

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

Especialização em Contabilidade e Controladoria

Katharine Magnus Ferreira

As contribuições do Profissional Controller em uma empresa do ramo Metal-  
Mecânico do município de Araranguá – SC

Araranguá, Agosto de 2018.

Katharine Magnus Ferreira

As contribuições do Profissional Controller em uma empresa do ramo Metal-  
Mecânico do município de Araranguá – SC

Trabalho de Elaboração de Conclusão de Curso,  
Apresentado para obtenção de grau de especialização no  
Curso de Especialização em Contabilidade e Controladoria  
da Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Gabriele Gil Gomes

Araranguá, Agosto de 2018.

## RESUMO

Com o passar do tempo, todo o cenário econômico fica mais competitivo, com isso, as empresas buscam técnicas administrativas que lhe proporcionem uma gestão empresarial mais eficaz, que traga garantia da sua permanência no mercado. A controladoria vem com propósito de atender a necessidade que as empresas possuem de obter informações precisas. Ela tem como objetivo dar o suporte aos gestores, sendo base para tomada de decisões e auxílio no controle operacional e ainda na concretização de sua missão e visão estratégica e de suas metas e objetivos. Com esses elementos, a mesma serve como uma ferramenta de integral monitoramento, ficando ligada tanto ao controle de atividades rotineiras quanto ao sistema de informações. Finalmente, esse estudo tem como objetivo apresentar as contribuições que a controladoria pode oferecer às empresas do ramo metal-mecânico. Para ser possível a conclusão desse objetivo, utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva e bibliográfica, com citações de autores relacionados à controladoria. Fez-se um estudo de caso em uma empresa do ramo metal-mecânico situada na cidade Araranguá-SC, para contextualizar a realidade da empresa. Efetuou-se o uso de pesquisa de levantamento, através de um questionário, para averiguar quão utilizadas essas ferramentas estão sendo. A contribuição deste estudo está ligada ao aperfeiçoamento dos conhecimentos do assunto em questão, demonstrando de forma objetiva e clara, a todos os interessados dentro e fora da organização em geral, a contribuição que a controladoria fornece a cada um. Por fim, com base no resultado final desse estudo, pode-se concluir que a controladoria com suas funções e ferramentas se torna essencial e vantajosa para todas as organizações. Ainda se entendeu que a mesma garante as necessidades de informações dos gestores e proporciona uma estabilidade empresarial.

**Palavras-chave:** *Controller*. Controladoria. Planejamento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 CONTROLADORIA.....</b>	<b>11</b>
2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA .....	12
2.2 MISSÃO E OBJETIVO DA CONTROLADORIA .....	12
2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	13
2.4 PLANEJAMENTO.....	13
2.5 EXECUÇÃO .....	14
2.6 CONTROLE.....	15
2.7 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA.....	15
<b>2.7.1 Planejamento estratégico propriamente dito .....</b>	<b>15</b>
2.7.1.1 Missão.....	16
2.7.1.2 Visão.....	16
2.7.1.3 Valores.....	16
2.7.1.4 Análise Swot.....	17
2.7.1.5 Objetivos estratégicos.....	17
2.7.1.6 Planos de ação .....	18
<b>2.7.2 Orçamento.....</b>	<b>18</b>
2.7.2.1 Tipos de Orçamento .....	18
2.7.2.2 Processo de Elaboração .....	19
2.7.2.3 Construção de cenários e premissas .....	19
2.7.2.4 Estrutura orçamentária.....	20
<b>2.7.3 Modelagem de informações gerenciais .....</b>	<b>20</b>
2.7.3.1 Demonstração do resultado do exercício.....	21
2.7.3.2 Balanço patrimonial.....	21
2.7.3.3 Fluxo de caixa.....	21
2.7.3.4 Relatório da administração .....	21
<b>2.7.4 Balanced scorecard.....</b>	<b>22</b>
2.7.4.1 Perspectivas .....	22

2.7.4.2	Elaboração e comunicação .....	23
2.7.4.3	Mapas estratégicos.....	23
2.8	CONTROLLER.....	24
2.9	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES .....	24
2.10	CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS DO PROFISSIONAL <i>CONTROLLER</i> .....	25
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>25</b>
3.1	HISTÓRIA DA EMPRESA .....	26
3.2	PROCEDIMENTO PARA OBTEM DAS INFORMAÇÕES .....	26
3.3	PERFIL DA EMPRESA.....	27
3.4	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO .....	28
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o atual cenário da econômica, concorrência e avanços tecnológicos, se faz necessário que as empresas possuam instrumentos gerenciais que apoiem no acompanhamento e obtenção das informações. Através delas, é possível tomar ações rápidas e eficientes para cumprir as exigências internas e externas

Para atender essa necessidade é preciso informações sólidas, baseadas em número e análises desses números, através de um método eficaz, a controladoria, pois é utilizado dados contábeis em metodologias específicas como controle, planejamento e orçamento.

A controladoria possui seu foco na gestão empresarial, pois aplica as técnicas contábeis com o intuito principal de otimizar os resultados. Ainda possui a função de aperfeiçoar, modelar e consolidar os resultados para embasar os gestores, sócios e acionistas no processo de tomada de decisão, tornando compreensível os dados da empresa, transformando esses em informações relevantes.

O ramo metal-mecânico é o foco deste estudo, pois no município de Araranguá – SC é umas das maiores empresas, geradora de emprego e diante dessa situação faz-se necessário um controle que possa nortear os administradores nas suas decisões.

Sendo assim, tem-se o seguinte problema: Quais as contribuições geradas por meio do profissional *controller* para uma empresa do ramo metal-mecânico do município de Araranguá – SC?

Diante do problema apresentado, o objetivo que norteia o presente trabalho é demonstrar as contribuições geradas por meio do profissional *controller* para uma empresa do ramo metal-mecânico do município de Araranguá-SC. Para que o objetivo geral seja alcançado, os seguintes objetivos específicos foram definidos. Demonstrar, teoricamente, os aspectos relacionados à controladoria; apresentar as ferramentas utilizadas na controladoria; e, caracterizar uma empresa do ramo metal-mecânico do município de Araranguá – SC.

O estudo justifica-se diante das constantes mudanças ocorridas no cenário empresarial, exigindo das empresas um maior conhecimento de seus resultados, e por consequência de sua situação, para assim consolidar instrumentos de gestão que apoiem a definir seus objetivos e estratégicos e coloca-los em pratica.

De acordo com Peleias (2002, p.16): “pode-se ressaltar a importância da controladoria como unidade organizacional orientada para o efetivo suporte ao processo de

gestão”. Portanto, a controladoria tem o objetivo de dar assessoria aos gestores, para o planejamento e controle a médio e longo prazo.

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Santos Silva (2014) a controladoria pode ser conhecida como a responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção das informações operacionais, financeiras e contábeis de uma organização, dando suporte em todas as etapas do processo de gestão e auxiliando na tomada de decisão.

Esta pesquisa contribuirá de forma teórica, pois busca apresentar conceitos em relação ao desenvolvimento da controladoria e suas contribuições à gestão empresarial, com uma visão literária de diversos autores, e para demonstrar as contribuições que este segmento auxilia internamente nas inúmeras organizações de um mesmo ramo, será realizada uma pesquisa de campo identificando a sua importância.

A metodologia estabelece como será elaborada a pesquisa, que neste caso é do tipo exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolvimento de estudos posteriores. Sua organização é bibliográfica, e nesta se verificam os dados obtidos atrás do acervo pesquisado, confrontando informações entre as diversas literaturas publicadas sobre o tema. Portanto, é dessa maneira que a pesquisa será desenvolvida, através de coleta de material bibliográfico sobre o tema em questão.

## **2 CONTROLADORIA**

A controladoria é facilmente confundida com uma ciência contábil, entretanto pode-se considerar mais evoluída. Conforme Padoveze (2003, p.3) “ a controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa. ”

Desta maneira, pode ser definida como uma área administrativa que tem a responsabilidade de gerar informações de apoio no processo de decisão, gerando informações de todas as áreas da organização aos gestores, oferecendo continuidade ao processo decisório.

Conforme Peleias (2002, p.13) a controladoria “é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividade que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. ”

Para melhor entendermos melhor a controladoria, se faz necessário compreender sua origem e evolução.

## 2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA

As empresas necessitavam de apoio nas atividades exercidas, acompanhamento das suas diversas áreas, com o propósito de alcançar seus objetivos e assim manter-se crescendo no mercado, assim nasceu a controladoria para atender tudo isso.

Segundo citam Schmidt e Santos (2006), um dos fatores que levou o surgimento da controladoria foi a Revolução Industrial no início do século XX, ocorreu um alto crescimento de indústrias de produção de ferro, que construíram as estradas. Conseqüentemente mais empresas surgiram, havendo a expansão e aumento de produção e demanda.

Com o aumento do número de empresas, houve então a concorrência e a necessidade de um melhor controle contábil, que serviria para auxiliar nos processos decisões e abertura de informações claras e objetivas para atingir seus objetivos.

De acordo com Koliver (2012, p.10)

a controladoria originou-se devido a evolução das atividades econômicas nos últimos anos, notadamente na última década, com manifesto aumento na concorrência, teve, entre outras conseqüências, a intensificação da busca da competitividade, alçada à condição de fator de sobrevivência.

Segundo o autor, é necessário ter a missão e o objetivo da controladoria, que irão dar suporte a esta ferramenta que apoia as tomadas de decisão da organização.

## 2.2 MISSÃO E OBJETIVO DA CONTROLADORIA

Conforme Catelli (2001, p.346), a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”, resumidamente, a controladoria tem a função de informar aos diretos tudo o que ocorre nos mais diversos setores da empresa e asseguras que o resultado da empresa seja o melhor possível.

Esse departamento tem a missão de buscar informações e transmiti-las de forma clara e objetiva aos usuários, fornecendo assessoria e demonstrando possibilidades e alternativas, facilitando a tomada de decisão.

Para Peleias (1991, apud PADOVEZE 2003, p. 33) a missão é “dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que está atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão. ”

Tendo entendido qual a missão da controladoria, faz-se necessário conhecer quais as funções da mesma.

## 2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A Controladoria possui diversas funções tais como: planejar, controlar, emitir relatórios, manter as transações financeiras organizadas para que a gerencia tenha acesso, para planejar e controlar de forma adequada.

Foram estabelecidas funções complementares a controladoria conforme Catelli (2001), que estão diretamente relacionadas aos objetivos e quando feitas são utilizadas no processo de gestão, como:

- **Subsidiar o processo de gestão:** munir os gestores com informações estratégicas para realização de projeções no processo decisório;
- **Apoiar a avaliação de desempenho:** elaborar e analisar o desempenho econômico dividido por departamento dentro da empresa;
- **Apoiar a avaliação de resultado:** emitir e avaliar os resultados econômicos por produtos e serviços, proporcionando assessoria na gestão;
- **Gerir os sistemas de informações:** emissão dos modelos de decisão para os diversos cenários econômicos e padronização das informações gerenciais;
- **Atender aos agentes do mercado:** avaliar antecipadamente, as mudanças de legislação e medir os impactos das mesmas no resultado econômico da organização.

Ainda pode-se dizer que a controladoria é responsável pelas informações societárias, patrimoniais e fiscais, que se refere às funções gerenciais, atingindo as áreas de processos orçamentários, projeções, análises e custo.

Um das peças principais para a execução das estratégias elaboradas pela controladoria é o planejamento.

## 2.4 PLANEJAMENTO

De uma forma resumida, todas as organizações precisam ter planejamento, seja para atingir objetivos instituídos, ou para expandir no mercado ou apenas para se manter viva.

Conforme ressalva Oliveira (2007), o planejamento é uma das etapas mais importantes no processo de gestão, onde se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como objetivo determinar o cumprimento da missão e de seus objetivos, mantendo o controle sobre os aspectos econômicos e garantindo a continuidade.

Segundo Peleias (2002, p.23) a importância do planejamento,

pode ser atestada por meio da caracterização de alguns problemas que sua ausência traz, tais como repetição de erros do passado, perda de benefício da experiência dos gestores de nível hierárquico inferior, pouca oportunidade para envolver em decisões as ideias daqueles que efetivamente executarão as atividades.

A controladoria tem uma função importante na emissão do planejamento empresarial, definindo os objetivos e estratégias, essa área apoia os gestores com o acesso a informação nos diversos ambientes da empresa. Durante a execução a controladoria é responsável por auditar os resultados, fazendo levantamentos e demonstrando as divergências e para haver toda de ações para cada situação.

Oliveira (2007) classifica ainda o planejamento nos trabalhos de controladoria em três níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

No planejamento estratégico são determinadas a missão e visão da empresa, definido as diretrizes, objetivos, pautando as estratégias e planos de ação para se atingir o objetivo da organização. No nível tático são determinados os responsáveis de cada área da empresa e relacionados os recursos necessários para a execução do plano de ação. E no nível operacional são executadas as ações dispostas no plano estratégico. (PADOVEZE, 2009; OLIVEIRO; PEREZ JR; SILVA, 2014).

Este planejamento pode ser elaborado para um longo prazo estabelecido, porém dentro desse está o planejamento tático, cujo o período de execução é de meio prazo. Já no operacional, usualmente se põe em prática o que foi planejado em um prazo inferior a cinco anos.

## 2.5 EXECUÇÃO

Para Peleias (2002, p.25), a execução é “a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços. ”

A execução é a parte prática, pois é onde são concretizados os objetivos planejados.

## 2.6 CONTROLE

Essa é a etapa de acompanhamento, pois nela são observados os resultados reais e comparados com o que havia sido planejado, sendo possível retificar ações e com isso podendo atingir os objetivos propostos.

De acordo com Catelli (2001, p. 170), “controle liga-se diretamente a função de planejamento, já que seu propósito é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano. ”

De acordo com Catelli, o controle possui quatro etapas:

- Prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- Reunir informações sobre o desempenho real;
- Comparar o desempenho real com o previsto; e
- Verificar quanto uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível.

Depois de executado o controle, é necessário conhecer quais as ferramentas essenciais para a realização dessa tarefa.

## 2.7 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA

As ferramentas da controladoria são essencialmente ligadas ao acompanhamento do controle gerencial e estabelecimento dos objetivos a serem alcançados, com isso geram informações gerenciais mais confiáveis e seguras para apoiar os gestores no processo de decisão. Assim sendo, as principais ferramentas são o planejamento estratégico, o orçamento, a modelagem de informações gerenciais e o *balanced scorecard*.

### 2.7.1 Planejamento estratégico propriamente dito

O planejamento estratégico propriamente dito, é onde definimos o rumo que a organização quer seguir, atingindo assim o sucesso.

Para Müller (2014, p. 12), “não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcança-los. ”

Essa ferramenta nos proporciona como vantagem: conhecer a organização, como clientes, concorrentes, fornecedores e etc., melhorar o controle, tomar decisões, motivar e demais situações.

No planejamento estratégico deverá conter a missão, visão, objetivos e estratégias da organização, pois essas ferramentas são necessárias para se entender onde a empresa quer chegar.

#### 2.7.1.1 Missão

A missão pode ser conceituada como o esclarecimento do compromisso e dever da empresa com a sociedade. Assim, ela firma a sua proposta ou razão pela qual a empresa deverá atuar.

De acordo com Lucca (2013, p. 03): “Missão é a evidenciação do propósito da organização, devendo: orientar as ações da organização; explicitar seu objetivo geral; proporcionar um senso de direção; e orientar a tomada de decisões”

Então, pode-se definir a missão como ponto inicial da organização, definindo a razão da sua existência e seus principais motivos para entrar no ramo específico com diferenciais competitivos.

#### 2.7.1.2 Visão

Ao contrário da missão, a visão trata-se em definir um objetivo estratégico a ser almejado pela organização futuramente. De acordo com Müller (2014, p. 31):

a visão é o ponto de partida para os objetivos organizacionais. Além de definir o objetivo, é preciso medir o sucesso rumo à visão. Para tal, muitas organizações fazem um desdobramento dessa visão em objetivos estratégicos gerais, chamando-os de macro-objetivos ou direcionadores.

Assim sendo, a visão certifica a que colocação a empresa pretende atingir no mercado e em quanto tempo será possível, assim definindo os meios necessários para atingir essa posição.

#### 2.7.1.3 Valores

Os valores são definidos pelas atitudes e comportamentos das pessoas que compõem a organização. De acordo com Lucca (2013, p. 06) “Os valores são o conjunto de crenças e sentimentos que constroem a cultura e as ações da empresa. ”

Assim sendo, os valores influenciam os aspectos da vida das pessoas, onde podem ser conhecidos no entendimento de Müller (2014, p. 27): “Julgamentos morais, respostas aos outros, compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais.”

#### 2.7.1.4 Análise Swot

A ferramenta SWOT é bastante utilizada para medir o desempenho das ações estratégicas da empresa, ajudando na priorização do relacionamento dos ambientes interno e externo.

Desse modo, Müller (2014, p. 50) define,

análise SWOT é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, que ameaças serão enfrentadas e que pontos fracos serão consertados. Pode-se pensar ainda em quais pontos fortes serão “vendidos” para sua maior valorização por parte dos clientes.

O SWOT é o procedimento mais recomendado conforme Oliveira (2007, p.77), pois é onde são realizados um estudo dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Os pontos fortes e fracos para Oliveira (2007, p.77) é:

pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa e que favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, ou seja, que estão fora da empresa e portanto, não são controláveis.

pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial.

E sobre as ameaças e oportunidades Oliveira (2007, p.78-79) afirma,

oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Por fim, pode-se entender que o método SWOT é uma análise ambiental empresarial, pois consegue definir as áreas a serem trabalhadas e os problemas potencializados, podendo assim aplicar mudanças preventivamente.

#### 2.7.1.5 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são os resultados previsto, ou melhor, o futuro desejado a ser atingido pela empresa num determinado prazo.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p.37) citam que, “Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados. ”

#### 2.7.1.6 Planos de ação

O plano de ação é normatização das ações necessárias para atingir os objetivos e metas definidos na empresa.

Para Lucca (2013) se faz necessário preencher um formulário, onde após o seu devido preenchimento deverá levar a organização a execução deste plano, onde nele está determinado por área.

### 2.7.2 Orçamento

O orçamento pode ser determinado como a aplicação dos relatórios gerenciais atuais, mas com a introdução dos dados projetados para o próximo exercício, como definir objetivos financeiros para todas as áreas da organização.

Para Padoveze (2009, p. 197),

o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Então, é possível definir o orçamento como o processo de prever, controlar e coordenar os objetivos e resultados da organização, levando-os a obter bons resultados financeiros.

#### 2.7.2.1 Tipos de Orçamento

Padoveze (2009) diz que existem dois tipos clássicos de orçamento, que são:

**Orçamento Estático:** pode ser considerado estático quando a administração do sistema não permite fazer alterações. Sendo o mais comum, sua utilização está na elaboração das peças orçamentarias, que é a consolidação do volume do produto ou vendas, com isso determinando as demais atividades e setores da organização.

**Orçamento Flexível:** ao contrário do orçamento estático, este sistema permite fazer alterações e ajustes em todos os níveis de atividade. Sua utilização está ao nível de atividades, onde tendencialmente se situarão volumes de produção ou vendas.

De acordo com Padoveze (2003) existem mais dois tipos de orçamento, que são fundamentais para o processo de execução do plano, que são:

**Orçamento de Tendências:** nesta prática são utilizados os dados do passado para realizar projeções futuras, ou seja, fatos que ocorreram no passado e não se repetirão ou fatos futuros que não terão passado para usar como base para novas projeções.

**Orçamento Base Zero:** ao contrário do orçamento de tendências, nessa prática é esquecido o passado, ou seja, não são utilizados os dados anteriores para realização das projeções para o futuro.

#### 2.7.2.2 Processo de Elaboração

O processo de elaboração ocorre em três etapas, a previsão, a reprojeção e controle.

Conforme Padoveze (2009), a primeira fase está ligada ao trabalho de cálculo, onde são definidos os quadros orçamentários, que possuem os resultados almejados e o que prevê qual será o seu retorno para a organização.

A segunda fase faz com que o orçamento elaborado anteriormente, seja distribuído aos setores responsáveis. Sendo que este pode passar por um processo de alteração.

A terceira e última fase concilia se os objetivos previstos no orçamento foram atingidos, onde serão avaliadas as áreas responsáveis e se necessário realizar alterações.

#### 2.7.2.3 Construção de cenários e premissas

De acordo com Padoveze (2009, p.105) “Cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”.

Sendo assim, o cenário é a foto do ambiente, onde deve ser construída periodicamente, e necessita ter fundamentação com as premissas.

As premissas são decorrentes do cenário escolhido. Pode ser definida como uma base de informações essenciais, que levará a organização a ter bons resultados.

Padoveze (2009, p. 210) ainda afirma que as premissas são “dados de ordem geral e que tendem a afetar, direta ou indiretamente, toda a empresa e que, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão”.

#### 2.7.2.4 Estrutura orçamentária

Conforme Padoveze (2009) a estrutura orçamentária possui três segmentos:

**Orçamento Operacional:** representa a demonstração de resultado da empresa, onde engloba os orçamentos que interferem na estrutura hierárquica, que são as áreas administrativa, comercial e de produção.

**Orçamento de Investimentos e Financiamentos:** equivale a parte financeira, onde abrange as aquisições de investimentos, imobilizados e diferidos, a de financiamento, amortizações e despesas financeiras.

**Projeção dos Demonstrativos Contábeis:** consiste em consolidar todos os orçamentos, no qual será concluído com um balanço patrimonial final. São utilizadas as perspectivas de receitas e despesas, o demonstrativo de resultados do período, fluxo de caixa, demonstrações das origens e aplicações de recursos e uma análise financeira dos demonstrativos projetados.

#### 2.7.3 Modelagem de informações gerenciais

A modelagem de informações gerenciais tem a função de demonstrar os resultados por departamentos, para auxiliar no reconhecimento das movimentações da organização, com isso sendo possível analisar quanto cada área está ajudando nos resultados.

Conforme Catelli (2001, p. 350),

é responsabilidade da controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializem-se em instrumentos disponibilizados aos gestores.

Sendo assim, chega-se ao entendimento que esta ferramenta auxilia no entendimento dos resultados, deixando-as mais claras, assim facilitando a análise das informações.

### 2.7.3.1 Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício é um instrumento utilizada para expor os resultados obtidos pela empresa em um determinado período. Martins, Miranda e Diniz (2014) explicam que para chegar ao resultado, é necessário diminuir todas as despesas do total de receitas que ocorreu num mesmo período.

### 2.7.3.2 Balanço patrimonial

De acordo com Martins, Miranda e Diniz (2014), o balanço patrimonial demonstra a situação patrimonial e financeira da organização. Com isso é considerado a parte inicial do processo de análise de demonstrações contábeis.

### 2.7.3.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é a instrumento de analise onde contas todos os recursos monetários que entraram ou saíram do caixa da empresa num determinado período.

Conforme Reis (2006, p. 109), esse demonstrativo auxilia em:

- avaliar a geração futura de caixa para o pagamento de obrigações, despesas correntes e lucros ou dividendos aos sócios;
- identificar as futuras necessidades de financiamento;
- compreender as razões de possíveis diferenças entre o resultado e o fluxo de caixa líquido originado das atividades operacionais;
- evidenciar o efeito das operações e das transações de investimentos e financiamentos sobre a posição financeira da empresa.

Sendo assim, proporciona aos administradores a realização de um planejamento condizente com a real necessidade da empresa e evitando que a mesma não tenha recursos monetários inutilizados.

### 2.7.3.4 Relatório da administração

O relatório de administração é usado para a devida comunicação da empresa com os seus investidores, mesmo sendo sociedades abertas ou fechadas continua sendo obrigatória à utilização deste relatório. Para Padoveze (2009, p. 85),

o objetivo do Relatório da Administração é evidenciar os principais aspectos que motivaram o desempenho da empresa no último exercício, tornando claro como os resultados foram obtidos, e os motivos que levaram a empresa à atual situação, de tal

forma que as eventuais dúvidas dos investidores com os números apresentados nos demonstrativos contábeis sejam sanadas.

Neste relatório são analisados os objetivos traçados pelos gestores com o orçamento usado para alcançá-los. Com isso, deverá ter como principal característica, a transparência.

#### **2.7.4 Balanced scorecard**

Conforme Kaplan e Norton (2003) o *balanced scorecard* é um instrumento que transforma as estratégias em ação, que extrai do papel os planos e metas estratégicas e distribui para todos os níveis da organização.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 121),

o *BSC* é uma ferramenta estratégica imprescindível para que empresas de qualquer setor orientem seus desempenhos presente e futuro, sendo capazes de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas e da lucratividade.

Sendo assim, o *BSC* é um modo de conversão das estratégias da empresa, que devem ser transformadas em tarefas e objetivos específicos para cada funcionário.

##### **2.7.4.1 Perspectivas**

O processo de elaboração do *balanced scorecard* contém quatro tipos de perspectivas, sendo elas, financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) identificam que a perspectiva financeira está voltada em demonstrar se a utilização das estratégias estão ajudando na melhoria dos resultados, a de clientes mostrará se os serviços realizados estão condizentes com a missão, os processos internos em ligar os processos e operações para gerar valores e por último a de aprendizado e crescimento que tem como finalidade mostrar os aspectos que a organização pode aprender e se desenvolver para o seu crescimento.

#### 2.7.4.2 Elaboração e comunicação

Padoveze (2009) diz que existem quatro etapas para efetuar o processo de elaboração do *balanced scorecard*, que são:

- **Tradução da visão:** é o processo no qual será mostrada a missão de forma mais minuciosa, clara e objetiva, onde será formado uma relação da visão e da estratégia da organização entre os gestores;
- **Comunicação e comprometimento:** nesta fase é permitido aos gestores disseminar a estratégia da organização e agrupar os objetivos estratégicos aos departamentos. Fazendo isso, será assegurado que todos os integrantes da sociedade conheçam, obtendo assim os objetivos alinhados as estratégias;
- **Planejamento de negócios:** esta é a etapa que transforma as estratégias e iniciativas em indicadores, onde serão alocados recursos e estabelecido prioridades;
- **Feedback e aprendizado:** é o processo de revisão do foco e análise dos setores, para identificar se as metas individuais foram atingidas.

#### 2.7.4.3 Mapas estratégicos

O mapa estratégico é o criado detalhando as funções com os objetivos da empresa, a fim de criar um padrão seguido pelos colaboradores e a busca pelo sucesso, com isso está ligado diretamente à realização da visão.

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 126) esclarecem que “seu objetivo é desmembrar a estratégia e vincular cada um de seus pontos às principais áreas operacionais da empresa”.

Assim, apoia o sistema gerencial da empresa, onde estarão organizadas as estratégias de forma clara e compreensível.

Obtendo o esclarecimento sobre as ferramentas fundamentais da controladoria, agora devemos conhecer qual a função do profissional da controladoria, o *controller*.

## 2.8 CONTROLLER

O profissional da área de controladoria é atribuído o nome de *controller* e sua função é de manter os acionistas e gestores informados sobre todos os acontecimentos dentro da empresa. É responsável também, por coordenar as áreas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Conforme enfatiza Perez Jr., Pestana e Franco (1997, p. 36), as principais responsabilidades do *controller* são,

- a organização de um adequado sistema de informações gerenciais que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- a comparação permanente entre o desempenho esperado e o real;
- a classificação das variações entre variações de estimativa e de desempenho;
- a identificação das causas e dos responsáveis pelas variações;
- a apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas.

O *controller* deve manter um grande conhecimento sobre a empresa, pois ela que repassará as informações importantes para os gestores, ajudando assim no processo decisório. Tem o compromisso de apontar as dificuldades encontradas, para assim atingir metas, proporcionar melhorias e bons resultados.

Portanto, o *controller* também analisa os resultados realizados confrontando com os projetados, com grande influência dentro da empresa no processo decisório.

## 2.9 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Padoveze (2009, p.43) define sistema de informações como,

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

Ainda Padoveze (2009) nos diz que existem o sistema de informações de apoio às operações, que se destaca por ajudar os departamentos a executarem suas atividades e funções operacionais e o sistema de informações de apoio à gestão, que é focada nas áreas administrativa e financeira, pois tem a finalidade de avaliar o desempenho dos negócios.

## 2.10 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS DO PROFISSIONAL *CONTROLLER*

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014, p. 10) quanto ao papel da controladoria “é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistemática, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

Sendo assim, podemos afirmar que a controladoria está sempre em evidência, pois está dentro de empresas ou instituições financeiras. Os resultados esperados do profissional *controller* são obter relatórios de informações gerenciais da organização que auxiliem na tomada de decisão e na de elaboração um planejamento estratégico. Oliveira, Perez Jr. e Silva nos apresenta alguns pontos:

- Contribuir no processo de tomada de decisões;
- Equilibrar a organização perante as dificuldades existentes no ambiente operacional;
- Otimizar os resultados econômicos;
- Alcançar os objetivos da organização;
- Realizar a visão;
- Assessorar a gestão da organização, fornecendo avaliações e informações;
- Dar suporte na elaboração do planejamento estratégico;
- Participar da elaboração, execução e controle do planejamento operacional.

## 3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se um breve relato sobre o ramo em estudo, no qual foi aplicada a pesquisa. Em seguida identifica-se a descrição dos dados coletados com a empresa objeto do estudo de caso.

A estrutura deste capítulo reúne as informações obtidas com a coleta de dados durante a pesquisa e as conclusões do pesquisador.

### 3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

Com um pequeno torno e uma ferraria, a Industrial Pagé iniciou as suas atividades em 13 de agosto de 1964, voltada para o conserto de peças de tratores e caminhões. Mais tarde passou a produzir fornos para farinha de mandioca, arados, grades, taipadeiras e outros equipamentos agrícolas.

Em 1980 transferiu-se para novas instalações e passou a fabricar equipamentos completos para armazenagem de grãos, transporte e beneficiamento.

Situada á Alameda Ascendino Moraes de Sá, 2183, em Araranguá, Santa Catarina, possui amplas e modernas instalações industriais e administrativas, com uma área disponível de 94.000m<sup>2</sup> e área construída de 21.506m<sup>2</sup>.

A Pagé trabalha com frequente atualização, investimentos e modernização de seu parque fabril, utilizando os mais modernos conceitos de sistemas de produção juntamente com programas e ferramentas de qualidade, refletidos na excelência de seus produtos. O seu quadro de funcionários é formado por profissionais altamente qualificados, com técnicos e projetistas de grau médio e superior.

Os equipamentos fabricados pela Industrial Pagé, em função da qualidade, consolidaram-se no mercado, e possibilitaram a expansão de algumas atividades até então feitas somente de forma sazonal.

Assim, em meados de 2012, foi montada a fábrica da UPS (Unidade de Peças e Serviços), para melhor atender, e ampliar a atuação da empresa no segmento de corte, dobra, caldeiraria e pintura, de acordo com a necessidade de cada cliente, com a qualidade, prazo e especificações necessárias para cada segmento e produto.

### 3.2 PROCEDIMENTO PARA OBTEM DAS INFORMAÇÕES

Foi realizada uma entrevista com o gerente administrativo da empresa para entender se existe um profissional *controller* dentro da organização e se está sendo utilizadas as ferramentas da controladoria e quais as suas contribuições.

### 3.3 PERFIL DA EMPRESA

Empresa do ramo metal-mecânico, dedicada a agroindústria. Como criação própria dos seus equipamentos, possui mais de 20 engenheiros nas mais diversas áreas, produz suas melhorias e inovações nos produtos através de um departamento especializado. Considera como de médio de porte de acordo com as considerações do SEBRAE, possui em torno de 450 funcionários ao total, está no mercado a mais de 50 anos. Realiza vendas em todo o território nacional, Mercosul, América do Norte, Europa e Ásia.

### 3.4 RESULTADO DA ENTREVISTA

Conforme conversado com o gerente administrativo, atualmente a empresa não possui ninguém com a função de *controller*, porém possui estrutura física, pessoa com capacidade para exercer a função, conhecimento sobre o assunto e interesse da diretoria. Atualmente a pessoa capacitada possui graduação em Ciências Contábeis e especialização em áreas afins, possui mais de 8 anos de trabalho na empresa, obtendo assim um vasto conhecimento sobre os processos da mesma. São utilizadas atualmente para auxílio nas decisões as ferramentas da controladoria no processo de análise de resultados e busca de objetivos pela empresa. Orçamento e planejamento estratégico são as mais utilizadas, *Balanced Score Card* e Modelagem de Informações Gerenciais estão sendo desenvolvidas na organização. A empresa utiliza um sistema ERP, mas ainda não contempla um BI para auxiliar na emissão das informações pelo futuro *controller*,

Explorando um pouco mais o gerente, foi evidenciado que a empresa considera que a controladoria possibilita maior confiabilidade nas informações, que produz a análise das ameaças e oportunidades dentro do planejamento, que ainda a mesma implica em uma maior redução de custos na empresa, fazendo assim mais eficiente, que é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento, que é utilizada como canal para tomada de decisão, o *controller* está envolvido em implantação de novos procedimentos que contribuam para uma melhor análise do resultado, enfim a controladoria traz contribuições muito importantes para qualquer organização. Firma e cobra o cumprimento da missão e visão da empresa, faz assessoria de modo geral para entidade e otimiza os resultados.

### 3.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Através da pesquisa foi possível observar que a entidade não possui um colaborador registrado como *controller*, mas que possui a função e todas as atribuições para exercer a mesma.

Como a agroindústria possui sazonalidade é de grande importância possuir as informações muito acuradas, pois existe uma baixa durante o ano que precisa ser suprida no período de alta, onde o *controller* mais uma vez entra com os benefícios das informações precisas e claras. Com as informações bem acuradas, será possível fazer um análise traves de indicadores que o controller poderá montar, onde fica muito mais simples a leitura pra uma tomada de decisão. Ainda o mesmo poderia estar acompanhando e gerenciando projetos de melhoria dentro da empresa, através de uma montagem e acompanhamento de orçamento anual, onde poderá ser contemplado os objetivos estratégicos que a empresa deseja atingir.

O controller ainda poderá desenvolver estudo encima dos pontos fortes e fracos da empresa baseado numa análise SWOT, onde será possível identificar oportunidades para o negócio.

Sendo assim, podemos concluir que com as respostas obtidas pela entrevista demonstram que a controladoria traz grandes benefícios para empresa, sendo responsável pelo auxilio nas tomadas de decisões, pelo aumento da confiabilidade das informações, controle e planejamento das operações, emissão e acompanhamento do orçamento e por fim da lucratividade da empresa.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o estudo desenvolvido foi possível entender que a utilização dos recursos oferecidos pela controladoria é de grande importância em uma empresa, pois proporciona maior confiabilidade, segurança nas informações gerenciais, essas que são utilizadas, no processo de gestão e na tomada de decisões. A controladoria nasceu para fornecer apoio aos gestores.

Sendo assim, o objetivo dessa pesquisa consiste em mostrar teoricamente os aspectos relacionados à controladoria, após conceituar as ferramentas utilizadas por ela e por fim, apresentar as contribuições da controladoria em uma empresa do ramo metal-mecânico.

Conclui-se o objetivo geral, quando da verificação, por meio de estudo de caso, de que a empresa pesquisada não faz uso da controladoria corretamente implantada, contudo possui interesse em utilizar as suas ferramentas, pois consideram que está proporciona transparências das informações, credibilidade, estabilidade e otimização dos resultados.

Referente ao primeiro e segundo objetivos específicos, estes foram alcançados no construir dos tópicos da fundamentação teórica, conforme a literatura, quanto à origem e evolução, a missão, objetivo e funções da controladoria e também sobre seu planejamento, execução e controle, onde foram destacados o seu surgimento, a sua utilização e a importância como suporte na gestão.

Após, foram apresentadas as principais ferramentas que auxiliam a controladoria, que são o planejamento estratégico, o orçamento, a modelagem de informações gerenciais e o *balanced scorecard*, no qual estes instrumentos possibilitam o controle operacional e servem como apoio a gestão, facilitando a tomada de decisão.

Quanto ao terceiro objetivo específico, foi alcançado no decorrer do estudo de caso, que foi caracterizando as empresas do ramo metal-mecânico de Araranguá, e após isso foi aplicado um questionário no qual foi identificado as contribuições direcionadas as organizações, com isso pode-se constatar que a controladoria juntamente com as suas ferramentas gerenciais, auxiliam no desenvolvimento positivo da entidade, mantendo-a estável e competitiva no mercado.

Por fim é importante evidenciar que este estudo teve como base um ramo específico, porém, percebe-se que estas ferramentas da controladoria podem ser utilizadas por todas as organizações, independente de porte ou extensão, o importante é utilizar os instrumentos necessários, assim garantindo o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

- CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.
- KAPLAN, Roberto S; Norton, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 344 p.
- KOLIVER, Olivio. **A contabilidade e a controladoria: tema atual e de alta relevância para a profissão contábil - 2012**, disponível em [http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro\\_controladoria.pdf](http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_controladoria.pdf)
- LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada: Um enfoque nas boas práticas estratégicas**, São Paulo: Ed. Atlas, 2013. 242 p.
- MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise didática das demonstrações contábeis**, São Paulo: Ed. Atlas, 2014. 246 p.
- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: Uma integração necessária**, São Paulo: Ed. Atlas, 2014. 224 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 347 p.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003. 483 p.
- \_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2009. 493 p.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002. 206 p.
- PEREZ JR. José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e pratica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.190 p.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações contábeis: Estrutura e análise.** 2.ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006. 305 p.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006. 277p.