

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC

GIOVANI GREGOLON

CONTROLADORIA EMPRESARIAL:  
APLICADO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA REGIÃO DE VIDEIRA

Videira  
2014

GIOVANI GREGOLON

CONTROLADORIA EMPRESARIAL:  
APLICADO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA REGIÃO DE VIDEIRA

Orientador: Prof<sup>o</sup>.Mrs. Ildo Fábris

Videira  
2014

## FOLHA DE APROVAÇÃO

GIOVANI GREGOLON

CONTROLADORIA EMPRESARIAL:  
APLICADO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA REGIÃO DE VIDEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado para obtenção do título de  
especialização em MBA de Gestão  
Financeira e Controladoria, áreas das  
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do  
Oeste de Santa Catarina *Campus* de Videira.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**PROFESSOR AVALIADOR**

---

Prof.: Avaliador:

## **DEDICATÓRIA**

Dedica-se a todos os professores envolvidos na minha formação acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me oferecer esta oportunidade e por dele eu ter me afastado na maior parte de minha faculdade, e Ele não ter se afastado de mim.

Agradeço aos meus pais Genor e Iracilda por estarem sempre presentes nas horas mais difíceis.

Ao professor e amigo Ildo pelo tempo e paciência a mim dedicados.

E por fim meus sinceros agradecimentos a minha namorada e talvez futura esposa Jaine, pelo apoio, força e também por ter me aturado nesse período.

## EPÍGRAFE

“As raízes do estudo são amargas, mas seus frutos são doces.”

*Aristóteles*

## RESUMO

A Controladoria Empresarial é uma ramificação da contabilidade, tem como objetivo principal fornecer informações adequadas a necessidade da entidade e de quem a administra para a tomada de decisões. Desta forma é necessário um setor dedicado a controladoria, com isto poderemos reduzir custos e despesas e aumentar a rentabilidade da entidade, com busca na continuidade da entidade. Para que isso aconteça é necessário o envolvimento de todos os setores da entidade e também com o comprometimento daqueles que iram fornecer as informações necessárias para a elaboração. Iremos identificar por meio de pesquisa de campo se nas pequenas e médias empresas da Região de Videira, tem um setor de controladoria, se caso tenha um setor, buscaremos saber se o setor traz informações úteis e confiáveis para a tomada de decisões e caso não tenha, será identificado de que maneira é obtidas as informações necessárias e se elas são úteis e confiáveis. Também iremos identificar o motivo pela qual as empresas não tenham um setor de controladoria, neste estudo buscaremos informar os administradores, pessoas a frentes destas entidades e outras que se interessem pela controladoria o que poderia ser melhorado com a implantação desta área dentro da entidade.

Palavras-chaves: Contabilidade. Controladoria. Contabilidade Gerencial. Custos.

## **ABSTRACT**

The Corporate Controller is a branch of accounting, has as main objective the need to provide adequate information of the entity and who manages to make decisions. Thus an industry dedicated to controlling, with this we can reduce costs and expenses and increase profitability of the entity, with the search continuing entity is necessary. For this to happen the involvement of all sectors of the organization and also with the IRAM commitment of those who provide the information necessary for the preparation is necessary. We will identify through field research in small and medium enterprises in the Region Vine , has a sector controller , if the event has a sector , seek to know if the industry provides useful and reliable information for decision making , and if no will be identified so that necessary information is obtained and whether they are useful and reliable . We will also identify the reason why companies do not have a controlling sector, this study will seek to inform administrators, the people of these fronts and other entities that have an interest in controlling what could be improved with the implementation of this area within the entity.

Keywords : Accounting . Comptroller . Managerial Accounting . Costs .



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	11
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
1.5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
1.6	QUESTÕES DE PESQUISA.....	13
1.7	COLETA DE DADOS.....	14
1.8	ANÁLISE DOS DADOS.....	14
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1	DEFINIÇÕES DE CONTROLADORIA.....	16
2.2	DESAFIOS DA CONTROLADORIA.....	17
2.3	IDENTIFICAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.....	18
2.4	CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	20
2.4.1	<b>Classificação dos custos</b> .....	23
2.4.2	<b>Metodos de custeio</b> .....	24
2.4.3	<b>Metodo de custo ABC</b> .....	24
2.4.3.1	Metodo De Custeio Por Absorveção.....	26
2.4.3.2	Custeio Pleno.....	27
2.4.3.3	Custeio Variável.....	27
2.5	INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELA CONTABILIDADE.....	28
2.6	A importância da Controladoria para a tomada de decisões.....	34
2.7	QUAIS SÃO AS FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA CONTROLADORIA.....	34
2.7.1	<b>Planejamento</b> .....	34
2.7.2	<b>Orçamento</b> .....	36
2.7.3	<b>Execução</b> .....	39
2.7.4	<b>Controle</b> .....	39

2.7.5	<b>Medidas Corretivas.....</b>	40
2.7.6	<b>Avaliação de desempenho.....</b>	40
2.7.7	<b>Balanced Scorecard (BSC).....</b>	41
2.8	A FUNÇÕES E ATIVIDADES PARA A CONTROLADORIA E AO CONTROLLER.....	41
2.9	OS CONTROLES NECESSÁRIOS PARA A ÁREA DE CONTROLADORIA.....	44
2.10	CONTROLES COM BASE EM CENTRO DE CUSTO E DE RESULTADOS.....	44
3	<b>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS.....</b>	46
3.1	INFORMAÇÕES OBTIDAS POR MEIO DE PESQUISAS DE CAMPO.....	46
4	<b>CONCLUSÃO.....</b>	58
	<b>REFERÊNCIA.....</b>	59
	<b>ANEXO.....</b>	61

## 1 INTRODUÇÃO

A Controladoria tem a finalidade de fornecer informações adequadas para a tomada de decisões, buscando assim, colaborar para a continuidade da empresa, não somente, mas também buscar trazer aos gestores informações que demonstre, a eles, meios adequados para que a entidade seja mais rentável e que da mesma forma ela tenha um rumo a ser seguida.

A Controladoria é uma área da entidade que pode ser conceituada como, um conjunto de princípios, procedimentos e métodos que são derivadas das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade.

A Controladoria é uma ramificação do setor Contábil, logicamente, se utiliza de dados base, em sua maioria, de informações oriundas da contabilidade, sendo que estas já englobam informações de outras áreas da empresa. Após, obtidas essas informações elas serão transformadas em informações gerenciais, as quais serão tratadas de acordo com a atividade das empresas e principalmente com as necessidades dos gestores.

Para as empresas de pequeno e médio porte, também é muito importante que se tenha uma pessoa responsável pela realização dessas informações gerenciais ou até podemos dizer, que as empresas até tem e que são praticados na maioria das vezes pelos próprios empresários, que em muitas vezes, não se tem todos os ensinamentos necessários para se realizar estas tarefas. Os mesmos, na correria do dia-a-dia não tem tempo de traçar metas, planos, elaborar um acompanhamento orçamentário para indicar um rumo para sua empresa, ou faz, mas mentalmente, o que acaba dificultando para as outras pessoas envolvidas no processo, que desta forma ficam a deriva, sem saber seus objetivos.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Controladoria traz para os interessados nas entidades, a realidade por meio de dados, que são trabalhados e se tornam informações gerenciais. Como a Controladoria fornece informações de grande importância para a tomada de decisões, essas devem ser corretas e apresentados de maneira clara e detalhadas de acordo com a necessidade da entidade e de quem a administra.

Dessa forma se indaga: A controladoria é importante para a tomada de decisões dentro das empresas, mesmo sendo estas de pequeno e médio porte?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é a demonstração os procedimentos, conceitos, funções e aplicabilidade da controladoria empresarial, com aplicações práticas por meio de obtenção das informações e estudo das empresas da região de Videira, trazendo aos interessados informações confiáveis para a tomada de decisões.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância da controladoria nas pequenas e médias empresas da região de videira no controle e produção de informação para a tomada de decisão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- A. Definir o que é controladoria;
- B. Demonstrar a importância da Controladoria;
- C. Expor as ferramentas da Controladoria;
- D. Explicar as atividades e funções da Controladoria;
- E. Demonstrar as formas de controles fornecidos pela controladoria;
- F. Explanar as informações obtidas por meio de pesquisas

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O tema “Controladoria Empresarial: Aplicadas nas pequenas e médias empresas da Região de Videira” foi escolhido devido a grande importância e sua aplicabilidade nas empresas do ramos industriais, comerciais e de prestação de serviços.

As empresas, não somente da região de Videira, mas também de outras regiões, necessita de informações estratégicas que lhes traga informações que a contabilidade tradicional não traz, desta forma, é criado dentro da entidade um setor denominado Controladoria.

No setor de Controladoria é feito um trabalho mais detalhado com as informações da contabilidade e também com as informações fornecidas pelas áreas, com o objetivo de fornecer informações estratégicas para a entidade e outros interessados, tendo como objetivo principal, cumprir sua missão, que é assim como todos os setores da entidade, a de ser lucrativa e prezar pela continuidade da empresa.

Para que isso seja concretizado, é necessário que todas as áreas estejam em constante envolvimento e que as informações fornecidas pela controladoria sejam coerentes e úteis.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em dois capítulos: 1 Introdução, 2 Fundamentação teórica, 3 Apresentação de dados e 4 Conclusão.

No **primeiro capítulo**, apresenta-se a introdução sendo expostas todas as orientações iniciais do trabalho, como, o tema do trabalho, demonstrando o que será abordado, problema de pesquisa, que será mostrará os pontos difíceis da realização do trabalho, os objetivos, Gerais e específicos, onde será apresentado a finalidade do trabalho a ser executado, a justificativa, que descreve o porquê foi escolhido este assunto, logo após se encontra a estrutura do trabalho, onde apresenta como serão estruturado os capítulos e o que neles serão apresentados e finalmente os procedimentos metodológicos, que está inserido o tipo de pesquisa utilizado para realização do trabalho.

No **segundo capítulo**, Fundamentação Teórica. É neste capítulo que está inserida a teoria, relacionada com o tema e que também servirá como base para responder todos os objetivos.

No **terceiro capítulo**, consta a análise e apresentação de dados obtidos com a pesquisa.

No **quarto capítulo**, consta as conclusões e por último, as referências bibliográficas.

## 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaboração deste projeto, foi realizadas pesquisas através de livros, internet, profissionais da área, consulta de relatório e pesquisas de campo na cidade de Videira e região.

O estudo teve sua delimitação caracterizada como pesquisa bibliográfica. Cervo e Bervian (1983, p. 55 apud Beuren, 2003, p. 86) definem a pesquisa bibliográfica como:

Aquela que explica um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para alcançar os objetivos deste trabalho faz-se necessário efetuar pesquisa de campo a respeito de informações praticas, obtidas por profissionais da área que convivem com estas atividades em seu dia-a-dia e que muitas vezes não são obtidas por meio de pesquisas bibliográficas.

## 1.6 QUESTÕES DE PESQUISA

O que é controladoria?

Quais as informações emitidas pela controladoria que podemos considerar como importante para a tomada de decisões?

Quais são as ferramentas utilizadas pela Controladoria?

Quais são as atividade e funções da Controladoria?

Quais os controles fornecidos pela controladoria?

Quais as informações obtidas pela aplicação da pesquisa que indicaram a situação sobre controladoria das pequenas e médias empresas?

### 1.7 COLETA DE DADOS

Para aplicação do questionários foi utilizado uma ferramenta gratuita da empresa Google, denominada Google Drive/ Docs, esta ferramenta proporcionou o envio e a resolução por parte das empresas de uma maneira rápida, dinâmica e de fácil acesso.

Primeiramente foi realizado contato, via telefone, com as empresas pesquisadas, onde desta forma, foram explicado o objetivo da pesquisa e o assunto abordado.

O foco da pesquisa foram empresários e gestores das empresas, pelo fato de que estes seriam os responsáveis pela tomada de decisões, desta forma eram os mesmos que se utilizam das informações emitidas pela controladoria.

Após o contato telefônico, foram enviados via e-mail, um link que dá acesso ao questionário. No mesmo questionário foi possível ser enviado, a partir de uma opção, não sendo necessário o envio por e-mail ou outro meio, o que se tornou a coleta de informações mais ágil, estes questionários seriam enviados a um banco de informações, onde que nele mesmo foram possível a elaboração de gráficos.

### 1.8 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram transformados em informações, que proporcionou, identificar se as organizações têm área de controladoria e se estas são vistas como um instrumento útil para os gestores.

Esta pesquisa procurou identificar pequenas e médias empresas para que fossem possível demonstrar que mesmo em empresas destes portes é importante a utilização de controladoria.

Para que essa análise fosse melhor compreendida e apresentadas foram criados gráficos, que proporcionará uma melhor compreensão, por ser de fácil entendimento.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Demonstraremos a seguir os procedimentos e conceitos de Controladoria, aplicado em empresas de pequeno e médio porte, focando e desenvolvendo, métodos que possam ser utilizados na Região de Videira (SC).

### 2.1 DEFINIÇÕES DE CONTROLADORIA

A Controladoria tem como finalidade a busca pela elaboração de informações, que são recebidas de todas as áreas da entidade, em especial a contabilidade, ela tem como objetivo a análise e consolidação das informações, proporcionando aos gestores melhores controles por meio de relatórios, controles internos, análise por meio de indicadores, entre outros objetos, a qual a controladoria firma seus alicerces.

Esses por fim, serviram para tomada de decisões pelos gestores das entidades, buscando assim o melhor caminho para o rumo da empresa.

De acordo com MOSIMANN et al. (1993 apud PADOVEZE, 2005, p.21)

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos (...) gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: A) como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa e, B) como uma área do conhecimentos humano com fundamentos, conceitos, princípios em todos oriundos de outras Ciências. Sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios procedimentos e métodos oriundos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Podemos dizer que a Controladoria se utiliza de meios econômicos das empresas para traçar as opções existentes, essas informações necessitam de base sólidas e fundamentadas, para isso é importante que seja realizados análise sobre as informações obtidas, com o objetivo de descobrir se estão sendo elaboradas de acordo com os procedimentos e meios estabelecidos pela entidade e órgãos competentes.

A Controladoria segundo ALVES e FISCH (1999 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.16) é:

[...] a Controladoria pode conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade [...]

A controladoria pode ser dita como um conjunto de informações que são trabalhadas e tratadas, para que seja apresentado ao final, informações necessárias para a tomada de decisões pelos seus gestores.

A Controladoria pode ser dividida em três itens, o orçamento, os custos e formação de preços e a contabilidade.

## 2.2 DESAFIOS DA CONTROLADORIA

A controladoria diante das necessidades das entidades, de suas atividades e ramos de atuação busca a eficácia da organização, ela sentiram a necessidade de obter informações privilegiada da empresa.

Estas informações fariam com que os administradores a frente da entidade, tenha e possa acompanhar o andamento das atividades realizadas dentro da organização.

Mas para que isso seja possível é necessário que a controladoria faça um análise criteriosa dos processos executas e das atividades existentes dentro da entidade.

Com estas informações se torna muito mais fácil a obtenção de controles e de meios que facilitem o meio organizacional, com elas abresse um leque de informações, as quais podem ser trabalhadas pelos executivos.

Por meio destas informações a controladoria pode criar controles que seja possível identificar falhas, descuidos e perda de produtividade.

Também pode ser avaliado um melhor meio a ser seguido, com redução de custos, como por exemplo a redução de funcionários empregados em uma determinada atividade, a qual pode ser automatizada, tornando o processo mais

rápido, com baixo custo, menor rotatividade de funcionários na organização e melhor finalização dos produtos.

Para que possa atingir os objetivos da impostos pela organização é muito importante está etapa, pois é nele que será aplicados os metodos eficiente e com baixo custo, que seja possivel assim aumentar a produtividade, sem muito investimentos.

Para que isso aconteça é necessário a utilização da controladoria, a qual, deverá ser aplicada e deticada, que possa atender todos os requisitos estabelecidos e utilizadas todas técnicas da controladoria, que por sua vez possui meio próprios de realização de suas atividades.

### 2.3 IDENTIFICAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Na maioria das vezes somente grande organizações tem uma área responsável pela controladoria, da mesma forma um *Controller*. Mas como podemos definir uma pequena é média empresa?

De acordo com Luiz Carlos de Souza (2008, p. 23)

A definição de pequenas empresas veio dos Estados Unidos, “A definição legal de pequena empresa ocorreu primeiramente nos Estados Unidos, em 1948, pelo Selective Service Act, uma espécie de estatuto da pequena empresa, naquele país, esclarecendo quais seriam as premissas básicas para que uma entidade fosse considerada pequena.” eram considerada três premissas basicamente “a) para ser uma pequena empresa ela não poderia ter uma posição dominante no comércio ou na indústria; b) não poderia fazer a contratação de mais de 500 funcionário; c) teria que ser possuída e operada de forma independente.

De acordo com a legislação brasileira possuímos outros pontos que devemos considerar para classificar as empresas, a qual está descrita na Lei complementar 123/06.

A Lei complementar 123/06 define microempresas e empresas de pequeno porte da seguinte forma:

[...] a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art.966 da lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: [...] II) No caso da empresa de pequena porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (Três milhões e seiscentos mil reais). § 1º Considera-se receita bruta, para fins do disposto no Caput deste artigo, produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado na operação em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos. § 2º No caso de início de atividade no próprio ano-calendário, o limite a que se refere o caput desde artigo será proporcional ao número de meses em que a microempresa ou a empresa de pequeno porte houver exercido atividade, inclusive as frações de meses. (BRASIL, 2006)

Este meio de classificação mencionado pela Lei Complementar 123/06 é utilizado para indentificar quais a taxa de tributação a ser empregado pelas empresas.

O Banco Nacional de Desenvolvimento se utiliza da classificação adota pelo faturamento anual da empresa.

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL</b>
<b>Microempresa</b>	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
<b>Pequena empresa</b>	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
<b>Média empresa</b>	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
<b>Média-grande empresa</b>	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
<b>Grande empresa</b>	Maior que R\$ 300 milhões

*Fonte: BNDS (2010)*

O Sebrae, utiliza além desse critério de classificação mencionado pela Lei Complementar 123/06, um critério pelo número de funcionários, os quais são diferente quando comparados pela atividade das empresas, sendo a separação entre Comércio/ Serviços e Indústria. Segue abaixo um quadro demonstrativo que melhor demonstrará o critério de classificação.

Porte da Empresa	Números de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande porte	>99	>499

Fonte: SEBRAE(2008)

Desta forma já podemos classificar as empresas que seram pesquisadas, estas classificações já existiam a vários anos, o que vem sofrendo alterações são os critérios.

Da mesma maneira, antigamente já havia comércio, mas a moeda poderia ser diversos objetos, até animais, desta forma podemos dizer que havia empresas, pequenas, pelo tamanho dos negócios, que havia na época e da mesma forma não haviam burocracia, muito menos tantas exigência legais, as quais têm atualmente.

Atualmente, as exigências legais para a criação de pequenos negócios são inúmeras, haja vista o controle governamental, vigilância sanitária, licença do corpo de bombeiros, meio ambiente e órgãos reguladores das atividades comerciais (LUIZ CARLOS DE SOUZA, 2008, p. 24).

Podemos dizer que muitas empresas deixam de serem criadas devido a grande burocracia dos órgãos públicos, além disso temos que mencionar também os grandes riscos existentes.

A soma disso tudo pode acabar embarralhando o futuro empresário, que na maioria das vezes por ser individual e sem muita experiência acaba não solicitando ajuda e desistindo da ideia.

## 2.4 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de Custos surgiu da necessidade de apuração dos gastos envolvidos na produção e formação dos preços, principalmente no crescimento das

indústrias, deixando o processo artesanal e aprimorando suas linhas de produção, tornando os processos mais complexo e mais exigentes.

A área de Custos é um ramo da contabilidade que fica responsável pela elaboração e controle de gastos dentro da entidade.

As técnicas para apuração de custos são aplicáveis em todos os negócios, de um modo geral, principalmente para planejar, administrar e controlar as atividades econômicas resultantes de cada negócio que pode, resumidamente, explorar atividade industrial, comercial ou prestação de serviços. As atividades exploradas pelas empresas são as fontes geradoras de recursos: são as receitas resultantes das vendas de bens e ou serviços. Essas atividades são conhecidas como atividades fim. As demais atividades das empresas são denominadas atividades meio. POMPERMAYER; LIMA (2002 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.125)

Desta forma também podemos termos a divisão entre Custos e as despesas, ou seja, os custos seriam todos os gastos empregados na realização dos produtos e serviços que seriam vendidos ou prestados posteriormente pelas empresas aos seus consumidores e as despesas seriam as áreas administrativas necessárias para que se de o suporte necessário na realização destes produtos ou serviços.

Conceitualmente, custos são todos os gastos, em bens e serviços, utilizados na produção de outros bens ou serviços. Os gastos incorridos na fabricação de um produto (indústria), na compra de uma mercadoria ( comércio) ou na prestação de um serviço (serviço) são caracterizados, tecnicamente, como custos, porque são gastos com a atividade fim. Enquanto considerados como custos, os valores desses gastos representam valores em bens ou direitos. Ainda, conceitualmente, despesas são os gastos em bens ou serviços utilizados, consumidos ou transferidos para se obter uma receita. Portanto, as despesas estão vinculadas às atividades meios. POMPERMAYER; LIMA (2002 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.126)

Seguindo esta linha de raciocínio podemos ainda ter os custos diretos e de transformação, onde os custos diretos seriam a matéria prima e a mão-de-obra empregada diretamente na produção e os de transformação seriam o conjunto do valores utilizados para ao término do processo e assim temos os produtos acabados.

No caso da atividade das empresas serem do comércio os custos são as compras das mercadorias para serem posteriormente revendidas e no ramo de prestação de serviço seriam a mão-de-obra dos funcionários empregados.

Para que os gastos empregados nas atividades de uma empresa sejam úteis é necessários que os mesmo sejam transformados em informações gerenciais. Para que isso ocorra é necessário que estes dados obtidos sejam organizados e confiáveis antes de qualquer coisa.

Tendo a certeza que os dados recibos são confiáveis poderemos dar continuidade na preparação das informações gerenciais. Estes dados deveram ser acolhidos por uma equipe que será responsável pela interpretação e transformação em informações que possam ser lidos.

O processamento dos dados e obtenção das informações compreende três fases distintas: a coleta de dados, que consiste no levantamento e na seleção dos dados relevantes, planejamento de como esses dados serão colhidos, sendo necessário um treinamento das pessoas da empresa que elaborarão o levantamento desses dados. POMPERMAYER; LIMA (2002 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.127)

Na transformações dos dados em informações gerenciais é necessários que o operador responsável busque obter um sistema de controle de custo, que seja útil a tomada de decisão.

POMPERMAYER; LIMA (2002 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.127) destacam alguns aspectos existentes em casos de implantação de custos nas quais as empresas terão que enfrentar.

A barreira da cultura organizacional é do tipo: “sempre fizemos dessa forma” ou mesmo, “será que vale a pena?”; a prioridade é dada a outras áreas, como vendas, operacional, administrativo, financeiro e contabilidade, ficando custos geralmente em último instânci no planejamento diário; compreensão do conceito real de custos, que deverá ser revestido de uma abordagem mais profunda, indexada ao uso de recursos; A absorção de custos sob a ética de uma revisão gerencial de um sistema processador de informações e, finalmente, a adequação do sistema de custos aos software (existentes na empresa); Apoio da alta direção da empresa.

Podemos salientar ainda, que em muitos casos a existência, na organizações, de pessoas acomodadas que preferem manter as suas atividades já fixadas, a ter que ser empenhar e buscar uma forma inovadora que proporcione uma demonstração mais eficiente e eficaz, para a tomada de decisões por parte dos gestores é uma barreira grande mas que deve ser ultrapassada.

Se forma analisar são todos situações que acapam tornando o processo burocratico e ineficaz.

#### 2.4.1 Classificação dos custos

Podemos classificar os Custos em Variáveis, fixos, diretos e indiretos, sendo os custos variáveis, aqueles que dependem da quantidade produzida, ou seja, quantos mais forem produzidos, mais será consumido pela produção, os Custos Fixos, são aqueles que independente da quantidade produzida o seu valor será o mesmos, ou seja, quantos mais produtos produzido, maior será a distribuição dos custos a serem rateados, podemos citar o exemplo do alugém, onde o valor será o mesmo, independente da quantidade produzida. Tanto os custos Variáveis e Fixo, poderão ser melhores exemplificados abaixo;

Utilizando como exemplo uma Vinícola empresa responsável por produzir vinhos finos, levando em consideração valores fictícios temos os seguintes dados, apresentados na tabela abaixo:

Classificação do Custo	Descrição	Valores por quant. Produzida	
		1.000 unid./mês	1 unid./mês
Custo Variáveis	Matéria Prima (Uva)	R\$ 10.000,00	R\$ 10,00
Custo Fixo	Aluguel barracão	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Custo Variáveis	Embalagens (rotolos, Rolhas e Garrafas)	R\$ 5.000,00	R\$ 5,00
<b>Total Custos.....</b>		<b>R\$ 20.000,00</b>	<b>R\$ 5.015,00</b>

Desta forma podemos concluir que se a entidade for produzir 1.000 unid./mês ela irá gastar R\$ 20.000,00, ou seja, R\$ 20,00 por unid./mês.

Já de outra forma se ela produzir apenas 01 unid./mês ela terá um custo total do produto de R\$ 5.015,00 Por interferência do valor pago para o aluguel do barracão que será mensalmente de R\$ 5.000,00 não irá mudar, quando produzindo 01 ou 1.000 unidades, por este motivo o custo do aluguel é denominado de Custo fixo, não muda em decorrência da quantidade produzida, já a Matéria Prima e Embalagens, serão utilizadas de acordo com a quantidade produzida.



### 2.4.2 Metodos de custeio

Existem vários metodos de custeio utilizados, empregados dependendo da necessidade das organizações. Alguns mais utilizados para tomadas de decisões gerenciais, onde possibilita um controle mais apurado do que está sendo empregado na atividade ou até mesmo separando a organização em atividades, proporcionando assim uma visão de qual está sendo rentável e qual não está.

### 2.4.3 Metodo de custo ABC

O metodo de custeio ABC usa meio de medidas de custo por atividade.

Com isso tornasse possivel a avaliação do desempenho da entidade por atividade, desta maneira a interpretação e a descisão são mais seguras, pois desta forma é possivel identificar o que está sendo empregado de acordo com a atividade e se o seu resultado final está sendo positivo.

[...] Para fins de gestão de custos, a segregação dos gastos, em custos e despesas, não dispensa o controle individual de cada espécie de gasto. Pelo contrário, os controles e a apuração dos custos devem ser abrangentes. A gestão da atividade econômica e do negócio é primordial para o êxito do desempenho das organizações. POMPERMAYER; LIMA (2002 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.126)

O metodo de custeio tem por finalidade apropriar custos, desta forma é baseasse da contabilidade de custo. Este metodo permite que seja possível a identificação dos custos dos produtos.

Segundo CHING (2001 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.54)

O ABC é um método de ratear os custos de um negócio de departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos. O custeio ABC é adequado para organizações complexas, em que os produtos consomem os recursos de forma muito heterogênea. A entidades hospitalares parecem ser bons exemplos desse tipo de organizações (CHING, 2001, p)

Outro ponto muito importante para o uso do metodo de custeio ABC em nossa região é o caso de produtos agrícolas, onde em cada atividade é empregado vários

produtos como ensetisidade, adubos, fungisidas, entre outros, mas o que ocorre é que não é apurado a aplicação deste por atividade, o que em muitos casos, ocorre que um produto gera resultado negativo enquanto outro tem que cobrir estes custos.

De acordo com Cogan (1995 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.54)

Pode-se citar os seguintes benefícios: A) uma melhoria das decisões gerenciais, pois deixa-se de ter produtos subcusteados ou supercusteados; B) facilita a determinação dos custos relevantes; e C) permite que se tomem ações para o melhoramento contínuo das tarefas de redução dos custos dos overhead.

Desta forma tendo o real custos empregados de acordo com o produto ou atividade, pode se determinar qual o preço a ser aplicado a ele e determinar se é viável ou não a produção do produto ou a continuação da atividade.

Com isso é possível ter uma melhor negociação com compradores, onde pode demonstrar a aplicabilidade do valor do produto cobrado.

ANDERSEN (1997 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.54) acrescenta alguns pontos importantes que o método de custeio ABC pode proporcionar:

Maior exatidão nos custos de produtos; determinação dos custos de serviços; determinação dos custos de clientes; identificação dos custos por mercado ou de canais de distribuição; determinação dos custos de projeto; determinação dos custos de contratos; determinação dos produtos, clientes ou canais a serem focalizados; Acompanhamento da rentabilidade de produtos, canais de venda, clientes etc; apoio para a mensuração da análise do valor econômico agregado, EVA, do inglês Economic Value Added; Apoio para negociação de contratos; Apoio para aumentar a receita, ajudando os clientes a entender as reduções de custo como consequência da utilização de seus produtos e serviços; Apoio para custo-alvo; Apoio para benchmarking; e determinação do montante de serviços compartilhados.

A formação de preço como já citado anteriormente é muito importante na hora da negociação, sendo que ocorrendo a falha da controladoria neste momento poderá acarretar em um fachoamento de contrato para realização de um produto ou serviço com prejuízo, o qual seria para organização algo crucial.

Segundo SALGADO et al. (2005 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.55) a controladoria define um modelo que compreenda

a) definição dos critérios e procedimentos, levando em consideração mercado específico e método de custeio adotado; b) definição de um modelo padrão que dê suporte a decisão e a definição dos preços a serem praticados; c) definição de um modelo para acompanhar e monitorar preços listados, praticados, calculados e da concorrência; d) análise da lucratividade e rentabilidade dos produtos e serviços, unitário e global; e) gestão da listagem dos preços.

A determinação de preço deverá ser algo muito bem elaborado, desta forma é que o método de custeio ABC acaba sendo muito importante na tomada de decisão pelos executivos, pois ele trará tudo o que será empregado para elaboração daquele produto e quais seriam as melhores margens a serem aplicadas.

Novamente utilizando como exemplo uma vinícola, ela poderá produzir, vinhos, sucos, vinagres, desta forma a uva, matéria-prima de todos os produtos mencionados, deverá ser controlada pela aplicabilidade do produto, da mesma forma com o açúcar, e outros produtos.

#### 2.4.3.1 Método De Custeio Por Absorção

O método de custeio por absorção é o único método aceito pela legislação brasileira, apesar de ser um método muito utilizado, ele também apresenta algumas falhas.

O método de custeio por absorção proporciona a apropriação de todos os custos, direto, indireto, fixos, variáveis, em um determinado produto elaborado final.

GARRISON e NOREEN (2001, p. 226) descreve o método de custeio por absorção como *“o método de apuração de custos que inclui todos os custos de fabricação – materiais, mão-de-obra e custos direto, fixo e variável – como parte dos custos de uma unidade concluída do produto”*.

O método de custeio por absorção para fins gerenciais, não permite uma boa análise, desta forma acaba deixando a desejar.

#### 2.4.3.2 Custeio Pleno

O método de Custeio Pleno é realizado quando além de se empregar todos os custos dos produtos, também são rateados as apropriados as despesas operacionais.

Com isso pode ser dizer que o método de custeio pleno seria método de custeio total. O método de custeio total é definido por GUERREIRO e CATELLI (1995 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.63) “[...] o custeio por absorção total é como uma metodologia de custeio onde todos os custos e despesas operacionais são rateados às unidades individuais de serviço”.

O método de custeio pleno foi utilizado na área de saúde em 1970 na rede pública, mas não teve uma ação muito forte devido a grande inflação que existia na época, desta forma ela não foi aderida.

#### 2.4.3.3 Custeio Variável

Os métodos de custeio variável tem por finalidade a alocação dos custos variáveis nos custos dos produtos ou serviços realizados, para os outros custos fixos são destinados diretamente no resultado da entidade e os mesmos são considerados como despesas.

De acordo com BRUNI; GOMES, 2010, p.53. os custos variáveis tem outra denominação.

O custeio variável é também chamado de custeio marginal ou ainda de custeio direto, visto que os custos variáveis, na sua maioria, são diretos. Em razão da obrigatoriedade legal de uso do custeio por absorção, o custeio variável é geralmente utilizado para fins gerenciais, como ferramenta de auxílio à administração para tomada de decisões.

Desta forma podemos dizer que os custos são classificados em fixos e variáveis, mas que somente os variáveis formam os custos dos produtos, como já mencionado anteriormente. Este método possui restrição fiscal e legal.

## 2.5 INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELA CONTABILIDADE

A Contabilidade é uma excelente ferramenta de acompanhamento, controle e fornecimento de informações patrimoniais da entidade, só que muitas vezes estas informações não são trabalhadas corretamente.

No Brasil não cada vez mais vem sendo empregado pela entidade um mecanismo de controle interno, o qual proporcional menos riscos de erros, melhor produtividade e análise pelos gestores e administradores.

Para ATTIE (1998 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.64), os controles internos são comparados como trabalho de auditoria, o que não é certo.

Os controles internos são regularmente vistos como sinônimos de auditoria interna. Esta concepção, no entanto, é totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente, executados por um departamento especializado. Estes, por sua vez, referem-se a procedimentos de organização adotados como planos permanentes de uma empresa.

Os controles internos são mecanismos que moldados juntamente com a administração e que esse proporcione segurança e confiabilidade de acordo com a legislação, melhorando a eficiência e eficácia, possibilitando tranquilidade para quem o opera, inclusive que nesses controles seja útil para as operações a serem realizadas.

De acordo com CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO (1988 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.64)

O controle interno tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial. Esses objetivos envolvem a proteção de ativos, obtenção de informação adequada, promoção da eficiência operacional e estimulação da obediência e do respeito às políticas da administração.

Os ativos descritos acima devem ser mantidos custe o que custar, quer por meio de erros, fraudes ou até mesmo por falta de atenção, para que seja atingido o objetivo principal da entidade que é manter sua continuidade.

Para ter uma boa administração nas entidades, também é necessário um boa organização, tanto na contabilidade quanto no restante da empresa, somente assim será possível evitar erros.

Para que todos os envolvidos tenham relacionamento melhor, é muito importante que eles possuam independência, ATTIE (1998 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.66) dá um enfoque grande neste elemento.

Um elemento importante em qualquer plano de organização é a independência das funções de operação, custódia, contabilidade e auditoria interna. A independência estrutural requer uma separação de funções, de tal forma que os registros existentes, fora de cada departamento, sirvam como controles das atividades, dentro do departamento. Porém, o trabalho de todos os departamentos deve ser integrado e coordenado, a fim de possibilitar fluxo suave de trabalho e eficiência total da operação. Além de apropriada divisão funcional das obrigações, deve ser estabelecida a responsabilidade e a delegação de autoridade que faça cumprir tais responsabilidades dentro das seções.

Os controles internos podem ser passados para um relatório gerencial, o qual proporcionará um acompanhamento mais detalhado de acordo com a necessidade e solicitação da administração, neles também é possível apresentar informações que busque melhorias e ações corretivas para que assim os controles internos sejam constantemente atualizados e melhorados, buscando sempre evitar erros, melhorando o desempenho operacional e organizacional da entidade.

É muito importante que se tenha aprovação em cada uma das etapas, conforme mencionado por IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE (2000 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.67).

Para que uma operação ou transação se concretize eficazmente, é necessário que haja aprovação em cada uma das etapas necessárias ou nos pontos vitais de controle para o cumprimento do programa de administração, segundo as responsabilidades determinadas. Um plano de contas cuidadosamente preparado facilita a preparação das demonstrações financeiras. Os formulários, as instruções relativas ao fluxo dos procedimentos de escrituração e as normas de aprovação são frequentemente incorporadas aos manuais de procedimentos.

Para que isso seja possível é necessário que a administração busque sempre estar estimulando o desempenho da equipe, a fim de ter um controle interno adequado, impossibilitando falhas que venham a acontecer.

Os meios de controles segundo ATTIE (1998 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.65) são compreendidos da seguinte forma.

Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: formas de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, planos de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de função, sistemas de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivos, formulários, manuais de procedimentos treinamentos, etc.

Em muitos casos as Contabilidades de pequenas empresas estão empregadas apenas para suprir a necessidades fiscais, o que de fato acaba sendo contestadas pelos seus administradores, por se tratar de informações não muito úteis na tomada de decisões, geralmente essas contabilidades servem somente para suprir a necessidade de atender os órgãos governamentais.

Da responsabilidade pelos controles internos fica a cargo da administração, conforme mencionado abaixo:

A administração é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de controle interno adequado. Qualquer sistema, independentemente de sua solidez fundamental, pode deteriorar se não for periodicamente revisto.(BRUNI; GOMES, 2010, p.65).

Mas a administração deve sempre presente não apenas em sua criação, deve ser feitos acompanhando do que está sendo realizado e controlado por meio desta informações afim a entidade está constantemente sofrendo alterações.

ATTIE (1998 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.65) determina que a supervisão é necessário para determinar:

[...] a) a política interna presente está sendo corretamente interpretada; b) as mudanças em condições operativas tornaram os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados; e c) quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e corretivas.

Além de termos a área de administração no desenvolvimento dos controles internos também possuímos outras áreas, as quais ficam responsáveis por algumas atribuições como determina BRUNI; GOMES, 2010, p.65.

As atribuições dos colaboradores ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais. As razões para se definirem as atribuições são conforme Almeida (1995), dentre outras, assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados; detectar erros e irregularidades; apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das transações da empresa.

Para se ter um sistema de controle interno que atenda todas os requisitos estipulados é necessário que as pessoas que estão envolvidas tenham uma interação muito boa, pois com isso as dificuldades encontradas serão facilmente eliminadas.

Os sistemas de controles internos possuem algumas características para ser eficiente, segundo ATTIE (1998 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.66), “[...] compreendem: plano de organização, sistema de autorização e procedimento de escrituração, práticas salutaras e pessoal qualificado.”

Para se ter um controle interno que seja útil é muito importante que se tenha o envolvimento com outras áreas, a contabilidade, o processamento de dados e a auditoria independente, são áreas-chaves que possibilitam identificar, evitar e corrigir eventuais distorções que venham surgir no decorrer das atividades.

A contabilidade segundo ATTIE (1998 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.67) tem a seguinte função:

A função da contabilidade como instrumentos de controle administrativo é hoje bastante reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios. Informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para a empresa.

Pode-se dizer que a contabilidade é fundamental para um bom planejamento, pois com um bom controle orçamentário pode-se trazer o caminho a ser seguido pela empresa, suas metas, seus desafios, os melhores momentos e da mesma forma os piores, mas que com isso seja possível identificar o que a empresa irá enfrentar, proporcionando tempo hábil para uma boa análise e que seja possível escolher a melhor forma de superar os obstáculos.

De acordo com IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE (2000 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.68) a contabilidade consiste em:



[...] captação, classificação, cálculos das operações caracterizadas pela documentação interna ou externa, para que, por sua vez sejam registradas de forma permanente, armazenados e compilados de acordo com a natureza e homogeneidade dos eventos e fatos administrativos e segundo princípios contábeis e órgãos reguladores para uma melhor análise e interpretações das informações contidas nas demonstrações contábeis.

Ao final de todos esses tratamentos nas informações como citado anteriormente podemos chegar em um resultado que contenham informações permanentes que possam ser consultadas a qualquer momento, pelo fato de serem registradas de forma permanente, possibilitando a consulta para diferentes fins.

O processamento de dados é muito importante de tempos para cá, ele é uma ferramenta muito difundida e cada vez mais está sendo incorporada e melhorada dentro das entidades.

Segundo BELOSO et al. (2007 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.68) para entender os controles internos é necessário compreender o que ele traz de bom e o que ele traz de ruim.

[...] O uso adequado de sistemas integrados permite introduzir as informações uma única vez no sistema e ajuda a garantir que elas sejam as mesmas durante todo o ciclo, permitindo protegê-las contra perdas, alterações e mau uso. Além das questões relativas ao controle interno, o uso eficiente de tais sistemas possibilita eliminar digitações redundantes, trabalhos conferências de dados divergentes relativos a um mesmo ciclo. Porém, ter sistemas integrados não significa que as coisas irão sempre bem. Soluções mal projetadas ou mal implantadas multiplicam a velocidade de ocorrência de problemas e trazem novos complicadores para a empresa. Pessoas não autorizadas podem acessar funções de processamento e informações armazenadas no sistema. Transações e dados cadastrais podem ter sido inseridos incorretamente ou digitados duas ou mais vezes. Informações rejeitadas para processamento podem não estar sendo adequadamente isoladas, analisadas e corrigidas em tempo hábil. Transações legítimas podem ter sido perdidas, não processadas corretamente, ou processadas e impressas em período contábil errado.

Nestes casos é muito importante que se tenha um auditor que compreenda este processo, possibilitando a identificação de possíveis manipulações de maneira fraudulenta, ou até mesmo por erros.

A auditoria independente tem como principal foco a análise das demonstrações contábeis e financeiras, sendo (BRUNI; GOMES, 2010, p.70) e de acordo com a definição pelo CFC:

A auditoria independente tem como foco a análise das demonstrações contábeis, sendo apurada através de procedimentos técnicos a veracidade dos números apresetnados nestas demonstrações. Como resultado de procedimentos aplicados em uma auditoria de demonstrações contábeis, um auditor externo pode descobrir deficiências nos controles internos, principalmente naqueles relacionados com a elaboração e apresentação de relatórios financeiros, e naqueles relacionados com a obediência a leis e regulamentos.

Como vem sendo citado os controles internos além de fornecer informações importantes para a tomada de decisões para os administradores, ela também pode ser utilizado pela auditoria, como prevenindo algumas falhas em que não possa ser visto pelos procedimentos casuais.

Estas falhas podem ser de carater intencionais ou não intencionais, mas para tanto o objetivo principal é evitar estes atos para que não venha a ocorrer. A pesar de aparentemente todos terem a honestida aparente, o ser humano, pode a qualquer momento ser atentado por uma conduta fora do comum.

As fraudes segundo ATTIE (1998 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.71) assume diversas modalidades:

A fraude, entretanto, assume múltiplas modalidades, podendo ser classificadas em: a) não encobertas, em que o autor não considera necessário escondê-la devido ao controle interno ser muito fraco, como no caso de retirada de dinheiro do caixa sem sua devida contabilização; b) encobertas temporariamente, que são realizadas sem afetar os registros contábeis, como por exemplo, retirar dinheiro proveniente das cobranças, omitindo o seu registro de modo que seu montante possa ser coberto com o registro de cobranças posteriores, e assim sucessivamente; c) encobertas permanentemente, nos quais os autores da irregularidade preocupam-se em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade. Por exemplo, a retirada indevida de dinheiro recebido de clientes poderia ser encoberta, falsificando-se as somas de registros de cobranças, e assim sucessivamente até que se igualem os saldos devedores e credores.

Para as empresas de pequeno e médio porte o que vem se concretizando é a terceirização da contabilidade, por ser um meio mais oneroso para a entidade, de

fato estas são apenas contratadas para prestarem serviços fiscais, tributárias e declarações de renda.

Segundo ATTIE (1998 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.70) os controles internos nem sempre trazem explícito benefícios.

Raramente um controle interno traz óbvio e explícito benefício em termos de custo. A pressão por benefícios força os administradores a evitar custos que não gerem retornos imediatos. Além disso, os administradores tendem a acreditar que o controle interno constrange o pessoal, particularmente aqueles que buscam realizar negócios agressivamente, citando, inclusive que controles internos são redundantes e não se aplicam aos funcionários de confiança.

Essa necessidade de terceirização dos serviços contábeis em pequenas e médias empresas nem sempre são as melhores alternativas, tornando informações relevantes para a tomada de decisões em simples dados não sendo cobrado por empresários, deixando a empresa em deriva, sem rumo a ser seguido.

## 2.6 A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA A TOMADA DE DECISÕES

Podemos dizer que atualmente a Controladoria não é mais uma ferramenta somente para grandes empresas, devido a grandes necessidades de controles até mesmo em pequenas e médias empresas.

Desta forma surge à importância de uma pessoa especializada em controladoria para que possa, de maneira eficaz e eficiente, se utilizar das ferramentas disponíveis pela área da controladoria, para que assim, tenha-se um filtro entre as informações recebidas pela contabilidade e as informações passadas a seus gestores.

Atualmente tem várias ferramentas importantes para que um gestor possa administrar sua empresa de maneira segura, evitando desvios e conflitos de informações irrelevantes e errôneas.

ANTÔNIO LOPES DE SÁ (2009 P.254) descreve quais seriam os objetos de controles internos, que poderiam ser utilizados, com o objetivo de tomar eficácia em face de metas administrativas.

I) Os fins ou metas traçadas para o empreendimento; II) Os meios patrimoniais aplicados para a colimação dos referidos fins, suas fontes; III) Operacionalização dos meios patrimoniais, ou seja, suas funções no exercício da satisfação das necessidades (custos, despesas e receitas); IV) Os resultados aferidos pela dinâmica da riqueza; e V) a destinação dos resultados.

Mas o que vem a tona são os investimentos necessários para se ter uma mão de obra especializada para gerir esses controles. Mas a meu ver, o que não são calculados nestes momentos são, que tendo uma pessoa gerindo e lapidando as informações, poderiam desvincular os gestores, que na sua maioria, em pequenas e médias empresas são os próprios empresários, estes ao invés de vincular-se em atividades estratégicas acabam sendo envolvido com a preparação de informações para se tomar uma decisão, desta forma se tornando oneroso, mas não visto e nem calculados pelos próprios.

Desta forma a controladoria se torna juntamente com a contabilidade e outros meios, um fator necessário para administração de uma empresa.

## 2.7 QUAIS SÃO AS FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA CONTROLADORIA

As ferramentas da Controladoria podem ser divididas de acordo com a atividade em que ela se emprega. Bruni e Gomes (2010), menciona como ferramentas da controladoria sendo o Planejamento, o Orçamento, a Execução, o Controle, a medidas corretivas e a avaliação de desempenho.

### 2.7.1 Planejamento

O Planejamento, podemos exemplificar como sendo uma ferramenta onde o *controller* irá traçar o rumo e os objetivos as serem alcançados pela sua equipe no decorrer do período.

Segundo ORLEANS MARTINS (2005 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.30) “[...]existem duas ferramentas que são utilizadas pelas empresas – Planejamento estratégico e o planejamento operacional.”

Sendo que o Planejamento Estratégico teria como ênfase as informações de mercado e o Planejamento Operacional promoveria o acompanhamento da

efetivação do Planejamento Estratégico é nesse que ficará a responsabilidade de realização dos trabalhos.

Conforme ORLEANS MARTINS (2005 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.30)

[...] a ferramenta planejamento envolve os seguintes passos: projeção de cenários; definição de objetivos a serem seguidos; avaliação das ameaças e oportunidade ambientais; detecção dos pontos fortes e fracos da empresa; formulação e avaliação de planos alternativos; e escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Para se ter um bom Planejamento é necessário que todos estejam envolvidos inteiramente nesta atividade, e mais que isso, o papel o *Controller*, se torne fundamental para trazer diretrizes e objetivos, seu papel será de assessorar as atividades desenvolvidas, indicar funções e apontar informações não vistas pelos envolvidos, principalmente os que envolvem a área contábil.

Conforme BRUNI e GOMES (2010, p. 81):

A busca pela excelência, por parte das organizações, impõe a estas a necessidades de monitorar e avaliar os seus resultados. Para isso, é necessário determinar elementos que possam quantificar os resultados e compará-los com os objetivos traçados.

Desta maneira, podemos acompanhar, se as metas e projeções estão sendo seguidos por todos e podendo compará-los como momentos diferentes, pois durante o ano são vivenciadas diferentes situações, e em muitos casos pode se tirar proveito disso.

### **2.7.2 Orçamento**

O orçamento visa prever antecipadamente os acontecimentos nas entidades e serve como referência, oportunizando assim aos gestores, saber um resultado no final, mais próximo do esperado.

Com o planejamento orçamentário, pode-se trabalhar um plano de ação, como um projeto a ser seguido pelos setores, tendo metas e objetivos a serem alcançados. Muitas empresas proporcionam incentivos para equipes que alcançam

seus objetivos, o que valoriza o trabalho e motiva os funcionários, que trabalharam juntos para alcançar suas metas.

HOJI (2007 apud BRUNI; GOMES, 2010,p.84) afirma que: “[...] *administrar sem um guia é como andar no escuro, sem nenhum tipo de apoio.*”

Do mesmo modo que as empresas realizam suas projeções do passado, essas também podem ser trabalhadas para demonstrar o futuro.

De acordo com LUNKES (2008 apud BRUNI; GOMES, 2010,p.85)

A realização do orçamento em uma organização depende de alguns fatores: uma estrutura organizacional definida, com descrição de autoridade e responsabilidade em todas as fases da operação e uma contabilidade aberta e informatizada. Independente do tipo de orçamento adotado é fundamental que exista uma pessoa responsável por cada atividade ou centro de resultado para controlar e monitorar os custos e recursos sob sua responsabilidade.

O planejamento orçamentário, precisa ser vistos e revistos, melhorados se necessário, e é interessante que depois de feito o orçamento, que este se tenha uma revisão mensalmente, trimestralmente e ou semestralmente, e que seja incluídos novos pontos antes não vistos, para que no final do período o resultado não seja uma surpresa.

Segundo HORNGREN, FOSTER, DATAR (2000 apud BRUNI; GOMES, 2010,p.84)

Um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não financeiros desses planos e funciona como um projeto para a empresa seguir no período vindouro. Os orçamentos referentes a aspectos financeiros quantificam as expectativas da administração com relação a receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira. Do mesmo modo que as demonstrações são elaboradas referentemente a períodos passados, podem também ser preparadas para períodos futuros.

Muitas empresas separam o orçamento por áreas e no final consolidam o resultado. É desta forma que as empresas podem projetar seus investimentos e/ou buscar recursos antecipadamente muitas vezes evitando transtorno e precipitações, pois antecipando a necessidade de captação de recursos pode ser mais bem trabalhado as taxas de juros.

O orçamento deverá também por finalidade projetar o crescimento da entidade, forçando o empenho e dedicação para que sempre esteja em busca do avanço, o cenário otimista é muito importante neste momento.

Segundo FEMENICK (2006 apud BRUNI; GOMES, 2010,p.86)

[...] os objetivos gerais da organização devem seguir padrões realistas, para que seja possível explorar o potencial de cada departamento. Se os objetivos estiverem acima da realidade da empresa, desencorajará os esforços para alcançá-los. Se estiverem embaixo, não haverá necessidade de esforço, reduzindo as oportunidades de crescimento potencial. Desta forma, o orçamento deve efetuar a projeção de crescimento da empresa de forma integrada, levando em consideração as condições reais da organização.

Uma vez criado o Planejamento Orçamentário, dificilmente ele deixará de existir dentro da empresa. Sendo que este passa para os gestores uma maior segurança na tomadas de decisões e também proporciona um envolvimento maior entre as áreas da entidade, pois todos procuram atingir o que foi estabelecido, fazendo que eles mesmos cobrassem.

De acordo com SANTINI (2004 apud BRUNI; GOMES, 2010,p.84)

É através do orçamento que as empresas podem projetar seus novos investimento, saber o que podem gastar, analisando e checando os acontecimentos, passados e projetando os resultados futuros. O orçamento fortalece o modelo de gestão das empresas e torna mais fácil a identificação dos recursos financeiros para a realização dos investimentos.

Para a Controladoria o Orçamento é muito importante, pois nele podemos controlar informações e investimentos a serem aplicados no decorrer do período. Além disso, com o orçamento também sendo uma das ferramentas da Controladoria, tem como prever o resultado a ser alcançado.

### 2.7.3 Execução

A Execução é o período onde o Planejamento e o Orçamento ocorre, neste momento as transações e atividades pretendidas precisaram ser postas em praticadas pela equipe e monitorada pelo *Controller*.

HOJI (2007 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.85)

Salienta ainda que, os orçamentos expressam, quantitativamente, as políticas de compras, produção, vendas recursos humanos, qualidade, tecnologia e gastos gerais. Os responsáveis pelas unidades que compõem a empresa devem programá-los de acordo com os planos de ação e acompanha-los com base em sistemas de informações gerenciais, e os eventuais desvios devem ser devidamente corrigidos ao longo do tempo.

Com base nas premissas apresentadas pela administração, os responsáveis pelos setores precisam planejar como deverá andar seus gastos e investimentos no decorrer do período, estes deveram estar sempre de acordo com o que foi estabelecido e caso seja necessário deverá ser ajustado, evitando um desvio de objetivo, além disso, proporciona aos gestores das áreas um maior envolvimento e comprometimento do setor ao resultado final da empresa, assim proporciona a importância de todas as áreas para um bom progresso e continuidade.

### 2.7.4 Controle

Está ferramenta é muito importante, pois é nela que são elaborados meios para que a execução dos trabalhos sejam monitoradas pelo *Controller*, os Controles de uma empresa se faz necessário para se ter um acompanhamento de cada setor dentro da entidade, um meio para que tudo ocorra como planejado. O Controle irá trazer aos interessados informações elaboradas estrategicamente de acordo com a necessidade de quem as usará.

Vale lembrar que para se ter um bom controle é primordial que as bases para realização dessas informações sejam coerentes e concisas, evitando dados irrelevantes e mal elaborados.



### 2.7.5 Medidas Corretivas

As Medidas Corretivas são atividades que terá como objetivo, corrigir uma falha ou um desvio do rumo do que estava planejado.

De acordo com BORINELLI (2006 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.34)

O processo de medida corretiva é algo que vem correlacionado com o controle, seria um tipo de consequência do controle. Como o controle serve para garantir que tudo saia conforme o estabelecido, qualquer fuga desta conformidade acusada pelo controle deverá ser passível de uma ação corretiva, ou seja, seria uma medida que.

Após análise dos controles é possível se ter obstáculo não visto anteriormente e é nesse momento em que deverá ser feito uma análise aprofundada do ocorrido e após buscar uma solução evitando prejuízos futuros.

Neste momento já visto a inconformidade deverá ajustar o que for necessário para que não seja levada adiante, a medida corretiva fará o necessário para que no final esteja com o que foi estabelecido.

### 2.7.6 Avaliação de desempenho

Depois de passado por todas as ferramentas, é necessário avaliar o desempenho do que foi planejado e executado das etapas anteriores. Para que isso ocorra se faz necessária a utilização de indicadores.

Segundo BRUNI e GOMES (2010, p.35)

Os Controllers são os principais atores neste processos, eles são os grandes responsáveis pela mensuração do desempenho, contribuindo ainda com auxílio na escolha dos indicadores e na avaliação de desempenho, inclusive fornecendo bases informativas para facilitação da análise dos gestores.

Neste momento o papel do *Controller* é fundamental, devido ele ser o responsável por traçar as diretrizes nas etapas anteriores, com isso ele irá fazer suas

análise e fornecerá aos gestores as informações úteis, para que a tomada de decisões seja a mais correta possível.

### 2.7.7 **Balanced Scorecard (BSC)**

Podemos agregar as estas ferramentas uma que atualmente vem sendo muito difundida, como uma ferramenta de gestão estratégica, que o *Balanced Scorecard* (BSC).

O Balanced scorecard é uma ferramenta fantástica e imprescindível para fazer as organizações serem cada vez mais orientadas pela estratégia. Mas é somente uma ferramenta. E, como toda a ferramenta, pode ser usada apenas para apertar um simples parafuso ou para construir uma nova organização e uma nova dinâmica empresarial. IDALBERTO CHIAVENATO e EDGARD PEDREIRA DE CERQUEIRA NETO (2003, p.3)

O *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação de índices de rentabilidade que representação muito além das informações financeiras apresentadas, devido sua visualização ao longo prazo.

Com isso podemos ir muito além de informações a curto prazo, podendo traçar estratégias que fomentam as espetáticas dos gestores dentro das organizações.

## 2.8 A FUNÇÕES E ATIVIDADES PARA A CONTROLADORIA E AO CONTROLLER

Na escolha de um profissional *Controller* ou controlador, é necessário que ele possua algumas habilidades, para que seu desempenho seja de acordo com o que se espera de um profissional deste nível, afinal este seja responsável por processar e consolidar todas as informações recebidas de outras áreas.

Além de ser processadas estas informações é necessário que estas informações estejam corretas, para isso é fundamental que o profissional faça análises e caso necessário realize medidas corretivas.

Dentre as funções desenvolvidas pelo *controller* MORANTE , ANTONIO SALVADOR (1945, p. 1) descreve algumas atributos que são de grande importância para um bom trabalhado:

A implantação e a atualização do plano de contas da organização; a preparação e a interpretação dos relatório financeiros da organização; a verificação sistemática e permanente dos objetivos e metas; a compilação dos custos de produção e vendas; o dimensionamento do Ativo Circulante da organização; a preparação e acompanhamento das responsabilidades fiscais da organização; a elaboração e análise de informações gerenciais; a elaboração do planejamento dos riscos físicos presentes na organização; o estabelecimento de métodos e sistemas de trabalho; o acompanhamento e implementação dos ativos fixos da organização; atuação na gestão financeira da organização; análise e acompanhamento dos contratos da organização; aprovação de pagamentos; e aplicação dos regulamentos e normas internas da organização.

Desta forma podemos dizer que para ser um profissional *Controller* é uma tarefa que exige um trabalho com atenção e interesse, pois requer que o profissional possua algum pontos importantes como por exemplo:

- Boa interpretação;
- Habilidades com informações contábeis e estatísticas;
- Saber passar as informações tanto de forma oral quanto de forma escrita;
- Ter conhecimento nas áreas econômicas, jurídica e contábil;
- Ter um bom conhecimento no ramo de atuação da empresa
- Ter conhecimento em informática, principalmente para fomentar a informatização das informações e processamento de dados.

De acordo com SALGADO E OUTROS AUTORES (2005 apud BRUNI; GOMES, 2010, p.44)

Considerando as características das informações gerenciadas pelo Controller, afirmam que este se torna o profissional mais requisitado pelos gestores quando eles necessitam de orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresariais. Ainda, o Controller tem com responsabilidade manter os gestores informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa.

Para tanto, não basta ter todo o conhecimento nas informações citadas acima e não saber as funções da Controladoria.

O profissional necessariamente precisará ter um gerenciamento de informações estratégicas e Contábeis, saber o que realmente afetará o patrimônio da entidade, custos promovendo registros e análises de custos organizacionais, na área Tributária onde o profissional deverá além de atender as exigências legais, também se manter constantemente atualizado e evitar mais gastos desnecessários.

FIGUEIREDO E CAGGIANO (2004 apud BRUNI; GOMES, 2010,p.84) descrevem as principais características para o desempenho de um bom papel de *Controller*.

Bom conhecimento do ramo de atividade no qual a empresa está inserida, bem como as vantagens e desvantagens que afetam o setor; Conhecimento da história da empresa e seu enquadramento com os seus objetivos, suas metas e suas políticas. Conhecer quais são os seus problemas e as principais oportunidades; Habilidade de análise de dados contábeis e estatísticos e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de integração dos diversos dados; Boa comunicação oral e escrita haja vista sua necessidade de comunicar os fatos interna e externamente; e, Profundo conhecimento dos princípios contábeis e implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

Para que isso tudo seja constante é necessário, que se tenha um Controle Interno apurado, um Controle de Risco, identificando as possíveis ameaças envolvidas no processo, também muito importante para a atividade de Controladoria é necessário conhecer modelos de Gestão de Informações Gerenciais e outro ponto não menos importante é a Auditoria, atualmente muito difundido entre as entidades de grande porte, mas que vem sendo aprimorado entre as empresas familiares e de pequeno e médio porte.

Além dos fatores citados acima é de grande importância, para que o processo corra da melhor maneira possível, que seja obedecidos algumas diretrizes, MORANTE , ANTONIO SALVADOR (1945, p. 5) descreve que como sendo: *“Envolvimento administrativo; adequação organizacional; Prática contábil; expectativas realistas; e oportunidade.”*

Os funcionários e gestores precisam estarem envolvidos com que esteja acontecendo dentro da entidade, a colaboração de cada um é fundamental para atingir

as metas, mas para que ocorra esta interação entre as áreas é necessário que toda a organização esteja preparada para receber os processos, principalmente a área contábil, onde está precisa estar com um sistema de informações adequadas e que este seja eficiente, além de também possuir profissionais experientes.

A interação entre os funcionários além de proporcionar uma harmonia entre as áreas também busca fortalecer as ideias impostas, proporcionando um melhor cenário para a tomada de decisões.

## 2.9 OS CONTROLES NECESSÁRIOS PARA A ÁREA DE CONTROLADORIA

A Controladoria Empresarial tem diversos controles necessários para se obter um bom resultado na empresa, mas antes de qualquer coisa é fundamental que todas as informações necessárias, para realização destes controles, estejam corretas.

Atualmente as empresas são muito complexas, mesmo aquelas de pequeno porte, devido a exigências fiscais e tributárias, também para se ter meios que bloqueie erros, erros por falta de cuidado por parte de funcionário, ou muitas vezes com o objetivo de se obter informações estratégicas para se beneficiar.

## 2.10 CONTROLES COM BASE EM CENTRO DE CUSTO E DE RESULTADOS

Antes de qualquer coisa devemos definir o que é centros de custos. Pode dizer que centros de custos podem ser denominados de outras formas dependendo da empresa.

Departamento designa uma área, divisão ou um segmento distinto e um empresa sobre o qual um administrador (seja diretor, gerente, chefe, supervisor etc.) tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim um departamento ou divisão é aqui empregado como um significado genérico e aproximativo: pode ser um órgão de produção, um divisão de vendas, a seção de contabilidade, a unidade de pesquisa e desenvolvimento ou o setor de compras. Em algumas empresas, a terminologia departamental é levada a sério e indica relações hierárquicas bem definidas: um superintendente cuida de um divisão; um gerente, de um departamento; um chefe, de uma seção; um supervisor, de um setor. Em outras empresas, a terminologia é simplesmente casual e pouco ordenada. Daí a dificuldade de uma terminologia universal. FERREIRA; CASTRO (2006 apud BRUNI; GOMES, 2010,p.84)

Os centros de custos aqui empregados são as divisões realizadas dentro das mais diversas áreas das empresas, podemos dar como exemplo, a Contabilidade, o Financeiro, o Recursos Humanos, o Suprimentos, a Tecnologia de Informação, etc., o que devemos entender que com isso deremos em cada centro um responsável, permitindo assim um melhor controle entre as partes.

Os controles exercidos são os custos e as despesas empregadas em cada área. Desta forma ocorre uma descentralização entre a empresa, proporcionando um melhor envolvimento entre as áreas, além de se ter um melhor controle, menor geração de conflitos entre outros benefícios.

Os centros de custos surgiram na contabilidade por meio de um controle departamental, os quais tiveram origem na companhia americanas, onde os setores ficariam responsáveis pela utilização das informações e geração de um determinado resultado.

Os centros de custos correspondem aos diversos setores de uma empresa delimitados segundo o aspecto de localização de todos os custos percebidos. Podem ser classificados como: produtivos e administrativos e, eventualmente, em auxiliares [...]. Produtivos: correspondem aos setores da empresa onde processa a fabricação dos produtos. Exemplo: Corte, costura e acabamento na indústria de confecção. Em empresas maiores algumas seções produtivas podem ser subdividida de modo a separar em vários centro de custos as máquinas ou atividades que devam ter diferentes custos relativos a hora por máquina ou hora por homem, ainda que executando operações idênticas; Administrativos: representam os setores que executam atividades de caráter gerencial ou administrativo da empresa como Administração Geral, Administração do Material, Expedição, Vendas Filiais, etc. Em empresas comerciais os custos são analisados sob dois aspectos (fixos e variáveis). BRUNI e GOMES (2010, p.124)

Os centros de custos com o decorrer dos tempos e com as alterações foram sofrendo modificações, então surgiu a necessidade de serem incorporados outros meios que também pudessem ser controlados de uma melhor forma, ou seja além das divisões já realizadas por centro de custos, foram criados divisões por atividades, projetos, produtos, etc.

### 3 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS

Para apresentação dos dados obtidos pela pesquisa, foram elaborados gráficos e sua maioria.

No gráfico 1, é possível indentificar o ramo da atividade da entidade, com base no nisso podemos foram divididos em outros dois gráficos o 2, 3, 4 e 5, onde neles podemos identificar o porte das empresas pesquisadas, no gráfico 6 podemos identificar a importância dos controles internos pelos gestores, no gráfico 7, podemos analisar se as empresas tem pessoas responsáveis pela elaboração destes controles internos e se caso não tenham poderemos identificar o motivo, no gráfico 8, podemos analisar quantas, das empresas pesquisadas, possuem uma área de controladoria dentro de seus organizações, no gráfico 9, podemos identificar se os gestores conhecem as ferramentas da controladoria, no gráfico 10 podemos quantas da empresas se utilização das ferramentas e quando ela se utilizar destas ferramentas é possível indificar em que áreas elas são empregadas, no gráfico 11 podemos notar a importância de um *Controller* dentro das empresas e por últimos saberemos as funções da área de controladoria na visão dos gestores.

#### 3.1 INFORMAÇÕES OBTIDAS POR MEIO DE PESQUISAS DE CAMPO

As empresas pesquisadas estão localizadas nas cidades de Videira, Tangará, Pinheiro Preto, Iomerê, Rio das Antas e Fraiburgo, estão foram escolhidas devido ao seus envolvimento com a região.

As informações obtidas por meio de pesquisa, tem com o objetivo de trazer ao meio teórico informações que são encontras de forma prática.

Para obter estas informações foi aplicado um questionário entre empresas da cidade de Videira e região, estas informações serão mais bem apresentadas por meio de gráficos e que posteriormente, tentaremos obter informações da necessidade de uma área de Controladoria dentro destas empresas.

Por meio do gráfico 01, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 8 empresas são do ramos indústrial, isso corresponde 68 % do total das empresas pesquisadas, 2 empresas são do ramo de Comércio e Prestação de Serviços, isso corresponde a 16% do total das empresas pesquisadas, além disso percebemos que

2 empresas além de serem do ramo Industrial, Prestão Serviços, isso corresponde a 16% do total das empresas pesquisadas.



*Gráfico 01: Ramo de atividade*

*Fonte: O autor*

Por meio do gráfico 02, pode analisar que de 10 empresas pesquisadas do ramo Industrial, 1 empresas possui até 19 funcionários, isso corresponde 10% do total das empresas pesquisadas, 2 empresas possui de 20 a 99 funcionários, isso corresponde a 20% do total das empresas pesquisadas, 6 empresas possui de 100 a 499 funcionários, isso corresponde a 60% do total das empresas pesquisadas e 1 empresas possui acima de 4 99 funcionários, isso corresponde a 10% do total das empresas pesquisadas.



## Números de funcionários das empresas do ramo indústrial

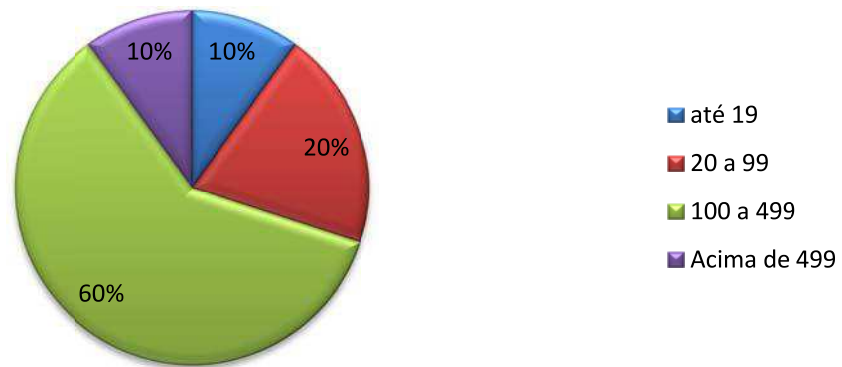
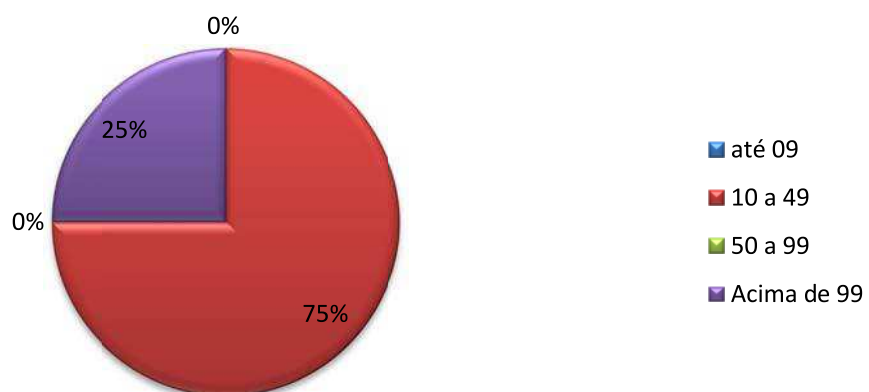


Gráfico 02: Número de funcionários das empresas do ramo indústrial  
Fonte: O autor

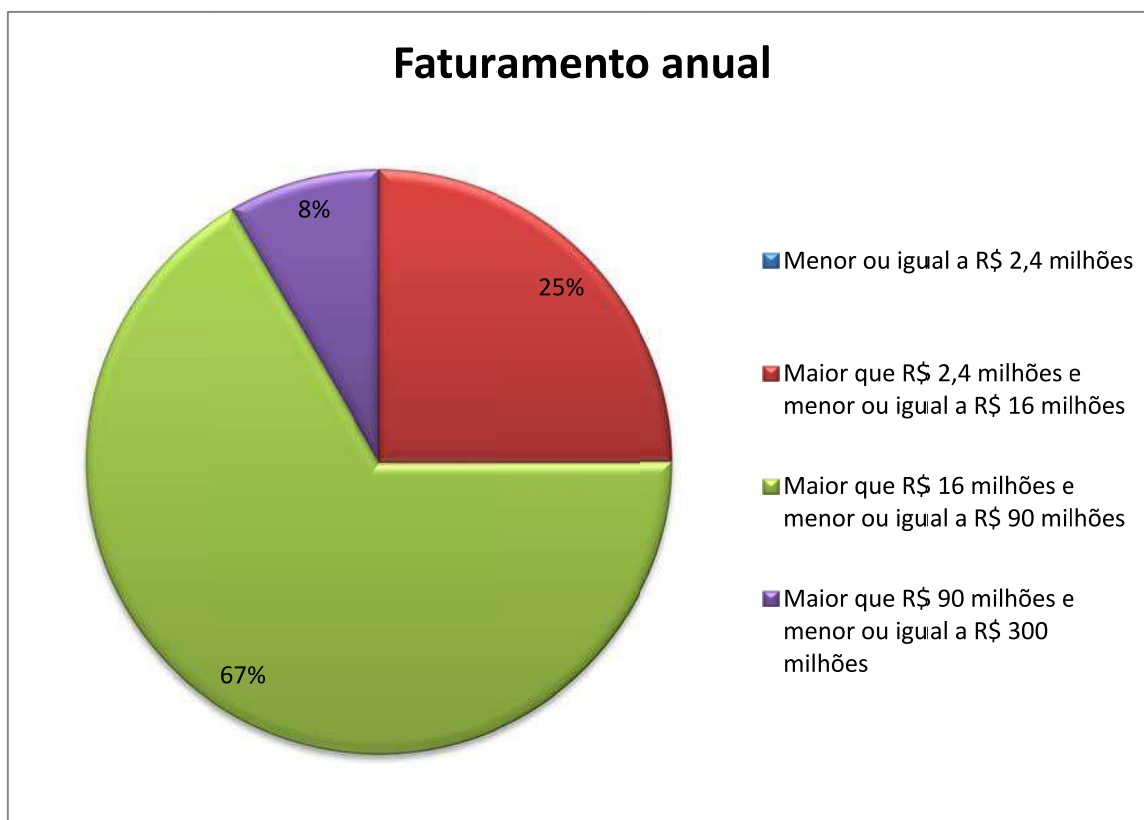
Por meio do gráfico 03, pode analisar que de 4 empresas pesquisadas do ramo Comercial e Prestação de Serviços, 3 empresas possui de 10 a 49 funcionários, isso corresponde 75% do total das empresas pesquisadas e 01 empresa possui acima de 99 funcionários, isso corresponde a 25% do total das empresas pesquisadas.

## Números de funcionários das empresas do ramos do Comércio e Prestação de Serviço



*Gráfico 03: Número de funcionários das empresas dos ramos de Comércio e Prestação de Serviço*  
*Fonte: O autor*

Por meio do gráfico 04, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 03 empresas possui um faturamento anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões, isso corresponde 25% do total das empresas pesquisadas, 08 empresas possui um faturamento anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões, isso corresponde 67% do total das empresas pesquisadas, 01 empresa possui um faturamento anual maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões, isso corresponde 8% do total das empresas pesquisadas.



*Gráfico 04: Faturamento anual*  
*Fonte: O autor*

Por meio do gráfico 05, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 11 empresas são administradas de forma independente, isso corresponde 92% do total das empresas pesquisadas e 01 empresa não é administrada de forma independente, isso corresponde a 8% do total das empresas pesquisadas.

### Empresas que são administradas de forma independente

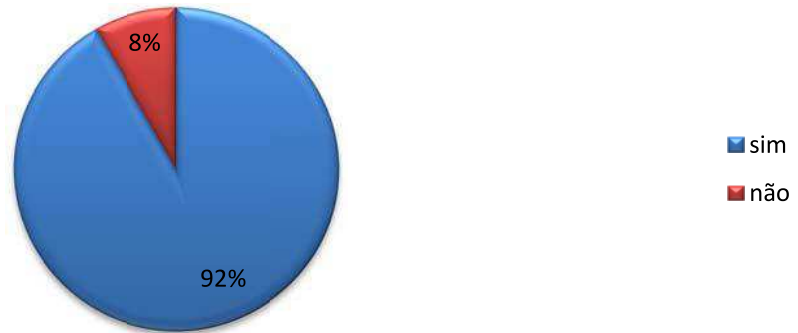


Gráfico 05: Empresas que são administradas de forma independente  
Fonte: O autor

Por meio do gráfico 06, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 11 empresas acreditam que os controles internos são importantes, isso corresponde 100% do total das empresas pesquisadas, sendo que 01 empresa não respondeu.

### Controles internos para o bom desenvolvimento das empresas



Gráfico 06: Controles internos para o bom desenvolvimento das empresas  
Fonte: O autor

Por meio do gráfico 07, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 06 empresas possuem uma pessoa responsável pela elaboração dos controles internos, isso corresponde a 50% e 06 empresas não possuem uma pessoa responsável pela elaboração dos controles internos, isso corresponde 50% do total das empresas pesquisadas.



*Gráfico 07: Quantas das empresas pesquisadas possuem uma pessoa responsável pela elaboração de controles internos*

*Fonte: O autor*

Quando respondido que não a justificativa das empresas pesquisadas foram que o custo para se manter uma pessoa especializada é muito alto, que existe a falta de pessoas qualificadas, que por ser tratar de empresa familiar, pelo fato de que os controles internos serem preparados pelos próprios empresários e também tivemos uma empresa que faz pouco tempo que entrou em operação e que pretende contratar uma pessoa qualificada para realizar esta função.

Por meio do gráfico 08, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 12 empresas acreditam que a área de controladoria é ou seria importante, isso corresponde a 100% do total das empresas pesquisadas.



*Gráfico 08: Quantas das empresas pesquisadas acreditam que a área de controladoria, é ou seria importante*

*Fonte: O autor*

Quando questionados sobre quais seriam as ferramentas utilizadas pela controladoria as empresas responderam que “Gestão financeira, Gestão de Custos, Gestão estratégica, Gestão Orçamentária, Sistemas de Informações”, “ERP, Planilhas Eletrônicas e indicadores”, “Controle de Custos, Informações Gerenciais, Planejamento Tributário e Aval quanto a viabilidade de novos negócios, Orçamento, além da CTB legal”, “Controle orçamento, controle de custos, planejamento tributário”, “Custo, orçamento e controles internos” e “Controle de custos, orçamentos, viabilidade de investimentos, planejamento tributário e elaboração de informações gerenciais”.

Por meio do gráfico 09, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 06 empresas saberiam responder quais são as ferramentas utilizadas pela controladoria, isso corresponde a 50% do total das empresas pesquisadas, 06 empresas não saberiam responder quais são as ferramentas utilizadas pela controladoria, isso corresponde a 50% do total das empresas pesquisadas.

### Quantas empresas saberiam responder quais são as ferramentas utilizadas pela controladoria



Gráfico 09: Quantas empresas saberiam responder quais são as ferramentas utilizadas pela controladoria

Fonte: O autor

Quando solicitados a informarem quais seriam as ferramentas os mesmos informaram e sua maioria área de Custos, Gestão financeira, Gestão estratégica, Gestão orçamentária, Sistemas de informações, ERPs, Planilhas eletrônicas, indicadores

Por meio do gráfico 10, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 07 empresas utilizam as ferramentas da controladoria, isso corresponde a 58% do total das empresas pesquisadas, 05 empresas não utilizam as ferramentas da controladoria, isso corresponde a 42% do total das empresas pesquisadas.

### Quantas empresas utilizam as ferramentas da controladoria

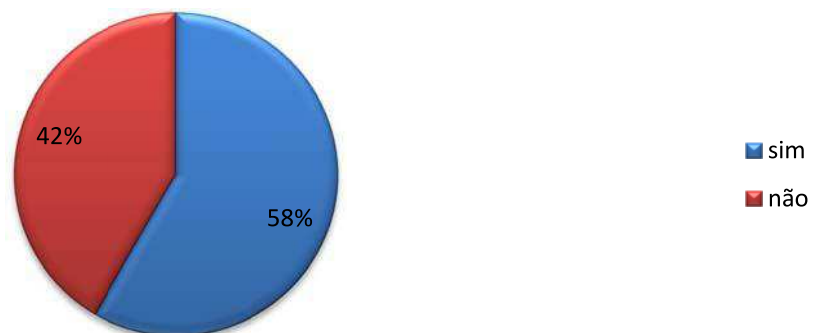


Gráfico 10: Quantas empresas utilizam as ferramentas da controladoria

*Fonte: O autor*

Por meio do gráfico 11, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 01 empresa informou que a controladoria atua na área financeira, isso corresponde a 4% do total das empresas pesquisadas, 06 empresa informou que a controladoria atua na área Custos, isso corresponde a 24% do total das empresas pesquisadas, 04 empresa informou que a controladoria atua na área orçamentária, isso corresponde a 16% do total das empresas pesquisadas, 05 empresa informou que a controladoria atua na área de Planejamento Tributário, isso corresponde a 20% do total das empresas pesquisadas, 03 empresa informou que a controladoria atua na área de Planejamento Estratégico, isso corresponde a 12% do total das empresas pesquisadas, 01 empresa informou que a controladoria atua na área de Recursos Humanos, isso corresponde a 4% do total das empresas pesquisadas, 04 empresa informou que a controladoria atua na área de Sistemas de Informações Gerenciais, isso corresponde a 16% do total das empresas pesquisadas, 01 empresa informou que a controladoria atua na área Tecnologia de Informações (T.I.), isso corresponde a 4% do total das empresas pesquisadas.

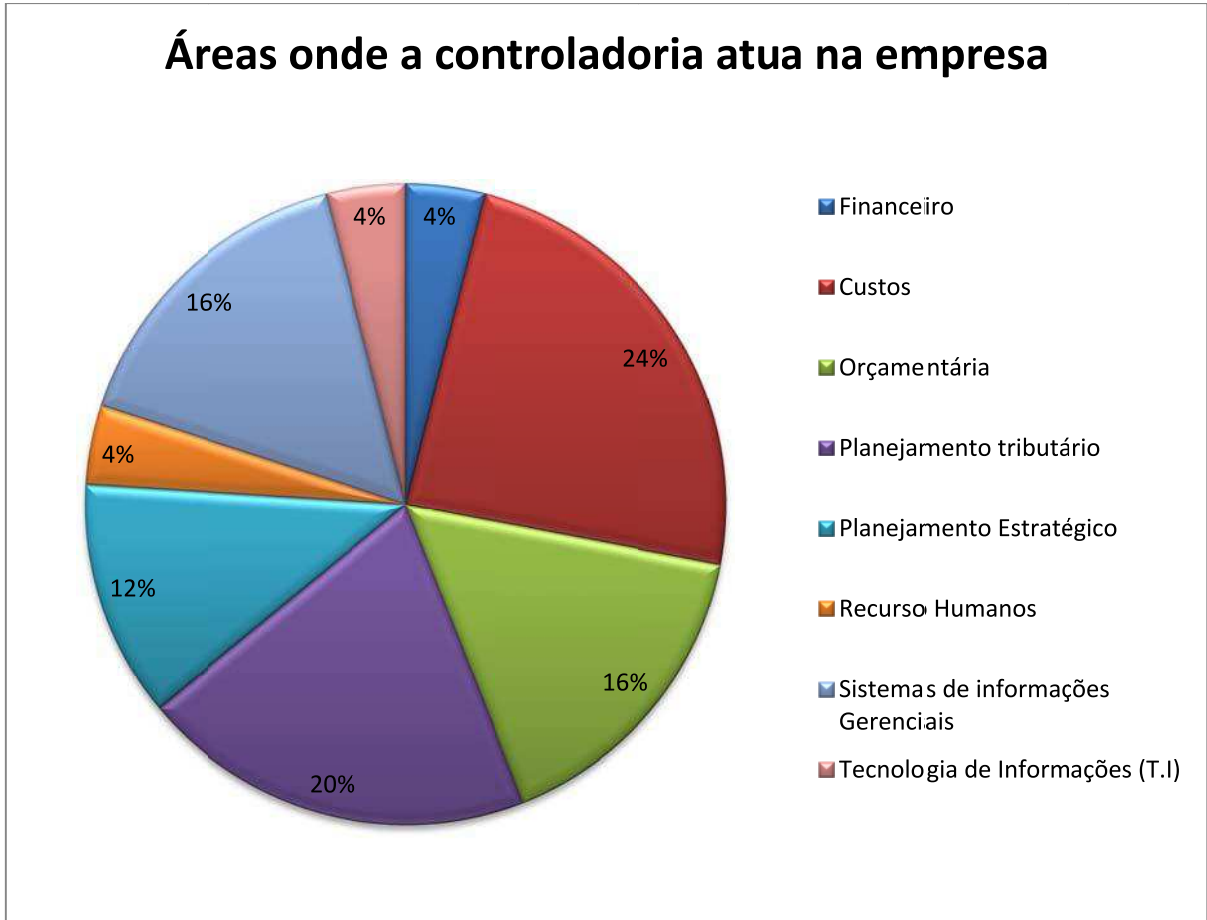


Gráfico 11: Áreas onde a controladoria atua na empresa  
Fonte: O autor

Por meio do gráfico 12, pode analisar que de 12 empresas pesquisadas, 12 empresas que a presença de um *Controller* na empresa proporciona melhoria no desempenho da empresas, isso corresponde a 100% do total das empresas pesquisadas.





Gráfico 12: Presença de *Controller* na empresa proporciona melhoria no desempenho das empresa

Fonte: O autor

Quando solicitado o motivo pela qual a presença de um *Controller* dentro da entidade os mesmos responderam que *“tende a identificar possíveis problemas e buscar novos rumos, bem como repassar as informações para decisões superiores”*, *“A função do Controller é analisar as informações macro, gerando indicadores que a contabilidade despreza e também pelo fato desta função se de Staff”*, *“Integridade das Informações Geradas”*, *“Porque ele ficaria a frente dos controles, os quais seriam repassados aos gestores para a tomada de decisões.”*, *“Com um controller os controles internos poderão ser analisados mais precisão.”*, *“Para melhor funcionamento e controle interno”*, *“Ele poderia nós fornecer informações prontas para tomada de decisão, com isso teríamos mais tempo para fazer a gestão da empresa.”*, *“Porque os controles seriam mais apurados evitando distorções nas informações”*, *“Este fica responsável pelos controles das informações, trazendo em demonstrativos tudo o que ocorre dentro das empresas”*, *“Porque ela é uma pessoa especializada”* e *“Poderíamos elaborar estratégias importantes para a tomada de decisões.”*

Quando perguntado qual a função da controladoria dentro de uma organização os mesmos responderam *“Controlar de forma adequada todos os setores fundamentais da empresa como financeiro, tributário, custos etc.”*, *“Gerenciar os indicadores, projeções, planejamentos.”*, *“Prover a Alta Administração de controles e informações necessárias para a tomada de decisão”*, *“Elaborar*

*controles que permitam saber tudo o que ocorre dentro de uma empresa e que seja possível visualizar distorções e possíveis desvios.”, “Proporcionar um maior número de controle e mais rigoroso.”, Administrar e garantir o investimento em R\$ corretamente”, “Assessorar os gestores da empresa, mostrando alternativas e melhores alternativas e informações para melhores decisões.”, “elaborar controles para a tomada de decisão”, “Criar e melhorar os controles”, “Ela fica responsável pela elaboração dos controles internos”, “Controle efetivo e rigoroso, evitar erros e fraudes” e “Elaborar controles que facilitariam na tomada de decisão e para evitar fraudes.”*

## 4 CONCLUSÃO

Com a elaboração deste trabalho foi possível indentificar a real necessidade dentro da organizações, também para a vida estudantil e profissional.

Buscou-se as informações aqui contidas em diferentes fontes para melhor compreensão e aperfeiçoamento para que possamos por em prática o que aqui foi visto.

Desta forma foi conclui-se que a controladoria é a forma de finalização de todas as informações anteriormente utilizados por outras áreas de das empresas.

Que para que a controladoria seja eficiente e eficaz dentro das organizações é necessário a utilização de ferramentas especificas para o área de controladoria.

As funções da controladoria é muito importante para a tomada de decisões por outros pessoas dentro das organizações, principalmente por se tratarem de informações gerenciais e utilizada em sua totalizadade por gestores das empresas.

Os controles apresentados traçam a importancia destas informações e de que é necessário antes de qualquer coisa preparar as informações para que seja possível traçar um objetivo jutamente com a equipe.

Com todo o material teórico e também por meio da pesquisa realizada, foi possível, sabermos o que ocorre na prática e o que é realmente é utilizado ou não pela área de controladoria dentro das empresas e determinado efetivamente a importância da controladoria dentro das organizações.

Desta forma demonstra que mesmo as pequenas e médias empresas, estão interessadas em melhores informações para a tomada decisão, elimando o fato de que somente as empresas de grandes portes necessitam de área de controladoria dentro das organizações.

Finalizo os resultados do estudo, alcançando todos os objetivos apresentados inicialmente, aprimorei meu conhecimento e tranformei as minhas dúvidas anteriormente existentes em conhecimento e informações nesta área da controladoria, para que assim outras pessoas possam desfrutas de informações úteis para o seu dia-a-dia.

## REFERÊNCIA

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: Conceitos Ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010. 342p.

CHIAVENATO, Idalberto; NETO, Edgard Pedreira de Cergueira. **Administração estratégica: Em busca do desempenho superior uma abordagem além do *Balanced Scorecard***: SARAIVA, 2003. 286p.

FEMENICK, Tomislav R. **Fundamentos, metodologias e práticas do orçamento empresarial**. São Paulo: IPEP, 2006.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2.ed. São Paulo: atlas, 2008.

SANTINI, Marina F. **Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da Eletrosul**. Monografia- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2004. Disponível em: <[http://www.cse.ufsc.br/~gecon/coord\\_mono/2004.2/marina%20f1%f4res%20Santini.pdf](http://www.cse.ufsc.br/~gecon/coord_mono/2004.2/marina%20f1%f4res%20Santini.pdf)>. Acesso em: 20 fev.2014.

BRASIL. **Presidência da República**: Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 01 mai.2014

SEBRAE. **Critérios De Classificação De Empresas: Ei - Me – Epp**: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 01 mai. 2014

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicadas aos pequenos negócios**. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2008. 146p.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2009. 146p.

SÁ, Antônio Lopes de. **Controladoria e Contabilidade Aplicada à Administração**. Curitiba: Juruá, 2009. 356p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 326p.

MORANTE, Antonio Salvador. **Controladoria: Análise financeira, planejamento e controle Orçamentário**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008. 161p.

# **ANEXO**

# Pesquisa - Controladoria Empresarial aplicada há pequenas e médias empresas de Videira e região

Questionário destinado a obtenção de informações para o Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão Financeira e Controladoria, da Unoesc de Videira, visando identificar a importância da controladoria nas empresas, em parceria com a FUMDES. As informações prestadas são de caráter sigiloso, sendo preservado a identidade do respondente. O Trabalho de conclusão de curso vem sendo desenvolvido pelo Pós-Graduando Giovanni Gregolon, residente em videira, endereço eletrônico: gio.greg@Hotmail.com, fone (49) 88053238.

## 1) Qual o ramo de atividade da empresa?

- Comércio e Serviços
- Indústria

### Caso a empresa seja do ramo Industrial.

2) Em relação ao número de funcionários da organização, ela possui atualmente?

- Até 19
- 20 a 99
- 100 à 499
- Acima de 499

### Caso a empresa seja dos ramos de Comércio e Prestação de Serviços

3) Em relação ao número de funcionários da organização, ela possui atualmente?

- Até 9
- 10 a 49
- 50 a 99
- Acima de 99

## 4) Qual o faturamento anual da organização?

- Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
- Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
- Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
- Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Maior que R\$ 300 milhões

## 5) A organização é administrada de forma independente?

- Sim
- Não

## 6) A administração acha importante o controle interno, para o bom desenvolvimento da entidade?

- Sim
- Não

## 7) A organização possui uma pessoa responsável pela elaboração de controles internos?

- Sim  
 Não

**Se a resposta for “Não” qual é o motivo:**

- Custo  
 Falta de pessoas qualificadas  
 Outro:

**8) Na sua visão, seria importante a área de controladoria dentro de sua organização?**

- Sim  
 Não

**9) Saberá informar quais as ferramentas utilizadas pela controladoria?**

- Sim  
 Não

**Qual (ais)?**

**10) Sua empresa utiliza as ferramentas de controladoria?**

- Sim  
 Não

**Se a resposta anterior for afirmativa, informe a seguir, as áreas onde a controladoria atua na sua empresa?**

- Financeiro  
 Custos  
 Orçamentária  
 Planejamento tributário  
 Planejamento Estratégico  
 Recurso Humanos  
 Sistemas de informações Gerenciais  
 Tecnologia de Informações (T.I.)

**11) No seu entendimento, a existência de um Controller na empresa proporciona melhoraria no desempenho da empresa?**

- Sim  
 Não

**Porquê?**

**12) Na sua visão, qual é a função da área da controladoria dentro da organização?**



Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

---



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)