“é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.”

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 64).

Portanto, esta ferramenta analisa a empresa do ponto de vista interno (fatores controláveis) e externo (fatores não controláveis), e para que isso aconteça é imprescindível que se conheça o negócio. E é necessário que essa análise seja feita por uma equipe de profissionais, para que nenhum ponto passe despercebido. Essa análise consiste em levantar todas as oportunidades e ameaças; fortalezas e fraquezas que ocorrem ou possam vir ocorrer no ambiente interno e ou externo da organização.

2.3.2 Objetivos e estratégias

O planejamento estratégico tem como objetivo principal monitorar o desempenho da organização e analisar se o planejado está sendo alcançado. E desta forma, verificar se está satisfazendo os seus colaboradores. Os mesmos são conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o gestor, sócio e/ou acionista pretende atingir, relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71), “as empresas são criadas com alguns objetivos específicos, e assim, a principal função é atingir estes objetivos.” Desta forma, os objetivos de determinada empresa só poderão ser alcançados, quando os seus funcionários agirem de forma capacitada e motivada, para seguir suas determinações em busca de resultados.

Com o planejamento estratégico pronto, a próxima etapa é a implementação da estratégia, que consiste em fazer acontecer o que foi planejado. Nada mais é do que se colocar em prática, monitorar-se e controlar-se a performance da organização, comparando com a estratégia adotada. (OLIVEIRA, 2002).

Pretende-se que a empresa interaja diretamente com os ambientes onde se encontra inserida, o interno e o externo. Logo, A estratégia é importantíssima para a companhia, pois tem a finalidade de estabelecer os caminhos que a mesma irá tomar para alcançar os objetivos esperados em seu planejamento.

De acordo com Scatena (2012, p. 119), “para o auxílio da implementação das estratégias, a teoria da contingência contribui em muitos aspectos, que frutificaram em ferramentas muito interessantes para o planejamento estratégico, pois auxiliam na seleção de estratégias.” Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), estratégia empresarial significa um padrão de objetivos e políticas para alcançá-los,

expresso de maneira a definir em que negócio da empresa estará ou deverá estar, e o tipo de empresa que é ou deverá ser.

Assim, um planejamento estratégico será tanto ou mais eficaz quanto forem à interpretação e o julgamento de todas as variáveis e entidades desses ambientes. Estratégia é o elo entre a empresa e o mercado em que atua. Ou seja, quando a organização estabelece uma relação com o ambiente que se encontra inserida, a mesma consegue definir a estratégia que deseja.

2.3.3 Planos de ação

Depois da realização das etapas do planejamento estratégico citadas acima, deverá ser definido o plano de Ação. Ou seja, é aqui onde são colocados em prática todos os resultados encontrados nos procedimentos anteriores. Para Muller (2014), os planos de ação são as divisões operacionais, ou seja, as ações específicas das estratégias encontradas, que deverão ser escolhidas para atingir os objetivos.

Plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diferentes projetos, quanto ao conteúdo que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.) (OLIVEIRA, 2002). A criação de um plano de ação tem a função de aperfeiçoar as formas de trabalho, valorizar o trabalho em equipe, e visar à obtenção dos resultados planejados. Desta forma as pessoas se unem para atingir algum objetivo traçado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

2.3.4 *Balanced scorecard*

É uma ferramenta de avaliação de desempenho que apresenta indicadores financeiros e não financeiros que auxiliará os gestores no processo de tomada de decisão. De acordo com Kaplan e Norton (1997) é um instrumento completo que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto compreensível de medidas de desempenho. O BSC procura criar uma estrutura, ou uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia da organização, utilizando indicadores de performance para informar aos colaboradores sobre o caminho do sucesso atual e futuro (FERNANDES; BERTON, 2005).

Para Chiavenato e Sapiro (2003) o BSC reflete um sistema de avaliação da performance organizacional que leva em consideração que os indicadores financeiros, por si mesmos, não demonstram perfeitamente a efetividade empresarial. Para Fernandes e Berton (2005) pode ser um instrumento adequado para avaliar e controlar a execução dos objetivos traçados para a organização, mas, primeiramente é uma ferramenta para provocar a mudança e tornar a organização mais flexível e transparente.

Portanto, o BSC é uma ferramenta que auxilia a execução dos objetivos do planejamento estratégico. Também costuma medir e mensurá-las com o objetivo de traduzir as informações e tornar compreensíveis aos administradores e ou gestores. Segue o Quadro 5 que apresentará as quatro perspectivas que compõem o BSC, e suas respectivas definições apresentadas por alguns autores.

Quadro 5 - Perspectivas do BSC

Perspectivas	Definição	Autores
Perspectiva financeira	“demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, à criação de valor econômico e a geração de caixa.”	Herrero (2005, p. 30)
Perspectiva clientes	“permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com seguimentos específicos de clientes e mercado.”	Kaplan e Norton (2003, p. 67)
Perspectiva do processo interno	“os executivos devem identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, de forma a atender os objetivos dos clientes e dos acionistas e mantenedores.”	Lucca (2013, p. 48)
Perspectiva de crescimento e aprendizado	“qual o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada, em todas as perspectivas do Balanced Scorecard.”	Herrero (2005, p. 156):

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 5, percebe-se que os objetivos da perspectiva financeira é demonstrar se as estratégias implementadas estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros da empresa. Já a perspectiva de clientes verifica o valor de cada cliente para a empresa, proporcionando aos diretores averiguar se as estratégias escolhidas estão agregando valor à organização com relação ao ponto de vista dos clientes. Na perspectiva dos processos internos é necessário que a empresa observe quais são os processos organizacionais mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e clientes. E por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento a empresa deverá desenvolver e investir em recursos humanos, elaborando medidas e objetivos para orientar o aprendizado e o crescimento do indivíduo, da equipe e da empresa. Desta forma, se percebe que as perspectivas possuem uma relação de causa e efeito.

2.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento é fundamental para a gestão empresarial, pois possibilita os gestores tomar decisões alinhadas ao planejamento estratégico. Ou seja, o orçamento é um dos instrumentos que potencializam o sucesso empresarial, pois, contribui na tomada de decisão, na apresentação das hipóteses como forma de planejamento, avaliação e controle. Segundo Fernandes (2005, p. 18):

O orçamento empresarial é um plano administrativo-financeiro que cobre todas as fases operacionais por um período determinado, ou seja, é uma expressão formal das diretrizes, políticas, planos e metas estabelecidas pela alta direção de uma empresa, buscando quantificar e valorizar tais operações, tanto sobre o aspecto global, quanto sobre as diversas divisões e setores das organizações.

Todavia, se entende como orçamento o processo de se projetar de forma quantitativa o futuro da empresa, sendo esta uma importante ferramenta para a tomada de decisão. Portanto, o orçamento possui várias vantagens para a tomada de decisões operacionais, entre essas vantagens está a maior segurança, a previsão de ações e a estimativa de recursos, traz também informações importantes para o gestor, como analisar a situação financeira da empresa e assim não realizar gastos excessivos, além de planejar despesas, minimizar custos e saber controlar as operações financeiras.

2.4.1 Objetivo do orçamento empresarial

De forma mais simplificada, o orçamento antecipa os resultados servindo como apoio para a gestão da empresa, indicando o caminho a ser escolhido para alcançar seus objetivos traçados em suas estratégias, porém ele terá sua utilidade questionada caso não exerça o controle nos resultados projetados (HOJI, 2014). De acordo com Sardinha et al, (2008) o orçamento empresarial tem como objetivo possibilitar o controle da performance organizacional e de seus gestores por meio da confrontação das atividades (ou resultados) orçadas com as realizadas. Dessa forma, o orçamento possibilita a antecipação das ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estima os recursos a serem utilizados e atribui as responsabilidades para atingir os objetivos fixados, gerando informações.

2.4.2 Tipos de orçamentos

Em consonância com Padoveze (2011), não existe um modelo específico para estruturar, controlar e avaliar um orçamento, ele cita seis modelos de orçamentos que são: Orçamento de Tendências, Orçamento Base Zero, Orçamento Estático, Orçamento Flexível, Orçamento Ajustado, e o Orçamento Corrigido. Segue o Quadro 6 que apresentará diversas definições trazidas por alguns autores.

Quadro 6 – Tipos de orçamento

(continua)

Tipos	Definição	Autores
Orçamento Estático	“consiste na elaboração do orçamento e na manutenção dos valores previstos independente de ocorrerem mudanças estratégicas ou ambientais, as quais possam diminuir a qualidade da informação para controle e acompanhamento de resultados.”	Oliveira, Peres Jr. e Silva (2002, p. 121)
Orçamento Flexível	“diz-se que um orçamento é flexível ou variável, quando inclui dados unitários de renda e de gastos que permitam ajustá-los, em qualquer momento, às condições reais ou revisadas dos volumes de produção e de vendas.”	Passarelli e Bomfim (2003, p. 240)
Orçamento Corrigido	“a técnica tradicional de ajustar o orçamento em decorrência do fenômeno inflacionário é o orçamento corrigido. [...] Neste caso, admite-se naturalmente a correção das peças orçamentárias pelo índice de inflação específico de cada gasto ou receita, mantendo-se num orçamento original os valores tradicionalmente orçados.”	Padoveze (2003, p. 195)

Quadro 6 – Tipos de orçamento

(conclusão)

Orçamento Ajustado	“ele é o ajuste efetuado nos volumes planejados dentro do conceito de orçamento estático ou inicial.”	Padoveze (2003, p. 194)
Orçamento de Tendências	“os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes, por conseguinte, a forte tendência desses eventos se reproduzirem.”	Padoveze (2011, p. 241)
Orçamento Base Zero	“é um tipo de orçamento elaborado a partir de projetos hierarquizados com base em seu grau de importância, e elaborado como se fosse feito pela primeira vez.”	Oliveira, Peres Jr e Silva (2002, p. 120)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De forma resumida, o quadro 6 apresenta os orçamentos mais conhecidos que se encontram nas bibliografias, assim como no mercado empresarial. Segundo Nakagawa (1993, p. 66), “usualmente durante a elaboração destes orçamentos, costuma-se utilizar um modelo de simulação, o qual serve para compatibilizar os resultados projetados com os desejados pela empresa.” Sendo assim, é importante que o orçamento adotado pela empresa seja compatível com o modelo de gestão exercido pela mesma, pois, a influência é inevitável.

2.4.3 Premissas orçamentárias

Partindo do cenário escolhido pela empresa, devem-se determinar as premissas do orçamento, as mesmas deverão ser aprovadas posteriormente pelo Comitê Orçamentário, ou seja, as premissas são o ponto de partida para o plano orçamentário, mediante as informações contidas no sistema de informação, os gestores já têm um conhecimento de como a empresa se comportará em um cenário mais provável.

Aquelas informações básicas para se iniciar o plano orçamentário já podem ser descritas quantitativamente. “consideramos premissas orçamentárias os dados de ordem geral e que tendem a afetar, de forma direta e/ou indireta toda a empresa, e que, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão.” (PADOVEZE, 2011, p. 248).

2.4.4 Processos de elaboração

De acordo Padoveze (2011, p. 247), podem simplificar de modo geral os seguintes passos para elaboração do orçamento conforme o Quadro 7:

Quadro 7 - Passos para elaboração do orçamento

1	Estabelecer a missão e os objetivos corporativos
2	A partir destas, determinar o fator limitante, normalmente vendas (é possível que em determinados empreendimentos o fator limitante seja a produção, do tipo jazidas minerais etc.).
3	Elaborar o orçamento a partir da função restritiva de forma limitante
4	Elaborar os outros orçamentos, coordenando-os com o fator limitante e os objetivos corporativos.
5	Sintetizar todos os orçamentos para produzir o orçamento mestre
6	Rever o orçamento mestre a luz dos objetivos corporativos
7	Aceitar o orçamento mestre, ou, se este não estiver de acordo com os objetivos corporativos, voltar ao passo dois e repetir o processo até o orçamento ficar aceitável
8	Monitorar os resultados reais contra os resultados orçados e reportar variações
9	Com os resultados das variações, tomar ações corretivas para eliminar as variações ou revisar os orçamentos mestres ou subsidiários para acomodar as variações.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2016).

O Quadro 7 explica os passos para a elaboração de um do orçamento, sendo que, é necessário que se respeite a ordem, para melhores resultados.

2.4.5 Controle Orçamentário

O orçamento é considerado como um instrumento da controladoria, sendo o mesmo essencial para o controle, formado por indicadores de desempenho que servem de apoio ao processo decisório constante. Deste modo, tanto para a

controladoria, quanto para administração, as peças orçamentárias apresentam a relação de causa e efeito que permite a compreensão da situação atual da organização. Controle orçamentário é o processo onde se analisa as informações econômicas e financeiras a fim de diagnosticar se a empresa está seguindo conforme as estratégias, sendo de suma importância fazer esse controle as empresas que possuem interferências externas nos seus objetivos previamente delimitados (PADOVEZE, 2011).

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 105), “o processo orçamentário é um dos instrumentos que permitem acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados.” Portanto, a controladoria utiliza-se do orçamento para permitir aos gestores informações seguras e confiáveis que os possibilite tomar decisões assertivas acerca do futuro da empresa.

De acordo com Filho e Sales (2014, p. 21), “o controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximo estão seus resultados em relação ao que se planejou para dado período.” Considerando os benefícios, vantagens e as definições apresentadas percebe-se que o orçamento representa muito na gestão empresarial, a implementação do mesmo é primordial, pois, enquanto instrumento de formalização do planejamento estratégico, é também instrumento de controle do desenvolvimento dos planos. Ao exercer essas funções, o orçamento contribui para a avaliação do desempenho empresarial, que, por sua vez, contribuirá para a maximização da riqueza dos sócios e ou acionistas (LEITE et al, 2008).

Diante do exposto, verifica-se que é importante estabelecer a coesão existente entre o sistema orçamentário e a controladoria, pois, para os gestores tal sinergia permite o controle da execução dos planos, bem como o acompanhamento e redirecionamento das atividades.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, primeiramente, descreveu-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentou-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados, e por último, foram destacadas as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a correta realização desse trabalho, inicialmente foi definida a metodologia que, segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 2), “[...] corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garantem a legitimidade do saber obtido.” Para a efetivação do estudo, adotou-se a pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2008, p. 42), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Ou seja, esta pesquisa descreve o objeto de estudo que é a controladoria, seus aspectos relacionados e as suas contribuições no processo decisório, sem a interferência do pesquisador.

Quanto ao procedimento, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso único, e levantamento por conta do questionário. A primeira, segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 54), “[...] procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, cd's, anais de congresso etc.” Ou seja, a pesquisa bibliográfica foi elaborada com base em material já publicado, incluiu material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.”

A pesquisa documental é parecida com a bibliográfica, à diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2008). Deste modo, analisaram-se os documentos da instituição, e uma vez que já foram processados receberam outras interpretações, como é o caso dos relatórios gerenciais. O levantamento de dados é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, procede-se à

solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2008). Foi utilizado um questionário que serviu de base para a entrevista com o contador e com a diretora da organização. Foram elaboradas questões relacionadas com o planejamento estratégico da empresa, e contemplou assuntos como: análise ambiental da empresa, modelo de gestão adotado, estratégias utilizadas, orçamento compatível, e controle orçamentário.

O estudo de caso único, foi realizado em uma empresa prestadora de serviços do ramo da educação, identificando os aspectos relacionados à controladoria de forma a propor melhorias no modelo de gestão existente. De acordo com Yin (2005, p. 19), “o estudo de caso vem contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.”

Com base nos métodos utilizados, este trabalho procurou descrever o papel da controladoria na gestão das empresas, e a partir da literatura, se identificou os seus instrumentos e a sua importância como suporte à tomada de decisão.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

No que se refere à análise dos dados foi utilizada abordagem qualitativa. Os dados quanto à sua natureza para se chegar à confirmação ou não da questão de pesquisa criada inicialmente. Para efetuar os procedimentos para a coleta na empresa em estudo, foi aplicado um questionário que serviu de base para o levantamento de dados.

Como argumentam Marconi e Lakatos, (2011, p. 137), “[...] é aqui onde são transcritos os resultados, agora sob forma de evidências para a confirmação ou refutação das hipóteses”.

Para a correta análise dos dados, foi solicitado os demonstrativos contábeis/financeiros, a citar: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE); Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e o Balanço Patrimonial (BP), para se verificar a situação patrimonial, econômica e financeira da empresa, se houve evolução ou não de um período para o outro, considerando o modelo de gestão utilizado.

E por fim, foram projetados novos demonstrativos, considerando novos mecanismos de gestão, de forma a proporcionar melhorias, e a incentivar a implantação da controladoria.

4 ESTUDO DE CASO

Com base nas definições pesquisadas previamente, este capítulo visa demonstrar as ferramentas da controladoria em uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte localizada em Luanda/Angola.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

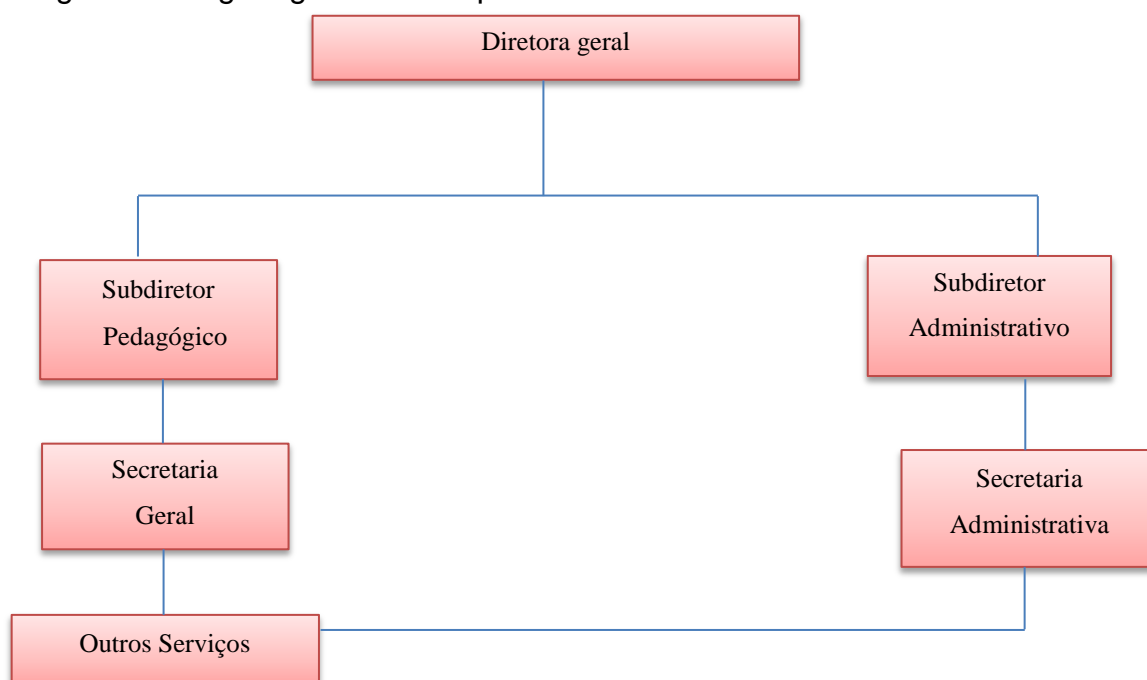
O colégio Sandnney é uma empresa prestadora de serviços do ramo da educação, que surgiu na ideia de não só obter lucros, mais também de ajudar a população da área uma vez que é nova e possui deficiências de escolas estatais. A empresa foi constituída por uma sócia, formada na área da educação, e que trabalha na mesma há 27 anos. A construção do colégio iniciou em 2012 e em 2013 estava concluída e foi legalizada. Tem 37 funcionários, e o serviço oferecido é a educação e ensino, a empresa não trabalha com transporte escolar, e inicialmente está voltada a construção da própria instituição uma vez que está a ser feita por etapas.

A empresa possui 10 salas de aula, 6 banheiros, 4 gabinetes, 2 secretarias, 1 centro médico, 1 laboratório equipado de biologia, química e física, 1 biblioteca, e 1 campo multiuso, sendo que, futuramente pretende-se aumentar a estrutura da instituição. O colégio utiliza o modelo de gestão democrático, que é conhecido como aquele que permite que haja uma gestão participativa, onde todas as pessoas que rodeiam a instituição possam emprestar aquilo que são os seus conhecimentos. Ou seja, que haja interação permanente, participações, conselhos e ideias, sendo isso, considerado uma vantagem.

4.1.1 Organograma da empresa

A Figura 4 demonstra a estrutura hierárquica da empresa em estudo, representando simultaneamente os diferentes elementos e as suas ligações:

Figura 4 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2 PERFIL DE ATUAÇÃO

O colégio Sandnney, está localizado em Angola, na província de Luanda (capital), no bairro zango 2. A empresa trabalha com os seguintes sistemas: Iniciação, ensino primário e o primeiro ciclo do ensino secundário. Ou seja, começa-se com o ensino de base, depois passa para o ensino primário propriamente dito que é da 1^a a 6^a classe e o primeiro ciclo do ensino secundário que começa da 7^a a 9^a classe.

4.3 ETAPAS DO ESTUDO

O estudo de caso tem como objetivo principal trabalhar as ferramentas da controladoria. Inicialmente foi feito o planejamento estratégico tendo em conta o diagnóstico do negócio, a missão, os valores e a visão estratégica cuja abrangência foram de três anos (2018 a 2020). Em seguida analisou-se o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças) que seria a análise *SWOT* da empresa, a formulação e posicionamento estratégico, logo após foi feito o *Balanced scorecard*, o plano de ação e por último o orçamento empresarial que diz respeito às projeções, sendo que, os valores estão propostos em moeda local o Kwanza (Akz).

4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A construção da proposta de planejamento estratégico foi elaborada por meio de entrevista com a diretora geral para extrair informações de modo a servirem para a elaboração do estudo. Foi aplicado um questionário para retirar informações primordiais, visando demonstrar a sua Missão, Visão, Valores, Objetivos, Estratégias, e os planos de ação da empresa.

4.4.1 Diagnóstico estratégico

4.4.1.1 Negócio

A seguir apresenta-se no Quadro 8 o negócio proposto a empresa:

Quadro 8 - Negócio

<p style="text-align: center;">“Prestadora de serviços do ramo da educação”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Quadro 8 refere-se ao âmbito de atuação da empresa em estudo, sendo que o serviço oferecido é a educação e o ensino.

4.4.1.2 Missão

A empresa possui como missão a seguinte:

Quadro 9 - Missão

<p style="text-align: center;">“Formar cidadãos através de um ensino de excelência visando valores éticos e morais proporcionando desenvolvimento intelectual e emocional de forma a favorecer a construção de conhecimento do ser humano”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Partindo do pressuposto que o homem só pode ser considerado intelectual quando é composto de conhecimentos que são: acadêmicos, e educacionais, esta organização fala daquilo que é a educação de base. Desta forma

a missão da empresa em estudo visa transmitir o conhecimento no verdadeiro sentido da palavra.

4.4.1.3 Visão

A visão da empresa é a seguinte:

Quadro 10 - Visão

**“Ser reconhecida como uma instituição educacional de reverência e referência.
Aumentar o número de cliente e conseqüentemente o seu faturamento em 40% até
2020.”**

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Porque a empresa integra o conhecimento de forma tão dinâmica que faz com que se comprometa com aquilo que podem chamar de “seus clientes” há um comprometimento, há um compromisso integrado com os clientes para permitir que não só a empresa se sintam bem, mas também, os seus clientes com relação aos seus filhos. A visão da empresa também tem a ver com a responsabilidade social realmente tendo em conta que a instituição forma o indivíduo para o amanhã fazer parte desta grande sociedade nos variados cargos. Então se pode dizer que a empresa tem uma responsabilidade social muito grande relativamente àquilo que é a visão da instituição. Nos próximos anos a empresa espera crescer consideravelmente, pelo fato da sócia estar buscando ampliar a instituição. Dessa forma, eles esperam aumentar seu faturamento e conquistar novos clientes, como demonstra o Quadro 11.

Quadro 11 – Visão estratégica

Variáveis	↓	↓	↓
	2018	2019	2020
	Metas	Metas	Metas
Fatur. AKZ	21.096.553	24.893.932	27.383.226
Ebitda AKZ	5.328.844	6.447.329	7.070.521
% Ebitda	25,26%	25,90%	25,82%
Cresc. Fat. AKZ	12,00%	18,00%	10,00%
Investimentos	1.054.828	2.489.393	1.369.161

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Neste quadro pode-se verificar a visão estratégica do colégio Sandhney, que terá abrangência de três anos, e as variáveis utilizadas foram, o faturamento, o ebitda em moeda e em percentual, o crescimento do faturamento e os investimentos, sendo os valores representados em moeda local (Angola Kwanza).

4.4.1.4 Valores

Relativamente aos valores a empresa cita os seguintes:

Quadro 12 - Valores

<ul style="list-style-type: none"> ➤ As relações éticas ➤ Comprometimento ➤ Respeito ➤ Cooperação e ➤ Solidariedade.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Então, se pode perceber que são esses os valores que qualquer ser humano precisa. Logo, é isso que a empresa tem estado a inculcar na mente daqueles que são os seus associados no caso, os encarregados de educação.

4.4.2 Análise ambiental - SWOT

Conforme a fundamentação teórica, a análise ambiental demonstra os aspectos relacionados ao ambiente onde está inserida a organização. Segue o Quadro 13 com a análise SWOT da empresa em estudo:

Quadro 13 – Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Profissionais formados na área	Inadimplência
Metodologia pedagógica diferenciada	Falta de planejamento empresarial
Qualidade de ensino	Marketing
Localização	Treinamento
Relacionamento com os encarregados	Recursos financeiros limitados
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Maior número de clientes	Crise econômica
Contratação de técnicos qualificados na área	Construção de novas instituições
Fidelização de Clientes	Negociação com fornecedores
Tecnologia	
Criar parcerias	

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 13, se pode verificar a análise *SWOT* do colégio Sandnney, análise esta que se refere ao ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças). Foram destacados os fatores controláveis e não controláveis que influenciam no desenvolvimento da organização, e desta forma, os colaboradores tomarão conhecimento e poderão ser aplicadas melhorias.

4.4.3 Objetivos e estratégias

De acordo com a literatura, pode-se observar a importância dos objetivos e das estratégias, pois direcionam a empresa para uma visão de futuro. Segue o Quadro 14 que demonstra os objetivos e as estratégias do colégio Sandnney.

Quadro 14 - Objetivos e estratégias

Objetivos	Estratégias
Aumentar o Faturamento	Criar novas unidades de trabalhos
Reduzir a inadimplência	Aplicar juros e multa por atraso
Conquistar novos clientes	Apostar em marketing
Satisfação dos clientes	Diferenciação no atendimento
Negociação com fornecedores	Criar parceria com fornecedores
Novos serviços	Transporte escolar
Treinamento especializado	Capacitar os colaboradores
Estimular desafios	Testes de conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 14, foram identificados os objetivos da empresa e juntamente as estratégias utilizadas para alcançá-los. Após isso, foi elaborado o *balanced scorecard* e os planos de Ação.

4.5 *BALANCED SCORECARD*

Após se identificar a missão, visão, valores, objetivos, e estratégias, elaborou-se a análise interna e externa da empresa. Desta forma, foi realizado o *balanced scorecard* que é formado pelas 4 perspectivas, e pelas estratégias utilizadas para se alcançar os objetivos esperados. Segue o Quadro 15 que apresentará as perspectiva do colégio Sandnney.

Quadro 15 - Balanced scorecard

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Ocorrência	Metas	Resp.
Financeira	Aumentar o Faturamento	Aumento da receita	Anual	12% ao ano	Vanusa Alfredo
	Reduzir a inadimplência	% de inadimplência	Anual	1,5% ao mês	Vanusa Alfredo
Clientes	Conquistar novos clientes	Número de clientes	Semestral	6% ao semestre	Cássia Gonzaga
	Satisfação dos clientes	Retenção de clientes	Semestral	85% Satisfação	Cássia Gonzaga
Processos internos	Negociação com fornecedores	Ciclo de compras	Anual	50% ao ano	Cláudia dos Santos
	Novos Serviços	Quantidade de novos serviços	Anual	+ 5 até 2020	Cláudia dos Santos
Aprendizado e crescimento	Treinamento especializado	Nº de treinamentos	Anual	12 ao ano	Luísa Cristóvão
	Estimular desafios	Planos de cargos	Semestral	100% de implementação	Luísa Cristóvão

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com a perspectiva financeira pretende-se aumentar o faturamento e isso será feito por meio da criação de unidades de trabalho, e também será aplicado juros e multa por atraso das mesmas, esse procedimento será feito no intuito de reduzir a inadimplência. Como indicador do primeiro será utilizado o aumento da receita, e a meta de 12% ao ano, para o segundo será utilizado o % de inadimplência, com a meta de 1,5% ao mês, e como responsável está a Vanusa Alfredo.

Para a perspectiva de clientes o objetivo é de angariar novos, e para isso deve-se apostar mais nas propagandas e publicidades, a empresa deve comprometer-se também em melhorar o atendimento de forma a garantir a segurança e a satisfação dos clientes. Para o primeiro será utilizado como indicador o número de clientes e a sua meta é de 6% ao semestre, e para o segundo o indicador utilizado será a retenção de clientes, sendo a meta de 85% de satisfação, e como responsável está a Cássia Gonzaga.

Na perspectiva de processos internos pode-se trazer como objetivo a negociação com os fornecedores, e criar parcerias com os mesmos. Ou seja, garantir que a partir do momento em que empresa necessitar, a compra do material de expediente será feita com estes. Também se deve apostar no transporte escolar, pois facilitaria os encarregados no que diz respeito ao levar e trazer os seus filhos. Para o primeiro será utilizado como indicador o ciclo de compras e como meta 50% ao ano, e para o segundo o indicador utilizado será a quantidade de novos serviços e a meta de +5 serviços até 2020, como responsável está a Cláudia dos Santos.

E por último, na perspectiva de crescimento e aprendizado. De forma a capacitar os colaboradores deve-se oferecer treinamentos contínuos especializados o indicador utilizado será o número de treinamentos e tem como meta 12 ao ano, e para o objetivo de estimular desafios como testes de conhecimentos entre turmas para se verificar o nível de aprendizado não só dos alunos, mas dos professores também. Será utilizado o indicador de planos de cargos e a meta de 100% de implementação, ocorrerão de forma anual e semestral respectivamente, tendo como responsável a Luísa Cristóvão.

4.5.1 Planos de ação

Depois de elaborado o *balanced scorecard*, foram feitos os planos de ação, pois, é da sua responsabilidade estabelecer formas ou ações para a realização das estratégias. Segue o Quadro 16, com os planos de ação propostos a empresa objeto de estudo.

Quadro 16 – Relacionado à perspectiva financeira - Nº 1.1

Plano de Ação						Nº	1.1
Objetivo: Aumentar o faturamento				Responsável plano de Ação: Vanusa Alfredo			
ITEM	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL DA ATIVIDADE	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	STATUS		
	<p>Criar novas unidades de trabalho, para aumentar a produtividade.</p> <p>Analisar todos os centros de custos para avaliar aqueles que geram mais despesas.</p> <p>Fazer um controle</p>						
1.1	<p>acirrado dos clientes com relação ao pagamento das mensalidades.</p> <p>Investir em marketing digital, de forma aproveitar os benefícios da internet.</p>	Vanusa Alfredo	1/18	1/19	0%		

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 16 referente à perspectiva financeira, para o objetivo de aumentar o faturamento tem-se as seguintes atividades:

- a) A criação de novas unidades de trabalho;
- b) A redução dos custos;
- c) Controle dos clientes;
- d) Investir em marketing digital.

A responsável desta atividade será a Vanusa Alfredo, e a mesma terá início em janeiro de 2018, e terminará em janeiro de 2019, desta forma, status ainda não teve início.

Quadro 17 – Relacionado à perspectiva financeira - Nº 1.2

Plano de Ação					
			Nº 1.2		
Objetivo: Reduzir a inadimplência			Responsável plano de Ação: Vanusa Alfredo		
ITEM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL DA ATIVIDADE	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	STATUS
1.2	<p>Aplicar juros e multa por atraso no pagamento das mensalidades</p> <p>Comunicar os clientes por meio de diferentes meios de contato (e-mail, sms, telefone, e cartas)</p> <p>Entender os principais motivos e verificar os volumes totais, quantos e quais são os clientes inadimplentes.</p> <p>Conceder espaço de tempo para os clientes com relação ao pagamento das mensalidades</p>	Vanusa Alfredo	1/18	1/19	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 17, também referente à perspectiva financeira, para reduzir a inadimplência tem-se as seguintes atividades:

- a) Aplicação de juros e multa nos pagamentos em atraso;
- b) Sistema de gestão de assinaturas;
- c) Acompanhar os números gerais diariamente; E
- d) Régua de cobrança efetiva.

A responsável desta atividade também será a Vanusa Alfredo, e a mesma terá o prazo de um ano, a contar em janeiro de 2018.

Quadro 18 – Relacionado à perspectiva de clientes - Nº 2.1

Plano de Ação					
			Nº 2.1		
Objetivo: Conquistar novos clientes			Responsável plano de Ação: Cássia Gonzaga		
ITEM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL DA ATIVIDADE	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	STATUS
2.1	Levar a marca ao conhecimento do cliente Verificar os pontos fracos que merecem mais atenção e usar a comunicação com os clientes Levar as informações para os clientes por meio de ligações, redes sociais e e-mails marketing Obter o perfil definido de como o cliente se comporta e o que gostaria de obter com os serviços da empresa	Cássia Gonzaga	1/18	6/18	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme o Quadro 18 referente à perspectiva de clientes tem-se como objetivo conquistar novos clientes, e como atividade tem-se as seguintes:

- a) Apostar nos meios de comunicação;
- b) Melhorar constantemente a qualidade dos serviços;
- c) Investir em ações de relacionamento; E
- d) Identificar o cliente ideal.

A responsável por essa atividade será a Cássia Gonzaga, e a mesma iniciará em janeiro de 2018, e terminará em junho de 2018.

Quadro 19 – Relacionado à perspectiva de clientes - Nº 2.2

Plano de Ação					
			Nº 2.2		
Objetivo: Satisfação dos clientes			Responsável plano de Ação: Cássia Gonzaga		
ITEM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL DA ATIVIDADE	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	STATUS
2.2	Prestar mais atenção ao cliente Premiar os clientes fiéis com condições únicas Manter os colaboradores satisfeitos para a felicidade dos clientes Realizar pesquisas, avaliações e questionários para ouvir a opinião dos clientes	Cássia Gonzaga	1/18	6/18	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 19, ainda sobre à perspectiva de clientes, a empresa tem como objetivo a satisfação dos clientes, e para as atividades as seguintes:

- a) Atendimento diferenciado;
- b) Exclusividade ao cliente;
- c) Investir no bem-estar da equipe; E
- d) Feedback do cliente.

Como responsável da atividade será a Cássia Gonzaga, e a mesma terá o prazo de seis meses, a contar em janeiro de 2018.

Quadro 20 – Relacionado à perspectiva de processos internos - Nº 3.1

Plano de Ação					
			Nº 3.1		
Objetivo: Negociação com fornecedores			Responsável plano de Ação: Cláudia dos Santos		
ITEM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL DA ATIVIDADE	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	STATUS
3/1	Explicar as necessidades da empresa ao fornecedor Comprar sempre com o mesmo fornecedor Tentar conseguir descontos na compra dos materiais de expediente Oferecer segurança ao fornecedor e garantir que os preços não oscilem	Cláudia dos Santos	1/18	1/19	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Como podem observar o Quadro 20 refere-se à perspectiva de processos internos, e tem como objetivo a negociação com fornecedores, e como atividades sugere-se as seguintes:

- a) Criação de parceria com os fornecedores;
- b) Construir relacionamentos;
- c) Pagar á vista; E
- d) Assinar contratos de longo prazo.

Está na responsabilidade da Cláudia dos Santos, e terá o prazo de um ano a contar em janeiro de 2018.

Quadro 21 – Relacionado à perspectiva de processos internos - Nº 3.2

(continua)

Plano de Ação					
			Nº 3.2		
Objetivo: Novos serviços			Responsável plano de Ação: Cláudia dos Santos		
ITEM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL DA ATIVIDADE	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	STATUS
	Facilitar os encarregados de educação no que diz respeito ao levar e buscar os seus filhos Auxiliar os alunos com Maior dificuldade				

Quadro 21 – Relacionado à perspectiva de processos internos - N° 3.2
(conclusão)

3/2	Promover atividades fora da escola Realizar campanha para os assuntos relacionados ao meio ambiente	Cláudia dos Santos	1/18	1/19	0%
-----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	------	------	----

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Quadro 21 refere-se também a perspectiva de processos internos e tem como objetivo propor aplicação de novos serviços, e como atividade tem-se as seguintes:

- a) Transporte escolar;
- b) Explicação extra;
- c) Realizar atividades dinâmicas; E
- d) Atividades sociais.

A Cláudia dos santos também será a responsável dessa atividade e a mesma iniciará em janeiro de 2018 e terminará em janeiro de 2019.

Quadro 22 – Relacionado à perspectiva de crescimento e aprendizado - N° 4.1

Plano de Ação N° 4.1					
Objetivo: Treinamento especializado			Responsável plano de Ação: Luísa Cristóvão		
ITEM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL DA ATIVIDADE	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	STATUS
4/1	Investir em treinamentos Oferecer aos colaboradores cursos profissionais Contratar palestrantes motivadores Incentivar os colaboradores a buscarem novas competências	Luísa Cristóvão	1/18	1/19	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 22 referente à perspectiva de crescimento e aprendizado, a empresa tem como objetivo o treinamento especializado, e como atividade tem-se as seguintes:

- a) Capacitar os colaboradores;

- b) Investir em mini cursos;
- c) Contratar palestrantes ; E
- d) Incentivar a educação continuada.

Como responsável está a Luísa Cristóvão. E terá a validade de um ano a contar em janeiro de 2018.

Quadro 23 – Relacionado à perspectiva de crescimento e aprendizado - Nº 4.2

Plano de Ação Nº 4.2					
Objetivo: Estimular desafios			Responsável plano de Ação: Luísa Cristóvão		
ITEM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL DA ATIVIDADE	DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	STATUS
4/2	Realizar testes de conhecimento, relacionado a diversas áreas Reconhecer e recompensar os colaboradores mais dedicados Fortalecer a identidade de grupos Promover agilidade e eficiência	Luísa Cristóvão	1/18	6/18	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme o Quadro 23, ainda sobre a perspectiva de crescimento e aprendizado, a empresa tem como objetivo estimular desafios, e a atividades propostas são:

- a) Testes de conhecimento;
- b) Incentivo e valorização;
- c) Trabalhos em equipe; E
- d) Focar na resolução de problemas.

Como responsável está a Luísa Cristóvão, e também terá a validade de seis meses a contar em janeiro de 2018. Esses quadros foram elaborados no intuito de exemplificar os modelos de planos de ação. E para cada atividade será colocado em prática os recursos necessários para que se alcancem os objetivos esperados.

4.6 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

A empresa adota o orçamento corrigido que de acordo com a literatura é aquele que é ajustado em decorrência do fenômeno inflacionário. De acordo com a diretora o País se encontra em constante oscilação financeira, então, isto faz com que a maior parte das vezes utilize-se o orçamento corrigido para permitir que, por exemplo: eles não estejam abaixo do nível, ou seja, não podem estar num orçamento estático porque se não a empresa para.

Muitas vezes os encarregados de educação ficam meio aborrecidos, mas não tem como, é a realidade que está a se viver, e é necessário que a empresa se adeque. Logo, não se pode dizer que daqui a dois anos vai se continuar a cobrar o mesmo valor para a iniciação porque tudo depende do mercado em si, hoje o mercado se encontra em uma espécie de bolsa de valores, e ela é que dita as regras do jogo, quando diz que é para aqui a empresa vai, se diz que é para ali a empresa também vai.

4.6.1 Projeção de resultados

A projeção é uma ferramenta interna de gestão, que apresenta a expectativa sobre resultados e sobre a situação financeira futura da empresa. As demonstrações solicitadas de 2015, 2016 e 2017 serviram para análise histórica, de forma a se ter como base para as projeções dos próximos três anos.

4.6.1.1 Premissas orçamentárias

As premissas orçamentárias norteiam o processo a ser seguido para projetar as demonstrações econômicas e financeiras. Segue o Quadro 24 de premissas elaborado para servir de balizador estratégico na elaboração das projeções da empresa em estudo.

Quadro 24 – Premissas orçamentárias

Premissas	2017	2018	2019	2020	Observação
Receita de vendas/serviços	sob ano anterior	12,00%	18,00%	10,00%	Crescimento projetado do setor para os prox. Anos.
Custo do Serviço Prestado	sob receita de vendas	52,00%	52,00%	52,00%	Média histórica.
Depreciação	Sob imobilizado anterior	2,00%	2,00%	2,00%	Média histórica.
Despesas administrativas	sob ano anterior	10,00%	10,00%	10,00%	Inflação do período
Despesas comerciais	sob receita de vendas	12,00%	12,00%	12,00%	Média histórica.
Imposto s/rendimento	Sob lucro antes IR	30,00%	30,00%	30,00%	Conf. legislação vigente
Prazo médio de recebimento		45 dias	45 dias	45 dias	Média histórica.
Prazo médio de pagamento		25 dias	25 dias	25 dias	Média histórica.
Prazo médio de estocagem		30 dias	30 dias	30 dias	Média histórica.
Prazo médio de tributos		30 dias	30 dias	30 dias	Média histórica.
Prazo médio de despesas gerais		30 dias	30 dias	30 dias	Média histórica.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Depois de realizado o Quadro de premissas orçamentárias, é possível conciliar as principais informações que irão idealizar os orçamentos, segue as projeções de resultados que foram feitas com base nas premissas elaboradas.

4.6.1.2 Demonstrativo do resultado do exercício

O demonstrativo do resultado do exercício apresenta o resultado obtido pela empresa em determinado período. O Quadro 25 apresenta a projeção do demonstrativo do resultado do exercício do colégio Sandhney referente aos anos de 2018, 2019 e 2020.

Quadro 25 - Projeção da demonstração de resultados

(continua)

Em mil(Akz)	Base	2018	2019	2020
Prestação de Serviços	18.836.208	21.096.553	24.893.932	27.383.326
(-)CPV	9.794.828	10.970.208	12.944.845	14.239.329
Lucro Bruto	9.041.380	10.126.345	11.949.088	13.143.996
(-)Desp. Administrativas	2.226.440	2.449.084	2.693.992	2.963.391

Quadro 25 - Projeção da demonstração de resultados

				(conclusão)
(-)Desp. Comerciais	2.298.017	2.531.586	2.987.272	3.285.999
(-)Depreciação	414.397	183.169	179.505	175.915
Resultado antes IR	4.102.526	4.962.506	6.088.318	6.718.691
(-)Ir/Cs	1.230.758	1.488.752	1.826.495	2.015.607
Lucro do período	2.871.768	3.473.755	4.261.823	4.703.083

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No DRE pode-se verificar o faturamento para os próximos três anos da empresa, bem como os seus custos, despesas e lucros obtidos. Desta forma, um dos pontos positivos é que a empresa em estudo vai alcançar o resultado esperado, que é de crescer o seu faturamento em 40% até o ano de 2020 em relação ao ano base de 2017.

O custo dos serviços prestados apresentou um bom resultado, indicou aumentos em relação ao ano de 2017, e isso se deve ao crescimento previsto no faturamento, pois os custos foram projetados em 52 % sob o valor das receitas. Deste modo, o lucro bruto também retratou melhorias em relação ao ano base (2017).

Sobre o lucro bruto foram deduzidas as despesas administrativas que representaram 10% do ano anterior, as despesas comerciais que foram 12% da receita, e também os custos com depreciação que foram 2% sobre o imobilizado.

O resultado antes do imposto apresentou um aumento significativo durante os anos projetados. Sobre o mesmo foi calculado 30% conforme a legislação vigente representando o imposto sobre o rendimento. Em seguida, o mesmo foi subtraído do lucro antes do imposto chegando assim ao lucro do período. Destaca-se que este demonstrativo foi baseado em premissas. Portanto, para que se chegue aos resultados esperados é necessário segui-las de forma correta.

4.6.1.3 Fluxo de caixa

O demonstrativo dos fluxos de caixa mostra a variação de caixa e equivalentes de caixa no período. O Quadro 26 apresenta a projeção do demonstrativo dos fluxos de caixa da empresa objeto de estudo.

Quadro 26 - Projeção dos fluxos de caixa

Em mil(Akz)	2018	2019	2020
(+)Recebimento de clientes	21.518.483	24.419.260	27.072.152
(-)Pagamento de fornecedores	11.771.652	12.968.981	14.261.244
(-)Pagamento de tributos	1.465.982	1.798.350	1.999.848
(-)Pagamento de desp. Gerais	4.664.541	5.622.881	6.202.047
(=)Geração de caixa operacional	3.616.307	4.029.048	4.609.013
(-)Pagamento de financiamentos	527.214	527.214	527.214
(=)Geração caixa líquido	3.089.094	3.501.834	4.081.799
(+)Saldo inicial	934.123	4.023.216	7.525.051
(=)Saldo final	4.023.216	7.525.051	11.606.850

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 26, pode-se observar que houve uma sobra de caixa considerável no decorrer dos períodos projetados, o que garantiu o aumento no capital de giro. O prazo de pagamento de fornecedores, e o de recebimento de clientes tem uma diferença de 20 dias. E com estes resultados pode-se fazer a distribuição para o sócio, ou se constituir reservas.

A empresa teve uma geração de caixa operacional ótimo nos três anos projetados, e o valor referente ao pagamento de financiamento permaneceu inalterável, e conseqüentemente a geração do caixa líquido também foi bom, o mesmo foi somado ao saldo de caixa inicial e teve um saldo de caixa final relevante a qual possibilita uma segurança financeira.

4.6.1.4 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial é um dos demonstrativos exigidos em lei, que demonstra a situação patrimonial e financeira da empresa em um determinado momento. O Quadro 27 apresenta a projeção do balanço patrimonial do colégio Sanddney referente aos anos de 2018, 2019 e 2020.

Quadro 27 - Projeção do balanço patrimonial

Em mil (Akz)	Base	2018	2019	2020
Ativo	13.948.565	16.549.741	20.511.295	24.836.227
Circulante	4.790.125	7.574.469	11.715.529	16.216.376
Disponibilidades	934.123	4.023.216	7.525.051	11.606.850
Clientes	3.058.999	2.637.069	3.111.742	3.422.916
Estoques	797.003	914.184	1.078.737	1.186.611
Não Circulante	9.158.440	8.975.271	8.795.766	8.619.851
Imobilizado	9.158.440	8.975.271	8.795.766	8.619.851
Passivo	13.948.565	16.549.741	20.511.295	24.836.227
Circulante	1.654.441	1.309.076	1.536.021	1.685.083
Fornecedores	1.454.221	769.958	910.375	996.334
Obrig. tributárias	101.293	124.063	152.208	167.967
Contas a pagar	98.927	415.056	473.439	520.783
Não Circulante	3.163.283	2.636.069	2.108.855	1.581.641
Financiamentos de longo prazo	3.163.283	2.636.069	2.108.855	1.581.641
Patrimônio Líquido	9.130.841	12.604.596	16.866.418	21.569.502
Capital social	9.130.841	9.130.841	9.130.841	9.130.841
Lucros acumulados		3.473.755	7.735.577	12.438.661

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme a projeção do Balanço Patrimonial verifica-se que, ao longo dos anos houve um aumento nas contas de disponibilidades, de clientes e de estoques da empresa, devido ao aumento da receita de prestação de serviços. No ativo imobilizado ocorreram algumas oscilações por causa da redução que ocorreu a cada ano de 2% do valor da depreciação.

Na conta fornecedores houve uma redução com relação ao ano base de 2017. Já no saldo de contas a pagar houve aumento devido aos gastos com despesas gerais por causa do crescimento da receita. Com relação às obrigações tributárias também tiveram um aumento, devido ao fato de ter sido calculado o imposto sobre o lucro.

No passivo não circulante ocorreu uma diminuição significativa na conta de financiamentos de longo prazo por causa dos pagamentos que ocorreram a cada ano projetado. Não houve aumento do capital social, e na conta de lucros acumulados houve oscilações significativas, e isso fez com que um dos objetivos estratégicos de crescer financeiramente fosse alcançado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que o mercado empresarial se encontra cada vez mais competitivo, é necessário que as empresas, independente do porte, busquem alternativas que apresentem diferenciais para que consigam se manter no mercado e serem referência no seu ramo de atuação. O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar quais são as metodologias de gestão adotadas pela controladoria no processo de apoio a gestão das organizações.

O objetivo geral foi atingido por meio dos objetivos específicos realizados, inicialmente com o estudo bibliográfico, que apresentou os conceitos e as definições sobre o estudo da controladoria bem como as ferramentas gerenciais utilizadas no processo decisório. O primeiro objetivo foi de conceituar a controladoria, o *controller* e a gestão empresarial, o mesmo foi atingido a partir do momento que foram apresentadas as definições contidas nas literaturas.

O segundo objetivo específico foi de identificar as principais metodologias utilizadas pela controladoria no apoio à gestão empresarial, foi atingido no momento que se identificou e se analisou as ferramentas gerenciais utilizadas pela controladoria para auxiliar no processo decisório das organizações.

O terceiro objetivo foi de apresentar por meio de estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços as principais ferramentas de controladoria no processo decisório, foi atingido quando se identificou as etapas do planejamento estratégico, sendo que para a elaboração do mesmo na empresa em estudo foram definidos: a dimensão do negócio, a missão, visão estratégica, os valores, análise *SWOT*, os objetivos, as estratégias, o BSC e os planos de ação. Também foi identificada outra ferramenta que é o orçamento empresarial, sendo que, por meio dele foi possível projetar novos demonstrativos contábeis / financeiros, a citar: (DRE) Demonstrativo do Resultado do Exercício, (DFC) Demonstrativo dos Fluxos de caixa e o (BP) Balanço Patrimonial.

Portanto, pode-se dizer que este trabalho agregou valores tanto para o pesquisador como para a empresa prestadora de serviços. Ao pesquisador, porque permitiu que se adquirisse experiência e conhecimento teórico e prático na área contábil e a prestadora de serviços, porque mostrou caminhos que podem auxiliar a sua continuidade. E desta forma, se espera que a empresa prossiga crescendo nesse ritmo. Por fim, este trabalho provou a importância dos instrumentos gerenciais

para a boa performance das organizações, sendo que, são ferramentas que auxiliam as empresas no alcance de seus objetivos sem muitos desvios.

Aconselha-se aos futuros gestores e ou contadores a se aprofundarem no estudo em questão, pois, oferece um vasto mercado que carece de profissionais qualificados na área.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo R. de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANTHONY, R. N. **Contabilidade Gerencial**: introdução à contabilidade. São Paulo: Atlas, 1974.
- ATKINSON, Anthony A. BANKER, Rajiv D. KAPLAN, Robert S. YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, Atlas, 2000, p. 812.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para a iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122p.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO Antonio. **Plano de negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole, 2005.
- BRITO, Osias. **Controladoria: de risco - retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003. 225p
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis** - Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a Obtenção de título de Doutor em Ciências Contábeis – São Paulo, SP, 2006.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.
- CHIAVENATO, **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna na administração das organizações. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998, p 273.
- COSTA, Eliezer A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p
- _____, Eliezer A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador.** Belo Horizonte: UFMG, 2005.

FIGUEIREDO; Sandra; Caggiano, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1997.

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

Filho, Fernando Ferreira Dias. Sales, Leila de Fátima. REVISTA MINEIRA DE CONTABILIDADE: **O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte.** Belo Horizonte: Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais, 2014. Disponível em: <[http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc&page=article&op=view&path;\[\]=181&path;\[\]=31](http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc&page=article&op=view&path;[]=181&path;[]=31)>. Acesso em: 26 Abril. 2017.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERRERO, Emílio Filho. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.
HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentaria.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade / Sérgio de Iudibus.** -10.ed.-São Paulo: Atlas, 2010.

JUNIOR, Cícero Caiçara. **Sistemas integrados de gestão – ERP: uma abordagem gerencial / Cícero Caiçara Junior.** – Curitiba: InterSaberes, 2012.

JUNIOR, José Hernandez Perez. ARMANDO, Pestana Oliveira. FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: teoria e prática.** 2ª Edição. Atlas, 1997, p. 190.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

KASSAI ,José Roberto; SAKUGAWA, Sandra Satomi. **Estudo comparativo entre Brasil e Angola: Aspectos socioeconômicos, contábeis e responsabilidade social empresarial.** Disponível em: <<http://docplayer.com.br/13635970-Estudo-comparativo-entre-brasil-e-angola-aspectos-socio-economicos-contabeis-e-de-responsabilidade-social-empresarial.html>> Acesso em : 23. Abril. 2016

LEITE, Rita Mara et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada**: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013. 242 p.

LUZ, Érico Eleuterio da. **Controladoria corporativa** / Érico Eleuterio da Luz. – 2. Ed. Ver. atual. e ampl. – Curitiba: InterSaberes, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247p.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria Empresarial: Gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p.39-59, maio 2011.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria: seu papel na administração de empresas** / Clara Pellegrinello Mosimann, Sílvio Fisch. - 2. Ed. São Paulo: Atlas 1999.

MULLER, Cláudio J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação / Masayuki Nakagawa. São Paulo: Atlas, 1993.

Normas Gerais de Direito Financeiro Para Elaboração e Controle dos Orçamentos e Balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 30 nov. 2016.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial, um enfoque em sistemas de informação contábil**. 3ª Edição. Atlas, 2000, p. 430.

_____, Clóvis Luíz. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 483p.

_____, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil:** conforme as leis n. 11.638/07 e 11.941/09. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Clóvis Luis. **Introdução à Administração Financeira.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

_____, Clóvis Luíz. **Controladoria básica / Clóvis Luíz Padoveze.** --- 3. Ed. Ver. E atual. – são Paulo : cengage Learning, 2016.

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

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

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial:** como elaborar e analisar. São Paulo: Thomson, 2003.

SANTOS, R. C (Org.) **Manual de gestão empresarial:** conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial:** teoria implementação e prática / Maria Inês Scatena. – Curitiba: Intersaberes, 2012.

STAIR, M. R. **Princípios de Sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

SOUZA, Bruno C. BORINELLI, Márcio L. **Controladoria.** Curitiba: Lesde, 2012. 236p.

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

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.

QUESTIONÁRIO PARA ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

- 1 – Como está caracterizada a empresa?
- 2 - Quais são os serviços oferecidos?
- 3 - Como é a infraestrutura?
- 4 - Como é composto o organograma?
- 5 - Qual é o modelo de gestão utilizado?
- 6 - Qual é a sua missão?
- 7 - Qual é a sua visão?
- 8 - Quais são os seus valores?
- 9 - Sobre a análise interna e externa responde:
 - 9.1 - Quais são os pontos fortes?
 - 9.2 - Quais são os pontos fracos?
 - 9.3 - Quais são as oportunidades?
 - 9.4 - Quais são as Ameaças?
- 10 - A empresa possui Planejamento estratégico?
- 11 - Quais são os seus objetivos?

12 - Quais são as suas estratégias?

13 - O planejado tem sido alcançado?

14 - Qual é o orçamento utilizado?