

---

## **GESTÃO E CONTROLADORIA: um estudo de caso em uma pequena indústria do ramo da construção**

**Rafael Henrique Lenhardt<sup>1</sup>**  
**Caroline Schwambach Bechaire<sup>2</sup>**  
**Cristiano de Lima<sup>3</sup>**  
**Nelson José Thesing<sup>4</sup>**

### **RESUMO**

A controladoria passou a cumprir papel estratégico na esfera econômico-operacional das organizações, como instrumento de extrema pertinência para o mundo acadêmico e empresarial. Assim, o artigo tem por objetivo verificar os instrumentos de controladoria utilizados em uma pequena indústria do ramo da construção civil e, de forma pontual, entender como seus mecanismos podem nortear a gestão das empresas e balizar as tomadas de decisões dentro dos processos gerenciais. A pesquisa verifica a gestão empresarial, enquanto objeto de estudo no ambiente da controladoria. Portanto, o artigo trabalha o embasamento teórico, trilhando um caminho metodológico, ao verificar conceitos e ferramentas da controladoria, bem como sua relação com o processo de sustentabilidade empresarial. Configura-se com a natureza aplicada, por meio de abordagem qualitativa de cunho exploratório. Através da pesquisa verificaram-se pontos da controladoria imprescindíveis dentro dos processos de gestão, como a importância da utilização de sistemas de informação, indicadores de desempenho e controle dos ciclos operacionais. As respostas obtidas com o questionário aplicado demonstraram que, apesar de serem de uma empresa relativamente pequena, vários aspectos utilizados pela alta gestão fazem parte do seu processo gerencial, bem como oportunizam novos conhecimentos para o mundo acadêmico e empresarial.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Desenvolvimento Regional – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Bacharel em Ciências Contábeis – Faculdades Integradas Machado de Assis. E-mail: [rafaellenhardt@outlook.com](mailto:rafaellenhardt@outlook.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Contábeis – Faculdades Integradas Machado de Assis. E-mail: [carolsbechaire21@gmail.com](mailto:carolsbechaire21@gmail.com)

<sup>3</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Custos. Professor do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis nas Faculdades Integradas Machado de Assis. E-mail: [c.delima@yahoo.com](mailto:c.delima@yahoo.com)

<sup>4</sup> Doutor em Integração Regional. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Integra o Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e faz parte do Grupo Interdisciplinar de Estudos em Gestão e Políticas Públicas, Desenvolvimento, Comunicação e Cidadania - GPDeC. E-mail: [nelson.thesing@unijui.edu.br](mailto:nelson.thesing@unijui.edu.br)

---

**PALAVRAS-CHAVE:** Mecanismos de Gestão. Sistemas de informação. Indicadores

## INTRODUÇÃO

O atual cenário político e econômico apresenta rápidas e profundas transformações, um acirramento no ambiente da competição, com alta complexidade nas práticas e conceitos, nas ferramentas da controladoria, indicando novos desafios para as configurações organizacionais na busca por inovações, tecnologias e melhores resultados, ao aumento da produção, gestão do número de colaboradores e os processos produtivos.

Nesse novo contexto, a controladoria passou a cumprir papel fundamental no aporte às tomadas de decisões, gerando informações fiscais, operacionais e financeiras confiáveis através de sistemas, interpretando as informações geradas por eles e balizando melhores resultados econômico-operacionais das organizações.

Partindo do entendimento que a controladoria apresenta-se como ferramenta fundamental à sustentabilidade empresarial, o trabalho busca verificar como se dão os controles operacionais e estratégicos em uma pequena indústria do ramo da construção civil, estabelecida na cidade de Boa Vista do Buricá/RS, tendo em vista que cada vez mais as organizações necessitam contar com métodos de gestão bem desenvolvidos e demandam estruturas organizacionais bem alinhadas e arquitetadas para sua continuidade no mercado competitivo. Portanto, surge o seguinte problema de pesquisa: como a utilização de sistemas e a interpretação das informações geradas por eles, preceitos básicos da controladoria, podem nortear a gestão das empresas e balizar suas tomadas de decisões dentro dos processos gerenciais?

Assim, o objetivo da pesquisa passa a ser de como a controladoria poderá ser capaz de fornecer o alicerce para todo e qualquer processo de gestão empresarial. Portanto, a ideia é conhecer o atual modelo estratégico, administrativo e operacional da empresa estudada, dar aporte à comparabilidade entre a teoria predeterminada e os princípios da controladoria empregados na prática, identificar os pontos críticos relativos ao atual modelo de gestão e propor sugestões em relação à utilização da controladoria como apoio ao processo decisório.

---

Envolvidas por um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações precisam efetivar a sua tomada de decisão de forma ágil e concisa, baseando-se geralmente em informações geradas por sistemas operacionais capazes de resumir processos e resultados. É nesse contexto que o papel da controladoria ganha força e traz consigo alternativas que possibilitam desempenhar estratégias e ações, capazes de assegurar melhores resultados e a perpetuidade da entidade, prevenindo possíveis situações organizacionais impactantes, auxiliando na tomada de decisão e dinamizando os processos como um todo.

O trabalho apresenta estudos desenvolvidos por pesquisadores e autores variados, os quais explicitam subsídios consideráveis ao estudo da controladoria, bem como sua relevância para a maior performance das organizações. A metodologia utilizada na execução desse artigo configura-se com a natureza aplicada, por meio de abordagem qualitativa de cunho exploratório.

O ponto de partida da pesquisa traz uma breve explanação acerca da gestão empresarial, correlacionando-a com a controladoria. Posteriormente, esses dois assuntos são aprofundados, detendo-se a conceituação, importância, principais aspectos, o processo básico de gestão, os sistemas de informações e os ciclos operacionais. Na sequência, perpassam-se todos os pontos da metodologia e análise de resultados, culminando na conclusão do estudo proposto.

## **2 GESTÃO EMPRESARIAL**

A presente realidade do mundo dos negócios e as mais variadas mudanças nos ambientes empresariais, envolvidas e norteadas pela busca por inovações, tecnologias e melhores resultados, passaram a exigir performance e controle máximos por parte das organizações. Nesse contexto, a aplicação de modelos de gestão tornou-se imprescindível para as empresas, conduzindo os gestores dentro dos seus processos decisórios e facilitando o alcance dos objetivos anteriormente traçados. Assim, segundo Oliveira (2013, p.104), “gestão é o ato de conduzir as empresas para obtenção dos resultados desejados”.

Para Catelli (2013), gerir uma entidade é uma incumbência desafiadora, são inúmeras tarefas que devem ser comandadas simultaneamente de forma íntegra e apropriada. Essa gestão empresarial é encarregada pela dinâmica, pela qualidade

---

das respostas ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio na estrutura, assim como pela definição dos objetivos.

Para que a empresa mantenha-se eficaz e equilibrada, reagindo às pressões ambientais, é indispensável que ela permaneça constante frente às relações com o ambiente em que está inserida, bem como com as partes envolvidas, a fim de garantir a sua continuidade. De acordo com Oliveira (2013), uma entidade não tem como único objetivo maximizar seus resultados, mas um elenco de objetivos, como a melhoria da produtividade, a satisfação de seus clientes, a responsabilidade pública, o desenvolvimento de recursos humanos, entre outros. Ou seja, a empresa deverá cumprir sua missão para garantir sua continuidade.

Em se tratando de gestão empresarial, os instrumentos de controladoria trazem consigo diferentes abordagens voltadas às questões operacionais, sistemas e interpretação de informações geradas, auxiliando os gestores e seus respectivos processos como um todo. Oliveira (2013) corrobora a colocação dizendo que a controladoria tem como papel assessorar a gestão da entidade, fornecendo levantamentos econômicos e, por meio da visão sistêmica, facilitar os processos de decisões através de informações, exercendo influência nas empresas e norteando os administradores na busca pela eficácia das mesmas.

É partindo desse pressuposto de harmonização entre sistemas de informações e gestão das organizações, através de métodos específicos capazes de concretizar melhores resultados, que a controladoria torna-se cada vez mais presente no âmbito administrativo das entidades.

## **2.1 A CONTROLADORIA**

A grande maioria das empresas nasce com o objetivo base de se manterem competitivas no mercado, moldando-se às inúmeras transformações da economia, bem como aos novos perfis empresariais que as sociedades como um todo demandam. Segundo Catelli (2013), a continuidade das organizações é pressuposto inerente a sua própria natureza e provém de suas relações internas e externas, constatando a necessidade de conservar o potencial de competição, adaptação e mudança em relação a seu mundo exterior.

---

Em vista dos fatos, a tomada de decisões de forma concisa passou a ser imprescindível dentro do âmbito gerencial, sem margens para erros ou morosidade. Partindo desse propósito, o papel do termo conhecido por controladoria ganhou força e espaço em meio à nova realidade organizacional. De acordo com Catelli (2013), a controladoria é responsável pelo estabelecimento de diretrizes necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, capazes de suprir a demanda informacional dos administradores e os auxiliarem ao longo do processo de gestão a adotarem decisões significativas quando assim solicitado.

Para tanto, faz-se necessário adotar métodos qualificados que sustentem e dinamizem determinadas deliberações de gestores em prol da organização. Atualmente, em consequência da progressiva evolução tecnológica, as empresas podem recorrer a sistemas de informações capazes de conferir aporte a todos os setores do âmbito organizacional. Souza (2008, p. 46) corrobora com essa ponderação ao afirmar que “o avanço da tecnologia e principalmente da área de informática, tem contribuído para que se instale em qualquer ramo de negócio um sistema eficiente e eficaz de informações.”.

A quantidade de informações processadas por esses sistemas pode ser infindável e, em função dos fatos, é imprescindível a figura de um profissional capacitado a interpretar os informes gerados e auxiliar os gestores a usufruí-los da melhor maneira possível no que diz respeito às tomadas de decisões. Nascimento e Reginato (2013) complementam a ideia alegando que a área da controladoria investiga e diagnostica as razões que dão luz a eventuais divergências entre resultados previstos e alcançados, fornecendo informações aos gestores e balizando a integridade dos processos de decisão.

De uma maneira mais sucinta, pode se dizer que a controladoria intensifica a probabilidade de melhores estimativas financeiras e operacionais em decorrência de interpretações coesas e tempestivas, relacionadas às informações geradas por sistemas. Para Catelli (2013, p. 346), por exemplo, a missão da controladoria é justamente “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”.

Algumas funções da controladoria acabam prevalecendo sobre as demais em consequência de a mesma abranger uma vasta gama de setores de uma mesma entidade. Auxiliar o processo gerencial empresarial, por exemplo, é uma delas,

---

adequando a forma de gestão da empresa ao seu ambiente externo, servindo como alicerce para todas as fases desse processo, por intermédio de um sistema informacional que projete e simule situações diversificadas para a tomada de decisões. Catelli (2013) dá ênfase ao que foi citado destacando, dentre todas as funções da controladoria, o subsídio aos processos de gestão, o apoio à avaliação de desempenho e de resultado, a gestão dos sistemas de informações e o atendimento aos agentes do mercado.

Para que suas funções junto à organização sejam desempenhadas, a controladoria necessita que ideais íntegros e dentro dos princípios que a contabilidade determina, envolvam suas atividades desde a programação inicial até os seus resultados finais. No entanto, por mais completas e tempestivas que as informações estejam, a presença de um profissional apto a interpretá-las é fundamental. A esse profissional, confere-se o nome de *controller*. Souza (2008) ratifica a informação dizendo que o *controller* é o encarregado pelo departamento de controladoria, ou responsável por suas funções exercidas. Essas funções estão atreladas à gestão econômica da organização e devem ser lógicas e consistentes com a missão e propósitos da empresa.

Sintetizando o que foi observado, pode-se compreender controladoria como o setor encarregado pelo planejamento, formação, execução e conservação de sistemas, capazes de fornecer informações tempestivas, claras e concisas, além de atender a todos os setores das organizações através de processos de gestão bem estruturados e dinâmicos, concretizados por meio de profissionais habilitados à nova realidade do mercado econômico.

### **2.1.1 O PROCESSO DE GESTÃO, OS SISTEMAS E OS CICLOS OPERACIONAIS**

A controladoria vem de forma gradativa participando nos processos de gerenciamento empresarial e contribuindo em todas as possíveis deliberações dos gestores frente às necessidades organizacionais. Segundo Catelli (2013, p. 136), “o processo de gestão econômica é, na realidade, um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial”.

O processo gerencial empresarial fundamenta-se em conduzir os trabalhos relacionados à administração e gerenciamento, com o propósito de conquistar a

cooperação mútua por parte de todos os envolvidos nas atividades da organização, facilitando a busca pelos objetivos finais. Nascimento e Reginato (2013) corroboram a colocação alegando que a dimensão do processo de gestão representa a sinergia dos meios dispostos aos administradores para as análises do comportamento organizacional e para instrumentalizá-los nas atividades operacionais, reorientando-as, quando necessário, para a manutenção dos propósitos traçados pelos gestores da empresa.

A ilustração abaixo representa a síntese desse processo, relacionando a importância das informações compulsórias no decurso das fases do planejamento estratégico, do planejamento operacional, da execução e do controle.

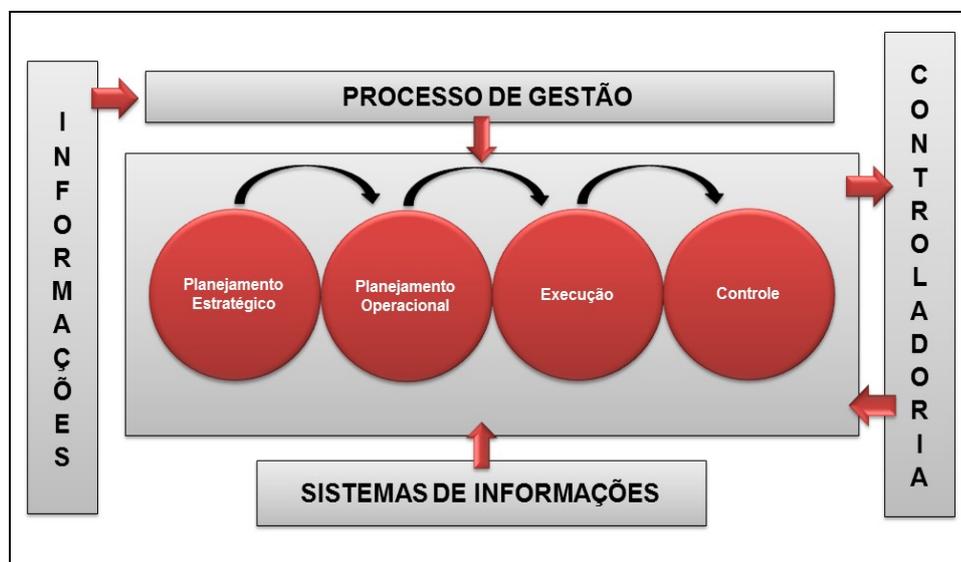


Ilustração 01: Processo de Gestão  
Fonte: Adaptado de Nascimento e Reginato (2013)

O primeiro elemento dessa dimensão é o planejamento estratégico, onde a missão da organização já estará clara, bem como o seu modelo de gerenciamento. Essa etapa tem por propósito garantir a efetivação da missão pré-estabelecida, criando um conjunto de estratégias que orientam as etapas subsequentes. Para Nascimento e Reginato (2013), o planejamento estratégico está embasado em uma plena interação da empresa com seu ambiente, cujo produto fornece os subsídios indispensáveis para que os gestores avaliem os meios para se atingirem os objetivos esperados, determinando os pontos a serem seguidos por toda entidade. Catelli (2013, p. 138) complementa a ideia dizendo que “o conjunto de diretrizes

---

estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos”.

É a partir das estratégias que nasce o planejamento operacional, que é o segundo elemento da dimensão de controle de gestão, que consiste em identificar, integrar e avaliar as possibilidades de ação, e escolher o método mais adequado para concretizá-la. Segundo Nascimento e Reginato (2013), o planejamento estratégico se caracteriza por definir os propósitos operacionais e as formas necessárias para a prática de ações que culminem na conquista de tais objetivos, adotando a melhor alternativa de curso de ação e transformando os atributos do planejamento estratégico em objetivos quantificados.

No entender de Catelli (2013), o processo de planejamento operacional está compreendido em etapas. Para o autor, o primeiro passo é o estabelecimento dos objetivos operacionais. Posteriormente, devem-se definir os meios e recursos, identificar as alternativas de ação, simular as alternativas identificadas, escolher as alternativas e incorporar ao plano, estruturar e quantificar o plano e por último aprovar e divulgar o plano.

A terceira fase corresponde a da execução, caracterizada pela efetivação do que foi anteriormente planejado. Em outras palavras, as práticas devem ser desempenhadas para se atingir os métodos pré-determinados. É na execução que os procedimentos são efetivados, consistindo no estágio em que os recursos são utilizados e os produtos realizados. Catelli (2013, p. 146) corrobora a colocação dizendo que “a fase da execução é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas”.

O controle é a última etapa do processo de gestão, que possibilita averiguar se todos os segmentos da entidade estão executando suas obrigações de forma assertiva, bem como se os fins realizados condizem com as expectativas compreendidas no planejamento. Tudo que foi alcançado é confrontado ao que foi pré-determinado, podendo indicar possíveis desajustes a fim de corrigi-los ainda durante o processo gerencial. Segundo Nascimento e Reginato (2013), no decorrer da etapa de controle, busca-se verificar os resultados atingidos diante dos objetivos anteriormente estabelecidos pelos gestores da empresa, possibilitando que, junto com a observação dos resultados, possam também ser analisados os desempenhos dos administradores responsáveis pelas inúmeras atividades.

---

Para que seja implementado com sucesso, a fase do controle envolve quatro etapas que, para Catelli (2013), principiam em prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho e são seguidas por reunir informações sobre o desempenho real, comparar o desempenho real com o previsto, verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu, além de suas consequências, quando possível.

Não é possível mencionar processos gerenciais sem atrelar a funcionalidade dos sistemas de informações, que são a base para qualquer avaliação e constatação de riscos e oportunidades dentro do meio em que a empresa está inserida. Catelli (2013) afirma que cada uma das fases, anteriormente descritas, deve ser atendida por esses sistemas que comportam informações oportunas, corretas, confiáveis, com a periodicidade necessária para viabilizar a tomada eficaz de decisões. Nascimento e Reginato (2013) contribuem afirmando ainda que é a contabilidade que capta os dados de todas as áreas da empresa e tem a finalidade de convertê-los em informações econômicas e financeiras, que oferecem condições suficientes para a avaliação contínua da situação do empreendimento.

Em meio aos processos de gestão e aos sistemas informacionais temos os chamados ciclos operacionais, que correspondem àqueles que permeiam as atividades das organizações e são capazes de explicitar o tempo e o recurso consumido para o desdobramento dos trabalhos que circundam o processo empresarial, que se estende desde a compra e estocagem do insumo, até a venda, entrega e faturamento do produto acabado. Nascimento e Reginato (2013) corroboram o que foi colocado dizendo que o ciclo é o aglomerado de operações que ocorre na mesma entidade e que se repete numa ordem estável, desde a entrada de insumos na entidade, a transformação, a venda do produto, o recebimento, até completar-se o ciclo, reiniciando assim o processo. Ainda, de acordo com Jordan, Ross e Westerfield (2000, p. 414 *apud* ALMEIDA et al., 2016), o ciclo operacional é o intervalo que varia da aquisição da mercadoria até a sua venda e recebimento. A primeira parte desse ciclo é o período de duração entre a compra e a venda da mercadoria, denominado período de estoque. Já a segunda refere-se ao tempo necessário para receber a venda, intervalo denominado período de contas a receber.

---

A aquisição e contabilização de insumos para a produção refletem de forma acentuada o cálculo do custo dos produtos vendidos e conseqüentemente, no resultado da empresa. Disso advém a preocupação com o controle no ciclo de compras para o qual são estipulados alguns controles internos, sendo eles: a definição da alçada de compras, de escalas de preços a ser admitida, a obtenção de no mínimo três cotações de fornecedores, confronto dos produtos na entrada da empresa com as quantidades emitidas na nota, assim como o das informações da nota fiscal de compra com o pedido e autorização de compra, a verificação de produtos recuperáveis e o lançamento da entrada no estoque, deliberação sistemática de estocagem dos produtos, preservação de padrões de qualidade, cumprimento dos prazos de entrega do fornecedor, manutenção periódica de inventário e controle de contas a pagar (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Em se tratando de produção alguns fatores básicos devem ser levados em conta. Dentre eles a disponibilização de cursos de capacitação, EPI's, consideração de programas de qualidade do produto, supervisão, metas e equipe adequada são os que mais se destacam. Nascimento e Reginato (2013) complementam a ideia dizendo que, no ciclo da produção se dá de fato o cálculo de custos, que impacta profundamente nos resultados e decisões da entidade. É por esse motivo que há a necessidade de acurácia e controle das informações de produção. Para isso é necessária a adoção de alguns controles internos para a produção, dentre eles estão a definição das responsabilidades pela requisição e recebimento dos insumos em estoque, a gestão adequada dos insumos que são utilizados na produção para a incontestabilidade dos saldos de estoque e dos custos, assim como da transição do produto pronto para o estoque, estipulação do método de custeio a ser utilizado, fiscalização periódica de custos, adoção de políticas de aproveitamento de sobras e refugos de produção e a adequada distribuição de máquinas e materiais da fábrica economizando tempo e recursos.

Caetano e Sneider (2013 *apud* SOUZA, 2013) entendem que o ciclo de vendas é o período que compreende a primeira relação com o cliente até a concretização da venda, podendo ser de curta, média ou longa duração, variando conforme o produto vendido e sua acessibilidade financeira junto ao mercado.

Efetuar uma venda consiste em um emaranhado de operações que precisam estar relacionadas e muito bem monitoradas, elaborando assim, os controles do

---

ciclo de vendas como, a determinação da incumbência pela variação na tabela dos preços de venda, negociação de prazo de recebimento com clientes, permissão de descontos sobre vendas, isenção de encargos financeiros no caso de venda à vista, apuração de quantidade e valor do pedido com a nota de venda na saída do produto, bem como a apuração dos produtos embarcados com a nota de venda, o cumprimento dos prazos de entrega, formalização de contratos com representantes, atualização periódica do cadastro de clientes, adoção de políticas sistemáticas de cobrança, controle dos lançamentos automáticos da baixa do estoque e da contabilização da venda pelo sistema e o desenvolvimento de confrontos dos saldos contábeis por clientes com o relatório do setor de contas a receber (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Como forma de auxiliar o processo de gestão, indicadores de desempenho, financeiros ou não, também são passíveis de utilização. Para Andrade, Callado e Callado (2008), definir os indicadores de desempenho que serão utilizados na empresa é parte integrante de uma sequência de métodos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Estes procedimentos precisam ser orientados para o futuro, definindo os objetivos que traduzam as metas da entidade. Sendo assim, para que a tomada de decisão tenha margens de erro menores, é preciso ir além da questão econômica e considerar aspectos adicionais, como percentuais de satisfação, demanda atendida, relação entre insumos obtidos e insumos necessários, metas alcançadas, entre outros. Oliveira (2013) assegura o exposto dizendo que, até um passado recente, o gerenciamento das empresas firmava-se, quase que puramente, em relatórios quantitativos e financeiros para análise de desempenho dos gestores e das empresas. Hoje, os relatórios adicionais, com enfoques diferenciados para simplificar a obtenção dos objetos estratégicos, são indispensáveis. A introdução dessa nova mentalidade nas empresas ocasiona mudanças significativas na conduta gerencial. A avaliação de desempenho, por exemplo, não se limitará às análises individuais ou por empresa. A performance global da empresa e a união de todos os colaboradores na busca da excelência passa a ser fundamental.

---

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia está relacionada aos inúmeros procedimentos usados ao longo da pesquisa para desenvolvê-la. O método do estudo a ser apresentado tem como ponto de partida a sua categorização, que diz respeito à natureza da pesquisa, ao tratamento dos dados, aos objetivos propostos e aos procedimentos adotados em relação aos dados e procedimentos técnicos. Para finalizar, fez-se a especificação das formas que foram utilizadas para a geração dos dados da pesquisa bem como os procedimentos adotados para a análise relacionada a esses dados.

#### **3.1 CATEGORIZAÇÕES DA PESQUISA**

A metodologia desse trabalho configura-se com a natureza aplicada, onde a teoria é atrelada à realidade. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 51) a principal finalidade deste método de pesquisa é “[...] gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Na realização da pesquisa, avaliou-se como os preceitos do referencial teórico vêm sendo aplicados dentro de uma pequena indústria do ramo da construção civil. Já em relação à forma de abordagem ao problema, o estudo caracterizou-se por meio de abordagem qualitativa, que segundo Vianna (2001) consiste na análise de todas as informações levantadas em fase anterior, devido detalhamento das referências e dados pertinentes ao desenvolvimento do trabalho.

Do ponto de vista dos objetivos esta pesquisa em específico teve cunho exploratório, levantando e ordenando os dados que foram coletados junto à organização, por meio de questionário pré-elaborado. Conforme Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e organiza dados, sem interferência do pesquisador, objetivando descobrir a frequência com que determinado fato ocorre, sua natureza, suas características, causas e relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, empregam-se técnicas específicas, dentre as quais se evidenciam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos o estudo teve embasamento referencial essencialmente em cooperação com as bibliografias e

---

trabalhos desenvolvidos, realizada por pesquisadores e autores variados, além de artigos publicados em periódicos científicos.

As informações analisadas são um resultado, de uma pesquisa, um estudo de caso, fundamentadas em levantamento de dados relacionados ao tema proposto, gerados através de questionário aplicado e respondido pela gerência da organização escolhida para o trabalho.

### **3.2 GERAÇÕES DE DADOS**

Com a finalidade de conhecer o atual modelo estratégico, administrativo e operacional de uma pequena indústria situada na cidade de Boa Vista do Buricá/RS, foi elaborado um questionário relativo às práticas adotadas, tratando a grande maioria dos assuntos abordados no decorrer do referencial teórico do artigo, dando aporte à comparabilidade entre a teoria predeterminada e os princípios da controladoria empregados na prática. Os questionamentos acerca da controladoria trataram essencialmente do processo básico de gestão, do sistema de informação, dos ciclos operacionais de compra, venda e produção, bem como dos indicadores de desempenho.

### **3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A análise e interpretação dos dados consolidaram-se no método comparativo, através de uma relação direta entre a prática aplicada e a teoria que embasou a pesquisa, obtendo as respostas para análise pelo questionário, contribuindo para uma melhor compreensão da forma como a organização vem se comportando diante do tema proposto. Deste modo, as informações obtidas com a pesquisa foram comentadas e passaram por uma análise e interpretação, explicitando a maneira com a qual a entidade em questão desenvolve os seus trabalhos e os encaixam no contexto da temática da controladoria abordada junto ao artigo.

---

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa, objeto de estudo, atua há sete anos no ramo de fabricação de artefatos de material plástico para uso na construção, na cidade de Boa Vista do Buricá, RS. Possui quatro colaboradores na área da administração e doze funcionários ligados diretamente à produção. O questionário aplicado foi respondido pelo gerente comercial, que labora há três anos na empresa.

As questões desenvolvidas trataram essencialmente de temas ligados a controladoria e gestão. Uma cópia do referido foi entregue a um funcionário da empresa, que prontamente se dispôs a direcioná-lo ao setor gerencial para respondê-lo.

Tendo em vista o conceito básico de controladoria, que segundo Souza e Borinelli (2009) é um emaranhado de diretrizes constituídas em bases teóricas e conceituais de caráter operacional, econômico, financeiro e patrimonial, relacionadas ao controle do processo de gestão, através do rol de perguntas elaboradas embasadas à teoria, foi possível conhecer melhor a aplicabilidade das suas ferramentas e processos de gestão.

Com base no questionário foi possível identificar que a empresa não possui um setor específico de controladoria, porém, emolda o seu processo de gestão de uma maneira bem definida, embasando-se no planejamento estratégico e operacional, execução e controle. Além disso, outros instrumentos de controladoria como a tomada de decisões baseada no sistema de informação, o acompanhamento de metas estratégicas, o planejamento e controle financeiro e orçamentário, o controle de custos, o cálculo de indicadores de desempenho e alguns controles internos.

Os relatórios contábeis por sua vez, não são de conhecimento de todos os envolvidos na administração da empresa. Segundo o questionado, os gestores dispõem as informações necessárias no processo decisório e quem exerce as funções de controle é a liderança da empresa. Em se tratando de orçamentos a empresa tem por prática elaborá-los, acompanhando a sua execução e tomando medidas corretivas se necessário.

Com relação ao sistema de informação a empresa dispõe de um sistema com as informações integradas capaz de fazer todos os controles internos (de estoque,

---

custos, financeiros, entre outros) e está apto a emitir relatórios com informações necessárias capazes de dar aporte às tomadas de decisões. Porém, essas ferramentas não vêm sendo utilizadas na íntegra e balizando os processos decisórios.

Os três setores básicos da empresa foram avaliados: compras, produção e vendas. Algumas das estratégias relacionadas às compras restringem-se ao confronto dos produtos na entrada com as quantidades da nota fiscal, o pedido e a autorização de compra, a verificação de produtos recuperáveis e o lançamento da entrada no estoque, a percepção de padrões de qualidade do produto, atenção ao cumprimento dos prazos de entrega do fornecedor, manutenção periódica do inventário e controle de contas a pagar, a solicitação da documentação dos fornecedores garantindo a conformidade com os requisitos formais (dados cadastrais, alvarás, certificação de qualidade, entre outros). A localização dos fornecedores é levada em conta e a empresa atua de forma proativa frente as suas atividades, preocupando-se com processos, dando sugestões e fazendo reuniões.

No tocante à produção, a empresa tem por procedimentos definir a responsabilidade pela requisição do recebimento dos insumos em estoque, dispendo de uma gestão adequada dos insumos que são utilizados na produção, a fim de levantamento de saldo em estoque e custos. Além disso, é feito controle adequado da transição do produto acabado para o estoque, fiscalização periódica dos custos e adoção de políticas de aproveitamento de refugos de produção.

As máquinas e materiais da fábrica estão distribuídos de maneira adequada a fim de economizar tempo e recursos. São disponibilizados cursos de capacitação e melhoria aos colaboradores, bem como todos os equipamentos de proteção individual necessários. Há presença de um supervisor incumbido da avaliação de produtos acabados e a estipulação de metas em equipe em troca de bonificações ou prêmios é adotada. A organização leva em consideração os programas de qualidade estabelecidos pela AFAP PVC (Associação brasileira de Fabricantes de Perfis de PVC).

Alguns dos métodos adotados pela empresa relativos às vendas consistem na determinação da pessoa incumbida pela variação da tabela dos preços, permitindo também descontos sobre vendas, na negociação de prazos de recebimento com clientes, na apuração de quantidade, valor do pedido e produtos embarcados com a

---

nota de venda, no cumprimento dos prazos de entrega e na adoção de políticas sistemáticas de cobrança.

Em se tratando de indicadores de desempenho utilizados pela empresa, o entrevistado destacou o percentual de satisfação no atendimento e de metas alcançadas, a utilização média diária da capacidade instalada, a relação entre materiais necessários e obtidos e os resultados financeiros.

A fim de concluir as questões relativas ao estudo, foi solicitado ao entrevistado que indicasse o seu grau de concordância para algumas afirmações. O gerente comercial concordou com o fato de toda organização deter uma missão, além de se utilizar do planejamento estratégico e do sistema de informação como base para a tomada de decisões. Para ele, a prestação de contas precisa ser um relatório aberto a todos os interessados e as práticas dos instrumentos de controladoria contribuem para a melhoria do desempenho das organizações. O controle interno é necessário, a avaliação do desempenho da empresa é importante e as decisões não devem ser tomadas pela intuição. Por outro lado, o gerente não acredita que o modelo de gestão ideal seja voltado para efetividade organizacional.

#### **4.1 IDENTIFICAÇÃO E SUGESTÃO DOS PONTOS CRÍTICOS DO PROCESSO**

Após conhecer melhor o atual modelo estratégico, administrativo e operacional da empresa em estudo, foi possível identificar e elencar através das respostas obtidas no questionário aplicado, alguns aspectos relevantes que merecem ser revisados.

A partir das informações coletadas e análises efetivadas, sugere-se que, mesmo não sendo fator obrigatório a todas as entidades, a empresa analise a viabilidade de se constituir um setor específico de controladoria em sua estrutura organizacional, e contrate ou qualifique um profissional capacitado para exercer as funções de *controller* em seus processos de gestão. Além disso, no tocante aos instrumentos de controladoria utilizados, é imprescindível que se efetue o controle patrimonial regularmente, a fim de monitorar os ativos e propiciar uma melhor perspectiva acerca da situação contábil e patrimonial da entidade.

A contratação periódica de auditorias independentes, caso não haja profissional capacitado às reavaliações, se financeiramente viável, também seria

---

uma sugestão cabível em se tratando da detecção de possíveis falhas em demonstrativos contábeis, financeiros e controles internos, e possibilitaria posteriores recomendações relacionadas às melhores maneiras de corrigi-las. Sugere-se ainda que todos os relatórios essenciais à boa gestão sejam de conhecimento dos envolvidos na administração da empresa.

O fato de o sistema ERP deter as ferramentas para controles internos, estar apto a emitir relatórios com informações capazes de dar aporte às tomadas de decisões e não vir sendo utilizado de forma devida nesse sentido é algo que pode ser melhorado. Uma possível sugestão seria contratar um técnico responsável pelo sistema a fim de capacitar todos os profissionais que trabalham com o mesmo para que as suas ferramentas sejam utilizadas de forma íntegra a fim de balizar melhor as tomadas de decisões.

Com relação aos métodos adotados pela empresa relativos às vendas, tendo por base o argumento de Nascimento e Reginato (2013), pode-se sugerir a política de isenção de encargos financeiros ao cliente no caso de venda à vista. No tocante aos trabalhos internos, recomenda-se que a empresa adote a atualização periódica do cadastro de clientes, além de controlar os lançamentos automáticos, da baixa do estoque e da contabilização da venda pelo sistema, bem como desenvolver confrontos dos saldos contábeis por clientes com o relatório do setor de contas a receber. Sugere-se ainda, que a empresa gerencie o seu relacionamento com os clientes através de um CRM (*Customer Relationship Management*), sistema que analisa as relações com os consumidores, prevê necessidades e desejos, potencializando resultados e assegurando sucesso na captação de novos clientes.

Referente aos métodos de compras, a organização poderia definir a alçada de aquisições e as escalas de preços a serem admitidas. O ideal, conforme destacado no referencial teórico da pesquisa, seria obter no mínimo três cotações de fornecedores distintas e adotar a prática de visita aos fornecedores antes da primeira compra.

Já aos procedimentos de produção, sugere-se a estipulação de métodos de custeio a serem utilizados e ainda a contratação ou realocação dos funcionários na fábrica, bem como o controle da demanda de produção a fim de evitar excessos de carga horária. A implantação de algumas ferramentas atreladas a esse setor como, por exemplo, o MRP (*Manufacturing Resource Planning*), o *Just In Time* e o *Kanban*

---

também podem ser sugeridos. O primeiro é um sistema capaz de prever a demanda e possibilitar um melhor controle de estoque, evitando possíveis atrasos e reduzindo custos. O segundo está ligado ao gerenciamento de produção, possibilitando que nada seja produzido, transportado ou comprado antes do momento oportuno. Já o último tem por base a utilização de cartões que indicam e controlam os fluxos de produção ou transportes.

Em se tratando dos indicadores de desempenho, aconselha-se que a entidade passe a controlar o número de pessoas atendidas, ter a relação entre os recursos humanos necessários e a quantidade de funcionários bem definida, constatar a imagem da empresa frente à comunidade e calcular os custos médios do atendimento. Como forma de alinhamento da estratégia e monitoramento de desempenho, pode-se sugerir a utilização do BSC (*Balanced Scorecard*), que é uma metodologia de gestão que aponta os fatores críticos através de indicadores e possibilita a estipulação de metas e a mensuração de resultados obtidos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo trabalhou a controladoria enquanto instrumento estratégico no ambiente econômico-operacional das organizações, de extrema pertinência para os estudos acadêmicos e empresariais. Assim, a pesquisa apresenta a controladoria utilizada em uma pequena indústria do ramo da construção civil e, de forma pontual, identifica os vários instrumentos de controladoria que podem nortear o processo administrativo da empresa para a tomada de decisões e o planejamento do empreendimento.

Através da pesquisa foi possível verificar pontos que são imprescindíveis dentro de qualquer processo de gestão, dentre eles pode-se destacar a utilização de sistemas capazes de fornecer informações tempestivas, claras e concisas, que somadas a um profissional capacitado a interpretá-las, facilitam e dinamizam as tomadas de decisões dentro das empresas. Ainda, foi possível entender a importância da utilização de softwares ou ferramentas ligadas aos indicadores financeiros e também ao controle dos ciclos operacionais, que têm por fundamentos viabilizar a melhor gestão de custos, a otimização de estoque e produção, bem

---

como a percepção mais assertiva da demanda atendida, possibilitando que os gestores tomem as decisões certas nos momentos oportunos.

Identificou-se que a empresa detém em sua estrutura organizacional vários instrumentos de controladoria, que compreendem a utilização de um sistema de informação e de indicadores financeiros para tomada de decisões, acompanhamento e controle financeiro, orçamentário e de metas, planejamentos que se apresentaram bem estruturados e corresponderam a maior parte dos requisitos apontados no referencial teórico. Com base nas respostas do entrevistado, foi possível identificar os pontos críticos relativos ao processo gerencial da empresa e apontar possíveis sugestões de melhorias nos aspectos destacados.

Como forma de habilitar possíveis investigações futuras, pode-se sugerir a criação de um modelo base de gestão, emoldurado nos preceitos da controladoria, a fim de aplicá-lo à prática das empresas, adaptando e fazendo todos os ajustes necessários à realidade de cada uma delas.

Finalmente, a pesquisa possibilitou novos entendimentos para o mundo acadêmico e empresarial acerca da aplicabilidade da controladoria na administração dos negócios, capaz de nortear e dinamizar todo e qualquer processo de gestão, independente do tamanho da empresa, desde que aplicada na sua integridade, possibilitando melhores resultados e condicionando uma melhor posição frente ao mercado competitivo.

### **MANAGEMENT AND CONTROLLERSHIP: a case study in a small construction industry**

#### **ABSTRACT**

The Controllershship began to fulfill strategic role in the economic-operational sphere of the organizations, as an instrument of extreme pertinence for the academic and business world. So, the article aims to verify the control instruments used in a small industry in the construction industry and, in a timely manner, to understand how their mechanisms can guide the management of companies and guide decision making within management processes. The research verifies the business management, as object of study in the controllership environment. Therefore, the article works on the theoretical basis, tracing a methodological way, when checking concepts and tools of the controllership, as well as its relationship with the process of business

---

sustainability. Set up with the applied nature through qualitative approach exploratory. Through the research, control points were essential in management processes, such as the importance of using information systems, performance indicators and control of the operating cycles. The answers obtained with the applied questionnaire showed that, although they are from a relatively small company, several aspects used by the top management are part of their managerial process, as well as they offer new knowledge to the academic and business world.

**KEYWORDS:** Management Mechanisms. Information systems. Indicators

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, Carlos Eduardo Gomes de et al. **Administração financeira de curto prazo:** uma análise dos ciclos operacional e de caixa e do capital de giro de indústrias de calçados de capital aberto, 2016. Disponível em: <<http://periodicosfmg.granbery.edu.br/index.php/CAT/article/view/52/15>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

ANDRADE, Luciano Pires de; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha. **Padrões de utilização de indicadores de desempenho não financeiros:** Um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE, 2008. Disponível em: <<https://revistagt.fpl.edu.br/abcustos/article/view/45/341>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria Estratégica.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de; **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SOUZA, Bruno Carlos. BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria,** Curitiba/PR, IESDE Brasil, 2009.

---

SOUZA, Danielly Saraiva Leão de. **A controladoria na gestão do processo de vendas**: um estudo de caso em uma concessionária de carros em fortaleza, 2013. Disponível em: <[https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/A/CONTROLADORIA\\_NA\\_GESTAO\\_DO\\_PROCESSO\\_DE\\_VENDAS\\_UM\\_ESTUDO\\_DE\\_CASO\\_EM\\_UMA\\_CONCESSIONARIA\\_DE\\_CARROS\\_EM\\_FORTALEZA.pdf](https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/A/CONTROLADORIA_NA_GESTAO_DO_PROCESSO_DE_VENDAS_UM_ESTUDO_DE_CASO_EM_UMA_CONCESSIONARIA_DE_CARROS_EM_FORTALEZA.pdf)>. Acesso em: 29 mai. 2018.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2008.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico**: Um Enfoque Didático da Produção Científica. São Paulo: E.P.U., 2001.