

## **CONTROLADORIA: A INSTRUMENTALIZAÇÃO DOS CONTROLES GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÃO.**

### **RESUMO**

Um dos elementos básicos de sustentabilidade de uma empresa no mercado é a solidificação dos instrumentos de controladoria, a partir das pressões sofridas pelos agentes internos e externos. O equilíbrio interno das empresas é que salvaguarda as condições de sobrevivência num mercado competitivo. Diante disso, o objetivo do presente trabalho é identificar dentre as empresas pesquisadas no município de Sinop/MT quais utilizam a controladoria como instrumento para tomada de decisão. Para o alcance desse objetivo utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica e a pesquisa empírica com aplicação de questionário em quatro indústrias. Durante o desenvolvimento da pesquisa, verificou-se que a Controladoria é uma área da Contabilidade que se ampliou muito, e pode atuar em todos os níveis da organização para direcionar as decisões dos gestores, possibilitando o desenvolvimento de um modelo de gestão para toda a empresa servindo como base para realização do planejamento estratégico. O resultado da pesquisa foi satisfatório, permitindo a identificação das empresas que utilizam o controle gerencial em suas atividades. As empresas da indústria química e da indústria alimentícia, pesquisadas, realmente possuem modelo de gestão definido, que determina as diretrizes de todo seu controle organizacional, além do uso das informações financeiras e operacionais para tomada de decisão organizacional, mesmo que não seja de forma tão complexa quanto expressa na revisão bibliográfica. Mas esses fatores são decisivos para que haja a sustentabilidade dessas empresas esteja embasada em pilares sólidos e confiáveis. A maioria dos gestores das empresas pesquisadas compreende a importância da controladoria como instrumento de gestão empresarial.

#### **Palavras-chave:**

Controladoria, Controle, Gerencial.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	03
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	04
2.1 Histórico da contabilidade .....	04
2.2 Controladoria .....	04
2.2.1 A controladoria e o sistema de informação .....	05
2.2.2 Controladoria no planejamento operacional .....	05
2.2.3 Controladoria no controle operacional .....	06
2.3 Sistema de controle gerencial .....	07
<b>3. PESQUISA DE CAMPO</b> .....	08
3.1 Apresentação e análise dos resultados .....	08
3.1.1 Empresas industriais .....	08
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	14
<b>BIBLIOGRAFIA CITADA E PESQUISADA</b> .....	15

## 1. INTRODUÇÃO

A competitividade no mercado globalizado é uma realidade que as empresas estão convivendo cotidianamente, no que concerne ao acesso a novas tecnologias, as linhas de créditos, a relação com fornecedores e as necessidades e preferências dos clientes.

Essa mesma competitividade gera incertezas quanto à sustentabilidade das empresas no mercado, uma vez que os diferenciais competitivos do passado representam as exigências mercadológicas do presente e os desafios organizacionais do futuro próximo.

Nesse sentido, o gerenciamento de uma empresa consiste em tomar decisões sobre uma gama de variáveis que perpassam por questões de marketing, controle interno, qualidade de produção, satisfação de clientes, ecoeficiência, entre outras. No entanto todas essas estão sob a égide da gestão organizacional, a partir dos preceitos conceituais da controladoria, que contribuem no desenvolvimento de modelos e matrizes empresariais sustentáveis.

O presente estudo utiliza-se de uma amostragem intencional de empresas do setor industrial do município de Sinop/MT, objetivando alcançar resposta para o seguinte questionamento: As empresas utilizam a controladoria como instrumento qualificador das tomadas de decisões gerenciais?

O objetivo da pesquisa é identificar se as empresas do município de Sinop/MT utilizam instrumentos de controladoria, de forma sistêmica, para tomada de decisões. Dentro dessa premissa esse objetivo geral é desmembrado em três objetivos específicos: 1) compreender conceitualmente a controladoria como instrumento de gestão na empresas; 2) identificar a gestão empresarial adotadas pelas empresas e seu possível alinhamento com sistema de informação para tomada de decisão e 3) analisar a relação da controladoria com a estrutura gerenciais das empresas.

A pesquisa se justifica por tratar de um tema que circunvizinha as causas da sustentabilidade de algumas empresas no município de Sinop em detrimento de outras que acabam sucumbindo diante das exigências vorazes do sistema de mercado capitalista. Além disso, contribuiu para corroborar os conhecimentos dos autores sobre o tema e suas implicações teórico-empíricas na formação continuada destes profissionais e acadêmicos.

No aspecto metodológico, a pesquisa foi realiza a partir de uma pesquisa bibliografia e pesquisa empírica, alinhadas a tipologia descritiva, qualitativa, considerando uma amostra intencional de empresas do setor industrial.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Histórico da Contabilidade

A contabilidade já era utilizada pelo homem desde os primórdios da civilização, porém de uma forma muito rudimentar. Com o passar do tempo, com o desenvolvimento da humanidade e a introdução de novas tecnologias foram desenvolvidos os métodos e as técnicas contábeis, os quais estão em constantes atualizações.

A contabilidade é de acordo com Iudícibus e Marion (2001, p. 43) “ciência do Patrimônio, que evidencia as variações quantitativas e qualitativas do mesmo”. Neste sentido, fica entendido que ela é responsável pelo registro de todos os fatos contábeis que ocorrem em uma empresa, além de avaliar a forma como os recursos foram utilizados pela empresa.

A ciência contábil tem finalidade de fornecer informações aos usuários internos e externos, a fim de auxiliar na tomada de decisão, por meio de relatórios das atividades fornecidos por um sistema de informação.

A contabilidade possui vários segmentos de atuação profissional, tanto nas empresas, em órgãos públicos, no ensino ou como contador independente. Na empresa é possível atuar em várias áreas, como: planejamento tributário, analista financeiro, auditor, em cargos administrativos ou como contador gerencial, conhecido também como *controller*, na área da controladoria. A controladoria é apresentada por alguns autores em duas vertentes, como ciência e como unidade administrativa. Para esta ocasião ela será vista como unidade administrativa.

### 2.2 Controladoria

A Controladoria pode ser considerada como uma unidade administrativa e como um ramo do conhecimento. Quando tratada como unidade administrativa Peleias (2002, p. 13) conceitua como “uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”.

A controladoria pode atuar em todos os setores da organização visando a busca pela eficácia e valorização da empresa, por meio da elaboração de um modelo de gestão. Por isso, sua base é constituída por princípios e métodos que norteiam sua aplicação e atuação na empresa, buscando através de outras áreas do conhecimento, subsídio necessário para auxiliar na tomada de decisão.

A importância da Controladoria segundo Peleias (2002) se dá pela orientação efetiva em todo processo de gestão pautada em seus objetivos, descrito aqui resumidamente:

- Subsídio ao processo de gestão, oferecendo condições para planejamento, execução e controle por parte dos gestores, informando-os de maneira ampla e detalhada;
- Contribuição para que os gestores trabalhem no sentido de otimizar os recursos disponíveis na empresas, fazendo com que todos os funcionários sigam na mesma direção e compreendam a importância do sistema empresa.
- Certificação de que os sistemas de apoio ao processo decisório funcionem adequadamente e gerem informações a cada usuário do sistema considerando suas necessidades gerais e peculiares de informação.
- Certificação de que os modelos de gestão e de informação estejam padronizados e homogeneizados adequadamente possibilitando a busca por informação em qualquer setor da organização.
- Desenvolver relação estável com os agentes de mercado identificando-os e entendendo-os.

Conforme pode-se observar a Controladoria auxilia na ordenação do fluxo de informações da empresa, verificando a padronização dos relatórios e sua utilidade para tomada de decisão dos gestores. Além de atualizar as informações do ambiente externo na qual a empresa está inserida, como por exemplo, à quais órgãos governamentais a empresa precisa prestar contas de suas atividades.

### **2.2.1 A controladoria e o sistema de informação**

Atualmente a implantação de um sistema de informação dentro da empresa é fundamental por diversas razões: agilidade no atendimento ao público e na realização das tarefas internas, controle dos níveis de estoques, controle financeiro, patrimonial e recursos humanos.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 54) “um sistema de informação pode ser definido como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade”. Portanto, para que o sistema possa auxiliar em todos os setores organizacionais disponibilizando as informações aos interessados, seus usuários devem alimentá-lo constantemente, com os dados gerados pelas atividades da empresa.

A controladoria auxilia na gestão econômica, fornecendo suporte com informações que visam a otimização dos resultados. Para tomar decisões, analisar os resultados e efetuar os controles, o sistema de informação e todo processo de gestão com subsidio da controladoria, precisam estar em constante interação.

O sistema precisa ser alimentado com dados externos e internos ao ambiente organizacional, ou seja, através do planejamento estratégico, servindo assim como banco de dados para as decisões. Estes dados servirão de base à elaboração do planejamento operacional, onde cada nível organizacional irá elaborar seu planejamento, com metas, objetivos e controles baseados no modelo e gestão.

Tanto as informações estratégicas quanto as operacionais, servirão de base no sistema para simular os resultados, gerando informações conforme planejado e após a execução realizar o confronto com ações realizadas, permitindo a análise do retorno do esforço despendido pela empresa para atingir seus objetivos setoriais e globais.

A controladoria através de seus subsistemas de informações gerenciais fornece suporte ao processo de gestão. Esses subsistemas são: as simulações, os orçamentos, os padrões e o realizado. De acordo com Catelli (2001, p. 353),

a interação existente entre os subsistemas componentes produzirá informações comparativas entre desempenhos orçados, padrões e realizados, obedecendo a uma mesma base conceitual, não possibilitando discussões estereis na Avaliação de Desempenhos e Resultados.

Quando se estrutura o sistema de informação empresarial, utiliza-se como base os modelos de decisão, mensuração e informação assim, além de garantir a ordenação do fluxo de informações entre os departamentos, possibilita que o processo de gestão ocorra de forma mais confiável, permitindo o comparativo das informações e avaliações de desempenhos e resultados da organização através da análise dos relatórios desenvolvidos pela Controladoria.

### **2.2.2 Controladoria no planejamento operacional**

O planejamento operacional retrata a elaboração de ações a serem implementadas pela empresa tanto no médio quanto longo prazo nas unidades físicas, onde os produtos e serviços são elaborados ou vendidos.

Segundo Padoveze (2004, p. 135) a atuação da controladoria no processo de planejamento operacional refere-se:

A criação de modelos de decisão, mensuração e informação ligados à determinação das estruturas de ativos e passivos das unidades de negócio e da empresa, bem como para as decisões posteriores de adaptação das estruturas determinadas.

Por isso, quando se fala em planejamento operacional, a controladoria tem função de auxiliar em decisões que irão determinar a estrutura do ativo e a estrutura do passivo da empresa.

Com relação à estrutura do ativo, a principal decisão a ser tomada é com os investimentos. Eles são considerados gastos que serão ativados, para posterior consumo, tornando-se um benefício futuro. Padoveze (2004, p. 138) explica que na empresa podem existir quatro grandes grupos de investimento:

- Aquisição de uma empresa já existente;
- Investimento em uma nova empresa;
- Investimento da empresa em uma nova unidade de negócio ou novo produto;
- Investimento da empresa em ativos específicos.

As decisões de investimento podem gerar ativos fixos (aquisição de imobilizado para funcionamento da empresa, por exemplo) ou de capital de giro (compra de produtos), dentre as principais decisões a serem pensadas estão as que se referem sobre definição do segmento de atuação; produto e serviços lançados no mercado e a determinação de seus valores; quais as tecnologias necessárias à empresa e para disponibilizar o produto ou serviço ao cliente; e como otimizar o processo operacional para ficar em harmonia com a estratégia e objetivos empresariais.

Assim conforme Padoveze (2004) a determinação da estrutura do ativo resulta da combinação ideal dos ativos em relação ao segmento empresarial, objetivando menor estrutura de capital

Ao escolher quais serão os investimentos da empresa, os gestores se deparam com outro tipo de decisão: que tipo de recurso será utilizado para concretizar a decisão de investimento? Essa decisão diz respeito ao tipo de financiamento a ser buscado, que determina a estrutura do passivo.

De acordo com Padoveze (2004, p. 169), a estrutura do passivo é conceituada como “a participação relativa dos diversos tipos de fontes de capital remuneradas que estão sendo utilizadas para financiar os investimentos do ativo da empresa. Esta estrutura também é denominada de estrutura de capital”. Os financiamentos podem ser captações junto aos acionistas e bancos, por exemplo, com objetivo de financiar um dos quatro grupos de investimentos conforme citado anteriormente.

Neste caso, uma das funções da controladoria é alertar os gestores para manter uma boa saúde financeira da empresa, pois, ao captar um determinado volume de recursos de terceiros a empresa pode comprometer sua liquidez e gerar um maior grau de endividamento.

### **2.2.3 Controladoria no controle organizacional**

Uma das atuações da controladoria é controlar e comparar as ações executadas na empresa, por meio dos orçamentos, do planejamento estratégico, do sistema contábil e demais sistemas existentes na empresa. Além de estar presente em todos os setores da empresa, a contabilidade é caracterizada como a ciência do controle, por isso, tem grande importância no processo decisório e em todas as etapas do processo de planejamento.

Através do sistema contábil se pode executar os orçamentos, as projeções futuras e o estabelecimento de padrões, (também conhecido como custo-padrão), fator determinante para obtenção do lucro final e conseqüente continuidade empresarial. Para Peleias (2002), a

expressão padrão na área contábil significa a predeterminação dos custos dos produtos e serviços, considerando as condições de operação.

O controle permite realizar a avaliação do desempenho global da empresa, comparar orçado com realizado, além de identificar as deficiências e corrigi-las. Catelli (2001, p. 146) explica que “a fase de controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos sejam atingidos”.

Portanto, para que a empresa possa realizar controle de suas atividades, identificar as falhas e realizar ações corretivas, apresenta-se a seguir alguns tópicos sobre custos e um específico sobre avaliação de desempenho, de forma a possibilitar melhor entendimento sobre o assunto em questão.

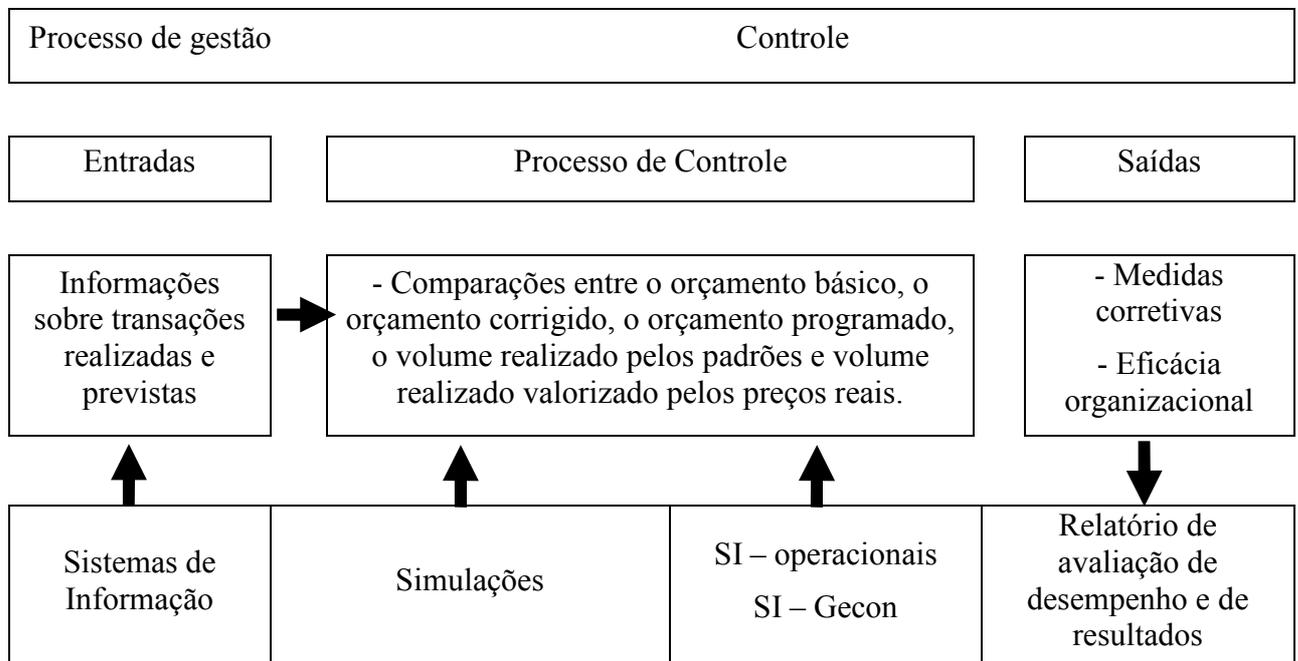
### 2.3 Sistema de controle gerencial

A realização do controle permite identificar a avaliação do desempenho global da empresa, comparar orçado com realizado identificando e corrigindo as deficiências do planejamento de curto prazo, já que este consiste em parte do plano a longo prazo.

Catelli (2001, p 146) explica que “a fase de controle corresponde à implementação de ações corretivas, quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos sejam atingidos”. Ou seja, o controle está diretamente ligado ao planejamento diante do propósito apresentado.

As ferramentas de controle também precisam ser planejadas, ou seja, escolher onde e como será realizado um controle eficiente, evitando que os dados se percam durante a fase de instalação.

**FIGURA 1 – Controle**



**Fonte:** adaptado de Catelli (2001, pg. 170)

A realização de um controle eficiente das atividades só é possível através de um sistema de informação adequado que permita a avaliação do desempenho e dos resultados obtidos pela empresa. Esses relatórios serão importantes principalmente para rever e analisar todo o planejamento feito e quais possíveis adequações.

### 3. PESQUISA EMPÍRICA

#### 3.1 Apresentação e análise dos resultados

O universo da pesquisa ou população foi delimitado apenas para o município de Sinop/MT, abrangendo empresas do setor da indústria, sendo que, para a delimitação da amostra foi escolhida a técnica de amostragem intencional conforme explicado na metodologia do trabalho. Assim, a pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário contendo vinte e uma questões, sendo dezesseis objetivas de múltipla escolha e cinco dissertativas.

##### 3.1.1 Empresas industriais

Foram pesquisadas quatro indústrias, classificadas nos seguintes ramos de atuação: fabricação de tintas, fabricação e montagem de estrutura metálica, indústria química e alimentícia.

A tabela abaixo apresenta resultado quanto ao ramo de atividade, natureza do estabelecimento porte empresarial e faturamento anual. Os itens não identificados não foram preenchidos pelos empresários ou gestores.

**TABELA 1 – Qualificação da empresa**

Empresa	Natureza do Estabelecimento	Porte	Faturamento Anual (em R\$)
<b>Indústria de Tintas</b>	<b>Empresa Única</b>	<b>EPP</b>	<b>240.000 a 2.400.000</b>
<b>Estrutura Metálica</b>	<b>Empresa Única</b>	<b>EPP</b>	<b>240.000 a 2.400.000</b>
<b>Indústria Química</b>	<b>Matriz</b>	<b>EPP</b>	<b>240.000 a 2.400.000</b>
<b>Indústria Alimentícia</b>	<b>Filial</b>	<b>EMP</b>	<b>---</b>

Fonte dos autores

As tabelas nº 1 e 2, permitem observar a abrangência da empresa quanto a sua atividade e estrutura administrativa. Comparando o porte, faturamento e departamentos, percebe-se que as empresas do ramo industrial requerem a existência de alguns departamentos em específico, conforme volume de suas atividades, produtos e serviços oferecidos aos clientes.

TABELA 2 – Identificação dos departamentos

Empresa	Departamentos						
	Financeiro	Contábil	Administrativo	Vendas	Estoque	Recursos Humanos	Outros
<b>Indústria de Tintas</b>	X		X	X	X		
<b>Estrutura Metálica</b>	X		X	X	X	X	
<b>Indústria Química</b>	X		X	X	X		<b>Indústria Setorizada</b>
<b>Indústria Alimentícia</b>	X	X	X	X	X	X	

Fonte dos autores

A organização em departamentos conforme tabela 2, possibilita maior controle por parte dos gestores, facilidades nas tomadas de decisões e delegação de responsabilidades, auxiliado por um sistema de informação.

A Tabela 2 oferece outra informação constatada na pesquisa: apenas a empresa alimentícia realiza contabilidade na própria empresa, as demais terceirizam os serviços contábeis. As empresas que não possuem um departamento específico de recursos humanos, podem transferir parte destas funções ao escritório contábil e/ou incluí-lo a outro departamento da empresa.

Quando o volume de transações contabilizadas é maior, torna-se mais interessante a realização da contabilidade na própria empresa, dessa forma, o fluxo de informações de um setor para outro ocorre facilmente, tanto no sentido de fornecer informações aos departamentos quanto à tomada de decisões gerenciais.

TABELA 3 – Tempo de atuação da empresa no mercado

Empresa	Menor de 2 anos	De 2 a 5 anos	De 5 a 10 anos	Acima de 10 anos
<b>Indústria de Tintas</b>		X		
<b>Estrutura Metálica</b>			X	
<b>Indústria Química</b>				X
<b>Indústria Alimentícia</b>				X

Fonte dos autores

O tempo de atuação da empresa no mercado pode ser uma justificativa para determinar a solidez da empresa e seu comprometimento na geração de empregos e na geração de lucros

para continuidade empresarial. O bom gerenciamento, a escolha dos produtos, a constante inovação dos produtos e serviços à disposição do cliente também pode influenciar no tempo de atuação no mercado. Os departamentos existentes, o porte empresarial, o faturamento anual e o número de funcionários (conforme mostra tabela nº 4), são reflexos da estratégia utilizada pela empresa em anos anteriores.

**TABELA 4 – Quantidade de funcionários**

Empresa	Nº de Funcionários
<b>Indústria de Tintas</b>	<b>12</b>
<b>Estrutura Metálica</b>	<b>43</b>
<b>Indústria Química</b>	<b>30</b>
<b>Indústria Alimentícia</b>	<b>87</b>

Fonte dos autores

A quantidade de funcionários é influenciada pelo ramo de atividade de cada empresa, dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, os quais estão diretamente relacionados com a estratégia da empresa. Como podemos perceber a empresa de estrutura metálica apesar de ser considerada empresa de pequeno porte, possui um maior número de funcionários se comparada a indústria química que é empresa de médio porte, assim, verifica-se também que porte e faturamento possuem relação com outros fatores. Esses fatores referem-se a análise do ambiente externo, como por exemplo: a concorrência em empresas do mesmo segmento, seus diferenciais competitivos e é claro estratégias utilizadas para gerenciamento.

**TABELA 5 – Controles administrativos**

Empresa	Vendas	Estoque	Contas a Pagar	Contas a Receber	Caixa	Funcionários	Produção	Outros
<b>Indústria de Tintas</b>	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Estrutura Metálica</b>	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Indústria Química</b>	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Indústria Alimentícia</b>	X	X	X	X	X	X	X	

Fonte dos autores

A existência de controles é essencial em qualquer empresa, desde o início de suas atividades. O controle garante o crescimento ordenado da empresa, controle de cada departamento e a possibilidade de planejar o futuro da empresa com mais certeza através da análise dos relatórios, desde que os lançamentos dos fatos ocorridos na empresa ocorram no momento de sua realização no sistema da empresa, assim, conforme tabela 5 empresas do setor industrial, mesmo que segmentos distintos têm em comum os mesmos controles

administrativos. Através dos controles, os gestores podem comparar os relatórios da empresa com períodos anteriores, analisar o desempenho e planejar o futuro.

A tabela abaixo reúne três questões realizadas sobre a utilização das informações dos controles.

**TABELA 6 – Utilização das informações gerenciais**

Empresa	Meios utilizados para realização dos controles administrativos	Qual a finalidade das informações obtidas nos controles administrativos	Como são tomadas as decisões na empresa
<b>Indústria de Tintas</b>	<b>Por sistema informatizado</b>	<b>Planejamento da empresa</b>	<b>Pelo proprietário</b>
<b>Estrutura Metálica</b>	<b>Por sistema informatizado</b>	<b>Planejamento da empresa</b>	<b>Por uma diretoria</b>
<b>Indústria Química</b>	<b>Por sistema informatizado</b>	<b>Planejamento da empresa</b>	<b>Pelo proprietário</b>
<b>Indústria Alimentícia</b>	<b>Por sistema informatizado e arquivos</b>	<b>Planejamento da empresa</b>	<b>Por uma diretoria</b>

Fonte dos autores

Assim, conforme fica evidenciado na tabela nº 6, todas as empresas utilizam as informações dos controles administrativos para planejar o futuro da organização e, as decisões em sua maioria, são decididas por uma diretoria. Na atualidade independente do porte, a existência de um sistema informatizado é mais que necessidade, torna todo processo de gestão, decisão, mensuração e informação mais dinâmica em todos os setores da empresa, e também com fornecedores, clientes e governo. A pesquisa informou que as empresas industriais utilizam um sistema informatizado para organizar os controles administrativos existentes.

Com relação à definição da missão e planos para o futuro, a empresa de estrutura metálica informou ter planos, mas não formalmente, todas as demais informaram possuir definida a missão e os planos para o futuro. A resposta obtida apresenta-se abaixo:

Indústria de Tintas	Planos: Absorver o mercado do norte do Mato Grosso no ramo de tintas imobiliárias.
Estrutura Metálica	Estrutura metálica - Planos: Construção da sede nova para a empresa e a expansão nos negócios.
Indústria Química	Missão: Fabricar e vender produtos químicos com qualidade e responsabilidade ao meio ambiente.
Indústria Alimentícia	Não respondeu a questão.

Fonte Autores

**Quadro 1: A Missão das Indústrias pesquisadas.**

A indústria alimentícia, porém, não pode divulgar sua missão nem seus planos para o futuro, mas em sua *home page* está disponível toda a ideologia da empresa, sendo sua missão estabelecida da seguinte forma: “garantir alimentos saudáveis e saborosos, do campo à mesa do consumidor”<sup>1</sup>.

Quando se estabelece planos, o ideal seria delimitar um período de tempo para sua concretização, dessa forma, a empresa tentará se esforçar ao máximo para atingir o plano definido. A existência e divulgação do modelo de gestão fazem parte da estratégia empresarial, informando aos diversos usuários o posicionamento da empresa sobre o ambiente no qual está inserido.

A definição da missão e determinação dos planos para o futuro são elementos importantes para a empresa. Através da missão a empresa demonstra sua preocupação com os produtos que produz, por meio dos planos demonstra possuir planejamento, e para atingir esses planos estabelece os objetivos e metas. Mesmo não possuindo um planejamento estratégico, a empresa de estruturas metálicas conhece bem seus objetivos. E quando pensa em nova sede sabe da importância, tanto para melhor alocação dos funcionários, produtos e serviços, como também para melhor apresentação junto ao mercado consumidor e seus fornecedores.

Quanto a preocupação com o desenvolvimento ou acréscimo de novos produtos/serviços à disposição do cliente obteve-se as seguintes respostas:

Indústria de Tintas	Sim	Investimentos constantes em tecnologia do segmento
Estrutura Metálica	Sim	Preocupamo-nos, mas atualmente não temos nenhum serviço à disposição do cliente, procuramos atendê-los da melhor forma possível.
Indústria Química	Sim	A empresa disponibiliza de funcionários e equipe técnica especializada, buscando sempre investir em desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos que a demanda de mercado cobra.
Indústria Alimentícia	Sim	Buscando lançar novos produtos.

Fonte autores

### **Quadro 2: Desenvolvimento de novos produtos.**

Com pode-se perceber a diversificação dos produtos e serviços e, utilização das tecnologias disponíveis, são preocupações na maioria das empresas pesquisadas e estão diretamente relacionados com planejamento estratégico dessas empresas.

Com relação às estratégias competitivas utilizadas pela empresa:

<sup>1</sup> Disponível no site [http://www.urbano.com.br/empresa\\_ideologia.php](http://www.urbano.com.br/empresa_ideologia.php)

Indústria de Tintas	Qualidade do produto e a garantia do mesmo com os clientes e consumidores.
Estrutura Metálica	Qualidade nos serviços prestados e mantendo prazo de entrega em dia.
Indústria Química	A empresa prioriza na melhoria dos produtos, preços competitivos, qualidade no atendimento, treinamento de pessoas, desta forma compete com seus concorrentes.
Indústria Alimentícia	Garantir o melhor produto aos consumidores, respaldado por elevada eficiência operacional, relacionamento sólido com fornecedores e clientes, marca forte, proximidade do mercado consumidor e pessoas comprometidas e motivadas. <sup>2</sup>

Fonte Autores

### Quadro 3: As estratégias Competitivas das Indústrias

Quanto mais estratégias competitivas a empresa possuiu, maior será sua garantia de conquistar novos clientes. Dessa forma, para conseguir incorporar novas estratégias, é importante que a empresa procure sempre maximizar seus pontos fortes, analisar quais as ameaças existentes e convertê-las em novas oportunidades.

No que concerne a realização de orçamentos as respostas foram as seguintes:

Indústria de tintas	Sim	Semestral. Relatórios, agilidade na tomada de decisão sem causar problemas financeiros para a empresa.
Estrutura metálica	Sim	Diariamente. O orçamento é fundamental dentro da empresa, em cima dele que é tomada as decisões.
Indústria química	Sim	Semanalmente. Preço de mercado regulador, afeta diretamente o resultado dos orçamentos
Indústria Alimentícia	Sim	A empresa realiza reuniões no segundo semestre para investimentos nos próximos 2 anos.

Fonte Autores

### Quadro 3: A realização de Orçamentos pelas Indústrias.

<sup>2</sup> Disponível no site [http://www.urbano.com.br/empresa\\_ideologia.php](http://www.urbano.com.br/empresa_ideologia.php)

Todas as empresas industriais informaram realizar orçamentos, com certa periodicidade. Sendo que cada empresa expressou a importância para tomada de decisão. As empresas de tinta, metálica e química citaram a utilização de orçamentos para compor o preço de venda de seus produtos.

A realização de orçamentos para períodos futuros serve de comparativo com os dados dos orçamentos executados no presente. Por exemplo, a empresa faz uma previsão de vendas para 2011 de todos os seus produtos, considerando a expectativa da economia como um todo e do mercado local. Através desta previsão é possível elaborar os demais orçamentos, como: compra de matéria prima, despesa com tributos, com pessoal, disponibilidade de caixa, estimativa de lucro obtido ao final do período e os possíveis investimentos a serem feitos durante o ano.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através do presente estudo identificou-se, que a maioria das empresas pesquisadas busca a sustentabilidade de suas atividades e possuem ferramentas de apoio ao processo decisório como os controles administrativos. Elas possuem planos para o futuro, mesmo que informalmente. Realizam treinamentos com seus funcionários para atender melhor os clientes, se preocupam com os produtos e/ou serviços à disposição desses clientes. Demonstraram compreender a importância de ter um controle organizacional definido, no entanto, a realização desse controle, na maioria das empresas pesquisadas, ocorre sem embasamento técnico.

As empresas da indústria química e da indústria alimentícia, pesquisadas, realmente possuem modelo de gestão definido, que é a base para o estabelecimento de todo seu controle organizacional, além de, utilizarem as informações financeiras e operacionais para realizar a gestão da empresa, mesmo que não seja de forma tão complexa quanto expressa na revisão bibliográfica.

Não obstante, os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados. O primeiro objetivo específico: ‘compreender conceitualmente a controladoria como instrumento de gestão na empresas’ foi alcançado na seção (2.2). O segundo objetivo específico: ‘identificar a gestão empresarial adotadas pelas empresas e seu possível alinhamento com sistema de informação para tomada de decisão’ foi devidamente alcançado nas seções (2.2.1) e (2.3) e, por fim, o terceiro objetivo específico: ‘analisar a relação da controladoria com a estrutura gerenciais das empresas’ foi alcançado no desenvolvimento das seções (2.2.2), (2.2.3), (3.1) e (3.1.1). O alcance dos objetivos específicos contribuiu para o alcance do objetivo geral e, por consequência, corroborou para responder o objeto problema da pesquisa.

A presente pesquisa deixa um espaço aberto para futuras investigações, que se proponham aprofundar outros aspectos que circunvizinham este tema, como, por exemplo: o planejamento estratégico alinhado a controladorias das empresas pesquisadas, o qual fica como recomendação para outros pesquisadores.

## BIBLIOGRÁFIA CITADA E PESQUISADA

- ALBRECHT, K. *Programando o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, S. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade gerencial*. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEUREN, I. M.; LONGARY, A. A.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B. de; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. de B. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2004
- \_\_\_\_\_, I. M.; SCHAEFFER, V. *Análise dos custos do ciclo de vida do produto: uma abordagem teórica*. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997\\_T7208.PD](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T7208.PD)>> acesso em 04 de junho de 2010;
- CATELLI, A. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 2001
- CREPALDI, S. A. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 2002.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria: teoria e prática*. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.
- FONSECA, J. S. da; MARTINS, G. A. *Curso de Estatística*. 6ª Ed. 10ª reimp. São Paulo: Atlas, 2006
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. *Dicionário de termos de contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Luis Martins de; PERES Jr, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002
- PADOVEZE, C. L. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- \_\_\_\_\_, C L. *Controladoria Básica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004
- PELEIAS, I. R. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002
- RUIZ, J.A. *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, A. C. R. de. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2003.
- SILVA, C. L. da. *Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor* – Revista FAE. Curitiba maio/ago 1999. Disponível em: <<[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v2\\_n2/gestao\\_estrategica\\_de.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v2_n2/gestao_estrategica_de.pdf)>> acesso em junho de 2010
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987
- WERNKE, R. *Gestão de custos: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEI COMPLEMENTAR Nº 123, de 14 de dezembro de 2006, disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>>
- LEI Nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2007-2010/2007/](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2007-2010/2007/)> acesso em junho/2010.