

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA:
O PROCESSO DE GESTÃO COMO ELEMENTO CONDUTOR NAS
ATIVIDADES GERENCIAIS**

Rafaela Soares Sousa
Fundação Visconde de Cairu
CEPPEV- Centro de Pós Graduação e Pesquisa
E-mail: Rafaela.hd@hotmail.com

**Prof. Dr. Isac Pimentel Guimarães (Universidade Estadual de Feira de
Santana/Fundação Visconde de Cairu)**

RESUMO

O presente trabalho busca retratar o processo de gestão como o elemento condutor nas atividades gerenciais de uma empresa no seguimento de móveis e decoração, bem como analisar as atividades de planejamento estratégico e gestão empresarial. Com efeito, foi realizada uma pesquisa baseado na experiência, utilizando o questionário como coleta de dados aplicado aos funcionários da empresa A, na qual constatou-se que para corroborar com o processo decisório e apoio ao *controller* na tomada decisão é preciso ter uma abrangência na controladoria estratégica e suas principais ferramentas de apoio à gestão; desenvolver planejamento estratégico e orçamentário e apresentar uma proposta de gestão gerencial. Com base nos estudos em Controladoria Estratégica foi possível orientar os gestores na tomada de decisão e apresentar o posicionamento atual e futuro da organização. Arelado a isto, detectou-se que a empresa busca desenvolvimento em sua administração, visando subsídios para o planejamento estratégico, com informações e instrumentos que permitem aos gestores avaliar o impacto presente e futuro da instituição.

Palavras-Chaves: Controladoria, Controller, Estratégica, Planejamento.

ABSTRACT

The present work seeks to portray the management process as the driving element in the managerial activities of a company following furniture and decoration, as well as analyze the activities of strategic planning and business management. In fact, a research based on experience was carried out, using the questionnaire as data collection applied to the employees of company A, in which it was verified that in order to corroborate with the decision-making process and support to the controller in decision-making, it is necessary to have a Strategic management and its main tools to support management; Develop strategic

and budgetary planning and present a proposal for managerial management. Based on the studies in Strategic Controllershship it was possible to guide managers in decision making and present the current and future positioning of the organization. Linked to this, it was detected that the company seeks development in its administration, aiming at subsidies for strategic planning, with information and tools that allow managers to evaluate the present and future impact of the institution.

Keywords: Controller, Controller, Strategic, Planning

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como delimitação do tema a Controladoria Estratégica como elemento condutor nas atividades gerenciais de uma empresa do seguimento de móveis e decoração, contendo instrumentos das atividades de Planejamento Estratégico e Gestão Empresarial.

O papel da Controladoria é de extrema importância não somente gerando informações econômicas e financeiras, mas, especialmente, averiguando as tendências para que a empresa esteja pronta para empregar o surgimento de oportunidades e avaliar o seu desempenho. Desta forma, o *controller* desempenha o papel fundamental na organização por apresentar os pontos fortes e fracos em suas análises, identificar problemas atuais e futuros que venham afetar o desempenho da empresa, apresentar alternativas de solução e monitorar os gestores para seus objetivos sejam cumpridos e almejados.

Neste artigo abordará como a controladoria é essencial no planejamento estratégico em uma organização de pequeno porte, evidenciando quais os elementos o *controller* precisa enquadrar em uma empresa para realizar gerenciamento empresarial.

O *controller* está apto a elaborar o planejamento financeiro, confeccionar relatórios gerenciais visando dar apoio para a tomada de decisão, revisar e implementar processos e controle; controlar, analisar e consolidar os relatórios financeiros mensais; coordenar o planejamento estratégico, construir cenários econômicos e avaliar a viabilidade econômica.

Com intuito de atender o sucesso do presente estudo, apresenta-se como objeto geral investigar o processo de gestão como elemento condutor nas atividades gerenciais. Para corroborar com o processo decisório e apoio ao *controller* na tomada decisão, este artigo terá um estudo teórico na área de controladoria, com abrangência à controladoria estratégica e suas principais ferramentas de apoio à gestão; desenvolver planejamento estratégico e orçamentário; apresentar uma proposta de gestão gerencial. As atividades desempenhadas através da Controladoria assumem um papel essencial na direção dos negócios, visando o futuro da organização, mas também, como peça principal no processo de tomada de decisão

estratégica, com o intuito de exercer o apoio às necessidades dos gestores. As crescentes mudanças no ambiente sócio-econômico em nosso país vêm contribuindo com que as empresas estejam em constantes modificações nos cenários corporativos, assim destacando-se cada vez mais, a importância da Controladoria como instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários para o gerenciamento.

O presente estudo evidencia os impactos que as invariáveis mudanças no ambiente empresarial, trazem às funções da Controladoria focando assim estabelecer, respostas rápidas e eficazes para assegurar a contribuição efetiva no processo de gestão estratégica atrelado aos estudos apresentados na Fundamentação Teórica como mostrara no próximo capítulo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTROLADORIA: E SEUS FUNDAMENTOS

Bruni e Gomes (2010, p.16) elucidam o surgimento da Controladoria, no início do século XX nos Estados Unidos da América, com a finalidade aparente de controlar todos os negócios por parte das organizações norte-americanas. No século XIX, as maiores organizações deram início a fusão com muitas empresas, essa mudança de negócio exigiu um controle ferrenho para fornecer maior suporte informacional à gestão. Com a evolução contínua de informações relevantes ao negócio e o aumento da complexidade da atividade empresarial, segundo Figueiredo e Caggiano (2004), a Controladoria acaba se focando em zelar pela continuidade e progresso da empresa, assegurando a otimização do resultado.

A controladoria é definida em vários aspectos propendidos pelos autores: Martins (2005) aponta que a finalidade da controladoria é de garantir as informações adequadas ao processo decisório dos gestores, colaborando assim para a busca pela eficácia da empresa e de suas subdivisões, levando-se em conta o aspecto econômico. Para Alves e Fish (1999), a Controladoria pode ser conceituada como conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade. Já Borinelli (2006), define que Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

O conceito fundamental sobre a Controladoria dá-se à busca por resultados eficazes e suporte processo de tomada de decisão dos gestores. Este suporte aos gestores visa garantir o

cumprimento da missão da empresa, assegurando a sua continuidade.

A Controladoria deve prestar assessoramento contínuo à administração, sendo a responsável por disseminar suas técnicas de modelagem e interpretações em coerência com a gestão, fornecendo dados convertidos em informação gerencial.

Para Peleais (2002), descreve que a Controladoria é:

Controladoria contribui para o processo de gestão empresarial provendo subsídios à etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitem aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, à etapa de execução, por meio de informação que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizado e à etapa de controle, permitindo a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos.

O papel da Controladoria emerge nas organizações o instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários para uma excelente administração. Um sistema de Controladoria implantado tem a função de avaliar e controlar o desempenho dos diversos setores da organização.

2.1.2 O Controller

O *Controller* é o profissional que possui visão vasta das áreas da organização, no qual tem a responsabilidade de manter os gestores informados sobre o desempenho e resultados que desejam alcançar.

Conforme Beuren e Moura (2000):

O *Controller* contribuirá para o processo de gestão empresarial exercendo suporte informacional ao planejamento, execução e controle, por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa.

O perfil do *Controller* é orientar os gestores na tomadas de decisão, apresentar o posicionamento atual e futuro e demonstrar através de amplo conhecimento e domínio das informações financeiras e operacionais da organização. O *controller* deve ser proativo e está atento com o futuro, elaborar e analisar relatórios gerando informações confiáveis para a tomada de decisão. Ele é o responsável pelo manuseio e o controle dos sistemas de informações, com intuito de coletar os dados para uma análise minuciosa e sucinta das

atividades relacionadas com a organização visando melhorias e implantações.

2.2 MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Modelo de Gestão dá-se ao processo de planejamento de controle de uma empresa, no qual pode ser identificada a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando a continuidade do negócio.

Para que a gestão de uma organização busque alcançar seus objetivos de gerenciamento e controles, há necessidade da montagem coordenada de mecanismos que norteiem o gestor e possibilita a visualização de onde se quer chegar. Neste sentido, os autores Oliveira, Jr. Perez e Silva (2002, p. 136), “o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle”.

Santos (1997, p.3) conceitua o modelo de gestão empresarial como “[...] um conjunto de princípios, normas, práticas, idéias, valores e crenças “permanentes” [...] que tem por finalidade principal a potencialização do resultado econômico.”. Desta forma é plausível à conclusão de que esses valores demonstram ao gestor a sua missão na organização.

Padoveze (2003, p.26) cita abaixo as características estruturais que devem possuir um modelo de gestão.

- O modelo de gestão ideal deve ser estruturado considerando os seguintes aspectos:
- O processo de gestão do sistema empresa: planejamento, execução, controle;
 - A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores; responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades.
 - O processo decisório: centralização ou descentralização;
 - O comportamento dos gestores: motivação-empresendores.

O modelo de gestão submerge os anseios da instituição, pois, de acordo com Perez Junior, Pestana e Franco (1997) sua base estrutura-se firmemente nos conceitos instituídos na missão, crenças e valores da empresa, e de forma planejada busca alcançar os objetivos presentes e futuros. Assim, pode-se conceituar o modelo de gestão como uma espécie de bússola, que sugere a orientação necessária aos gestores a implementarem seus planos e estratégias presentes e futuras.

O processo de gestão requer apresentar os planos necessários para planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos, visando os objetivos da empresa, conforme destaca Catelli (2001, p.58) “o processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão e, [...] deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa [...] conduzam-na

efetivamente ao cumprimento de sua missão [...]”. Desta forma, o processo de gestão pode ser avaliado ao início da prática da gestão em concordância com os anseios da organização.

O processo de gestão está baseado em processos de tomadas de decisão divididos em três etapas: planejamento, execução e controle. Padoveze (2003) afirma que o planejamento é o marco inicial do processo, compreendendo as etapas de execução de cada atividade, e o controle funciona como ferramenta a assegurar que os eventos planejados sejam efetivamente realizados.

Desta forma, os processos administrativos, tais como: planejar, organizar e gerir fazem parte dos processos decisórios para tomada de decisão de uma empresa, viabilizando através do planejamento estratégico, a melhor maneira de alcançar o objetivo principal da empresa, projetando um futuro com aumento e alavancagem de suas receitas.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica é o processo de desenvolvimento e execução de uma série de ações competitivas para ampliar o sucesso da organização, tanto no presente como no futuro.

Segundo Bruni e Gomes (2010, p. 57) a Informação Estratégica, trata-se “[...] informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes [...]”. Desta forma, as Informações Estratégicas servem para que o gestor antecipe-se aos problemas que podem ocorrer durante o caminho, visando diminuir o risco do insucesso.

O papel da Gestão Estratégica é desenvolver novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas.

Para uma empresa atuar com uma Gestão Estratégica necessita apurar todos seus processos e sua atual situação e desenvolver ações corretivas, focando seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva.

Na visão de Oliveira é (1998, p.159), a Gestão Estratégica é: “[...] analisar a massa de dados, formular diagnósticos os mais precisos e atualizados possíveis, estudar alternativas e gerar relatórios compactos [...]”. Predomina na Gestão Estratégica a necessidade de uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajuste e reajuste,

visando suprir o maior desafio da gestão estratégica que é a efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais

2.4 CONTROLES INTERNOS

Atualmente as empresas visam à importância de controles internos. Ter um plano de organização dentro de uma empresa diminui a possibilidade de erros e irregularidades, ao mesmo tempo promove a eficiência e eficácia operacional.

O controle interno envolve todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas atividades com o propósito de fazer o cumprimento dos seus objetivos. O controle interno tem por objetivo assegurar que as metas planejadas sejam efetivamente realizados conforme previsto, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos expressos pelo sistema de informações.

Na percepção de Peleias (2002, p.3), o controle consiste:

Nas ações de acatamento das políticas definidas, na aplicação de procedimentos estabelecidos e no uso dos sistemas de informação e outros instrumentos instituídos. Propicia o clima no qual os empregados desempenham suas atividades e assumem a responsabilidade pelo exercício do controle.

Padoveze (2003, p.28), por sua vez, afirma que o controle é:

Um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Diante do ponto de vista dos autores, considera-se que controle é um meio de alcançar e utilizar a informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores.

A intensidade e metodologia utilizada para a execução do controle são determinadas por parte da empresa. Uma empresa pequena pode com um sistema de informações básico, porém com processos operacionais eficientes, sustentar um adequado ambiente de controle. Já nas médias e grandes empresas, por sua vez, é indispensável utilizar recursos mais sofisticados em função da complexidade das operações.

Apresentando a gestão como principal objetivo estratégico ou operacional para o desempenho empresarial, oferece-se o controle interno como garantia de que o planejado seja atingido e que as variações sejam administradas, e ainda que não interfiram no resultado econômico final desejado. Portanto, deve-se buscar envolver todas as áreas da empresa, em

seus diversos ramos de atividades, aproximando o que é ressaltante no ambiente, modificando as estratégias, e, por conseguinte, em decisões que devam ser tomadas no momento do planejamento.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico consiste na forma da organização pensar no futuro, pleiteando integrar as atividades administrativas como base de análise no processo decisório. É uma ferramenta que está diretamente relacionada à busca pela otimização dos resultados organizacionais, atrelando a identificação das ameaças e oportunidades que surge todo momento.

O Planejamento Estratégico é o processo de decisão da organização, a fim de alcançar objetivos estabelecidos em planos futuros, apresentando metas e planos de ações com o intuito de fortalecer o mecanismo administrativo que tem por responsabilidade direcionar os nortes a empresa seguir. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), conceituam que “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Afirmam mais que o Planejamento Estratégico, “está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa”.

Desta forma, entende-se que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa fundamental à orientação das organizações, o que requer o conjunto de decisões, objetivos e políticas a serem adotadas para que as metas sejam atingidas e almeje o sucesso da organização.

Padoveze (2003, p. 96) informa que:

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram neles incluídas.

Planejar está conectado à existência de processos decisórios, sejam estes de forma individual ou conjugada, terão influência em todo corpo organizacional, afetando diretamente os resultados e conseqüentemente o patrimônio, no qual a controladoria trabalha para proteger (PELEIAS, 2002).

O Planejamento Estratégico visa na interação da empresa com o seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa,

evidenciando seus pontos fracos e fortes, definindo as diretrizes estratégicas a serem seguidas.

2.6 ANÁLISE SWOT

A Matriz SWOT foi desenvolvida na década de 60, na Universidade de Stanford e, velozmente, se transformou no método utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias. O nome, SWOT, é uma sigla que significa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

O planejamento estratégico interage com informações e diretrizes administrativas com a finalidade de servir como auxílio à gestão no processo decisório. Assim, Padoveze (2003) conceitua a organização dos ambientes como: “a empresa é um sistema inserido em outros sistemas maiores, que a mesma é envolvida pelo ambiente externo bem como pelo seu próprio ambiente interno”. Para Oliveira (2002, p. 55) destaca que “ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema.”.

A projeção do planejamento estratégico necessita do desenvolvimento da análise de *SWOT* que possa ser analisado os ambientes internos e externos, forças e oportunidades, conforme a figura abaixo:



Figura1: Análise de SWOT

Fonte: Disponível em <<http://blog.iset.com.br/>>

A ferramenta Matriz de SWOT identifica as oportunidades e ameaças no qual representam o procedimento mais adequado para elaboração do planejamento. Onde as forças e fraquezas se referem ao ambiente interno da organização comparado às expectativas de

mercado. Já, as oportunidades e ameaças dizem respeito ao ambiente externo da organização, identificando potenciais favoráveis e riscos futuros.

Oliveira (2002) define as análises SWOT, segundo o quadro abaixo:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.	Variáveis internas e também controláveis que causam uma situação desfavorável para a organização, em relação ao ambiente.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Variáveis externas e não controláveis, que podem sugerir condições favoráveis a empresa, desde que a organização se interesse e tenha possibilidade em usufruir a mesma.	Variáveis externas e também não controláveis pela empresa podem causar condições desfavoráveis à organização.

Quadro 2: Definição de análise de SWOT

Fonte: Padavoze (2003)

Catelli (2001, p. 138), em relação às análises internas e externas, ressalta que:

O processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

O planejamento estratégico está ligado aos impactos ambientais sejam eles internos ou externos que estão interligados as suas forças e fraquezas, onde a análise *SWOT*, será o instrumento de gestão ideal para gerir a organização e definir as metas, juntamente aos objetivos futuros e acompanhar os resultados, identificando desvios e tomando as devidas ações para garantir que os resultados planejados sejam atingidos.

2.7 BALANCO SCORED CARD

O *Balanced Scorecard* ou BSC é definido por Bruni e Gomes (2010, p. 154), “é uma ferramenta estratégica imprescindível para que empresas de qualquer setor orientem seus desempenhos presente e futuros”. Para Kaplan e Norton (2003, p. 19-20) o *Balanced Scorecard* representa um instrumento que sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e

crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de traduções de estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

O BSC é a uma ferramenta que procura por meio de indicadores financeiros e não-financeiros a otimização da execução da estratégia. Desta forma, promove a empresa a constante avaliação e controle de seu desempenho vinculado a sua estratégia, com base em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos de negócios internos, crescimento.

Padoveze (2003, p. 121), que define como:

[...] um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Para Leal Filho (2007, p. 91) o *Balanced Scorecard*:

Representa uma modalidade de gestão centrada no futuro da organização e nos caminhos a serem seguidos, o que transforma em um sistema de gestão estratégica. Trata-se da base para o gerenciamento das empresas na era da informação, um sistema de avaliação de desempenho organizacional com o diferencial de reconhecer indicadores financeiros como não suficientes para uma prática de gestão eficaz.

O BSC é um mecanismo importante para a otimização e execução do planejamento estratégico. Tem por função aferir os sistemas de informações e juntá-los aos indicadores contábeis, assim, a gestão terá maiores subsídios para realizar o processo decisório.

Esta ferramenta apóia a missão e estratégica das empresas, transformando em conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, assim, constitui-se em um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos, buscando a realização de metas para o longo prazo.

Neste próximo capítulo será apresentada a metodológica adotada para a realização deste projeto, como forma de garantir a credibilidade e a exatidão científica do trabalho, envolvendo a investigação baseado na experiência empregada e os procedimentos de operacionais do estudo realizado.

3 METODOLOGIA

Com intuito de atender o sucesso do presente estudo, apresenta-se como objeto geral investigar o processo de gestão como elemento condutor nas atividades gerenciais. Para

corroborar com o processo decisório e apoio ao *controller* na tomada decisão, este artigo terá um estudo teórico na área de controladoria, com abrangência à controladoria estratégica e suas principais ferramentas de apoio à gestão; desenvolver planejamento estratégico e orçamento; apresentar uma proposta de gestão.

O método definido para desenvolver este artigo está direcionado a pesquisa metodológica exploratória e o estudo de caso, assim como os procedimentos de levantamento e análise de dados, considerando-se as particularidades da pesquisa no campo da Controladoria e da Gestão Estratégica de uma microempresa do segmento de móveis.

Para realizar o estudo de caso, houve a necessidade da coleta de dados, depois tratá-los de maneira adequada e gerar informações condescendentes, no qual foram realizados questionários, aplicados aos funcionários, atrelados a uma entrevista com o empreendedor.

O tipo de pesquisa explorada neste artigo é a qualitativa. A pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que focaliza no caráter subjetivo do objeto analisado e nas observações das suas particularidades e experiências.

Será abordada investigação qualitativa como fonte direta de coleta de dados no ambiente de exploração, constituindo a uma pesquisa descritiva e exploratória dos processos de gestão como elemento condutor nas atividades gerenciais através da Controladoria Estratégica.

O meio de investigação desta pesquisa é definido como um Estudo de Caso. O referencial da pesquisa consiste na abordagem exploratória do contexto, isto é, no estudo sobre a controladoria no processo de gestão como elemento condutor nas atividades gerências em uma microempresa do segmento de móveis, tendo por base as referenciais bibliografias de estudo.

Para garantir a qualidade e a inteireza na análise dos dados e nas conclusões deste estudo, optou-se por analisar um estudo de caso, o de uma empresa no segmento de móveis e decoração, e dessa forma aprofundar-se nas reais necessidades do gestor no momento da tomada de decisão, bem como na forma como ocorre à contribuição da Controladoria neste processo gerenciamento. A escolha da referida empresa deve-se a facilidade de acesso aos dados da pesquisa, o assentimento, além desta possuir uma estruturação desafiadora, dando ao estudo maior importância.

Neste projeto, o intuito é apresentar o planejamento estratégico da empresa, atrelando a competência e habilidade de um *controller* para exercer o seu papel preponderante apoiando e fornecendo subsídios para o gestor no planejamento e controle das atividades operacionais, bem como, na administração econômica e financeira.

4 A EMPRESA

Há 20 anos é uma das grifes de decoração mais atuantes do mercado brasileiro. Tendo sua matriz localizada em Salvador - Bahia, no ano de 2010 ampliou sua atuação no mercado e inaugurou uma loja em Aracaju - Sergipe. Na vanguarda das tendências em decoração, a marca traz os mais cobiçados móveis, tapetes e objetos dos melhores designers da atualidade.

Com uma forma mais clássica, expandiu! Inaugurada em 2006, é uma loja especializada em móveis e produtos ecologicamente corretos, à base de madeira de demolição, madeira in natura, fibras naturais e sintéticas. O design dos produtos, de maneira geral, é inspirado em elementos da cultura brasileira e valoriza as formas orgânicas, em busca de mais conforto, bem-estar, além de agregar aos espaços uma qualidade ambientalmente responsável.

Em 2011 foi aberto um novo departamento, a voltado para vendas em grandes volumes, com foco em arenas multiuso, hotéis, pousadas, restaurantes, auditórios, áreas em comum, entre outros. Com um mix de produtos bastante diversificado, a loja de móveis atende desde o mobiliário e acessórios das áreas internas, como áreas externas.

Sua ideologia é:

Missão: "Superar expectativas dos clientes oferecendo com excelência produtos e serviços exclusivos que proporcionem a experiência do estar bem".

Visão: Ser referência nacional em inovação, produtos, serviços e tendências.

Visão ampliada: "Conceito do bem estar tornando os clientes exclusivos".

Visão míope: Loja de móveis e decoração.

Valores: Transparência, Adaptabilidade, Respeito, Ética, Comprometimento e Inovação.

5 ANÁLISE DE INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentado o resultado do estudo de caso realizado na empresa A, com o intuito de corroborar a suposição do estudo, mais especificamente, a contribuição do *Controller* como elemento condutor nas atividades gerenciais.

Os meios utilizados na coleta de dados para o desenvolvimento da revisão da literatura foram informações colhidas em publicações diversas, tais como: livros e artigos, além de extrações de teses e outros dados disponibilizados eletronicamente na internet. Em sua

maioria, as referências bibliográficas levantadas apresentam a questão da Controladoria, Planejamento Estratégico e Controladoria Empresarial.

Para realizar o estudo de caso, houve a necessidade da coleta de dados, depois tratá-los de maneira adequada e gerar informações condescendentes, no qual foram realizados questionários, aplicados aos funcionários, atrelados a uma entrevista com o empreendedor. Através deste caso prático, buscou-se apresentar os passos necessários para a realização das análises e controle das informações demonstradas como sendo responsabilidade da controladoria e de seus sistemas de informações gerenciais.

A Empresa A possui sua base administrativa familiar. Por ser uma empresa desta característica é notório que em muitos momentos a administração seja afetada, devido à falta de implantação de processos. A tomada de decisão é demorada, o que afeta no dinamismo das atividades.

A empresa possui um vício cultural, nos quais as pessoas têm resistência às mudanças. A cultura empresarial é como se fosse o DNA da organização, pois é composta por valores éticos e morais, além de compartilhar as convicções de pessoas estratégicas da empresa. E como as pessoas já estão muito presas aos seus próprios valores, pode-se afirmar que realizar uma mudança de cultura na empresa é um dos maiores desafios dos líderes.

A empresa está em busca de implantar o planejamento estratégico, mas a cultura e administração familiar bloqueiam a aplicação de ferramentas gerenciais. Para eliminar este ponto, aconselha-se implantar na empresa um setor de controladoria, pois de acordo com Padoveze (2010, p.84) “o setor de controladoria traça com maior facilidade os planos estratégicos para o futuro da organização”.

Desta forma, a primeira solução adotada é desenvolver o Planejamento Estratégico. Para tal premissa, elaborou-se a estruturação do comitê de administração. Conforme se apresenta no Quadro 3, a seguir:

COMITÊ ADMINISTRATIVO	
Presidente	Supervisora Administrativa
Sócio-Diretor Marketinh	Gerente de Logística
Sócio-Diretor Administrativo Financeiro	Analista de Qualidade
Gerente Administrativo Financeiro	Supervisora do Financeiro
Gerente da Loja Salvador 1	Analista de Marketing
Gerente da Aracaju	Supervisora Administrativa
Gerente da Loja Salvador 2	Gerente de Logística

Quadro 3: Estruturação do comitê administrativo
Fonte: Próprio autor (2016)

Com a estruturação do comitê desenvolvido foi dado seguimento da estruturação sólida da empresa A, com intuito dos gestores terem o instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários para uma excelente administração.

No qual pode ser visualizado com o fluxograma abaixo:

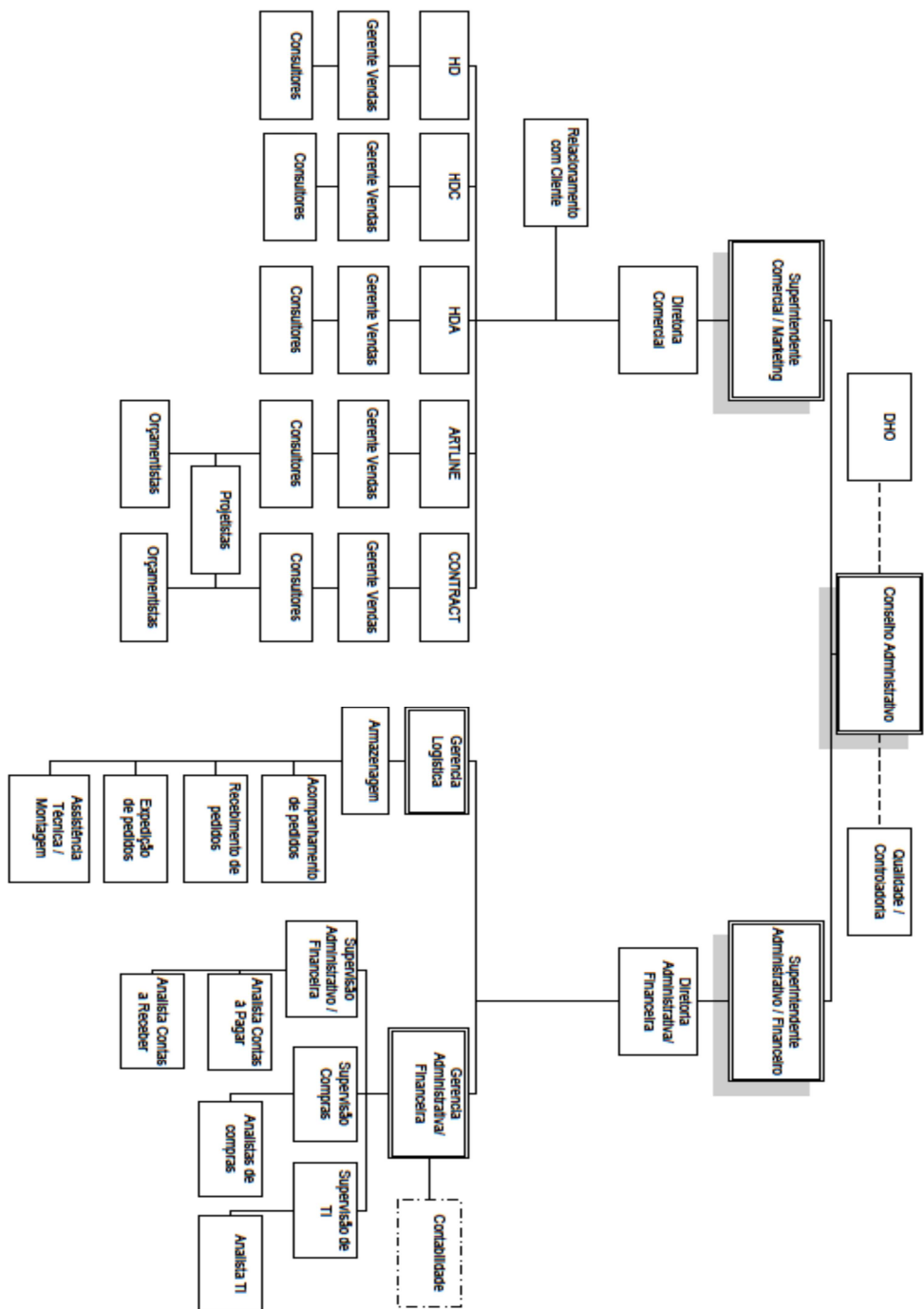


Figura 2: Organograma
 Fonte: Autoria própria (2016)

O planejamento estratégico trará para a instituição o apoio fundamental para a orientação e administração das suas atividades, interligado a necessidade de dados para os processos decisórios. Desta forma, visou-se a inserção do Controle Interno.

A ausência de controles na organização é evidente, pode-se observar no acompanhamento das atividades diárias, na solicitação de um relatório, dentre outros. O controle interno aplicado na organização diminuirá a propensão de erros irregularidades, da mesma forma, que assegurara a eficiência e eficácia dos processos.

A medida tomada para o controle interno é a implantação de um Enterprise Resource Planning – ERP (Planejamento dos recursos da empresa). A organização não possui um ERP, tem uma concentração para o gerenciamento demandando somente de uma pessoa para a tomada de decisões e remodelagem dos setores.

O ERP é um software que melhora a gestão das empresas, automatizando os processos e integrando as atividades de Vendas, Finanças, Contabilidade, Fiscal, Estoque, Compras, Departamento Humano Organizacional e logística. Criando uma base de dados operacional e gerencial confiável que facilita diferentes departamentos a trabalharem sincronizados, evitando perda de informação, eliminando retrabalhos e reduzindo custos.

O processo de implantar um ERP passa por uma revisão dos processos de forma a identificar a adequada aderência entre as necessidades da empresa e o software a ser selecionado, o que em geral implica em modificação de cultura e rompimento de vícios que podem deparar com resistências dentro das organizações, determinando assim esforços e dedicação adicional nesta fase, mas os resultados são gratificantes.

A empresa em estudo a partir da inserção do ERP avançará para o controle interno no qual proporcionara o meio de alcançar e utilizar a informação para coordenar e nortear a ação dos gestores. O controle aplicado dará auxílio aos meios planejados para gerir, restringir e conferir suas atividades com o escopo de fazer o cumprimento dos objetivos da organização. Assim, acatando as ações estabelecidas na aplicação dos procedimentos e no uso do sistema, propiciara o clima no qual os empregados desempenharam suas atividades e assumirão as responsabilidades pelo exercício de suas atividades.

Desta forma, é possível que o processo de gestão do sistema institucional apresente subsídios para o controle do desempenho das áreas e dos gestores. E que possa ser apresentado os planos presentes e futuros, no qual nota-se a aplicabilidade do Modelo de Gestão.

O modelo de gestão dará a Empresa A o processo de controle no qual será identificada eficiência e eficácia de suas operações, garantindo a continuidade do negócio conforme pode

ser verificado no Apêndice 1: Mapa de Contexto. Através dele serão implantados os processos gerencias e indicadores que terão a finalidade de potencializar os resultados.

O processo de gestão apresentara os planos necessários para planejar, gerir, organizar, dirigir e controlar os recursos, viabilizando o planejamento estratégico. A empresa pretende implantar o planejamento estratégico, criando na organização um setor de controladoria, tendo em vista estabelecer planos para o futuro da empresa.

O planejamento estratégico terá o intuito de abranger as expectativas da organização em meio ao cenário esperado por sua gestão. Estando dispostos neste instrumento todos os objetivos e metas de curto e longo prazo, bem como as estratégicas implantadas para alcançá-las e assim assegurar a permanência da empresa no mercado.

Compreende-se que a pesquisa demonstrou que o planejamento estratégico é o ponto inicial para a implementação do gerenciamento de informações. Por este motivo, este estudo de caso abordará um plano conciso de estratégias, pois se acredita que essa seja a base para nortear o rumo de qualquer organização.

O planejamento estratégico visa na interação da empresa com o seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos, evidenciando seus pontos fracos e fortes, definindo as diretrizes a serem seguidas.

Como visto na fundamentação teórica deste trabalho, o objetivo da análise SWOT é fazer um resumo das análises internas e externas, identificando fatores primordiais para a gestão da empresa, porém com as respectivas alternativas que poderão aumentar aquilo que lhe for favorável e diminuir o que conter riscos e eventuais prejuízos.

Desta forma, a ferramenta SWOT será fundamental para capacitar a obter sucesso no seu planejamento estratégico. Pois essa análise poderá facilitar o alcance dos objetivos traçados, fazendo com que a empresa administre melhor suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A matriz da Análise SWOT foi elaborada através de documentos fornecidos pela empresa, em que segundo relatos da própria empresa foram identificados as forças e fraquezas via reuniões *Brainstorming* (tempestade de idéias), com os níveis estratégicos da organização.

Quanto às oportunidades e ameaças foram obtidas pela empresa através de sites e pesquisa do segmento em que ela atua.

Sendo assim, será apresentada no próximo quadro a seguir uma aplicação prática da Análise SWOT na empresa A:



Figura 3: Análise SWOT

Fonte: Próprio autor (2016)

Diante das informações e dos relatos apresentados na empresa, pode-se identificar como uma de suas forças a Solidez no Mercado e Marketing In House, uma vez que tem como um dos seus objetivos o compromisso com a necessidade dos clientes. Para estabelecer esta força recomenda-se prosseguir oferecendo somente o que ele necessita o que poderá criar enorme satisfação, vínculo com empresa. A marca utilizada está consolidada no mercado a mais de 20 anos, oferecendo a interação com o cliente em alta qualidade. Apresentando assim aos clientes a identificarem diferenças na qualidade dos serviços e produtos.

Além disso, a marca tem a característica de ser uma das maiores lojas no ramo de móveis. Desta forma, traz para os clientes uma maior confiança e aceitação na hora de comprar os produtos.

Constatou-se, que a loja tem como uma de suas premissas um bom atendimento ao cliente. Para manter essa força aconselha-se efetuar uma consultoria na hora da venda, descobrindo as necessidades dos clientes para propor e entregar a solução perfeita com a melhor qualidade.

Nos próximos itens serão relatadas as oportunidades como atração de profissionais parceiros e concorrentes, buscar mercados mais competitivos e explorar novos mercados. A empresa busca melhor atender os clientes utilizarem os serviços com maior rapidez, satisfazendo suas necessidades, ou seja, a empresa realiza sonhos.

A empresa busca explicar novos negócios tem a chance de prospectar clientes dentro estado, assim como abranger outras áreas.

A seguir será identificada uma fraqueza apresentada na empresa, como não trabalhar com planejamento financeiro. O planejamento financeiro reúne um conjunto de ações e controles, desde acompanhar contas até preparar orçamentos, tudo em prol do monitoramento e melhor desempenho das finanças da empresa. Portanto, a ordem de instrumentos pode variar de negócio para negócio, mas em geral, engloba pelo menos a gestão do fluxo de caixa e a idealização orçamentária da empresa. São esses fatores, principalmente, que vão permitir que sejam desenhados roteiros de metas e objetivos a serem conquistadas, além de compreender quais ações devem ser tomadas para a execução desses propósitos.

Para realizar um ótimo planejamento estratégico o gestor pode aproveitar os benefícios de um software de gestão financeira para organizar de maneira mais adequada as finanças da empresa.

O principal objetivo é estabelecer metas e objetivos, podendo assim acompanhar e comparar os resultados, tomando ações corretivas ou preventivas caso necessário.

Um bom planejamento financeiro é a principal artilharia estratégica para que os empreendedores sejam capazes de determinar suas metas financeiras de curto e longo prazo, a partir da análise da situação financeira da empresa e guiando a tomada de decisões sobre o negócio. Neste sentido, um planejamento financeiro incide em uma ferramenta administrativa que o gestor utiliza para reconhecer o cenário atual do empreendimento, estuda os caminhos possíveis que se poderia tomar e viabiliza a rota para essas metas serem alcançadas, com a prospecção dos recursos disponíveis.

Com a implantação do software o gestor irá inserir em sua rotina práticas que o forneçam com informações precisas e valiosas sobre a saúde financeira de seu negócio. Ele conterà muito mais exatidão na hora de saber o que fazer para que o empreendimento prospere e evitar os riscos de mercado. O primeiro a seguir é assegurar que o planejamento financeiro vai ser cumprido da melhor forma possível é se cercar de modo que o cenário atual seja percebido com sensatez.

Uma das ameaças apresentada é ambiente negativo de negociação, a condição que o país esta atravessando dificulta qualquer forma de negociação o que invalida melhores chances nas vendas. Para a superação desta fraqueza, a empresa A busca nova redes de captação de recursos financeiros, assim terá abrangência e maiores chances de negociação.

Para auferir as informações coletas será utilizada uma ferramenta estratégica, o BSC que é imprescindível para a organização para orientar seus desempenhos presentes e futuros.

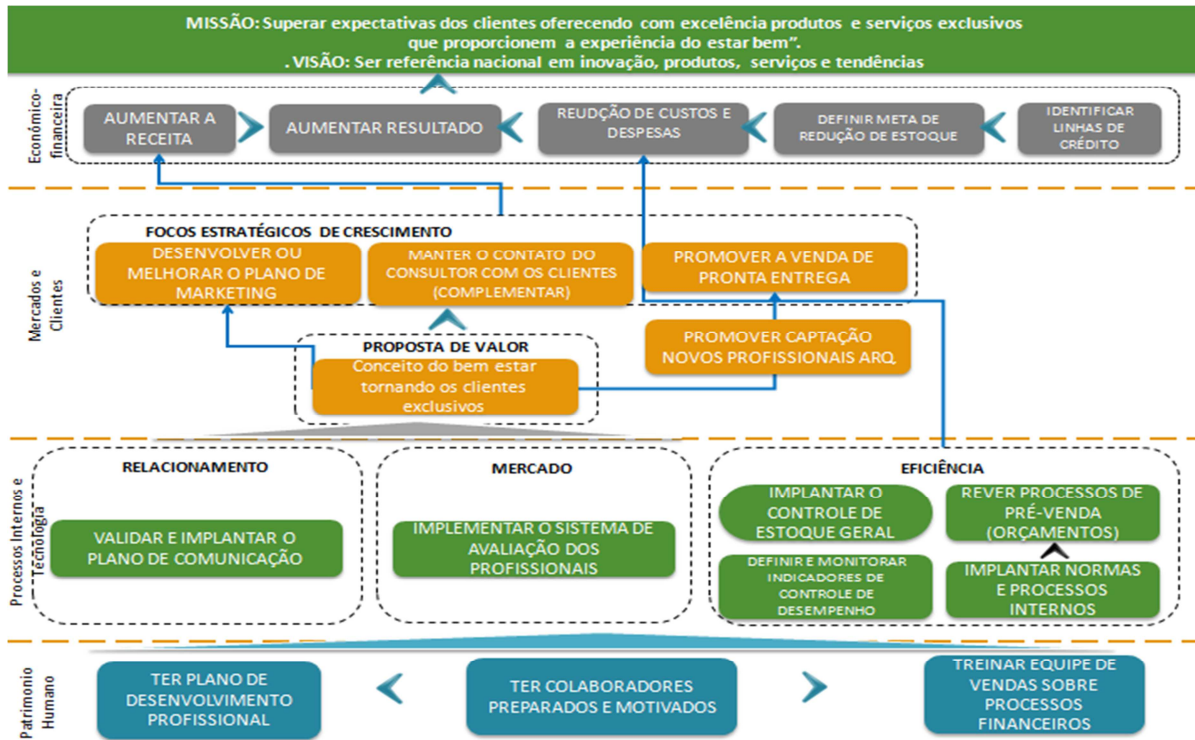


Figura 3: Análise SWOT

Fonte: Empresa A (2016)

Apresentou-se por meio de indicadores financeiros índices que podem avaliar a saúde dos negócios, de maneira regular e clara, produzir demonstrativos financeiros periodicamente. Assim, serão aplicados os indicadores financeiros de: Rentabilidade, Estrutura de Capital, Liquidez e Atividade (fluxo de caixa), assim será trabalhado o Econômico- Financeiro.

Na análise de Mercado e Clientes é com certeza uma das mais importantes para o sucesso de uma empresa. O indicador concede aos clientes são aqueles relativos ao mercado e potenciais clientes, estabelecendo-se relações entre o mercado e cliente. Através deste indicador que é possível analisar como a empresa está posicionada no mercado e o que deve ser feito para melhorar o como é vista.

A empresa A está no mercado a mais de 20 anos o que nota-se que passou por vários processos e avanços tecnológicos, para o desenvolvimento dos Processos Internos e tecnológicos. Este indicador evidenciou a falta dos processos internos que gerava retrabalhos e erros. Com a implantação do ERP foi possível o gerenciamento das informações e alcance de dados como apoio a tomada de decisão.

E para fortalecer o desenvolvimento do planejamento, trata-se Patrimônio Humano dentro da Empresa A. A visão é manter uma equipe de profissionais alinhados à missão, à

visão e aos valores de uma empresa. Construindo equipes preparadas e atualizadas contribui para o aumento da lucratividade da empresa e para o desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos.

Com essas premissas relatadas o processo do *Controller* é exercer o manuseio e controle do sistema de informação das atividades gerenciais como elemento condutor de gerenciamento. Assim será possível orientar os gestores na tomada de decisão e apresentar o posicionamento atual e futuro da organização, demonstrando as análises financeiras e contábeis, juntamente com as operacionais da instituição.

O perfil e o papel do *Controller* é desempenhar uma função de modo eminente contábil, porém, com profundo conhecimento em administração, pois assim exige seu cargo e sua função dentro das empresas. Função esta que auxilia a tomada de decisões das organizações, como também influência na modificação de estrutura da empresa, desde a fábrica até a sociedade na qual essa organização esta inserida.

A controladoria seria então a correlação entre a contabilidade e a administração para se alcançar os objetivos propostos. È dentro dessa área da Controladoria que esta a meta do *Controller* que é a pessoa chave na empresa, o elemento condutor que terá uma interação ampla com os vários departamentos da organização na busca dos melhores resultados.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou analisar a presente administração da Empresa A e identificar a fragilidade em seus processos. Com intuito de atender o sucesso do presente estudo, apresenta-se como objeto geral investigar o processo de gestão como elemento condutor nas atividades gerenciais. Este artigo obteve um estudo teórico na área de controladoria, com abrangência à controladoria estratégica e suas principais ferramentas de apoio à gestão; desenvolver planejamento estratégico e orçamento; apresentar uma proposta de gestão gerencial e analisar as demonstrações contábeis.

Aponta-se neste artigo que a Empresa A teve uma administração com base familiar e há resistência a mudanças devida a cultura adotada pelos diretores e colaboradores. Foram adotados métodos como o desenvolvimento de um planejamento estratégico, atrelado a criação e inserção de indicadores para gerenciamento. Dando seguimento ao planejamento, foi implantado um sistema de integrado – ERP com intuito de ter base de dados para controles de processos para a tomada de decisão.

Nota-se como é dificuldade a conversão com os administradores que devido a sua rotina de trabalho e retrabalhos. A mudança de comportamento de visão e postura dos colaboradores que estão acostumados a cultura organizacional.

Contudo o presente estudo evidência os impactos que as invariáveis mudanças no ambiente empresarial, trazem às funções da Controladoria focando assim estabelecer, respostas rápidas e eficazes para assegurar a contribuição efetiva no processo de gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRUNI, Leal Adriano; GOMES, Sônia Maria da Silva. **Controladoria**: conceitos, ferramentas e desafios. 22. Ed. Salvador: EDUFBA, 2010. 342 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2002.

_____; MOURA, Verônica de Miglio. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, p. 60 nov/dez. 2000.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KAPLAN, Robert S. Year 2000. **Sistemas de gerenciamento de relatórios e controle**. KPMG, 2000.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

_____; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: Manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria.** 2005. (Monografia) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, 2005.

MATRIZ SWOT. Disponível em: <<http://blog.iset.com.br/>>. Acesso em: 5 ago.2016

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luis Martins de; JUNIOR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação.** São Paulo: Editora Thompson, 2003, 595 p.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria Gestão Eficaz Utilizando Padrões.** São Paulo: Saraiva. 2002.

PEREZ JÚNIOR, J. H; PESTANA, A O; FRANCO, S.P.C. **Controladoria de gestão: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, Roberto Vatan Dos. **Gestão econômica (GECON) e a controladoria na gestão empresarial:** Abepro, 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T7201.PDF> Acesso em 4 ago.2016.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.