



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MIRELE VERÍSSIMO DE SÁ

**APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA PARA FINS DECISÓRIAS: UM
ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE
CATOLÉ DO ROCHA-PB**

**SOUSA - PB
2010**

MIRELE VERÍSSIMO DE SÁ

**APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA PARA FINS DECISÓRIAS: UM
ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE
CATOLÉ DO ROCHA-PB**

**Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Contábeis do CCJS da
Universidade Federal de Campina
Grande, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharela em
Ciências Contábeis.**

Orientadora: Prof^a. Ma. Janaina Ferreira Marques de Melo.

**SOUSA - PB
2010**

MIRELE VERÍSSIMO DE SÁ

APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA PARA FINS DECISÓRIOS: UM ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE CATOLÉ DO ROCHA/PB

Esta monografia foi considerada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovada, em sua forma final, pela Banca Examinadora designada pela Comissão de TCC do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande.

Sousa/PB, ____ de _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSc. Janaina Ferreira Marques de Melo
(Orientador – UFCG)

Membro 1
(Examinador – UFCG)

Membro 2
(Examinador – UFCG)

SOUSA/PB
2010.2

MIRELE VERÍSSIMO DE SÁ

**APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA PARA FINS DECISÓRIOS: UM ESTUDO DE
CASO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE CATOLÉ DO ROCHA/PB**

Esta monografia foi considerada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovada, em sua forma final, pela Banca Examinadora designada pela Comissão de TCC do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande.

Sousa/PB, ____ de _____ de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Janaina Ferreira Marques de Melo
(Orientador – UFCG)

Prof.^a Esp. Ana Flávia Albuquerque Ventura
(Examinador – UFCG)

Prof.^a Msc. Islânia Andrade de Lira Delfino
(Examinador – UFCG)

SOUSA/PB
2010.2

Dedico a minha mãe Maria Rosidete de Oliveira e a meu pai Sebastião Veríssimo de Sá que são as pessoas mais importantes da minha vida, e estiveram comigo sempre nesta caminhada, nos momentos bons e ruins que passei durante o meu curso.

AGRADECIMENTOS

Obrigada Senhor por nunca ter me deixado fraquejar nos momentos, mas difíceis da minha vida, onde me ajudou a caminhar e me fez acreditar que tudo era possível, com a tua grandiosidade, me fez ter mais certeza que a minha caminhada será longa e minha vitória também, obrigado por todos os ensinamentos, que contribuiu na formação do meu caráter, e na minha personalidade, desde já meus agradecimentos são infinitos, diante da sua graça.

A todos os meus irmãos principalmente **Márcia Maria Veríssimo Dutra** onde considero como minha segunda mãe, que sempre se preocupou comigo, mostrando caminho e trajetória para seguir, a todos os meus Primos, tendo como **Fabiana Carla Mendes Oliveira** como prima e irmã ao mesmo tempo, onde vivenciei todas as minhas alegrias. E a todos meus tios e sobrinhos que sempre torceram por me.

A todos os professores tendo em especial à **Janaína Ferreira Marques de Mello**, além de ser uma grande amiga, me orientou até o fim, dando confiabilidade e firmeza para que eu continuasse nessa caminhada; à professora **Thaiseany Freire** por sua tranquilidade, soube transmitir seu conhecimento, dando uma grande contribuição para o término da minha monografia, ao professor **Thiago Almeida** por sua amizade e segurança naquilo que domina, sempre nos incentivou a buscar mais e mais conhecimentos.

A todos meus amigos que em todos os momentos vivenciaram as minhas alegrias e angústia diante dessa longa trajetória, tendo como **Shenzana Ferreira, Francisco José (Preguinho), Renato Meira e Valderan Queiroga (Vereador), Flávia Júlia, Adriélio Duarte (BEBÊ), Adriano Menino Leite (Vodka Slova), Izabele, Paloma Gracielle, Thiago** e demais irmãos que conquistei ao longo do curso.

À banca examinadora que contribuíram imensamente com as correções finais da monografia para que tivéssemos bom êxito.

Aos participantes da pesquisa: Obrigada a todos os participantes dessa pesquisa, pela dedicação de ceder alguns minutos de seu tempo para responder à entrevista, sendo esta muito importante para conclusão da minha monografia, sem vocês não teria conseguido atingir minha meta.

A todo o corpo docente que contribuíram direto e indiretamente na construção de minha formação acadêmica, e demais funcionários da faculdade, deixo aqui meus sinceros agradecimentos.

A todos as minhas amigas e amigos que conquistei a quatros anos meio na cidade de Sousa PB, tendo **Neuzinha** , **Rosiele**, **Gilvan Casé**, **Fernadinho (Show)**, **Maria Antônia conceição**, **marina Dias**, **Rosemere**, **Juliana**, **sileide**, **Juscelina (Celina)**, **Maria do socorro**, **Remédios**, **Eliane**, **Antônia Edna (Edinha)**, **Diógenes**, **Cesinha**, **Kelly**, **Fabiano (professor)**, **Alex Sarmento (Malinha)**, **Danielle**, **Roberto**, **alison**, **Toninho**, que acreditaram na minha vitória a todos o meu muito obrigado.

Sonhar é preciso: "Precisamos perseguir nossos mais belos sonhos. Desistir é uma palavra que tem que ser eliminada do dicionário de quem sonha e deseja conquistar, ainda que nem todas as metas sejam atingidas. Não se esqueça de que você vai falhar 100% das vezes em que não tentar, vai perder 100% das vezes em que não procurar, vai estacionar 100% das vezes em que não ousar caminhar. Tenha fé em Deus, tenha fé na vida, tente outra vez... se você sonhar, poderá sacudir o mundo, pelo menos o seu mundo..." (Augusto Cury)

RESUMO

A controladoria nas indústrias tem como importância promover a eficácia das organizações, tendo a participação ativa do processo de planejamento e conhecer a forma como os gestores tomam decisões, para customizar os sistemas de informações. Este trabalho tem como objetivo verificar a aplicabilidade das ferramentas da controladoria e uso dessas informações para tomada de decisão nas indústrias de confecção do município de Catolé do Rocha – PB. O processo metodológico utilizado no desenvolvimento desse trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, documental, pesquisa de campo. Na coleta de dados foi utilizado um questionário (entrevista) em 14 indústrias. Por meio da análise dos dados, percebe-se que as indústrias pretendem expandir seus negócios e seus produtos, todavia não deixa claras essas metas, bem como, as outras formas de planejamento. Conclui-se que o processo do ciclo de controle das mesmas está prejudicado, visto que não há metas definidas, planejamento a longo prazo, nem seu efetivo acompanhamento. A forma de gestão é realizada por meio da intuição do gestor na tomada de decisão. O sistema de informações gerenciais é gerido por meio de reuniões com funcionários, onde se utiliza opiniões dos mesmos e dos clientes. Sugere-se para pesquisas posteriores um estudo sobre os métodos de custeio realizados por essas empresas para controle e tomada de decisão, bem como uma pesquisa sobre o uso da controladoria em outros segmentos.

Palavras-Chave: Planejamento. Controle. Modelo de decisão.

ABSTRACT

The controller in the industries has the importance to promote the effectiveness of organizations, taking active participation in the planning process and learn how managers make decisions, to customize the information systems. This study aims to determine the applicability of the tools of controlling and using this information for decision making in the apparel industries of the city of Catolé Rocha - PB. The methodological process used in developing this work was a literature search, qualitative, documentary and field research. During data collection a questionnaire was used (interview) in 14 industries. Through data analysis, we find that industries wishing to expand their businesses and their products, but leaves no clear these goals, as well as other forms of planning. We conclude that the process cycle control of these is impaired, since there are no defined goals, long-term planning, nor its effective monitoring. The form of management is done through the manager's intuition in decision making. The management information system is managed through meetings with officials, which uses the same opinions and customers. It is suggested for future research a study on the costing methods performed by these companies to control and decision making as well as a survey on the use of the controller in other segments.

Key-Word: Planning, Control and Decision Model.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil dos entrevistados no que se refere a sua posição hierárquico.....	42
Gráfico 2 - Tempo de atuação das indústrias estudadas.....	43
Gráfico 3 - Empresas que possuem metas de lucratividade.....	44
Gráfico4 - Relação entre empresas que possuem controle em seus resultados.....	46
Gráfico-5 Relatórios Gerenciais de Desempenho.....	47
Gráfico-6 Avaliação das empresas estudadas que utilizam sistema de custeamento	48

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Poder Hierárquico, Crenças, Valores, e Missão das empresas estudadas	45
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo do controle	19
-------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PB – Paraíba

RN – Rio Grande do Norte

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Tema e problema.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	17
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	17
1.3 Justificativa do estudo.....	18
1.4 Aspectos metodológicos.....	20
1.4.1 <i>Classificação da pesquisa</i>	20
1.4.2 <i>Universo da pesquisa</i>	22
1.4.3 <i>Procedimento de coleta de dados</i>	22
1.4.4 <i>Procedimentos de análise</i>	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 O papel da Controladoria nas organizações e o profissional o <i>Controller</i>	24
2.2 Funções da controladoria.....	28
2.3 Modelos de gestão.....	29
2.3.1 <i>Modelo de decisão</i>	31
2.3.2 <i>Modelos de informação</i>	31
2.3.3 <i>Modelo de mensuração</i>	33
2.4 Processos de Gestão.....	34
2.5 Gestão empresarial.....	35
2.6 Gestão econômica.....	37
2.7 Sistemas de Informação.....	39
2.8 Planejamento estratégico.....	40
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
3.1 Perfil do entrevistado e caracterização da empresa.....	42
3.2 Crenças, valores, e missão das indústrias.....	43

3.3 Processo de gestão da empresa e seu planejamento e controle.....	45
3.4 Sistema de informação gerencial.....	47
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE.....	53

INTRODUÇÃO

Nenhuma empresa atualmente sobrevive sem controle. Na visão de Fisch e Mosimann (1999, p. 91): o controle inclui o desenvolvimento, o teste e a revisão por meios adequados dos padrões satisfatórios contra os quais se deve medir o desempenho real, e assistência á administração no incentivo á conformidade dos resultados reais padrões. No entanto para fins decisórios, a alta administração necessita de um órgão que contribua com informações precisas para que sejam tomadas ações para a operação e planejamento de atividades.

A controladoria como órgão administrativo identifica e traz informações precisas sobre o controle das operações e, conseqüentemente, dá suporte e confiabilidade aos gestores nos esforços de obtenção da eficácia de suas áreas.

Caggiano e Figueiredo (2006, p. 26 e 27) a controladoria consiste também na observação, colhendo informações de diversos setores da empresa contribuindo para o processo decisório através de sugestões de modelos de acordo com a forma de gestão da empresa, para que possa detectar possíveis dificuldades na geração de resultados, assegurando a otimização econômica da organização. Neste sentido, segundo Catelli (2006, p.345) afirma que a controladoria executa vários processos que são eles: sistema de informação, processo de gestão, modelo de decisão, modelo de informação, gestão empresarial, gestão econômica, planejamento estratégico e por ultimo, modelo de mensuração, onde a credibilidade dessas informações são de acordo com os profissionais dessa área.

Assim, percebe-se que o acompanhamento do planejamento e sua execução são tarefas essenciais da controladoria. O controle é a última etapa associada a todas as fases do processo, para que os recursos sejam obtidos e aplicados eficientemente na realização das tarefas, tendo como função as atividades desenvolvidas pelos profissionais da área, atribuindo planos reais e planejados. Contudo, para adquirir resultados significativos na administração do mercado é preciso ter conhecimentos da área, tendo como objetivo planejamento para execução de suas tarefas e o controle das suas operações, requerendo competência aos profissionais controladorias nas respectivas áreas.

Dentro das organizações destaca-se o controle como o responsável por toda a organização os adquire orientações quanto ao controle e direção das atividades empresariais, e os gestores são informados sobre a melhor forma de planejar suas atividades.

Segundo Oro et al (2006, p. 5):

As premissas indicam que o profissional de controladoria demanda de competências e habilidades gerenciais necessariamente, adequadas ao ambiente de gestão de negócios. Independentemente do nível organizacional em que estará atuando (operacional, gerencial, ou estratégico) sua função será de gerencia.

Conseqüentemente a controladoria desperta o interesse dos gestores, pois há possibilidade de ser aplicada ao meio em que atuam. Porém, o avanço e a procura por informações, melhoram antigos conceitos, com o objetivo de levantar dados e informações para tomada de decisões.

Mosiman (1993 p.54, *apud* QUEIROZ 2005, p.1) chama atenção para alternativas que surgem para um dirigente no momento de se tomar uma decisão, evidenciando os riscos e a dos dados informados que eles alicerçam na edificação de uma empresa. Se a decisão não for tomada com firmeza e consciência dos prováveis resultados, o futuro dessa empresa será incerto, e sua manutenção no mercado estará ameaçada.

No entanto, o processo para tomada de decisões, é a seqüência de etapas a serem realizadas na área, que estão acopladas ao planejamento, execução e controle do sistema de gestão, permitindo a otimização do resultado da empresa.

1.1 Tema e problema

Hoje se constata que é notória a necessidade dos gestores de ter informações eficientes e eficazes para o momento de suas decisões, sejam de caráter operacional, financeiro e econômico. A falta de informações precisas e em tempo hábil, faz parte das exigências.

Em virtude de a controladoria gerar informações úteis nas atividades empresariais, tendo como foco a continuidade da organização para controlar seus negócios, esta pesquisa pretendeu investigar nas indústrias da cidade de Catolé do Rocha /PB, a aplicabilidade das ferramentas da controladoria e o uso dessas informações geradas úteis no processo decisório.

De acordo com Silva, Periz Jr e Oliveira (2007, p. 57), a informação pode ser definida da seguinte forma: "Trata-se que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para

poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para clientes e de ser vantajosas em novos mercados e indústrias, em um tempo futuro.”

Além das informações fornecidas pela contabilidade, se faz necessário ter conhecimento em outras áreas, como: informática, economia e estatística, de modo a desempenhar as funções gerenciais com mais qualidade. Diante deste aperfeiçoamento, a controladoria desempenha esse papel e o auxílio decisório para todas as empresas.

Segundo Silva, Periz Jr e Oliveira (2007, p. 64):

Para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações é necessário a existência de um sistema específico para tais finalidades. Trata-se do chamado sistema de informação gerencial, que tornou possível acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo dos negócios, atualmente com maciça utilização das tecnologias de informação.

Assim, pode-se dizer que a controladoria vem atribuir num sistema de informação gerencial, a transformação de dados e conseqüentemente são utilizadas na estrutura da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação da administração para aperfeiçoar os resultados esperados.

Conforme o exposto, o presente estudo procurou responder a seguinte pergunta-chave: **“Como ocorre a aplicação das ferramentas da controladoria nas indústrias do Município de Catolé do Rocha PB/ para tomada de decisão?”**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

avaliar a aplicabilidade das ferramentas da controladoria e uso dessas informações para tomada de decisão nas indústrias de confecção do município de Catolé do Rocha - PB.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as crenças, valores e a missão das indústrias;
- Verificar onde está inserido o controle na hierarquia das empresas;

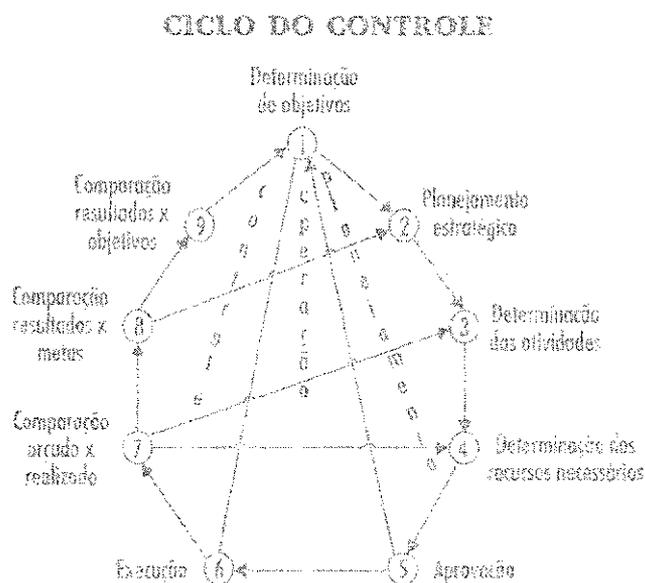
- Verificar as atividades exercidas nas empresas no que concerne o ciclo de controle – planejamento, execução e controle;
- Descrever a operacionalização do sistema de informações gerenciais utilizados nas empresas estudadas;

1.2 Justificativa do estudo

A controladoria nas indústrias tem como importância viabiliza a gestão econômica e promover a eficácia das organizações, tendo participação ativa do processo de planejamento, e conhecer a forma como os gestores tomam decisões, para customiza os sistemas de informações para atender as necessidades deles, e conseqüentemente proporcionar um crescimento desejado para as empresas. As indústrias têxteis de confecções nacionais é um dos que mais emprega nos pais, sendo segundo maior empregador das indústrias de transformações da qual representa 18,6% do produto interno bruto, onde tem missão de apoiar desenvolvimento sustentável da industria têxtil brasileira defendendo seus interesses junto ao órgão governamental e internacionais (ROCHA, 2007).

Neste estudo justifica-se identificar, a importância do controle e do planejamento para aplicabilidade das ferramentas da controladoria nas indústrias do ramo de confecções do Município de Catolé do Rocha PB, visto que Segundo Crepaldi (2008), o ciclo de controle é de suma importância neste sentido, conforme figura 1

Figura 1: Ciclo do Controle



Fonte: Crepaldi (2008)

Assim, essas informações contribuem para tomada de decisões e conseqüentemente, desenvolver as estratégias necessárias para alcançarem seus objetivos, atribuindo continuidade nas suas atividades operacionais.

Conforme o ciclo de controle (figura1), as fases de planejamento, operação e controle são fases essenciais para uma boa gestão (CREPALDI, 2008). Na determinação dos objetivos, está intimamente relacionado com a missão de continuidade de uma empresa para assim poder traçar o planejamento a longo prazo e seus recursos, bem como acompanhar a operacionalização do mesmo e o controle, fazendo comparações entre o que foi traçado e o que foi executado, para cada vez mais aprimorar este planejamento e execução.

Por esse motivo, para efeito desta pesquisa, procurou-se selecionar indústrias de confecções do município de Catolé do Rocha PB, tendo como objetivo verificar as aplicação e utilização das ferramentas da controladoria, no intuito de mostrar como se procede na prática, a elaboração de planejamentos e controles gerenciais para cada setor da empresa. A relevância desse trabalho é a busca de informações precisas sobre a controladoria na prática e o posicionamento dos gestores da região.

Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE 2007, a cidade de Catolé do Rocha está localizada na microrregião do estado da Paraíba e está situada a 427 km da capital João Pessoa. No ano 2007, sua população foi estimada em 27.548 habitantes, área

territorial de 552 km, possui PIB per capita de R\$ 3.507,00. É uma das cidades pólos do sertão paraibano com muitas indústrias na área têxtil, calçadista e alumínio, desenvolvendo a economia no município gerando emprego e renda para seus moradores, razão esta que motivou esta pesquisa na região, revelando assim a importância deste estudo.

1.3 Aspectos metodológicos

1.3.1 Classificação da pesquisa

O presente estudo inicia-se com o referencial teórico, baseado na literatura vigente por meio de artigos e livros que tratam sobre controladoria, controle e tomada de decisão. O intuito desta pesquisa é verificar a aplicação da controladoria nas indústrias de confecções Catolé do Rocha PB, e as necessidades que os gestores enfrentam no momento de suas decisões, para maior desenvolvimento, e continuidade das empresas.

Assim, pode-se afirmar que a pesquisa quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, visto que se deu mediante a coleta de dados, para identificar e comparar entre outros aspectos, ou seja, a comparação entre o que informa a literatura sobre a controladoria e sua aplicação nas empresas.

Segundo a concepção Gil (1999, p.81):

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

No entanto, este estudo, a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los e o pesquisador não interfere neles.

A pesquisa exploratória, busca conhecer com maior profundidade o assunto, para torná-lo mais claro ou constituir questões importantes para a condução da pesquisa. Explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas. Este estudo atribui realização de outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema, como a pesquisa descritiva e pesquisa explicativa.

Segundo Gil (1999, p. 80):

Destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipótese precisas e operacionalizáveis.

No entanto a pesquisa exploratória consiste aprofundamento de conceitos sobre determinada temática, contribui para esclarecimento de questões abordadas pelo assunto.

Quanto aos procedimentos a pesquisa realizada foi do tipo bibliográfico, documental, a permitir o objetivo esperado para o problema da pesquisa.

De acordo com Cervo e Bervian (1983, p.55):

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.

A pesquisa bibliográfica atribui informações, para responder propósitos desejados pela pesquisa, ou seja, a pesquisa bibliográfica é por meio dela que há conhecimento sobre produção científica existente.

Segundo Silva e Grigolo (2002, p. 89):

Porém, a pesquisa documental é baseada na análise do comportamento de determinado setor da economia, ou seja, é a organização de informações que se encontram, servindo como consulta em estudos que envolvam temas contábeis, que possam ser analisados, dados exatos e úteis para melhores procedimentos.

Segundo Bruyne, Herman e Schouteete (1977, p.84):

Afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia, num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionadas ao assunto estudado.

No entanto a pesquisa documental vem atribuir análises e o comportamento de determinado setor da economia, este tipo de pesquisa relaciona-se a único objetivo que é limitações, de informações mais detalhadas para auxiliar na resolução de problemas.

A pesquisa quanto abordagem do problema foi qualitativa, concedendo análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, não empregando instrumentos estatísticos com base do processo de análise do problema.

Segundo Richardoson (1999, p.80):

Menciona que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta também que podem contribuir no processo de mudanças de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

No entanto, a pesquisa qualitativa serve para interagir, classificar, as análises para resultados no presente caso estudados.

1.3.2 *Universo da pesquisa*

Segundo a coletoria estadual, da cidade de Catolé do Rocha /PB, existem 55 indústrias no ramo de confecções, sendo que 8 estão inativas, porém 47 estão em funcionamento, possuem regime de tributação Simples nacional. Mostrando que 40 dessas indústrias tem um faturamento de 0 a R\$ 120.000 e 7 delas tem um faturamento de R\$ 120.000 a 240.000.

Para realização do presente trabalho foi aplicada uma pesquisa de campo, através de aplicação de roteiro de entrevista contendo 23 vinte e três questões subjetivas, com os gestores, visando traçar o perfil de controle e decisões gerenciais da empresa.

O levantamento de dados utilizados para análise se deu por meio de resultados encontrados por meio de entrevistas com os proprietários e gerentes, tendo 14 indústrias da cidade de Catolé do Rocha/PB, porém este estudo foi feito por acessibilidade.

1.3.3 Procedimento de coleta de dados

Para análise dos resultados foram inseridas planilhas eletrônicas do aplicativo Excel para elaboração das mesmas.

O procedimento de coleta de dados consistiu na realização de um estudo de caso nas indústrias de confecções da cidade de Catolé do Rocha/PB, por meio de um roteiro de entrevista.

Por sua vez, mais informações observadas através da aplicação de um questionário no intuito de descrever o desempenho da controladoria nas empresas pesquisadas.

Para instrumento de coleta, fez-se necessário estudar o que se pretende analisar a fim de que possa conseguir alcançar os resultados esperados, e para isso buscou-se observar as indústrias de confecções da cidade de Catolé do Rocha PB.

Diante disso, o instrumento de coleta de dados, baseia-se dos seguintes processos: Sistema de informação, processo de gestão, modelo de decisão, modelo de informação, gestão empresarial, gestão econômica, planejamento estratégico e por ultimo modelo de decisão.

1.3.4 Procedimentos de análise

Para análise de resultados foram inseridas planilhas eletrônicas do aplicativo Excel para elaboração da mesma.

Conforme ensinamentos de Eldenburg e Wolcott (2007, p.96) "as planilhas eletrônicas simplificam os cálculos básicos, além de poderem ser elaboradas de modo a mostrar como os resultados são alterados, por variações ocorridas nos volumes, nos preços de venda, nos custos ou no mix de vendas. (...)".

Neste aspecto constatou-se a praticidade de trabalhar com planilhas para fazer as comparações das variações ocorridas nas indústrias estudadas. Tais planilhas são reproduzidas como tabelas para visualização dos dados.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 O papel da Controladoria nas organizações e o profissional o *Controller*

Os profissionais de controladoria requerem um conhecimento e um domínio de outras disciplinas, para um crescimento no mercado de trabalho e até mesmo para gerenciar seus investimentos. Caggiano e Figueiredo (2006 p.28) enfatizam a importância do profissional a ser medida por sua contribuição para administração geral da organização, em vez de sua correção com que são feitos os conjuntos de demonstrações contábeis, que relatam puramente aspectos financeiros da gestão.

Segundo Caggiano e Figueiredo (2006, p.28):

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria, seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Neste processo, a maioria das empresas está utilizando o controlador, ou seja, o *controller* para melhorar o desempenho no mercado competitivo e para contribuir para a continuidade da empresa, para que os gestores tomem decisões mais precisas.

Afirma Kanitz, (1976, p.29) :

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao *controller* são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetárias, ou ambas.

No entanto, o controlador obtém conhecimentos no ramo, fazendo parte assim, como dos problemas e das vantagens que afetam o setor, a identificação e suas possibilidades estratégicas, para conseguir melhores resultados no mercado competitivo.

Apresenta-se a seguir a base utilizada a fim de dar fundamentos ao estudo da controladoria. A estruturação do modelo de gestão notadamente relaciona com os aspectos econômicos da entidade, incluindo o modelo de decisões dos sistemas de informações.

A participação de controladoria como área de apoio pode ser considerada essencial para atender as necessidades que os gestores atuais enfrentam no momento de suas decisões, sejam elas estratégicas ou operacionais. Nesse processo são abordados os conceitos nas áreas administrativas, sistemas de informações, modelo de decisão (teoria da decisão), modelo de gestão, processo de gestão, modelos de informação (teoria da informação), gestão empresarial e plano estratégico.

Segundo Beuren, et al (1998, p.31, apud SILVA et al 2007, p.31):

Assim, se o tipo de estratégia que oriente a organização está voltado à liderança em custos, então a ênfase maior deve estar centrada no controle dos custos, a fim de conseguir uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos de seus concorrentes. Por outro lado se a estratégia estiver centrada, por exemplo, na diferenciação de seus produtos ou serviços, certamente o controle de custos não é tão relevante, mas outros fatores devem ser perseguidos para a obtenção de vantagem competitiva, tais como: qualidade tecnologia, inovação etc. Portanto, o tipo de estratégia que orientará a organização é determinante do escopo para alcançá-la.

Neste sentido, verifica-se que a controladoria vai atuar de acordo com as crenças e valores da organização. Enfim, precisa-se conhecer a missão da empresa, e fazer as coisas certas quais os processos agregam valores para empresa e para que o cliente, produzir alternativas, criativas, otimizar os resultados, e obter resultados satisfatório, seguir planos estabelecidos e aumentar geração de lucros.

A missão de uma empresa vem atribuir propósitos básicos, tendo oferecimento de produtos e serviços, objetivando a satisfação do consumidor, ou seja, devem ser clara para seu melhor desempenho. O subsistema empresarial missão, crenças, valores, realiza na administração, planejamento, controle, gerenciamento, mecanismo de controle, na organização, estrutura, adaptação e modificação.

Segundo Catelli (2006, p.345) a controladoria é como um ramo do conhecimento em que possibilitou a definição do modelo de gestão econômico e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações num contexto de tecnologia de gestão.

No entanto a controladoria, traz informações que possam minimizar o riscos, das indústrias e conseqüentemente melhorando o modelo de gestão econômica para maior posicionamento no mercado.

De acordo com Catelli (2006, p.344):

A controladoria enquanto um ramo do conhecimento, apoiado na teoria da contabilidade numa visão disciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica que supra adequadamente as necessidades informativas dos gestores e as induzam durante o processo de gestão, o requerido a tomar decisões ótimas.

Neste sentido, observa a importância para o desempenho de informações no modelo de gestão econômica, que utiliza informações durante todo o processo para o crescimento desejado pela a instituição.

Segundo Mossimam (1993, p.28):

A controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia.

Este processo mostra um desempenho em suas tarefas, objetivando a eficácia organizacional.

Segundo Kanitz (1976, p. 29):

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam uma visão ampla da empresa que os habilitam a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. À dispozição as informações que chegam ao controller são predominantemente de natureza quantitativa, físicas ou ambas.

Porém, a citação mostra uma visão ampla, para os gestores possibilitam informações precisas, habilitando enxergar dificuldades e solução de problemas existentes nas empresas.

Segundo Silva, Perez e Oliveira (2007, p.18):

O papel da controladoria, portanto é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o controller exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

Percebe-se então que, a controladoria veio para ampliar, e dar continuidade de bons negócios, e aprimorar aos gestores para maior desempenho nas suas tarefas, dando informações rápidas confiáveis sobre a empresa.

Segundo Fisch e Mosimann (1999, p.104):

A controladoria gerencial consiste na apresentação de informações contábeis, de maneira a auxiliar a administração na definição de sua política e na operação diária de um empreendimento. A técnica contábil é de máxima importância porque opera como o maior e quase universal instrumento existente para a representação de fatos, de modo que fatos da maior diversidade possam ser representados em um mesmo quadro. Não é a elaboração desses quadros que constitui a função da administração, mas sim sua utilização.

Por sua vez a contabilidade gerencial é importante para a controladoria, pois apresenta informações contábeis auxiliando todo o processo na gestão, apresentando dados concretos para melhores resultados econômicos.

O profissional da controladoria requer domínio de outras áreas como administração, economia, estatística, informática, fazendo com que seus negócios progridam com continuidade. Caggiano e Figueiredo (2006 p.28), Para isso, os profissionais da controladoria, estão se aperfeiçoando, diante da informação para melhores resultados., tendo a contabilidade gerencial aspectos estratégicos importantes para os gestores e os resultados mais exatos dentro da organização.

Segundo Silva, Perez e Oliveira (2007, p.15), o controle é o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências saneadoras.

No entanto, a controladoria deve exercer um controle nas suas atividades, mostrando contribuições para corrigir erros e os respectivos desvios, atribuindo um sistema de informações com qualidade e conseqüentemente um crescimento na organização.

De acordo com Silva, Perez e Oliveira (2007, p. 21):

Em decorrência das profundas mudanças que estão ocorrendo nos processos produtivos e nas técnicas gerencias e administrativas, as exigências para o exercício do cargo de controller tornaram-se complexas e desafiadoras. Não há mais espaço para o profissional do passado, contente apenas em cumprir satisfatoriamente as tarefas rotineiras.

Tendo em vista, o *controller* é conseqüência direta da necessidade das empresas, atribuindo funções e planejamentos com mais rigor, para atender futuramente às exigências do mercado de trabalho.

Podemos destacar que as funções da controladoria têm uma divisão funcional do trabalho e elas estão ligadas a conjunto de objetivos e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica. A seguir são discutidas as funções da controladoria que influenciam no processo decisório.

1.2 Funções da controladoria

A controladoria é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para manutenção de sistema de informação e modelo de gestão econômica, com necessidades informativas orientando durante o processo quando requerido a tomar decisões viáveis. Tendo como funções subsidiar processo e apoiar a avaliação do desempenho, do sistema de informação.

Bastos, Hein, Fernandes, (2005, p. 3) diz que:

Quando as funções da controladoria e sua missão dentro das organizações destacam-se o controle como o responsável por toda a organização das informações geradas internamente. O controller é o responsável pela gestão das informações as quais, os gestores se dirigem para obter orientações ao controle e direção das atividades empresariais.

Porém, a função deve ter capacidade técnica, para deixar os gestores informados sobre a melhor forma de gerir a empresa.

Segundo Pereira, Parisi e Almeida (2006, p.349):

As empresas têm uma divisão funcional do trabalho, cujo divisor de águas é a vinculação destas funções as suas características operacionais, que são definidas em função do produto e serviços produzidos. Uma área de responsabilidade, independentemente de quantas atividades a compõe, desempenha uma ou um conjunto de funções.

Dentro da controladoria essas funções estão ligadas ao conjunto de objetivos, e quando desempenhada viabilizam o processo de gestão econômica para maiores resultados na área de trabalho e conseqüentemente no mercado.

Segundo Kanitz (1976 p, 90): "Estabelece como função primordial da controladoria a direção a implantação dos sistemas de: Informação, Motivação, coordenação, avaliação, planejamento, e acompanhamento".

Porém esta função determina planos viáveis, para controle das operações, e conseqüentemente atribui a evolução dos planos para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Conseqüentemente, o planejamento deve está centrado no controle das operações de modo a sua capacidade competitiva e incrementar vantagens em relação aos concorrentes (atuais e futuros), para dar continuidade à empresa.

Destaca nessas funções o ciclo do controle, estratégico que tem como idéia manter a empresa na direção estratégica previamente definida para monitorar os processos ou indicadores estratégicos, no entanto controle tático é conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atendidos, e por ultimo o controle operacional, necessário para assegurar a realização dos objetivos planos, políticas e padrões estabelecidos, de forma que seja possível assegurar que os resultados sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização de objetivos da empresa.

O papel e a função da controladoria estão intimamente ligados de acordo com as crenças, valores e a missão de uma empresa. Para que possa efetivamente atingir seu propósito se faz necessário conhecer o modelo e processo de gestão adotado pela mesma, assim como é gerido seu sistema de informação gerencial, em fim, tudo que está relacionado ao a maneira de decidir e gerir. Essas informações são vistas a seguir.

1.3 Modelos de gestão

Representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores no processo de planejamento e tomarem decisões e controle. A controladoria está profundamente envolvida na busca da eficácia organizacional, tendo o intuito alcançar, modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão, notam-se as mais diferenciadas preocupações em relação dos elementos e variáveis empresariais.

Para Perez Júnior et al (1997,p.3,apud SILVA et al 2007 p.3): “O modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio, esse modelo é decorrente da missão e dos propósitos e objetivos a serem alcançados”.

Neste sentido, observa a importância para o desempenho de informações no modelo de gestão econômica, utiliza informações durante todo o processo para o crescimento desejado pela instituição.

O modelo de gestão tem a identificação das crenças, dos valores e controladores da entidade, esses vetores geram missões e esta fundamenta na concepção teórica do modelo que serão operacionalizadas nos três modelos. Dessa forma o modelo de gestão gera compromisso que fundamenta o processo decisório dos gestores a, entidade.

Catelli (1999, apud Silva et al 2007,p. 3):

Refere ao processo de gestão que configura com base nas definições de modelo de gestão da organização e,por isso assume diversas formas na realidade das empresas .Essencialmente o processo de gestão deve assegurar que as dinâmicas das decisões tomadas na empresa conduz efetivamente ao cumprimento de sua missão garantindo-a adaptabilidade e no equilíbrio necessário para sua continuidade.

Os resultados mostram a importância do processo de gestão e suas definições tendo como propósito, a garantia e o crescimento necessário para sua continuidade no mercado competitivo.

Segundo Cruz (1991apud Catelli, 2006, p.57):

O modelo de Gestão integra o subsistema institucional de uma empresa, e pode ser entendido como um conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída.

Com isso, o modelo de gestão está desenvolvendo, sistemas nas empresas desempenhando tarefas, e atingindo objetivos desejados, no mercado competitivo, dentro deles destaca modelo de gestão econômica, processo de gestão econômica, planejamento estratégico.

1.3.1 *Modelo de decisão*

Modelo decisão do sistema de informações econômicas deve ainda esta acoplada ao modelo de planejamento, execução e controle do sistema de gestão. Essa configuração permite a otimização do resultado da empresa em vez da maximização dos resultados de cada área.

Os geradores passam a se preocupar com sua eficácia, medida pela comparação do resultado obtido com o planejado. O processo de planejamento deve ser ágil e flexível, de tal forma que as mudanças de plano, bem com as alterações em variáveis externas relevantes, sejam rapidamente contempladas no processo de elaboração de diretrizes estratégicas, políticas operacionais e planos orçamentários. Esta é uma definição como vão ser combinados cursos de ação para que determinado estado da natureza seja alcançado, ou seja, é a otimização do resultado em termos de empresa e, por isso que as decisões devem ter como diretrizes teóricas a maximização do resultado global da empresa. (Caggiano e Figueiredo 2006, p.31).

‘O modelo de decisão, ou seja, a controladoria deveria conhecer a forma como os gestores tomam decisões, para a partir desse entendimento customizar os sistemas de informações para que atendam as necessidades desses gestores’ (SCHMIDT, SANTOS, 2006, p. 35).

Este entendimento é provável que o processo de decisão dos gestores gerem informações que atendam necessidades como um todo para o sucesso da empresa.

Segundo Maximiano, (1991 Apud Figueiredo, Caggiano, 2006, p. 33) “A maior parte do trabalho gerencial envolve a necessidade de resolver problemas e tomar decisões”.

No entanto o processo de decisão é uma seqüência lógica de etapas que expressam a realidade para os gestores solucionar os problemas da empresa.

O modelo de decisão é utilizado pela gestão objetivando a disponibilidade de escolhas da melhor alternativa voltada sempre para futuro, trata de um modelo que orienta a tomada decisões no planejamento do próprio sistema de informação, ou seja, é considerado o aspecto da motivação do gestor que impulsiona á eficácia da organização.

1.3.1 Modelos de informação

A informação tem a finalidade de habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, quais sejam: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Dessa forma, torna-se relevante a determinação da relação entre o custo e o benefício de sua obtenção, ou seja, o modelo de informação contempla além da identificação e da classificação com o suporte do modelo de mensuração, a transmissão de sinais por meio de canais (relatórios gerenciais), impressos, visualizamos (comunicação), porém os modelos de informação proporcionam condição de certeza e se tornam cara e operacionalmente, impossível, portanto é necessário que seja considerada a relação entre o custo da informação e o seu valor marginal.

Segundo Fisch e Mosimann (1999, p. 59):

O modelo de informação é aquele que se preocupa com a obtenção de dados, seu processamento e a forma como informação, gerada no processamento chegará aos usuários em tempo hábil e de maneira inequivel, para lhe assegurar qualidade em suas decisões.

Com isso, percebe-se a importância de informação no desempenho empresarial, dando uma certeza aos seus usuários para tomada de decisões.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2006, p. 34):

O modelo de informação tem como objetivo principal o sistema de informação ao processo decisório, fornecendo informações cujas tendências sejam levar as decisões ótimas com relação ao resultado econômico fazendo com que os gestores, entre as várias alternativas selecionem aquela que utilizará o resultado: reduzindo custos, aumentando receitas, aumentando lucro, aumentando eficiência e aumentando eficácia.

Nesse sentido, é previsto que a eficácia desse modelo será medida pelo grau de que a necessidade informacionais dos gestores tenha a finalidade de avaliação e resultado de desempenho das respectivas áreas.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2006, p.34):

A eficácia desse modelo será medida pelo grau em que as necessidades informacionais dos gestores forem atendidas, deve dar condições para que sejam avaliados a eficiência no uso dos recursos disponíveis e o grau de

eficácia gerencial, fornecendo informações orçadas reais para que sejam apuradas variações que sirvam para a finalidade de avaliação de resultados e de desempenho das áreas sendo necessário para isso o uso de conceitos baseados em padrões uniformes que permitem comparação entre resultados reais orçados.

Conseqüentemente, este modelo, possibilita informações, de acordo com as necessidades previstas pelos gestores, proporcionando a eficácia das empresas.

O modelo de informação é aquele que se preocupa com obtenção dos dados, na forma de atribuir informações geradas no processamento aos usuários em tempo hábil, para assegurar qualidade em suas decisões, tem por finalidade a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis. Este modelo contempla identificação da classificação com suporte do modelo de mensuração.

1.3.2 *Modelo de mensuração*

O modelo de mensuração é uma proposta conceitual que visa expressar em forma de padrão as metas já definidos em relação as quais, as decisões serão tomadas. A mensuração contábil caracteriza-se como uma mensuração de desempenho econômico, que expressa termos financeiros são desenvolvidos para mensurar o desenvolvimento da empresa em relação as suas metas sociais.

Segundo Masayuki, (1987 apud Figueiredo Caggiano, 2006, p. 35): “A mensuração é a distribuição de números aos objetivos e eventos em conformidade com alguma regra, a relevância e significância da mensuração dependem da perfeita correspondência entre os sistemas relacionais”.

No entanto, o objetivo mensurado depende do modelo de decisão para o qual se propõe, nesse caso, existem variáveis a serem consideradas nos modelos de mensuração, que podem ser feitas em termos presentes, passados e futuro.

Segundo Figueredo e Caggiano (2006, p.35):

Em princípio, a mensuração contábil caracteriza-se como uma mensuração de desempenho econômica expressa em termos financeiros; recentes estudos, no entanto, têm sido desenvolvidos para se mensurar o desempenho da empresa em relação a suas metas sociais, de RH, ecológicas etc. Não se podendo esquecer a importância dos padrões físicos nas mensurações contábeis.

No entanto, a mensuração do lucro é prevista como uma das saídas mais importantes de sistema de mensurações econômicas financeiras e vê para mensuração e desempenho das empresas em relação aos seus objetivos propostos.

Segundo Guerreiro (1989, p.59):

Caracteriza o modelo de mensuração do sistema de informação para gestão econômica a corrente luz das decisões operacionais ou especiais, contemplando os eventos econômicos empresariais. Os objetivos passíveis de atribuição de números são definidos a partir identificação dos eventos econômicos contemplados pelo sistema e do tipo de decisão a ser tomada, considerando-se o modelo de decisão caracterizado anteriormente, em que a função-objetivo é a otimização do resultado econômico decorrente de eventos.

O modelo de mensuração atribui valores numéricos a objetivos ou eventos caráter econômicos, como base para tomada de decisões. Essa decisão abrange objetivos que devem ser medidos para refletir os objetivos dos tomadores de decisão.

1.4 Processos de Gestão

Nas das diversas atividades os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, programar planos adequados e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado antes dos planos idealizados.

Para tanto, o desempenho de suas funções será em conformidade com o processo de gestão estruturado que analiticamente compõe-se das seguintes etapas: Planejamento estratégico ;operacional e programação ;execução; controle.

A etapa do planejamento estratégico é um momento em que os cenários futuros são antecipados de oportunidades, ameaças são identificadas a programação de um momento em que o que foi planejado é adequado as imposições do dia a dia, porém sua efetiva realização é o que caracteriza a execução.

Conforme definido o processo de gestão econômico das partes e por consequência de todo estruturado devidamente formalizado e para tanto, apoiado pelos sistemas de informações ou seja o processo de decisões e realiza-se por meio, do planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle.

Segundo Fisch (1999, p. 26) mostra que:

O objetivo de cada área não pode está dissociada do objetivo maior, ou seja, do objetivo da empresa. Assim cada área da empresa tem um processo de gestão também denominado processo de decisão, pois em cada etapa desse processo é que as decisões são tomadas.

Entende-se que este objetivo no processo de decisão é passado á cada setor informações precisas e de qualidade e um desempenho eficaz para o sucesso da empresa.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2006, p. 32):

O planejamento estratégico tem uma definição em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos, envolve-se como uma determinação nos objetivos e metas da corporação, assim como um desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias por meio das quais eles serão alcançados e fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente.

No entanto, observa-se que a maioria das vezes as empresas que trabalham com planejamento estratégico, estabelecem metas a serem cumpridas para obter resultados significativos do que foi planejado, por isso que a maioria dos gestores trabalha em base do planejamento.

Segundo define Fernandes (1989, p.32):

Trata-se de um processo decisório que identifica, integra, avalia e escolhe o plano a ser implementado, dentro dos planos operacionais alternativos dos vários segmentos da empresa em consonância com as metas e objetivos, estratégias e políticas da empresa.

Nessa circunstancia, vêm atribuir decisões precisas, que rigorosamente são avaliadas com informações precisas, que são trabalhadas com metas e objetivos desejados.

1.5 Gestão empresarial

A gestão empresarial requer o conhecimento da etimologia da palavra gestão, refere ao campo das atividades humanas que tem como finalidade principal a coordenação em grupo para o desempenho de funções de planejamento, organização, direção e controle em

relação a certos fatores básicos. Existe sempre na empresa um modelo de gestão, embora nem sempre definido. Esse modelo de gestão insere os aspectos culturais dos gestores. Essas informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia.

Segundo Catelli (1989 apud FISCH, 1999, p.28): "Gerar é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz gerência denominada gestor, é quem toma decisões para que as coisas aconteçam de tal forma que a empresa atinja seus objetivos."

Porém administrar significa conduzir as organizações para maior desenvolvimento, e sucesso, atingindo objetivos propostos no ramo empresarial.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2006, p.27):

Embora o delineamento da função, do órgão e da posição do executivo possa variar de uma empresa para outra, existe um conceito que é comumente observado quanto ao executivo: O controller é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade gerencial.

Conseqüentemente, a prática empresarial tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas, pelo planejamento, estabelecendo diretrizes integradas para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, pelo controle, que os gestores possam ter desempenho melhor nas suas funções e informações, vai preparando os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisões, existindo outras funções para administrar e supervisionar cada uma das atividades.

Segundo Catelli (2006, p.57):

A gestão empresarial, responsável por sua dinâmica, pela qualidade de suas respostas ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio em sua estrutura, bem como pela definição de seus objetivos, enfim a gestão empresarial é responsável pela eficácia do sistema da empresa.

Porém, o equilíbrio, é percebido nas suas tarefas, define os objetivos esperados para assegurar a eficácia dos gestores e conseqüentemente, da empresa.

A gestão empresarial é tipo de gestão ideal, devem ter um processo de gestão, planejamento, execução e controle, adaptável as mudanças, com estilo participativo, voltado para eficácia empresarial. Os gestores devem assegurar-se de que estão minimizando os riscos, em busca da eficiência e da eficácia.

1.6 Gestão econômica

A gestão econômica representa o conjunto de decisões e ações orientadas por resultados mensurados, segundo os conceitos econômicos. Na gestão econômica avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos, e tem como ponto de sustentação o planejamento e o controle (Fisch e Mosimann 1999, p.30).

A gestão econômica consolida as demais, atividades que uma empresa deve observar como resultado da mesma, ou seja, preocupa-se com os resultados das diversas áreas da empresa, para que esta alcance a eficácia (Fisch e Mosimann 1999, p.31).

Porém esta gestão vem desenvolver uma satisfação e um investimento da própria empresa, apresentando resultados positivos mantendo as mesmas no mercado competitivo.

A eficácia empresarial e resultado econômico trazem, a flexibilidade e a capacidade de adaptação da empresa ao seu ambiente refletem-se diretamente em seus resultados, e determinam suas condições de continuidade em um ambiente essencialmente dinâmico, ou seja, gestão econômica pode se subdividir a gestão empresarial, em três grandes vertentes, gestão operacional, gestão financeira, e gestão econômica (Fisch 1999, p.29).

No entanto essa gestão é voltada para execução de trabalhos em busca de uma linha de produto serviços de cada atividade da forma mais eficiente.

Segundo Fisch e Mosimann (1999, p.29): "A gestão operacional ou especializada está disseminada por todas as áreas de atividades da empresa, quer sejam de produção ou de logística, tais como: recursos, produção, vendas, compras, finanças, manutenção etc".

No entanto, a gestão operacional volta para a execução dos trabalhos, na busca de serviços mais eficientes na operacionalização de uma empresa.

Segundo Fisch e Mosimann (1999, p.30):

A maioria das firmas dispõe de uma variedade relativamente ampla de fontes potenciais que oferecem fundos sobre várias combinações de

condições. Cabe à gestão financeira obter os resultados monetários necessários, nos termos mais favoráveis possíveis, pesando as várias combinações de condições oferecidas em cada fonte potencial de fundos contra as circunstâncias específicas de operação de sua empresa.

Conseqüentemente, a gestão financeira enfatiza os problemas de caixa e liquidez da empresa, de forma a permitir a tomada de decisões na sua programação.

Segundo Fisch e Mosimann (1999, p.32):

Os conceitos econômicos, que fundamentam a gestão, buscam atribuir à empresa, ou a suas partes, ou a seus produtos, o valor correto, e nunca os valores atrelados a princípios contábeis, normas ou regulamentos governamentais, que muitas vezes bloqueiam dados valiosíssimos.

Por sua vez, que as pessoas seja elas (física e jurídicas) estão dispostas a sacrificar para obter determinado bem.

Segundo Catelli, (2006, p.370):

Os resultados econômicos, quando corretamente mensurados, caracterizam-se como o melhor indicador da eficácia da empresa. Corresponde à variação patrimonial ou ao valor adicionado ao seu patrimônio pela realização de suas atividades em um determinado período.

Porém, os resultados econômicos são formados proporcionados pelas atividades que gerenciam com objetivos maiores a eficácia nas suas organizações.

Segundo Catelli (2006, p.370): "Para garantir a continuidade da empresa, essas atividades deveriam ser geridas de forma eficiente e eficaz, gerando um valor que permitisse pelo menos a reposição dos recursos consumidos."

Conseqüentemente, o papel dos gestores, vem por meio de decisões, para aperfeiçoar as contribuições das atividades, para maiores resultados da empresas, ou seja, a eficiência e a eficácia levam a continuidade do negócio.

Segundo Guerreiro (1995 apud FISCH, 1999, p. "O sistema de gestão econômica enfatiza a otimização do resultado do todo e não a maximização isolada da parte". Com isso, o resultado econômico de todas as áreas da empresa, ou seja, busca otimização do resultado, pois nem sempre o bom resultado contribui para a otimização do resultado da empresa.

A gestão econômica tem como planos o planejamento e o controle das atividades, tendo em vista todas as atividades em uma empresa, ou seja, está preocupada com resultado econômico da mesma por isso que há uma comparação das expectativas com desempenho ocorrido, atribuindo a eficiência e eficácia das organizações.

1.7 Sistemas de Informação

Para suportar o processo de gestão com informações adequadas nas decisões requeridas e suas diversas etapas, a controladoria estará disponibilizando um sistema de informação gerencial, representando um banco de dados centralizados todas as informações da empresa. Esse sistema vem atribuir responsabilidade gerais baseando a contabilidade gerencial, responsabilizando pelo registro de todas as operações e pela elaboração de relatórios que permitem a mensuração de resultados e fornece dados para tomada de decisões.

Guerreiro et al (2007, p.3 apud, SILVA et al ,2007, p.3):“Ressaltam que os agentes tem grande dependência do recurso informação, que constituem –se na matéria prima no processo de gestão”. Conseqüentemente, vários gestores necessitam de um sistema de informação que deve ser configurado de forma a atender as necessidades informativas de seus usuários.

Guerreiro et al (1992,p.4,apud SILVA et all 2007,p.4)“Esclarece que os sistemas de informações devem dar o devido suporte as fases do processo de gestão, planejamento, execução e controle, em como assegurar a integração entre essas fases”. Porém o sistema de informação é fundamental para decisão de desenvolvimento empresarial ocorrendo todo o processo de planejamento de execução e controle.

Segundo Silva, Perez Jr e Oliveira (2007, p.64):

Para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações, é necessária a existência de um sistemas específico para tais finalidades. Trata-se do chamado sistema de informações gerenciais, que tornou possível acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo dos negócios, atualmente com maciça utilização das tecnologias de informações.

No entanto, o sistema de informação aprimora dadas, funções possibilitando um planejamento, e controle das atividades organizacionais, tendo finalidade atender aos objetivos empresariais.

Segundo Silva, Perez Jr e Oliveira (2007, p.67):

Os sistemas de informações gerenciais trazem benefícios para empresa, á medida que otimizam o processo de gestão, reduzem os custos das operações, permitem a melhoria no acesso a informações, a rapidez na tomada decisões, o aumento da produtividade e eficiência das gestões, a tomada antecipada de decisões e a melhoria dos resultados econômicos, financeiros e operacionais

Portanto, esse sistema, vem atribuir, uma continuidade nas atividades operacionais objetivando resultados significativos no ramo empresarial.

O Sistema de informação contribui para processo decisório, porém apoiam as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão que requerem informações específicas, determina a eficácia atribuindo feedback, os quais estudados, constituem requisitos para que o sistema da empresa mantenha resultados desejados, a efetivação desses resultados vem através de informações gerenciais garantir a continuidade da gestão.

1.8 Planejamento estratégico

Estratégia de acordo com sua origem grega quer dizer arte, surgiu no início do século XVIII, na literatura militar européia. Definiu estratégia pura como medida ou serviços de medidas tomadas pela empresa, como exemplo, programa de desenvolvimento de produto, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente definidos Fisch e Mosimann (1999 p.45), ou seja, a finalidade do planejamento estratégico não envolve decisões futuras das decisões atuais, já a estratégia empresarial é implementada pelo planejamento.

Segundo Steiner e Miner (1999, p.47):

O processo de planejamento é o veículo para decisões do mais alto significado para uma empresa. É nele que se determinam as grandes orientações para a ação dentro das linhas estabelecidas. O prazo coberto vai desde o prazo muito curto até o infinito. O processo é uma atividade contínua, o planejamento estratégico cobre qualquer elemento da empresa que seja importante incorpora detalhes de âmbito e profundidade suficiente para servir de base necessária para implantação. A forma dos planos estratégicos é flexível e variável com tempo.

Por sua vez, planejamento é a base para decidir o caminho a ser percorrido para, melhor desenvolvimento das metas, Com isso, este planejamento é a continuidade da empresa.

Para Beuren et al (1998,p.31. apud Silva et al 2007, p.31):

Assim, se o tipo de estratégia que orienta a organização está voltado á liderança em custos, então a ênfase maior deve esta centrada no controle dos custos, a fim de conseguir uma expressão de vendas praticando preços inferiores aos de seus produtos ou serviços, certamente o controle de custos não é tão relevante, mas outros fatores devem ser perseguidos para a obtenção de vantagem competitiva, tais como: qualidade, tecnologia, inovação etc., portanto, o tipo de estratégia que orientará a organização é determinado do escopo para alcançá-la.

Porém, observa-se que as empresas com seus respectivos gestores devem está centrado no controle das vendas, quanto está custando cada produto, para obter resultados significativos diante dos concorrentes.

O papel da controladoria no planejamento vem atribuir por meio de seu gestor coordenar e participar da escolha da melhor alternativa de modo garantir a eficácia da empresa. No planejamento estratégico, a controladoria, como órgão administrativo do sistema de informação sabe interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial, ou seja, este tipo de planejamento assegura cumprimento da missão da empresa. O objetivo dos gestores é planejar cuidadosamente as ações que pretendem empreender no seu negocio.

Na controladoria são estudados seguintes tipos de planejamentos: estratégico é definido para período de longo tempo e decide para onde a empresa vai, e desenvolve estratégias para alcançar objetivos pretendidos, já o tático, são os objetivos quantitativos mensuráveis envolve decisões sobre objetivos de curto prazo e procedimento e ações que geralmente afetam apenas uma parte do ambiente planejado, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico e por ultimo o planejamento operacional indica como devem ser gerenciadas as operações, diz a respeito a planos normalmente derivados de planejamentos estratégicos e táticos elaborados anteriormente.

2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao coletar os dados por meio de entrevistas realizadas em 14 indústrias do ramo de confecções do município de Catolé do Rocha/PB, objetivou-se avaliar como se dá os processos decisórios e a importância do controle, planejamento e de informações para obtenção da continuidade das mesmas, por meio das ferramentas da controladoria. Segue-se a análise desses resultados.

2.1 Perfil do entrevistado e caracterização da empresa

O ponto relevante a salientar é que por tratar-se de perguntas voltadas para a gestão das empresas, todas foram respondidas pelos responsáveis das mesmas, em alguns casos, havendo a presença de gerentes.

Segundo a pesquisa, 77% dos entrevistados são proprietários e 23% são gerentes, como segue o gráfico 1.

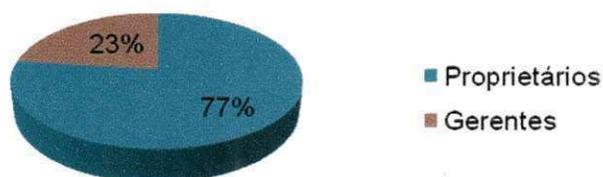


Gráfico 1: Perfil dos entrevistados no que se refere a sua posição hierárquica

Fonte: Elaboração Própria (2010)

Outro fator relevante referente ao gráfico 1, é que os 23% que são gerentes, respondem pela empresa e são subordinados aos proprietários, havendo assim uma descentralização do poder. Todavia a maioria tem o poder centralizado nos próprios donos da empresa.

Com relação à caracterização da empresa, 66% correspondem a Sociedade Empresarial - LTDA, já 34% representam empresas individuais. Com relação à formação acadêmica, 67% afirmam que não há necessidade que o gestor tenha alguma formação acadêmica. Mesmo assim, alguns citam treinamentos executados pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) como o Empretec, cursos de moda e de gestão empresarial.

Empretec é um seminário que tem por objetivo desenvolver características de comportamentos empreendedores nos participantes. Emprega metodologia desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONG) ministradas no Brasil com exclusividade pelo Sebrae, com resultados excelentes. É indicado a empresários e empreendedores que planejam iniciar um negócio ou modificar sua forma de agir (SEBRAE, 2010).

Neste contexto, 33% informaram que não tinham desempenho em curso para desenvolver estratégias de desenvolvimento nas mesmas.

Neste estudo 78% das indústrias se constitui apenas de matriz, porém 22% têm filiais em Campina Grande, João Pessoa, Patos, Caicó – RN.

Outra particularidade com relação às indústrias estudadas é o seu tempo de atuação. 55% destas exercem suas atividades há menos de dois anos e 45% exercem suas funções entre 5 a 10 anos no mercado, conforme gráfico 2.

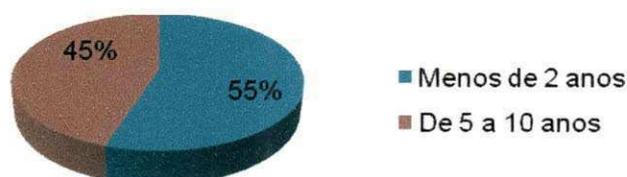


Gráfico 2: Tempo de atuação das indústrias estudadas

Fonte: Elaboração Própria (2010)

No que concerne ao número de funcionários, sua maioria (89%) possui 10 a 40 funcionários. Já 11% possuem de 5 a 9 funcionários, gerando renda e emprego na cidade de Catolé.

2.2 Crenças, valores e missão das indústrias

Após a caracterização da empresa, buscou-se compreender para alcance dos objetivos propostos, principalmente no que se cerne a compreensão do uso da controladoria, estudar as crenças e valores para verificarmos os pontos fortes da missão.

Nas indústrias analisadas na cidade de Catolé do Rocha PB/, 99% delas comercializa na região Nordeste e apenas 1% nacionalmente. Com relação aos respectivos produtos e serviços ofertados são peças íntimas, lençóis, capa de sofá e confecções em geral.

Com relação à expansão de seus produtos ou linhas de produtos, todos responderam que pretendem, todavia na hora de informar o tempo de expansão (planejamento) não souberam responder. Cerca de 50% citaram as regiões que pretendem expandir seus negócios, sem

informar o tempo e quais produtos. Apenas uma empresa soube informar o seu planejamento: em dois anos, as demais não deram informações precisas.

No questionamento que trata sobre metas definidas de lucratividade, 56% afirmam que tem metas para este ano e para os próximos, conforme gráfico 3.



Gráfico 3: Empresas que possuem metas de lucratividade

Fonte: Elaboração Própria (2010)

Conforme resultados revelada no gráfico 3, após algumas inferências sobre o que foi questionado, constata-se que destes 56%, a minoria realmente tem metas a longo prazo, preocupadas com sua expansão. Já a maioria, informa que tem metas definidas diariamente, principalmente nas vendas. 7,14 % das indústrias mostraram seu interesse no controle da produção, utilizando planilhas para o mesmo, marcando o tempo gasto para fabricar uma peça, ou seja, criando metas e objetivos diários na sua produção. Conclui-se então que destes 56% na realidade o planejamento está focado a curtíssimo prazo.

Os outros 44% que afirmam não terem metas definidas, não tem informação nenhuma sobre sua lucratividade e isso é um fator que detecta problemas no seu controle financeiro. Algumas destas justificaram que, por trabalharem por encomenda, não tem como estabelecê-las. Sabe-se que isto decorre da falta de informação e de planejamento, pois todas as empresas podem ter metas definidas, segundo a literatura vigente.

Com relação a questões ecológicas, 67% dizem que se preocupam com estas (proteção ao meio ambiente), mas não souberam explicar como. Apenas uma indústria pesquisada explicou que utiliza os retalhos de tecidos para reciclagem.

No que se refere à responsabilidade social, 78% afirmam ter função social definida. Afirmaram que fazem doação de retalhos para as cooperativas de artesanato da região, bem como, doações em geral, ou seja, se preocupam mais com o público externo.

Contudo, percebe-se que a identificação do poder hierárquico, crenças, valores e os pontos fortes da missão das indústrias podem ser visualizados no quadro 1:

Quadro 1: Poder hierárquico, crenças, valores e missão das empresas estudadas

CRENÇAS, VALORES E A MISSÃO	MAIORIA	MINORIA
Produtos e serviços	Peças íntimas, lençóis, capa de sofá e confecções em geral	
Poder hierárquico	Centralizada	Descentralizada
Expansão dos Negócios	Região Nordeste	Nacionalmente
Expansão de sua linha de produtos (<i>mix</i> de produtos)	Não deram informações precisas – que linha de produto ou tempo para expansão.	Tem plano definido (2 anos) para expandir seus produtos
Metas definidas de lucratividade	Possuem metas de curto prazo mais voltadas para a produção e vendas	Possuem metas de longo prazo
Responsabilidade Ambiental	Dizem que se preocupa, mas não descreveram suas ações. Apenas uma empresa explicou sua preocupação com a reciclagem	Não se preocupa
Responsabilidade Social	Tem ações de responsabilidade social voltadas para o público externo	Não tem ações definidas

Fonte: Elaboração Própria (2010)

Conforme o quadro 1, percebe-se que tratando de planejamento de metas de lucratividade e expansão de sua linha de produtos são praticamente inexistentes. No que se trata do poder hierárquico, crenças e valores, percebe-se que seus gestores em sua maioria têm o poder centralizado em seus proprietários e suas ações voltadas para a Responsabilidade Ambiental ainda precisam ser desenvolvidas, bem como suas ações sociais, que devem principalmente estar voltadas também para o seu público interno (funcionários e colaboradores).

3.3 Processo de Gestão da empresa e seu planejamento e controle

Com relação às metas e objetivos (de expansão dos negócios, crescimento nas vendas decisões de investimentos), a maioria dessas decisões é tomada pelos próprios gestores. Percebe-se uma sobrecarga dos proprietários sobre as divisões de tarefas, já que a produção de todas as indústrias entrevistadas tinha um único gerente de produção que analisava o controle de qualidade dos produtos, junto o próprio proprietário, ou seja, os gestores têm um *mix* de funções, centralizando o poder de decisão e operacionalização, conforme pesquisa.

Nas indústrias estudadas, 67% dizem que traçam metas diárias e mensais de produção. É feito planejamento na fabricação, objetivando metas de produtividade. Conforme gráfico 4, com relação ao controle do que foi planejado e executado, 78% informam que fazem

comparações para detectar seu desempenho e do desempenho com as demais. Já as 22% das entrevistadas não atribui essas comparações.

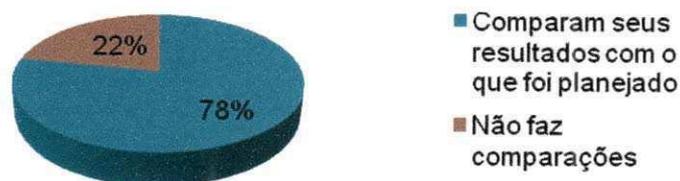


Gráfico 4: Relação entre empresas que possuem e não possuem controle em seus resultados **Fonte:** Elaboração Própria (2010)

Através deste estudo, detectam-se algumas práticas de gerenciamento a curto prazo, exclusivamente voltadas para a produção. Segundo entrevista todas disseram que possuem controle de contas a pagar, controle de contas a receber, controle de caixa, controle de vendas, controle de estoques. Com relação à previsão, 78% fazem previsão de vendas e previsão de despesas. No que se trata de assumir riscos, 22% não possuem controle em seus resultados, porém tem contador terceirizado para orientar no sistema da contabilidade das indústrias.

Assim, tratando-se do objetivo proposto sobre a descrição do ciclo de controle, constata-se que as fases de planejamento nas empresas estudadas existem dificuldades na determinação de objetivos e metas de longo prazo, seja na produção, nas vendas, na lucratividade e nos custos. De acordo com o ciclo de controle que compõe a fase de planejamento (planejamento estratégico, determinação de atividades e de recursos), conforme figura 1, as empresas estudadas só vêm fazendo a curto prazo.

Nas fases de operação e controle, constata-se que são poucas pessoas envolvidas neste processo, normalmente o próprio proprietário e o gerente de produção, quando se trata do controle da produção. Assim, estas fases no que se refere à execução de ações para atingir metas de lucratividade e vendas, só uma minoria realizam, muito embora, ainda não de uma forma eficaz e eficiente.

Na fase de controle, no que se refere ao acompanhamento (comparação do orçado com realizado, dos resultados com metas e dos resultados com objetivos), a maioria menciona que compara seus resultados com o que foi planejado, todavia está relacionado ao planejamento tático e operacional, voltadas exclusivamente para a produção. Assim, pode-

se afirmar que o controle exercido nestas empresas provém da produtividade e do financeiro no dia-a-dia, controlando seu estoque, seu caixa, suas vendas, os prazos de recebimento e pagamento e suas metas de produção.

2.3 Sistema de informação Gerencial

Em relação aos recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios de sua empresa, tratando-se do sistema gerencial das indústrias analisadas, todas afirmam que utilizam a intuição do gestor para as decisões. Ainda com relação ao sistema de informação, os gestores das referidas indústrias afirmam atribuir opiniões dos funcionários e clientes, sempre fazendo reuniões com respectivos departamentos e com funcionários para atingir seus objetivos de produção e vendas.

Conforme gráfico 5, 34% dos entrevistados fazem relatórios para avaliação de desempenho, já 66% não utiliza nenhum tipo de relatório.



Gráfico 5: Relatórios Gerenciais de desempenho

Fonte: Elaboração Própria (2010)

Ainda tratando-se de relatórios gerenciais, os entrevistados se contradizem ao afirmarem que possuem relatórios gerenciais, sendo 55% os que utilizam relatórios de forma manual e informatizada. Os demais (45%) são todos informatizados com a utilização de planilhas eletrônicas, tendo sistema de banco de dados na empresa. Acredita-se que esses relatórios supracitados são referentes ao acompanhamento diário da produção.

Tratando-se dos sistemas de controle de custeamento, conforme gráfico 6, 78% avaliavam os seus custos por algum método de custeio, já as demais (22%) não têm esse acompanhamento.



Gráfico 6: Avaliação das empresas estudadas que utilizam sistema de custeamento **Fonte:** Elaboração Própria (2010)

Este resultado confirma a preocupação das empresas com sua produção e seus custos. Ao ser questionado sobre um sistema de contabilidade interno, todas as indústrias possuem esse serviço de forma terceirizada. Por esta razão não se teve mais informações sobre o controle dos custos na contabilidade.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A participação da controladoria como área de apoio pode ser considerada essencial para atender as necessidades que os gestores atuais enfrentam no momento de suas decisões, sejam elas estratégicas ou operacionais. O estudo realizado sobre aplicação das ferramentas da controladoria nas indústrias de confecções da cidade de Catolé do Rocha/PB objetivou trazer uma compreensão sobre a importância da controladoria e das informações concretas e eficientes para os gestores tomarem decisões na administração da empresa.

Buscou-se verificar o objeto da controladoria, que é o estudo sobre a missão, as crenças, valores e poder hierárquico. Contatou-se que as 14 indústrias fabricam peças íntimas, lençóis, capa de sofá e confecções em geral, sua maioria tem o poder hierárquico centralizado e possuem metas para expansão em outras regiões, todavia não existe um plano definido. O mesmo ocorre com a inexistência de planejamento para lucratividade, linha de produtos e outros, prejudicando assim o ciclo de controle, no que concerne ao planejamento de curto e longo prazo. A responsabilidade social e ambiental ainda precisa ser melhor definida, pelo fato da maioria não ter ações neste sentido.

Foi verificado onde estava inserido o controle das empresas e pode-se concluir que está inserido no acompanhamento da produção, ou seja, um controle operacional. Com relação ao controle dos custos, os mesmos são realizados por profissionais terceirizados e não se pôde verificar se o método de custeio utilizado realmente os auxilia na tomada de decisão. Conclui-se que nas fases de planejamento, controle e acompanhamento existem dificuldades na determinação de objetivos e metas de longo prazo.

O ciclo de controle para a controladoria é fundamental no processo de gestão e no desenvolvimento de estratégias necessárias para atingir objetivos e contribuição na execução das atividades e para controle nas atividades operacionais.

A gestão pode ser definida pela intuição dos gestores nas decisões empresariais. A operacionalização do sistema de informações gerenciais das indústrias analisadas é realizada por meio de reuniões com funcionários onde se utiliza as opiniões dos mesmos e dos clientes. Em virtude dessas atribuições os proprietários fazem o acompanhamento contínuo com essas reuniões para atingir objetivos e propostas desejadas. Tratando-se de relatórios gerenciais, os entrevistados se contradizem ao afirmarem que os possuem. Conforme análise constata-se que estes não são gerenciais, são referentes ao acompanhamento diário da produção.

Assim entende-se que, para melhorar o conhecimento dos gestores, se faz necessário obter informações e conhecimento nas áreas em que atuam, mostrando confiabilidade na administração de seus negócios, porém o conhecimento hoje é a base do negócio.

Vale ressaltar, que é preciso realizar um trabalho de cooperação e treinamento, com os gestores para passar todas as vantagens e a importância da controladoria, para processo decisório das indústrias, com a utilização correta das informações. Além disso, seria importante a participação dos contadores neste trabalho cooperação com os proprietários, para que eles entendam a importância de se utilizar técnicas gerenciais que proporcionem bons resultados das empresas.

A importância do tema relatado neste trabalho deixa a margem para que outros venham ser realizados, contribuindo cada vez mais para o aprimoramento na administração. Sugere-se para pesquisas posteriores, um estudo sobre os métodos de custeamento para controle e tomada de decisão utilizada nas indústrias pesquisadas, bem como novas pesquisas sobre o uso da controladoria em outros segmentos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. de; PARISE, C; PEREIRA, C.A. **Controladoria**. In: CATELLI, Armando (Organizador). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001

BASTOS, Eder Cláudio; Hein, Nelson; Fernandes, Francisco Carlos. **Iserção da controladoria em artigos publicados em eventos científicos nacionais. IIISEGET. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. Santa Catarina 2006.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**, 3.Ed. São Paulo: atlas, 2006.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais : os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso do estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CATELLI, Arnaldo. **Controladoria** uma abordagem da gestão econômica Gecon. 2. Ed- São Paulo: atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ELDENBURG, Leslie G.; WOLCOTT, Susan K. **Gestão de custos: como medir, monitorar o desempenho**. Tradução: Luís Antonio Fajardo pontes; revisão técnica George S. Guerra Leone. – Rio de Janeiro: LTC, 2007.

FIGUEREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDEZ, José Dominguez. **Estudo de modelo integrado de informação econômica-financeira e sua integração com o processo decisório**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade)- Faculdade de economia e administração. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1989.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. Ed. São Paulo: atlas, 1999.

GERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma teoria da comunicação da contabilidade. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA_USP, 1989.

KANITY, Stephen C. Controladoria: teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2 ed- São Paulo: atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luíz Martins de; PERIZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

QUEIROZ, Luziana Maria Nunes de. **Investigação da formação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade de Brasília UNB, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social : métodos e técnicas. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RAUPP, Fabiano Maury. **Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais,** in: BEUREN, Ilse Maria(ORG) Como elaborar trabalhos monograficos em contabilidade: Teoria e pratica, 3 Ed. São Paulo: 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE BAHIA, 2010. Disponível em: www.sebrae.com.br/uf/bahia/produtos-e-servicos/empretec Acesso em: 28 out 2010

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. Metodologia para iniciação científica á prática da pesquisa e da extensão II. Caderno Pedagógico. Florianópolis: UDESC, 2002.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos da controladoria** – São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Ridão; SILVA, Lonidas da; AMARAL, Josué; FERREIRA, Fabio; SÉRGIO, Paulo; ALBERTINI, Peter; GAION, Aparecida V. F. A importância da controladoria no processo de gestão. In: **Revista eletrônica de ciências empresariais.** Ano I, n. 1, jul/dez 2007.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia; SOTELINHO, Wagner: **O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro-** Do surgimento da Profissão aos dias atuais. Revista contabilidade e finanças FIPE CAFI-USP, v.16, n 27 São Paulo 2001.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

PESQUISA: APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA PARA FINS DECISÓRIAS: UM ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE CATOLÉ DO ROCHA-PB

ESTUDO NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE CATOLÉ DO ROCHA –PB COM OS GESTORES (OS SÓCIOS-FUNDADORES OU GERENTES)

I – PERFIL DO ENTREVISTADO DA EMPRESA:

01 – Qual o seu cargo/função na empresa? _____

02 – Na hierarquia da empresa, é subordinado a alguém?

Explique. _____

03 – O seu cargo na empresa necessita de alguma formação acadêmica? Qual sua formação? _____

II- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

04 – Há quanto tempo à empresa exerce as atividades? _____ ano(s)

05 – Qual o número de funcionários da empresa? _____

06- A indústria se constitui de filiais? Esta empresa é a matriz? _____

III CRENÇAS, VALORES E MISSÃO DA INDÚSTRIA:

07 – Quais são seus produtos e serviços ofertados?

08 – Pretende expandir sua linha de produtos e serviços? Em quanto tempo? Explique.

09 – Que mercado atinge seus produtos e serviços (regional, nacional, internacional) – especifique:

10 – Pretende expandir esse mercado? Como? Por quanto tempo?

11 – Por ser uma entidade com fins lucrativos, existe uma meta definida de lucratividade para este ano e para os próximos? Explique:

12 – A empresa se preocupa com questões ecológicas (proteção ao meio ambiente)? De que forma?

13 – Além da sua função econômica, a empresa tem função social definida (responsabilidade social – preocupação com relação empregado e empregador, benefícios para os empregados e para a sociedade, desenvolvimento social, doações etc.)? Quais?

IV – PROCESSO DE GESTÃO DA EMPRESA E SEU PLANEJAMENTO E CONTROLE

14 – Com relação às metas e objetivos (de expansão dos negócios, crescimento nas vendas, decisões de compra, investimento, lucratividade, etc.), quem é o(s) responsável(s) por essas decisões? Explique.

15 – Na empresa existem planejamento e controle definidos? Se existir, quem são as pessoas envolvidas? Quais são suas funções (das pessoas)?

16 – A empresa tem quantos gerentes e diretores? São subordinados a terceiros? Quais suas funções e o grau de participação nas decisões (autonomia e poder de decisão de cada um)?

17 – A empresa traça planos de curto (metas para o dia-a-dia), de médio (de 1 a dois anos) e longo prazo (metas para os próximos 5 anos)? Como? Explique.

18 – A empresa faz comparações em relação ao que foi planejado e executado?

() Sim

() Não

19 – A empresa faz comparações entre o seu desempenho e o desempenho de outras organizações caracterizadas similares?

() Sim

() Não

20 – Marque com um X as opções abaixo em relação às práticas de gerenciamento utilizadas pela sua empresa:

CONTROLE DE GESTÃO	SIM	NÃO
21.1 – Controle de contas a pagar		
21.2 – Controle de contas a receber		
21.3 – Controle de caixa		
21.4 – Controle de vendas		
21.5 – Controle de estoques		
21. 6 – Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes		
21.7 – Previsão de vendas e previsão de despesas		
21.8 – Conhecimento do mercado onde atua - faz pesquisa sobre clientes fornecedores e concorrentes		
21.9 – Planejamento estratégico de vendas		
21.10 – Planejamento estratégico para expansão do negócio		
21.11 – Capacidade do empresário para assumir riscos		

OBSERVAÇÕES: _____

21 – Na empresa existe algum setor ou pessoas responsável para planejamentos da empresa? E com relação ao controle (financeiro, de qualidade, contábil), como é feito esse acompanhamento? _____

V – SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

22 – Marque com um X as opções abaixo (Sim ou Não) em relação aos recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios em sua empresa.

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	SIM	NÃO
23.1 Intuição do Gestor		
23.2 Relatórios para avaliação de desempenho		
23.3 Avalia os seus custos		
23.4 Realiza apuração de seus custos (método de custeio)		
23.5 Sistema de contabilidade interno (feito na empresa)		
23.6 Utiliza informações da contabilidade para tomada de decisão		
23.7 Idéias e influências dos clientes		
23.8 Idéias e influências dos funcionários		
23.9 Reuniões com a diretoria		
23.10 Reuniões com os responsáveis pelos departamentos		
23.11 Reuniões com o pessoal do chão da fábrica		
23.12 Utilização de Planilhas eletrônicas		
23.13 Consultas à internet		
23.14 Relatórios gerenciais preparados manualmente		
23.15 Relatórios gerenciais informatizados		
23.16 Orçamentos		
23.17 Um sistema de Banco de dados na empresa – útil para controle e tomada de decisão		

AGRADECEMOS SUA ATENÇÃO!