

GESTÃO EMPRESARIAL E IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DECISÓRIO EM UMA EMPRESA NO RAMO MADEIREIRO EM CURITIBANOS-SC

Eduardo Franz¹

Fabio Darci Kowalski²

RESUMO

No decorrer dos anos nota-se que o mercado evoluiu e exige cada vez mais das empresas, principalmente nas questões fiscais, que vem fechando o cerco com SPED, com a concorrência de outras entidades e com as mudanças no ambiente econômico, tendo que se atualizar constantemente com a economia mundial, com a tecnologia que se encontra num nível avançado, obrigando as empresas a se manterem atualizadas com novas máquinas e equipamentos, que ajudam a desenvolver seu trabalho mais rápido e de forma eficaz. Com tudo isso, as organizações procuram envolver-se com o novo mercado, pois a entidade que não acompanhar as mudanças não sobrevive no negócio. Uma das ferramentas essenciais e necessárias à empresa é a controladoria e gestão empresarial, ambas são de extrema importância no funcionamento da organização e de sua continuidade. Porém elas devem ser incorporadas de forma correta, precisa de um planejamento e estratégias entre a gerência, para aplicar estes dois instrumentos de uma maneira que supra com todas as necessidades da empresa. Pois estas ajudaram em todo processo da entidade desde o setor de produção até o setor administrativo, agregando controle de qualidade, valores, bons resultados e principalmente nas tomadas de decisões. Este estudo tem como principal objetivo, demonstrar o desenvolver do processo decisório na gestão empresarial e qual a importância da controladoria nesse processo, em decorrência das informações contábeis geradas aos seus administradores. Para isso se utilizou de uma pesquisa exploratória, documental e um estudo de caso em uma indústria madeireira na cidade de Curitiba SC.

Palavras-chave: Gestão Empresarial. Controladoria. Processo decisório.

ABSTRACT

Over the years, it's been noticed how much the market is evolving and demanding more from companies, especially in tax matters, which is closing in with the SPED, competition from other entities and changes in the economic environment, causing them to have to constantly update with the world economy and the technology, which is at an advanced level, forcing companies to keep up to date with new equipment machines, which help to develop their fast and efficient work. With all this, organizations always seek to be involved with the new market, since the entity that does not follow the changes does not survive in business. One of the essential tools

¹Acadêmico do Curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Ciências Contábeis com Área de Concentração em Controladoria e Planejamento Tributário da Universidade do Contestado – UnC – Curitiba. E-mail: xuxarose@hotmail.com

² Professor Orientador Mestre na Universidade do Contestado – UnC, Campus Curitiba. E-mail: ceesam.fabio@terra.com.br.

that are necessary in the company is the controlling and business management, both are extremely important in the functioning of the organization and its continuity. But they must be incorporated correctly, a planning of strategies between managers is necessary to apply these two instruments in a way that meets with all the company's needs, once they helped throughout the entity's process, from the production sector until the administrative sector, adding quality control, values, good results and especially in decision-making. This study aims to demonstrate how the decision-making process is developed in business management and the importance of controlling this process, as a result of the financial information generated by its administrators. In order to achieve this, an exploratory documental research and a case in a timber industry was performed, in the city of Curitiba – SC.

Keywords: Business management. Controllership. Decision-making process.

INTRODUÇÃO

As empresas hoje precisam de uma gestão empresarial bem estruturada, para que não percam o foco nos seus objetivos, estratégias e missões perante o mercado, pois ajuda a controlar e prevenir problemas futuros, e diminui as dificuldades administrativas da organização. A gestão também é responsável nas tomadas de decisões, nas mudanças quando os negócios não vão bem, pois sem uma estrutura de qualidade a empresa está sujeita a passar por muitas dificuldades com as exigências do mercado presente. A organização deve ter a gestão empresarial pronta para qualquer desafio que venha passar, ter a responsabilidade de agir certo com qualquer problema e deixar a empresa viva nos seus negócios.

A controladoria é uma peça importante dentro de uma organização, onde tem o objetivo em controlar, organizar e melhorar a economia da empresa auxilia também na tomada de decisões através de resultados encontrados no sistema administrativo e operacional. É uma ferramenta primordial para um todo da empresa, onde desenvolve um trabalho qualificado e eficaz desde o setor operacional ao setor administrativo chegando até as mãos da gerência todos os resultados necessários que vão auxiliar na gestão e subsidiar nas tomadas de decisões. Uma entidade onde não há uma controladoria organizada corre sérios riscos de permanecer e sobreviver no mercado.

Muitas empresas vêm passando por dificuldades com questões fiscais e financeiras, tendo deficiências nos seus controles e obrigações do dia-a-dia, a competitividade também é um fator que se agrega a essas dificuldades.

Algumas entidades buscam respostas para falhas na sua gestão e nas suas tomadas de decisões. Quando são identificados alguns problemas dentro da empresa, ela precisa passar por mudanças para achar a melhor maneira de resolvê-los. A partir disso pensamos quais caminhos a serem tomados, o que pode acontecer futuramente e quais obstáculos vamos ter pela frente. Pensar nos efeitos a longo prazo de uma decisão é algo muito importante.

Diversas entidades acreditam que para acabar com suas dificuldades é essencial que tenha uma gestão empresarial e controladoria de qualidade para suprir com suas necessidades, mas para que ocorra esse processo com sucesso, deve-se primeiramente solicitar que os membros da organização se reúnam para fazer um planejamento e definir suas estratégias para solucionar suas deficiências no mercado. Diante disso foi possível verificar quais as ferramentas necessárias da gestão empresarial e controladoria que ajudam a desenvolver o processo decisório em uma empresa do ramo madeireiro.

Frente a esse cenário, este artigo buscou desenvolver o processo decisório na gestão empresarial e qual a importância da controladoria nesse processo. Como objetivos específicos destacam-se apresentar as principais ferramentas necessárias para a gestão empresarial e controladoria e suas especificidades, descrever o funcionamento do processo decisório através da estrutura da empresa, departamentos, setores e funcionamento, identificar deficiências da empresa causadas pela ausência do uso de ferramentas da controladoria e gestão empresarial e analisar as contribuições da controladoria para os resultados da empresa.

O presente estudo caracterizou-se por uma pesquisa exploratória qualitativa, realizada por levantamento bibliográfico e documental. O estudo de caso foi realizado na filial de uma indústria de artefatos de madeira na cidade de Curitiba-SC, com sede no estado do Paraná. Quanto ao material documental foram utilizados relatórios oriundos do departamento contábil e administrativo.

O contato com a empresa foi realizado através do diretor do departamento contábil, que disponibilizou os documentos necessários a análises, para desenvolvimento dessa pesquisa.

GESTÃO EMPRESARIAL

A gestão empresarial é um modelo de trabalho, onde tem um padrão de sistema de trabalho organizado por uma política, tendo valores, planejamento, estratégias, princípios e missão, com intenção de buscar os objetivos que a empresa tem nos seus negócios e ajudar nas tomadas de decisões. Toda gestão empresarial deve deixar claro a visão, valores, objetivos e a missão da empresa, para que fique claro as intenções que a organização tem no mercado, assim se torna mais fácil alcançar os resultados procurados. Depois dos primeiros passos definidos a gestão deve elaborar sua estrutura hierárquica para que tenha um ambiente eficaz para suas atividades, montar organograma com os cargos responsáveis de cada área, estabelecer obrigações e motivações, demonstrar o funcionamento da empresa tanto setor de produção quanto no setor administrativo, aplicar suas estratégias comerciais e de marketing.

O processo de gestão tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicitados na declaração da visão empresarial. O processo de gestão não se limita ao planejamento; inicia-se a partir dele e incorpora todas as etapas da execução das atividades, bem como controle da execução das atividades. O controle, por sua vez, não se limita a eventos passados, mas deve permitir controles antecedentes e posteriores aos eventos realizados.” (PADOVEZE, 2003, p. 26)

No funcionamento da organização e de todos os setores cabe a gestão estabelecer os procedimentos, fazendo isso através da tomada de decisões, demonstrando de forma clara a todos os colaboradores os dados e as informações de uma maneira que contribua para o desenvolvimento e para satisfação de todos os envolvidos. Para que ocorra uma gestão empresarial precisa de um profissional com um vasto conhecimento de diversas disciplinas científicas, tais como ciências sociais, matemática, ciências contábeis, economia, controladoria, auditoria entre outras, sendo necessária uma postura firme e segura. A liderança é primordial, onde deve passar segurança nas suas decisões para os demais colaboradores. Fica a obrigação de planejar, organizar e controlar a empresa correspondendo com suas necessidades, para desempenhar as funções citadas acima, os gestores buscam isso na maioria das vezes por técnicas já utilizadas e comprovadas cientificamente no seu funcionamento.

Várias áreas que não são da parte de produção não tem reconhecimento das suas funções, por ser pouco visível no processo, um exemplo bem clássico é o trabalho nos escritórios, pelo fato do serviço ser feito por cabos de rede informatizados, sendo que não é fácil esse processo por tantas exigências nesta área tanto da própria empresa que solicita os relatórios, os resultados, despesas e as receitas, outra situação é as exigências da fiscalização que as empresa estão passando com o novo sistema de fiscalização. As organizações hoje ainda tem dificuldades em trabalhar em processo, por já serem acostumados a trabalhar por tarefas. Para conseguir trabalhar em processo as empresas que tem o sistema tradicional por tarefas, deve-se fazer uma reestruturação de todas as áreas para poder funcionar por processos.

As empresa percebem que é virtualmente impossível mudar de uma organização por tarefas para uma organização orientada por processos sem um claro entendimento do que exatamente faz a empresa funcionar bem e ter ritmo, e notam que devem estar preparadas para uma nova maneira de fazer negócios. Um quadro claro dessa situação deve servir de ponto de partida para todos os subseqüentes alinhamentos de pessoas e processos dentro de uma empresa. É também vital garantir que a empresa não vá tomar iniciativas que desperdicem tempo, esforço e dinheiro (WOOD JR., 2005, p.18)

O sistema de trabalho em processo precisa ser claro e objetivo, desta forma ficará mais fácil repassar a organização e aos demais colaboradores o seu funcionamento e a situação dos demais recursos da empresa. Organizar por processo, tem como objetivo escolher as funções de cada área, este processo pode acarretar na divisão de tarefas dos departamentos. Isso ocorre por buscar as melhores alternativas ou a perfeição no funcionamento das áreas, levando a ter uma grande especialização.

Neste caso a empresa tem estruturas hierárquicas rígidas e padronizadas pesadamente, cheios de quadrinhos que executam fracionados processos de trabalho. Em cada um destes quadrinhos será adicionado um gerente, supervisor ou um encarregado dependendo da necessidade, depois de incluir o responsável é inserido as atividades que serão estabelecidas, onde serão controladas e organizadas pela chefia, pois sua função é garantir o andamento e desenvolvimento de cada departamento.

A empresa orientada por processos prevê que os colaboradores trabalhem de forma diferente, ao contrário de desenvolver um trabalho individual por tarefas, a organização por processo preza o trabalho em equipe, a colaboração, a

responsabilidade individual e a determinação de cada um em fazer seu trabalho melhor levam a fortalecer as atividades da empresa. Isto tudo leva a verificar os seus processos e fazer com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por suas tarefas tendo também uma visão mais clara dos processos da organização.

O trabalho em processo é uma ferramenta fundamental e eficaz para organização, pois através deste instrumento a empresa saberá seus meios de produzir seu produto com qualidade, terá um ambiente de alto nível, controle em todos os processos das suas atividades, ajudaram também principalmente nas tomadas de decisões e suprirá com todas as necessidades da empresa.

IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA

A controladoria é um instrumento criado no exterior por conseqüências das dificuldades que existiam no controle, a falta de organização e os problemas econômicos que as multinacionais começaram a ter nos seus negócios, a partir desta dificuldade foi criado esse departamento a fim de melhorar essa realidade e trazer resultados mais positivos para as empresas.

O principal objetivo era diminuir os custos, os desperdícios tanto na produção quanto na administração, organizar e padronizar os sistemas de trabalho, melhorar a economia, com todo este aperfeiçoamento deixaria a empresa fortalecida no mercado o que acarretaria em menos preocupação com a concorrência. Para colocar em ação a controladoria é necessário um colaborador com um grande conhecimento em finanças empresariais, entender todo o processo da organização, habilidade e responsabilidade em lidar com os responsáveis das áreas, assim terá facilidade em recolher todos os dados necessários para chegar aos resultados esperados.

A controladoria é considerada uma ciência. Ela não pode ser confundida com a contabilidade, pode-se dizer que usa muitas das práticas contábeis, porém de uma forma diferente, mais interna e preocupada com o andamento da empresa.

A controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais passado, presente, futuro, e como a Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e

coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades. (PADOVEZE, 2003, p. 3)

Desta forma a controladoria tem a responsabilidade de aplicar todas as ferramentas da contabilidade internamente na organização, ajudando no todo o funcionamento e controle, analisando tudo que pode ser melhorado, com objetivo de buscar resultados positivos e ser eficaz nas suas atividades. Diante a este processo de controle e organização que a controladoria traz de uma forma contábil, passa as informações e resultados para a gerência que vai decidir qual rumo dar a empresa.

Podemos dizer que hoje a controladoria é uma ciência, muitos falam que é um estágio evolutivo da ciências contábeis, pois a contabilidade não é mais o guarda livro, como antigamente era visto pela sociedade, só cuidava dos lucros dos empresários e a parte burocrática. Mas sim uma peça primordial para a teoria da decisão, em outras palavras o braço direito do empresário, ajuda nas tomadas de decisões. Unido à controladoria a ciências contábeis, pode-se entender que as duas juntas são uma ferramenta essencial que auxilia para as atitudes que a gerência precisa tomar para melhorar o andamento da organização.

A contabilidade (controladoria) é uma ciência, visto apresentar as seguintes características: ter objeto de estudo próprio; utilizar-se de métodos racionais; estabelecer relações entre os elementos patrimoniais, válidas em todos os espaços e tempos; apresentar-se em constante evolução; ser o conhecimento contábil regido por leis, normas e princípios; seus conteúdos evidenciarem generalidade; ter caráter preditivo; estar relacionada com os demais ramos do conhecimento científico; a construção lógica do pensamento ser o fundamento das ideias e estas ensejarem os conteúdos das doutrinas; apresentar o caráter de certeza da afirmação de seus enunciados.(PADOVEZE, 2003 , p. 6)

Então podemos afirmar que a controladoria é uma ferramenta fundamental dentro de uma empresa, sem ela fica fácil ter deslizos na sua economia, controle, organização e afetando seu desempenho no mercado, podendo até mesmo levar a grandes perdas e prejuízos e correr o risco de falência. Perante tudo isso fica claro a importância que a controladoria tem numa organização, através dela muitas vantagens podem se tornar realidade, como controle em todas as áreas, organização, evitando perdas e prejuízos, facilitará o desempenho nos departamentos, as metas, os objetivos e também auxílio no planejamento de estratégias.

FUNCIONAMENTO DO PROCESSO DECISÓRIO

Em qualquer ramo de negócio é necessário fazer um planejamento nos processos decisórios para que tenha controle em todas as áreas. Estruturar de uma forma que supra todas as necessidades da empresa e facilite a solução dos problemas que vão surgindo com o tempo. No ramo madeireiro não é diferente, pois é preciso passar por um processo longo até chegar ao produto acabado. Existe inúmeros fatores que devem ser seguidos a risca para que não ocorra grandes perdas e prejuízo no negócio.

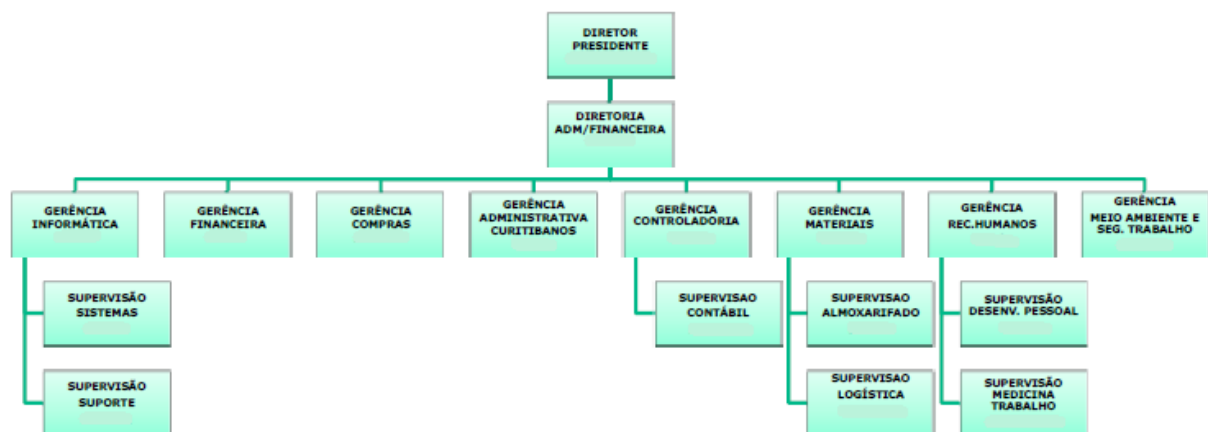
É de grande importância que tenha profissionais qualificados em todos os setores, que correspondam com a missão e os objetivos da entidade, além disso, precisa da controladoria e de uma boa gestão empresarial para filtrar todas as atividades e informações para ajudar nos processos decisório. Para facilitar o funcionamento e deixar claro as obrigações de cada departamento, o organograma é um instrumento que ajuda nas atividades da organização e seguir a hierarquia para que não tenha interferências nas funções de cada setor. Apesar do organograma não mostrar na prática o funcionamento na empresa, ele representa um auxílio nas suas atividades rotineiras.

Os organogramas não se prestam para análise dos processos de negócio, pois não mostram como eles funcionam na prática nem como ocorrem na empresa. Os processos de negócio estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas. (WOOD JR., 2001 ,p. 22)

O funcionamento de cada área é de extrema importância, pois se cada setor fizer sua parte nas atividades correspondendo com seus objetivos e metas traçadas pelos gestores colaborarão para o desenvolvimento da empresa como um todo. Na organização é necessário uma administração moderna que esteja sempre alerta com relação aos ambientes internos e externos da entidade, sendo assim o administrador da empresa poderá obter uma escolha mais condizente com a realidade organizacional. Para tomar uma decisão eficiente precisa ter controle e organização de qualidade dentro da empresa, precisa também que a controladoria e a gestão empresarial estejam atualizados com informações do mercado presente, todos os departamentos ajudaram neste processo, desde o setores de produção até os setores da administração.

Ao fazer uma escolha as gerências devem coletar todos os dados e resultados obtidos e transformar em informações que ajudem nas decisões, diante disto o gerente terá o poder de escolher o melhor caminho e o mais adequado para empresa. No ramo madeireiro para ter vantagem no mercado competitivo, é necessário conquistar um desempenho superior ao de seus concorrentes, no entanto a entidade precisa que os gerentes sejam organizados e possuam planejamentos e estratégias adequadas para que todos esses itens juntos possam resultar em atitudes sábias. A liderança dos gerentes é essencial nas etapas decisória na organização, pois o líder será responsável em passar segurança nas mudanças econômicas, nas transformações que a empresa vai passando com o tempo e com sua autoridade a empresa permanecerá viva no mercado.

Figura 1 - Organograma da Matriz



Fonte: Berneck S/A (2012)

O organograma acima é um exemplo de uma empresa do ramo madeireiro, é uma ferramenta que ajuda definir as hierarquias e um pouco de seu funcionamento e as divisões dos departamentos, com seus encarregados de cada área. Começa com Diretor Presidente (Dono da empresa), o principal responsável por toda decisão, direção e andamento da empresa, a diretoria administrativa/Financeira que é como se fosse o braço direito do dono da entidade, responsável em tomar decisões, saber de todo andamento da empresa, estar atualizado com o mercado, buscar todas as informações do andar da empresa, e passar para o diretor presidente tudo o que acontece (resultados positivos e negativos, dificuldades encontradas), sugerir ideias,

estratégias para melhorar os resultados da empresa e se manter atuante no mercado.

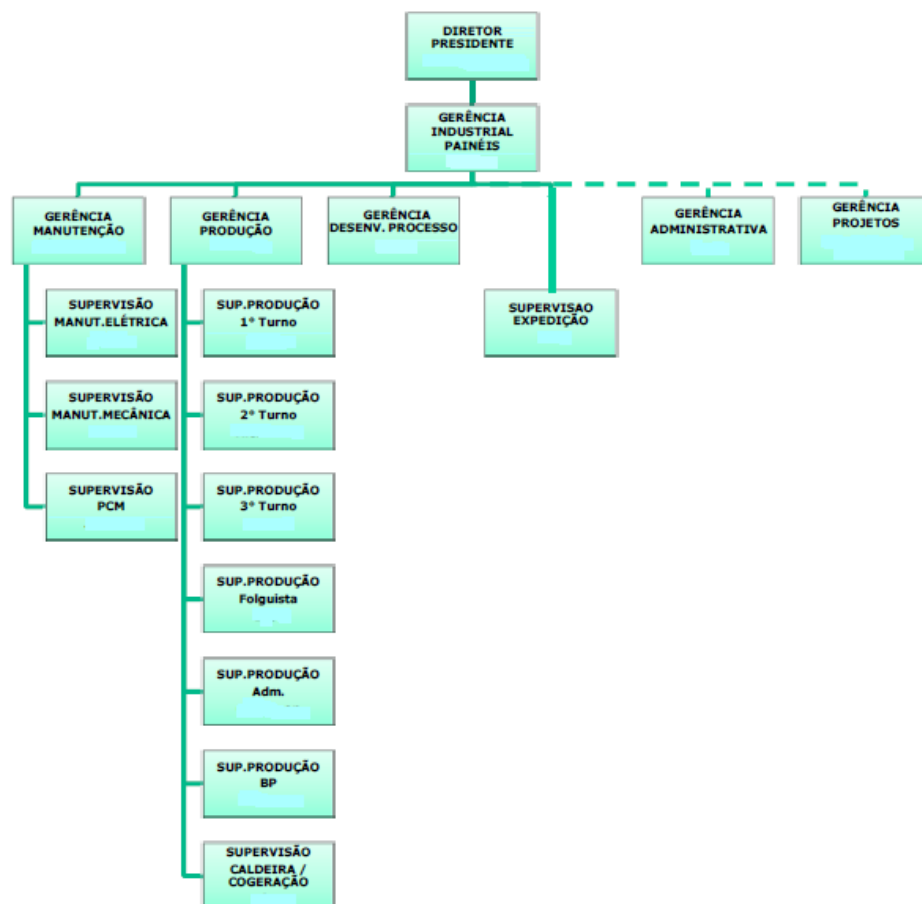
As gerências são de extrema importância, pois elas tem o dever de passar ordens, metas, estratégias, objetivos, missões e organizar a empresa nos padrões estabelecidos pelo diretor presidente e diretor administrativo. Neste organograma foi colocando gerentes para todas as áreas necessárias para chegar ao produto final com qualidade e dentro das leis. Estes encarregados tem a obrigação de suprir com todos objetivos da empresa em buscar melhores desempenhos, onde também deveram passar todos os resultados tantos positivos e negativos para os dois diretores (Diretor presidente, diretor ADM/financeiro). Este instrumento tem objetivo de deixar claro a hierarquia da entidade, mas é muito difícil isso acontecer dentro de uma organização, pois muitos gerentes por exemplo querem mostrar sua capacidade e serviço e acabam desrespeitando a hierarquia e até mesmo as regras.

No departamento de supervisão, o nome já é autoexplicativo, supervisionar e auxiliar os gerentes com suas metas, estratégias e objetivos estabelecidos pelos diretores. Estes estarão mais presentes no dia-a-dia na produção dos produtos, são responsáveis em não deixar a fabrica parar assim como os gerentes, pois pouco tempo com as máquinas paradas por falta de manutenção ou de matéria-prima, a entidade já estará sofrendo com prejuízo podendo até prejudicar os resultados nos fechamentos mensais. Também tem a tarefa de buscar todos os dados e transformar informações para os gerentes, para saber todo andamento da organização se estão fechando com as metas e objetivos da empresa, os gerentes reunirão estas informações para realizar as decisões de melhorias ao seu poder e passarão todos os resultados para os diretores da empresa assim se torna uma gestão de qualidade.

Uma empresa no ramo madeireiro de grande porte, com várias filiais é relevante centralizar todas as informações na matriz, sendo que cada filial será adicionado um profissional de nível gerencial para cuidar e controlar os recursos destes locais. A matriz deve coletar todas as informações das empresas filias, pois ela é o comando administrativo, onde tem todo o poder de organizar controlar e repassar todos os padrões de atividades, fica responsável pelos fechamentos mensais, das apurações de resultados, balancetes, balanços patrimoniais e toda questão financeira e contábil.

A matriz por ser o centro do negócio, deve ser o exemplo para as filiais, pois é o suporte para qualquer requisito solicitado, todos os processos que as filiais finalizam devem ser transferidos para o centro, onde passa por várias etapas chamadas de ultimas conferências. Após esta etapa dos dados coletados, os resultados e todas as informações adquiridas das filiais, passará pelo processo de arquivamento.

Figura 2 - Organograma da Filial



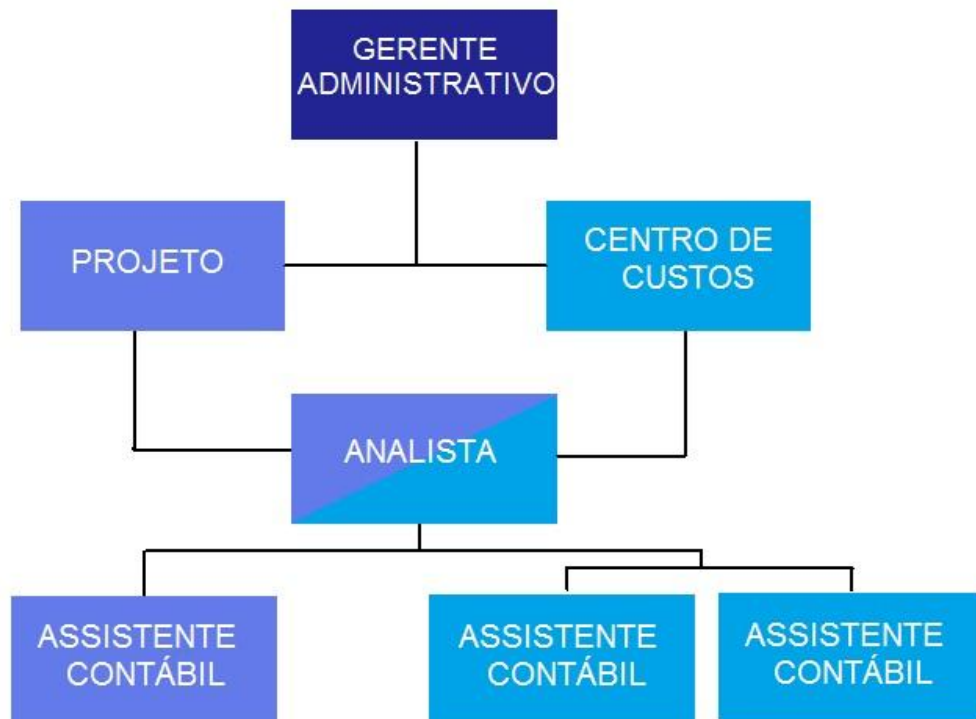
Fonte: Berneck S/A 2012

A maioria das empresas do ramo madeiro tem filiais industriais e florestais, tendo como objetivo de expandir os negócios e estratégias para melhorar sua situação econômica no mercado, facilitando também o transporte da sua matéria prima e entrega do seu produto para seus clientes. Um bom exemplo são abrir filiais em cidades onde há grandes áreas do cultivo da madeira (*Pinus*), assim as áreas que forem sendo retiradas a tora ou torete, já poderão ser reflorestadas para que

dentro de alguns anos faça o mesmo processo. Os organogramas das filias pode-se dizer que é a continuação do organograma da matriz, mas com a mesma ideia de processo, podendo até ter algumas diferenças nas hierarquias com objetivos de melhorias, mas isso vai depender muito do gerente que ficará responsável pela filial.

As filias são como uma nova empresa onde aumenta os recursos da matriz, ela tem seu próprio andamento para chegar aos seus resultados, sendo que pode até fabricar mais produto e trazer mais lucro que a matriz. Porém deve passar todas as informações e dar satisfações para matriz, com objetivo de verificar se está alcançando as metas, missão e com as responsabilidades passada pelos diretores da matriz. Na filial é muito importante que tem profissionais qualificados nos departamentos, geralmente as empresa promovem pessoas na matriz para serem gerentes na filial por já terem confiança nestes colaboradores e conhecer seu trabalho.

Figura 3 - Organograma Setorial.



Fonte: Berneck S/A (2012)

O funcionamento desta área administrativa funciona como uma mini controladoria, onde o objetivo é controlar, organizar e trazer bons resultados. Todos

os dados coletados desde o setor produtivo será transformado em informações e transferidos para matriz, onde será feito uma conferência e fechamento do processo.

O responsável por esta área e pelos demais da empresa é o gerente administrativo que é encarregado de passar os objetivos, metas, estratégias e planejar a estrutura para suprir com os ideais dos diretores da matriz. Podemos dizer que o gerente administrativo é a conexão entre a matriz e a filial, ele tem a obrigação de dar assistências entre ambas as partes, seria como uma espécie de *feedback* em constante comunicação, a informação é muito essencial neste requisito. Para este cargo precisa de um profissional altamente qualificado, pois deve estar sempre atualizado com a economia e a parte contábil, com as mudanças constantes do mercado, ter conhecimento financeiro bastante apurado, ser um líder e estar disposto em renovar suas ideias. Um bom profissional jamais deverá se manter na zona de conforto e sim buscar sempre o melhor para a empresa. Em outro linguajar todos os colaboradores são pagos para produzir e resolver os problemas que vão surgindo no dia-a-dia sejam eles de cunho administrativo ou da área da produção.

Muitos acreditam que ainda hoje o setor administrativo não é um departamento tão importante dentro de uma empresa, nos seus pensamentos acreditam que estes profissionais ficam sentado nas suas cadeiras com o computador na mesa e passam o dia inteiro somente no computador. Claro que o setor produtivo é de grande importância, pois este é o responsável em fabricar o produto, em buscar sempre o melhoramento dele e produzir a quantidade certa para venda requisitada, então podemos dizer que é o que mantém a empresa viva, porém necessitam de controle, organização e estratégias. Mas o pensamento do setor administrativo não tem muita importância, isso é um grande erro, são coletados dados muito importante como por exemplo, tudo que entra de custos, as despesas, gastos, o que sai da empresa, os lucros, os resultados alcançados, resumindo é filtrado da empresa toda sua movimentação, onde toda informação será repassada no sistema e passará por várias baterias de verificação, com o intuito de analisar se a empresa esta tendo bons resultados ou não. É de extrema importância que a TI (Tecnologia da informação) seja de qualidade para suprir com a necessidade da empresa, mais ainda se a empresa for de grande porte, por ter muita informação precisa que o sistema suporte toda essa bagagem que será fornecida.

DEFICIÊNCIAS SEM CONTROLADORIA E GESTÃO EMPRESARIAL

As empresas no mercado atual em que estamos presenciando, que é exigente e competitivo, precisam estar atualizadas em todos os requisitos para sobreviver. É necessário muita organização, controle, ferramentas, informações entre outras, uma das principais armas para se manter neste mercado moderno é a controladoria e a gestão empresarial, pois são responsáveis em organizar, controlar, trazer bons resultados, solucionar problemas desde o setor de produção até setor administrativo. São meios que ajudam a verificar e analisar através de informações os melhores métodos de resolver algo que esteja trazendo maus resultados para a entidade. Sem esses dois instrumentos a empresa não se manterá viva, terá graves dificuldades no controle e organização de todas as áreas, como por exemplo: custos altos, perdas e falta de matérias para produto, má administração da parte financeira e contábil. Por isso se não houver uma boa controladoria e gestão dentro da empresa, esta estará correndo vários riscos, podendo até mesmo levar a falência por falta de controle e organização.

Através da controladoria e gestão empresarial a empresa começa a ter realmente domínio sobre seus números, custos e dívidas, esse é um dos primeiros passos, outra que começará a enxergar suas deficiências e a partir disso poderá estruturar a organização de forma qualificada e profissional. Mas é necessário que tenha uma T.I. de qualidade, por que ela é responsável pela integridade das informações, sem um suporte qualificado fica difícil ter uma controladoria e gestão bem estrutura, ou seja para chegar nos resultados esperado pela entidade, é preciso que haja um sistema de informações consistente, confiável e ágil para suprir todas as necessidades da empresa. Além disso, precisa de um profissional com vasto conhecimento em questões contábil, financeira e economia mundial, porém a falta de conhecimento nestas áreas leva a empresa a ter resultados negativos e muitas vezes não conseguem reverter este quadro.

A controladoria é responsável pelo Sistema de Informações Contábil Gerencial da empresa, e sua missão é assegurar o resultado da companhia. Para tanto, ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento. (PADOVEZE, 2004,p. 34).

Quando começa a ter controle dos seus custos, gastos, suas dívidas, conhecimento do fluxo de caixa e dos resultados, fica fácil de identificar o que a empresa precisa aperfeiçoar para ficar cada vez mais forte e viva no mercado. Só assim a entidade chegará a sua missão e nos objetivos esperados, para alcançar bons resultados. Além de tudo isso facilitará para todos os gerentes as trocas de informações, através destas vão analisar todas as situações que a empresa esta passando e farão as tomadas de decisões.

CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA NA EMPRESA

Basicamente a maior contribuição que a controladoria tem na empresa é a responsabilidade por todo o sistema de informação contábil e gerencial assim como zelar pela sua continuidade, sua grande missão é assegurar a todos os resultados da companhia. Ela atua rigorosamente em todas as etapas dos processos de gestão empresarial, além de auxiliar nas funções gerenciais, deve assumir as funções operacionais, que estão vinculadas nos aspectos contábeis e legislação fiscal. A controladoria é estruturada em duas áreas a área contábil e fiscal e área de planejamento e controle, a área contábil e fiscal é responsável por todas as informações societárias, fiscais, impostos, controle patrimonial, seguros e controle de inventários entre outros. A área de planejamento e controle, abrange a questão orçamentária, custos, projeções, simulações e a contabilidade.

A controladoria é uma ferramenta com os seguintes objetivos na empresa: promover uma organização eficaz, auxiliar na gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade. Esta ferramenta também tem como responsabilidade passar informações seguras e apropriadas na situação que os gestores estão passando no momento, importante ressaltar que os colaboradores desta área estejam proativoantecipando problemas futuros como um suporte aos gestores, assim eles poderão influenciar junto a administração, no processo de tomada de decisões.

A controladoria facilitará para empresa em auxiliar e coordenar todos os esforços dos gestores no requisito de garantir a realização da missão, metas, desempenho de cada área e principalmente na continuidade no mercado. Ajudará através de informações, que serão repassadas para os gestores, com objetivo de fornecer informação que induzam alcançar os resultados esperados pela

organização, na tentativa de buscar a eficiência empresarial e permanecer viva a empresa. A controladoria contribui na entidade em organizar os planos para controle das operações, analisar os processos entre os planos operacionais aprovados e os padrões, retroceder e interpretar todos os resultados das operações dos diversos gestores. Medir e passar a eficiência dos objetivos nos negócios, estrutura organizacional, proteger os ativos da empresa, analisar a eficiência dos sistemas operacionais, sugerir melhorias nas reduções de custos, verificar os planos, estratégias, metas, missões e objetivos estabelecidos pela organização.

Os elementos de um sistema são: os objetivos, as entradas dos sistemas, o processo de transformação, as saídas do sistema, os controles e avaliações do sistema e a retroalimentação do sistema. A eficácia esta relacionada com o elemento objetivo do sistema empresa. A eficiência esta relacionada com a otimização do uso dos recursos. Portanto, a empresa, para ser eficaz junto a sociedade, ou seja cumprir sua missão, suas metas e seus objetivos, deve também ser eficiente no uso dos recursos, por serem eles do ambiente e, portanto, da sociedade. (PADOVEZE, 2004, p 16)

A controladoria como uma peça fundamental no setor administrativo, através da sua gerencia, tem a responsabilidade de auxiliar e participar na escolha da melhor opção, nos requisitos que a empresa abrange no momento, no processo de planejamento, estratégias e nos métodos de garantir a eficiência da empresa. Cabe também a controladoria como órgão responsável do setor administrativo em controlar e organizar o gerenciamento dos sistemas de informações, tanto nos sistemas de apoio a gestão e de apoio à decisão, resumido será essencial em todo processo de gestão e tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, fica clara e evidente a importância da gestão empresarial e da controladoria dentro de uma empresa do ramo madeireiro de grande porte, assim como também em qualquer outra empresa tanto de grande porte ou pequeno porte, pois ambas as ferramentas ajudam a organização a sobreviver no mercado. Também auxilia em todos os processos da entidade, a organizar e controlar todo o funcionamento da empresa e ajuda principalmente nas tomadas de decisões, assim a gerência tem suporte de informações necessárias para tomar a decisão certa diante a situação que a empresa esteja passando.

A gestão empresarial bem sucedida traz a sustentabilidade e a expansão dos negócios, quando bem aplicada as políticas internas, as ações e estratégias. Agregam inúmeros resultados positivos, entre elas ajudam a alcançar riquezas para os empresários e colaboradores, ter um bom ambiente de trabalho, redução de custos, deixar transparente os objetivos sociais da empresa, entre outros fatores importantes para a continuidade do negócio. Os colaboradores da empresa são fundamentais para o modelo de gestão empresarial de alta qualidade, pois o maior patrimônio de uma organização são seus funcionários, a implementação deste modelo de gestão devem ser principalmente nos cargos de diretoria e gerência que facilitará o entendimento de todos os colaboradores das aplicações de estratégias. Diante de uma gestão empresarial bem sólida fica com mais preparo para atender todas as exigências fiscais e tributárias, que vem atualizando com muita frequência. Além disso a organização no mercado atual fica fortemente competitiva perante seus concorrentes e conquista a confiança de seus clientes.

A empresa para ter um processo de gestão bem desenvolvido e uma estrutura organizacional qualificada, para sua sobrevivência neste novo mercado, precisa garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório e estejam prontas para auxiliar a diretoria e gerências nas tomadas de decisão. É essencial que a controladoria esteja bem implantada para ter sucesso em todo o funcionamento da empresa. A controladoria é uma ferramenta que traz muitos benefícios à organização como, produtividade eficiente, alta lucratividade e custos menores, controle em todos os departamentos e processo, organização, padrões de trabalhos, planejamentos de processos, estratégias e supri com as necessidades da empresa. A empresa hoje vem investido mais, com os recursos humanos qualificados, sendo que um profissional de qualidade (*controller*) é muito importante para controladoria, pois precisa de um grande conhecimento nas questões contábeis, financeiras e econômica mundial, diante deste conhecimento vai auxiliar nas tomadas de decisão do diretor e gerência. Então fica claro que a empresa para ter continuidade no negócio, precisa de profissionais aptos para o processo decisório, que saiba interpretar as informações, analisar e tomar as decisões desde o setor de fábrica até o setor administrativo de forma correta escolhendo as melhores alternativas para atingir as metas, objetivos e alcançar bons resultados para a empresa, levando rumo ao sucesso e continuidade da organização.

Uma nova era se inicia neste novo mercado, todas as empresas devem investir fortemente em profissionais especializados na Gestão Empresarial e Controladoria, pois estas duas ferramentas são fundamentais para dar suporte em todas as atividades e etapas da organização, principalmente nas tomadas de decisões no seu negócio.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria; et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2012.

MORANTE, Antonio Salvador. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário/Fauzi Timaco Jorge. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **O Processo Decisório nas Organizações**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html> Acesso em 10. jun. 2015.

THOMAZ, Wood Jr. (Coordenador). **Gestão empresarial**: oito proposta para o terceiro milênio. São Paulo: Atlas, 2001.

WOOD JR, Thomaz, (Coordenador). **Gestão empresarial**: comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.