

Revista Contabilidade & Amazônia

Disponível em
<http://www.contabilidadeamazonia.com.br/>

Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop, v. 3, n. 1,
art. 10, pp. 132-147 Jan./Dez. 2010

A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA E OS BENEFÍCIOS DE UM MODELO DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS.

Elisete da Pieve

E-mail: elipieve@yahoo.com.br
Graduada em Ciências Contábeis
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
Sinop, MT, Brasil

Ednei Isidoro de Almeida

E-mail: dneisidoro@gmail.com
Professor do dep. do Curso de Ciências Contábeis - Unemat
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
Sinop, MT, Brasil

Geovana Alves de Lima Fedato

E-mail: geovanagf@yahoo.com.br
Professora do dep. do Curso de Ciências Contábeis - Unemat
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
Sinop, MT, Brasil

Geovane Paulo Sornberger*

E-mail: geovane@unemat-net.br
Mestre em Engenharia de produção pela – UFSCar
Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT
Sinop, MT, Brasil

* Endereço: Geovane Paulo Sornberger
Avenida dos Ingás, 3001, Sala L12, Centro, Sinop/MT, 78555-000.

Copyright © 2009 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

Resumo

O trabalho visa apresentar e diagnosticar benefícios de um modelo de gestão pautando-se, para isso, nos dados obtidos via estudo de caso desenvolvido em uma empresa prestadora de serviços de Sorriso - MT. Por meio de visitas observatórias, procedeu-se ao levantamento e coleta de dados através de entrevista estruturada com o administrador geral da empresa. Esse procedimento objetivou buscar prioridades informacionais para a análise dos dados e do desenvolvimento do modelo de gestão, de acordo com a realidade da empresa, buscando diagnosticar os benefícios resultantes à implantação do modelo. Buscou-se orientar a gestão sobre a forma como a empresa deve organizar suas operações, gerando um processo em torno do qual todos se unem em prol das estratégias de ações e do autocontrole visando os melhores resultados para a empresa. Os benefícios do modelo se estendem diretamente a mudanças na cultura, na integração dos segmentos na hora das decisões com o suporte dado pela controladoria e respectivas responsabilidades, capacitando a empresa a desenvolver uma cultura adequada ao seu ambiente. Desse modo, com base no modelo de gestão sugerido, entende-se que a eficiência e a eficácia no processo decisório conduz a empresa com maior segurança ao futuro desejado.

Palavras-chave: Controladoria; Gestão; Decisão.

1 Introdução

Em tempos de mudanças sociais cada vez mais velozes, as empresas buscam evoluir na mesma proporção imposta pelo ambiente externo em que estão inseridas, uma vez que interagem com as mesmas variáveis. A evolução da tecnologia, a necessidade de informações mais precisas, a mudança da economia, que compõem cenários cada vez mais complexos demonstram esse desenvolvimento empresarial.

Diante dessa conjuntura, aumenta significativamente a necessidade das empresas em adotar ferramentas que permitam a correta gestão de seus recursos. Nesse contexto, a controladoria surge com ferramentas adequadas para assessorar o meio empresarial.

Para sugerir melhorias no processo de gestão é indispensável saber de que forma as ferramentas da controladoria podem ser utilizadas e quais benefícios a utilização de modelo de gestão proposto após o estudo pode trazer para a empresa observada.

A controladoria tem o papel de contribuir no assessoramento das informações. A importância da informação adequada e mensurada do processo decisório direciona a controladoria como uma ferramenta essencial ao processo de gestão. A controladoria deve assessorar no sentido de contribuir para o aprimoramento da empresa.

O presente trabalho foi realizado através de estudo de caso que possibilitou um diagnóstico e permitiu identificar que a empresa objeto da pesquisa nunca se preocupou efetivamente em desenvolver e utilizar um modelo de gestão com base em informações contábeis e gerenciais para a obtenção de seus resultados. Esse posicionamento que pode ser explicado em decorrência da desinformação da própria administração.

A partir deste contexto, busca-se saber quais os benefícios que a empresa em estudo pode obter com a implantação de um modelo de gestão adequado a sua realidade.

O objetivo geral do estudo consiste em diagnosticar quais os benefícios que a empresa pesquisada poderá obter com a implantação de um modelo de gestão adequado a sua realidade. Por meio dos objetivos específicos pretende-se: Apresentar um modelo de gestão que seja adequado e eficaz à realidade da empresa, bem como demonstrar a importância da controladoria para a gestão empresarial, identificando os benefícios obtidos com a implantação do modelo.

2 Referencial teórico

2.1 Controladoria

A controladoria é uma ciência autônoma, cuja especificidade é a ciência contábil evoluída, configurando um prolongamento do campo de atuação da contabilidade geral. Os conceitos apresentados a seguir auxiliam na compreensão da Controladoria e elucidam o pensamento de alguns dos autores mais conceituados da área. Conforme Catelli (2001, p. 344):

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

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

De acordo com Padoveze (2005, p. 03) a controladoria pode ser definida “como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa.”

De modo geral, é possível perceber que os autores têm dado relevância à controladoria, como importante ferramenta de auxílio gerencial para a tomada de decisões, até porque, esse é o ramo da Contabilidade que detêm informações sobre todo o processo dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. A controladoria é, reconhecidamente, um instrumento fundamental para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas, pois exerce o controle das atividades empresariais.

Desse modo, a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização de seus resultados, cujo papel fundamental consiste em assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das atividades econômicas. Através dessa visão sistêmica, a controladoria deve integrar e transmitir informações para facilitar o processo decisório.

Neste sentido, destaca-se a controladoria como novo campo de atuação que requer profissionais de contabilidade detentores do conhecimento e domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, Informática, etc., para que possam, através do assessoramento, auxiliar eficientemente na tomada de decisão dos gestores.

2.1.1 Controller

O *controller*, aquele que controla e dá o apoio à alta administração da empresa, é responsável por todo o processamento das informações transmitidas aos gestores. Faz relatórios e interpreta dados, direcionando os gestores a uma decisão lógica e compatível com seus objetivos, para a melhor tomada de decisão. É responsável pelo projeto, implantação e manutenção de um sistema de informações. O *controller* tem papel importante, gerando informações confiáveis e eficazes, assumindo assim uma função fundamental dentro das organizações.

Estabelecem Heckert e Wilson (*apud* Moissamnn e Fisch, 1999) algumas características da controladoria para o desempenho eficaz das tarefas a seu cargo. Dentre as considerações dos autores destaca-se os princípios da ação do *controller*: “iniciativa, visão econômica, comunicação, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética” (HECKERT e WILSON *apud* MOISAMNN e FISCH, 1999, p. 95).

2.2 Modelo de gestão

Segundo definição de Larousse (1992), em seu *Dicionário da Língua Portuguesa*, a palavra “gestão” deriva do latim *gestione*, e quer dizer ato de gerir, gerência e administração.

Portanto, entende-se com o autor que gerir é fazer as coisas acontecerem, o gestor é quem toma as decisões e conduz a empresa para que atinja seus objetivos.

O modelo de gestão, por sua vez, origina-se das crenças e valores dos proprietários e principais executivos da empresa.

Conforme Padoveze (2005, p. 26), “modelo de gestão é produto do Subsistema Institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”

Segundo Catelli (2001, p. 271) “o modelo de gestão define, em sentido amplo, a necessidade de informação requerida para a tomada de decisão.”

De acordo com Oliveira, Peres Jr. e Silva (2002, p. 136), modelo de gestão representa “conjunto de elementos que viabilizam a administração da eficácia e da eficiência da organização rumo aos resultados pretendidos.”

Para Nascimento e Reginato (2007, p. 45) “o modelo de gestão é um conjunto de princípios e normas que orientam e facilitam a ação organizacional em cada fase da gestão para que a empresa alcance os seus objetivos.” Ainda os mesmos autores estabelecem que “o objetivo do modelo de gestão é fazer com que tudo aconteça dentro da empresa de acordo com as crenças e valores dos proprietários e de seus gerentes a qual seja favorável para a empresa” (NASCIMENTO e REGINATO, 2007, p. 45).

Pode-se dizer que o modelo de gestão facilita a ação organizacional, pois o mesmo define e estabelece a estrutura organizacional da empresa e a relação de interação de seus elementos, pois procura compreender a complexidade do sistema empresa, através das relações ambientais. Assim, o princípio norteador da controladoria consiste em facilitar e orientar o processo de gestão.

2.3 Processo de gestão

O processo de gestão, também conhecido como “processo decisório”, é influenciado pela filosofia da empresa, pelo modelo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela. Esse processo compreende, também, as fases do planejamento, execução e controle da empresa.

De acordo com Catelli (2001, p. 58), “o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade.”

Nesse sentido, o processo de gestão busca extrair das fases um subsídio para as decisões dos gestores, procurando, assim, garantir o alcance dos objetivos esperados pela empresa, tendo sempre em mente a sobrevivência e a continuidade do seu crescimento. Esse processo conduz a empresa com maior segurança para um futuro desejado.

2.3.1 Planejamento

O planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação de fatos reais, aspecto esse que requer planejamento antecipado. Nesse contexto, assevera Peleias (2002, p.23):

O planejamento é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica.

Nesse mesmo sentido e sobre o mesmo aspecto, Padoveze (2005, p. 28) ensina que, “planejamento é a definição de um plano para ligar uma situação desejada com a situação atual.”

Salienta-se, assim, que o planejamento empresarial tem de grande importância, pois estabelece ligação entre futuro e presente, isto é, corresponde às expectativas vindouras por meio de decisões tomadas no presente em relação ao futuro da empresa e, portanto, busca cumprir a missão, visando garantir o alcance dos objetivos almejados pela empresa.

Subdivide-se o planejamento em duas frentes para delimitar seu campo de ação: Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional.

2.3.1.1 Planejamento Estratégico

A fase de planejamento estratégico requer definição das ações, ou seja, pensar antes de agir, e tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa.

De acordo com Padoveze (2005, p. 28), o planejamento estratégico constitui “a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.” Ainda Padoveze (2005, p. 96) estabelece que “o planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.”

Na fase do planejamento estratégico busca-se realizar a leitura dos cenários, a análise das variáveis ambientais do ambiente externo (identificando as ameaças e as oportunidades) e do ambiente interno da empresa (identificando os pontos fortes e fracos). Nesse processo, estabelece-se e elabora-se a melhor estratégia dentro de uma visão futura para a empresa, mantendo o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Desse modo, o planejamento estratégico caracteriza-se uma ferramenta gerencial interna, que facilita e orienta os gestores na realização de suas atividades.

2.3.1.2 Planejamento Operacional

A fase do planejamento operacional, de acordo com Padoveze (2005, p. 28), é aquela que “define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional”. O planejamento operacional é realizado através do processo de elaboração de planos alternativos de ação e do processo de avaliação e aprovação dos mesmos, observa ainda Padoveze (2005).

Neste contexto, o planejamento operacional busca um equilíbrio nos níveis de seus subsistemas internos, isto é, direciona planos alternativos de ações na busca de resultados eficientes e eficazes em suas operações. Podem ser estabelecidos a curto, médio e longo prazo. Ainda o planejamento operacional conta e utiliza-se do suporte e apoio do sistema de informações, o qual processa os dados e os transforma em informações, auxiliando os gestores.

2.3.2 Execução

A execução é a fase do processo de gestão na qual as ações são executadas. Os gestores direcionam as ações de acordo com o que foi anteriormente planejado.

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

Segundo Catelli (2001, p.61) “o processo de execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implantação das ações.” Explica ainda o mesmo autor que “a fase de execução é exatamente aquela em que as ações são implantadas e surgem as transações realizadas” (CATELLI, 2001, p. 146).

Nesse sentido, a execução, além de ser uma etapa do processo de gestão da empresa, põe em prática as ações planejadas e processa os recursos para transformá-los em bens e serviços. A execução decorre de uma direção, que envolve tomada de decisão, direcionamento e coordenação das atividades.

2.3.3 Controle

O controle é um processo contínuo que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução.

Conforme Catelli (2001, p. 61), “o processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas.”

Ainda de acordo com Catelli (2001), o controle para ser implantado deve seguir quatro etapas:

- 1 – prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- 2 – reunir informações sobre o desempenho real;
- 3 – comparar o desempenho real com o previsto; e
- 4 – verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu, bem como suas conseqüências, quando possível.

Segundo Padoveze (2005, p. 28), o controle deve ser “um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreende a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas.”

De acordo com Peleias (2002, p. 26), “é a etapa na qual se comparam as ações empreendidas com aquelas definidas no planejamento operacional, assegurando que os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos.”

Desse modo, o controle, de modo geral, caracteriza-se no direcionamento da maximização dos resultados da empresa e sua continuidade. A função do controle consiste, pois, em analisar os desvios ocorridos, identificando suas causas, sejam elas internas ou externas. A partir dessa análise, deve implantar ações corretivas e observar as mudanças das variáveis no cenário futuro, visando, ainda, assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos. Dizendo a mesma coisa de outro modo, o controle assegura, por meio de correções, que os resultados planejados sejam realizados tanto na avaliação dos resultados de produtos e serviços como na avaliação dos gestores e áreas de responsabilidade.

3 Metodologia

Segundo Andrade (2007, p.119) postula que “metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Para a realização desta pesquisa foi utilizado à seguinte metodologia:

Do ponto de vista de sua natureza, o estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada, a qual objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, no caso, diagnosticar quais os benefícios de um modelo de gestão.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois, conforme Silva (2003, p.65), “ela é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” e tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses.

Do ponto de vista da abordagem do problema, o estudo enquadra-se como pesquisa qualitativa, cuja característica é definida por Richardson *apud* Beuren (2004) com metodologia qualitativa que pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (p. 89)

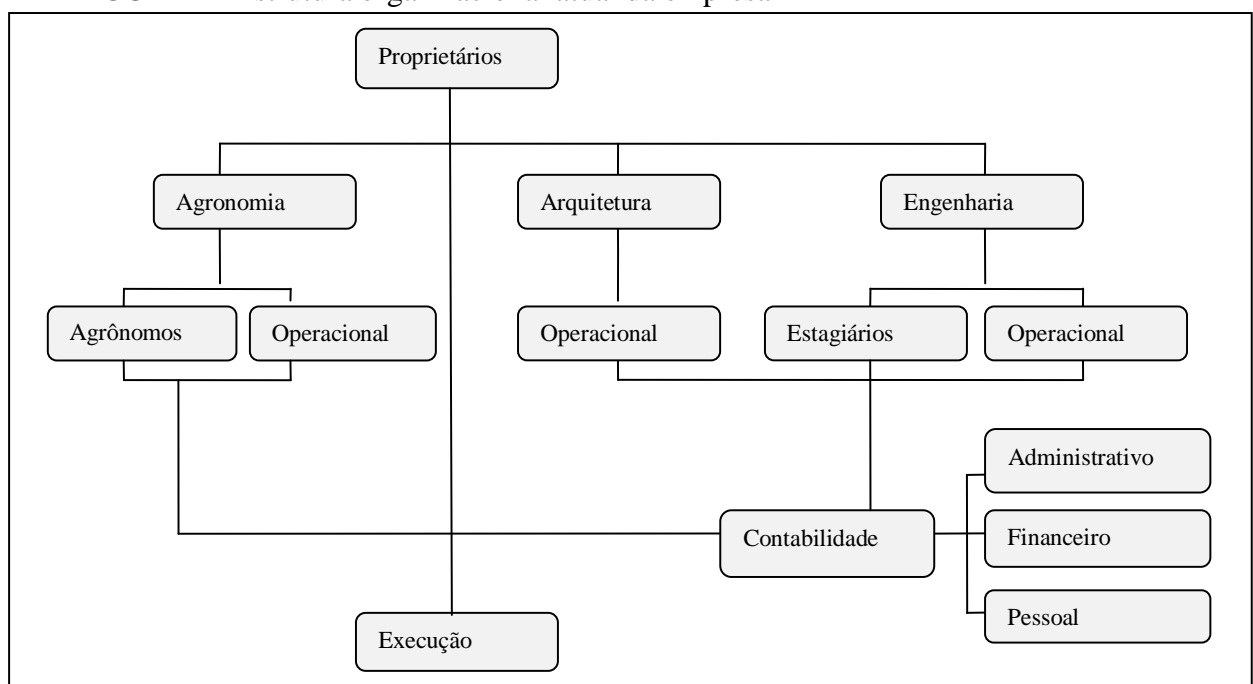
Do ponto de vista de seus procedimentos técnicos, optou-se por um estudo de caso, com o propósito de analisar um ou poucos fatos com profundidade. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias, as quais têm como objetivo explicar e discutir um tema ou problema com base no referencial teórico.

4 Estudo de caso

Este estudo foi realizado em uma empresa prestadora de serviços localizada na cidade de Sorriso - MT. A empresa em estudo já vem atuando com grande capacidade estrutural, profissional e tecnológica no atendimento aos seus clientes e encontra-se hoje em sede própria, localizada em um ponto estratégico, atuando nas atividades de: Administração de Obras; Serviços de Engenharia; Serviços de Agronomia e de consultoria às atividades agrícolas e agropecuárias; Serviços de Arquitetura; Construção e edifícios; Demolição de edifícios e outras estruturas; Preparação de Canteiros e limpeza de terrenos; Atividade de apoio à agricultura não especificada anteriormente; Serviços de pintura de edifícios em geral e Obras de fundações.

Atualmente, conta com 03 (três) sócios, 01 (uma) contadora que presta serviços no local, 05(cinco) agrônomos, 03(três) estagiários na engenharia civil e 09 (nove) funcionários no seu quadro funcional.

FIGURA 1- Estrutura organizacional atual da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Vale ressaltar que a empresa encontra-se muito bem estruturada, operando com cautela mediante todo o avanço do mercado econômico do município e região. Essa postura empresarial não impede, no entanto, que os gestores estejam sempre voltados às inovações e diversificações que surgem no mercado assegurando, assim, o seu lugar com grande destaque e reconhecimento.

4.1 Coleta de dados

O levantamento de dados iniciou-se, primeiramente, pela observação. Em seguida, procedeu-se às visitas investigativas, quando foi observada a rotina da empresa e a atuação dos gestores. Posteriormente, para atingir o objetivo do estudo, realizou-se a entrevista com o administrador geral da empresa.

É importante salientar que a entrevista estruturada utilizada para coletar dados, buscou obter informações pelo método de interação social com o entrevistado, usando questões previamente formuladas, sem a ocorrência de alterações ou inclusões de questões (Apêndice).

Optou-se por fazer um estudo de caso no intuito de explorar ao máximo os benefícios que a empresa em estudo poderá obter com a implantação de um modelo de gestão adequado com a sua realidade.

As questões utilizadas no presente estudo objetivam buscar prioridades informacionais, como algo que esteja sendo realizado ou, ainda, que a empresa pretenda formalizar. Desse modo, a análise dos dados e o desenvolvimento do modelo de gestão deseja revelar os benefícios em se gerir a partir de um modelo que esteja de acordo com a realidade da empresa.

4.2 Apresentação e análise dos dados

Realizada a coleta dos dados, constatou-se carência no processo de gestão da empresa, ou seja, os gestores não atribuem à contabilidade seu potencial como fonte de dados e informações para tomada de decisões. O trabalho contábil é caracterizado, principalmente, como a ciência do controle, de forma que as informações são pouco utilizadas pelo gestor. Desse modo, a empresa não considera relevante a utilização de um modelo de gestão adequado à sua realidade. Esse referencial determinou a escolha da unidade de análise, a saber, que são os setores de agronomia, engenharia e arquitetura.

Após definida a unidade de análise, procedeu-se às visitas, quando foi possível observar e identificar a estrutura e os procedimentos do setor administrativo.

Verificou-se que a empresa encontra-se muito bem estruturada e em ótima localização, dispondo de tecnologia, qualidade e segurança para melhor desempenhar seus serviços na área de engenharia, arquitetura e agronomia.

Observou-se que em seu desempenho profissional presta serviços à população, cujo processo se estabelece pela procura do cliente ou por meio de processos de licitações. Neste último caso, vencida a licitação, o serviço é depois contratado e executado.

O processo da contratação e a realização dos serviços iniciam-se com a especificação do serviço a ser prestado. Através do levantamento de dados, inicia-se o processo do orçamento que servirá de fundamento para verificar a viabilidade da execução do serviço. Após assegurar-se dos custos, a empresa terá condições de repassá-lo ao cliente com toda segurança, para que ocorra ou não a aceitação do valor repassado e as condições do pagamento. A empresa começa seu processo de planejamento após o cliente aceitar as condições e assinar o contrato, condição para que se inicie a execução do serviço. Essa etapa é de fundamental importância, pois não pode haver falha que prejudique o cliente ou a imagem da empresa. No decorrer do processo é feito o acompanhamento do cliente para que o serviço transcorra conforme a exigência imposta, promovendo sua satisfação. No final o cliente é indagado sobre seu contentamento diante das particularidades do pedido e de seu cumprimento. Somente após a plena satisfação do cliente é que será realizado o processo de finalização, emitindo-se a nota fiscal para recebimento pelo serviço.

A relação comercial inicia após a procura do cliente pelo serviço. A recepção é feita, primeiramente, pelos seus colaboradores, os quais devem primar pelo bom atendimento e profissionalismo, haja vista a empresa considera seus colaboradores como seu “cartão de visita”.

Conforme já citado, a empresa trabalha com três segmentos: a Engenharia, a Arquitetura e a Agronomia. Cada segmento possui sua sala comercial individual para melhor atendimento aos seus clientes. Cada setor presta seu serviço representado por um dos sócios como responsável. Toda sua estrutura é direcionada ao setor responsável e os colaboradores capacitados para o referente segmento respondem e obedecem a sua própria estrutura de funcionamento. Assim, verificou-se a falta de interligação no processo de gestão organizacional dos segmentos, os quais não visualizam a empresa como um todo, tomando suas decisões sem se preocupar com a visão contábil geral da empresa. A contabilidade pouco influencia nas decisões gerenciais. Essa ausência na integração das decisões gerais da empresa é um ponto fraco da gestão da empresa analisada.

Diante do exposto, visualiza-se a necessidade de mudanças no ambiente da empresa, cujos objetivos consistem em garantir a eficácia empresarial. No sentido de fazer com que a empresa defina suas normas e procedimentos, estabelece-se como propósito a padronização do comportamento administrativo, definindo suas decisões numa visão geral da empresa, que pode ser estabelecido pelo modelo de gestão.

De posse de tais informações, sentiu-se a necessidade de saber o ponto de vista do gestor em relação à empresa, cujo objetivo seria auxiliar no desenvolvimento do modelo de gestão. Sendo assim, realizou-se a entrevista com o administrador geral da empresa no dia 04 de setembro de 2009 (Apêndice).

Conforme as informações coletadas na entrevista, constatou-se que a empresa possui uma estrutura bem definida. Entretanto, trata-se de uma empresa familiar sem esquema de sucessão definida, cuja administração é centralizada.

Nota-se que a empresa tem uma grande preocupação em desenvolver seus serviços com qualidade e agilidade, dispondo de alta tecnologia e treinamentos, mas, ao mesmo tempo em que beneficia seus funcionários com conforto e segurança, peca no âmbito motivacional e na autonomia. Sabe-se que as pessoas entusiasmadas agem e dão o melhor de si, pois a motivação possui um papel fundamental. Porém, motivar os funcionários e mantê-los motivados não é fácil, haja vista que tão somente uma boa remuneração não é suficiente para se conseguir essa postura. Na realidade, todas as pessoas gostam de ser elogiadas. Já as críticas, se bem feitas e verbalizadas em particular, podem ajudar no desenvolvimento do pessoal. A autonomia, bem gerenciada, pode trazer muitas vantagens e rapidez para a empresa. Outro fator a considerar é que, para manter-se bem gerida e auferindo resultados é indispensável que a empresa possua profissionais diferenciados.

A busca por profissionais com um diferencial como comprometimento, ética, conhecimento e que busquem a interação dos seus objetivos profissionais com os da empresa, constitui uma dificuldade para muitas empresas.

A empresa tem preocupação constante com o mercado e suas exigências, pois são elas que mantêm sua continuidade. Os fatores climáticos influenciam decisivamente, pois o clima da nossa região caracteriza-se por fatores climáticos que estimulam, por exemplo, a construção civil no período sazonal da seca, restringindo essa atividade na época das chuvas, quando o agronegócio fica em alta. Em relação ao segmento da arquitetura, é preciso considerar as constantes mudanças que imperam na área e a disponibilidade de adaptar-se às inovações advindas das capitais, congressos e eventos. As tendências sociais influenciam o comportamento dos clientes, que exigem sempre as últimas novidades e buscam exclusividade, exigindo da empresa atualização constante. Desse modo, os profissionais devem trabalhar pautados na qualidade do serviço para que haja reconhecimento, pois sua eficiência e desempenho serão analisados pela sociedade.

A influência externa sofrida são reflexos que, muitas vezes, fogem de seu controle, embora seja importante que a empresa esteja preparada e possa prever o que deverá ocorrer no seu ambiente, identificando ameaças e oportunidades e analisando pontos fortes e fracos que esse mercado oferece para o seu próprio crescimento.

A empresa busca trabalhar com a melhor qualidade de equipamentos e produtos, o que proporciona confiança para seus clientes. A agilidade e rapidez com que a empresa executa seus trabalhos, repercute na tradição de seus serviços, configurando-se em um diferencial que a empresa deve continuar aprimorando.

O sistema de informação atende às necessidades da empresa, desde que seja corretamente alimentado, mas é visível a falta de interesse por parte do gestor na utilização de suas informações para a tomada de decisão. Sua preocupação é somente com o caixa que, realmente, é algo muito importante para a viabilidade da empresa. Atualmente, com todo o apoio que um sistema de informações pode proporcionar à gestão de uma empresa, é mister

que a gestão lance mão desses dados em benefício ao bom desempenho do financeiro. A qualidade das decisões tomadas repercute na estabilidade, prosperidade e continuidade da empresa, por isso, as empresas dependem cada vez mais de informações adequadas e que permitam a tomada de decisão eficaz.

A empresa necessita de um setor que o auxilie nesse recurso de informação, desenvolvendo o apoio e controle através de relatórios, que direcionam a gestão às melhores decisões. Esse apoio, sem dúvida, poderá ser desenvolvido pela implantação da controladoria.

A empresa vende seus serviços, visando sempre o lucro, com intenção de aumentá-lo a cada novo dia, pois esse é o foco de qualquer empreendimento, entretanto, para se ter o lucro potencializado, deve-se, portanto, buscar melhorias na parte organizacional. Buscar ferramentas que possam subsidiar esse processo de melhorias com informações eficazes e confiáveis e ainda exercendo um controle das atividades empresariais. A ação organizacional, porém, depende de um modelo de gestão que seja adaptado às características específicas da empresa.

Portanto, todo esse processo da empresa, descrito e diagnosticado em estudo, poderá ser motivado por um modelo de gestão, o qual será considerado pela empresa como um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

4.3 Avaliação final dos resultados

Em decorrência das análises realizadas, chegou-se ao seguinte resultado:

Conceitualmente, podemos definir que a gestão é a ação de conduzir a empresa. Nesse sentido, para conduzir a empresa aos melhores resultados, é necessário utilizar alguns conceitos e técnicas que possibilitem o controle de seu desempenho. Ou seja, a gestão empresarial sempre sentiu a necessidade de controles efetivos e atuantes na organização, com a finalidade de receber suporte para o processo decisório.

Considerando esse contexto, detectou-se que uma das faltas cometidas na administração da organização estudada consiste na ausência da visão geral da empresa. Por isso, tornam-se necessárias mudanças administrativas que visem atitudes gerenciais voltadas para a empresa no âmbito de visão geral, evitando a forma segmentada como vem atuando. Salienta-se que a empresa deve ser vista como uma unidade e não fragmentada em três setores, como vêm ocorrendo. A empresa tem pecado quanto à falta da interligação entre o processo de gestão dos segmentos acarretando, muitas vezes, tomada de decisões erradas que prejudicam a empresa na visão geral contábil. Exige-se, portanto, novas formas de pensar, padronizando normas e procedimentos para a empresa.

Os gestores da empresa precisam ser instruídos quanto à forma, a importância e a necessidade de análise dos relatórios contábeis, fiscais e gerenciais, devendo, se necessário, solicitar esclarecimentos ao profissional pertinente, buscando inteirar-se das análises mensais dos relatórios contábeis.

Assim, foi diagnosticado que a empresa precisa desenvolver um modelo de gestão com efetivo comprometimento da administração e o autocontrole.

O modelo de gestão é o instrumento de gestão significativo, pois estabelece a forma que a empresa gerencia toda a sua estrutura, de acordo com os desafios do ambiente externo. Assim, o modelo é considerado um influenciador na cultura da organização, pois permite e promove uma cultura organizacional com capacidade de adaptação às mudanças ocorridas no seu meio. Nesse caso, o modelo de gestão que melhor se adaptaria à empresa seria o flexível, visto que nele todos se unem em prol de objetivos estratégicos para alcançar os resultados que a empresa almeja.

Considerando que a Controladoria serve como órgão de observação e controle, preocupando-se com a avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos da empresa, passa a ser uma ferramenta que disponibiliza ao tomador de decisão as informações

necessárias, aumentando o controle de suas operações e, conseqüentemente, os resultados econômicos favoráveis para a empresa.

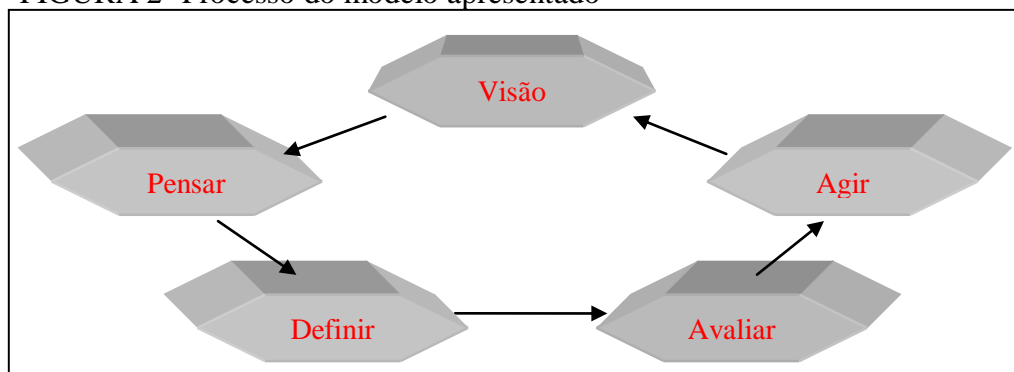
Por essa razão, pode-se dizer que a área mais propícia para a atuação integrada entre o Gestor e o Contador é a Controladoria, pois elimina o abismo gerado no processo de gerenciamento sedimentado.

Diante da análise e conforme todo o contexto, propõe-se à empresa em estudo um modelo de gestão conforme sua realidade.

O modelo apresentado a seguir tem como objetivo a gestão e o autocontrole, definindo assim a visão geral da empresa. Desse modo, implantam-se as dimensões do controle organizacional que estejam alinhadas com o seu processo de gestão, subsidiados por área de apoio, promovendo o monitoramento dos controles através de informações eficazes para o suporte do processo de decisão.

O modelo tem como ideia o princípio da visão da empresa em planejar os passos futuros e definir o que a empresa deve fazer para alcançar o desejado. É possível, também, avalia como poderá ser realizado esse desejo, descobrindo quem poderá agir para dar apoio a esse processo. Desse modo, o modelo de gestão assegura resultados positivos à gestão da empresa e o impacto direto no bom desempenho de seus resultados.

FIGURA 2- Processo do modelo apresentado



Fonte: A autora, 2009

O modelo de gestão apresentado projeta uma ação de interação nos aspectos definidos para a visão: o definir, o avaliar e o agir em relação à empresa, os quais estão direcionados por procedimentos para a execução desse processo: aonde, o que, como e quem. Assim, esse comportamento pode estabelecer para uma ação organizacional mais ordenada para a empresa, visando um maior controle em seu processo de gestão. Por conseguinte, estabelece uma estratégia, definindo o ambiente da empresa e buscando objetivos direcionados por normas que darão o apoio para o processo decisório.

A finalidade desse modelo de gestão é buscar atender às necessidades da entidade, as quais foram detectadas e analisadas no decorrer do estudo de caso. O modelo proposto busca orientar, principalmente, a cultura dos gestores que precisam estar atentos às mudanças do meio e utilizar o suporte na hora das decisões. Isso porque essa ferramenta é considerada de extrema importância já que é ela que controla e dá o subsídio para que ocorra um ambiente favorável dentro da empresa.

Portanto, o modelo de gestão auxilia os gestores a tomarem decisões sobre os eventos econômicos, considerando as variáveis internas e externas, baseadas no sistema de informações disponíveis na empresa. Utilizando o sistema de informações como apoio do processo de tomada de decisão, que ocorre em todo o processo de gestão, alcançará o equilíbrio organizacional. O controle dos resultados leva a empresa às projeções corretas e determina a sua continuidade. Neste sentido, a gestão ganha uma visão primordial dos resultados e é nesse aspecto que a controladoria tem uma relevância destacada.

O modelo de gestão apresentado projeta uma proposta de melhoramento no processo de gestão da empresa, conforme pode se observar no quadro explicativo.

QUADRO 1-Processo de Gestão

Modelo de gestão	Empresa?	Onde?	O quê?	Como?	Quem?
Visão	Estratégia do Negócio	Ambiente Interno e Externo	Busca de Inovações	Formando um modo de pensar e ver as coisas.	Gestores
Pensar	Concepção da Estratégia	Competitividade	No Sucesso	Desenvolvendo mudanças internas e externas	Gestores
Definir	Intenção da Estratégia	Missão, Visão, Valores, Políticas e Objetivos	Metas	Estabelecendo um comprometimento	Gestores
Avaliar	Formulação da Estratégia	Operacional, Financeiro e o Econômico	Resultados	Definindo dimensões de controles	Controladoria
Agir	Avaliando a Estratégia	Processo de Gestão	Sistema de Informações	Determinando atribuições e responsabilidades	Controller

(Fonte: Autores da pesquisa 2009).

Os procedimentos estão representados por estratégias de ações e planos, cujos dados são utilizados como suporte para a implantação e interação do processo.

O modelo representa a forma da cultura organizacional e determina a linha de poder estabelecida pelas formas de ações.

O modelo de gestão promove novas atitudes gerenciais e novas formas de pensar, visando à interação sistêmica desses processos e permitindo visualizar a organização como um todo. Desse modo, estabelece-se a sincronia necessária para a eficácia dos propósitos da empresa. Refere-se, também, à forma como a empresa passará a organizar suas atividades, já que essa constante mudança organizacional é exigida pelo próprio ambiente. Exigência, diga-se, que demanda das organizações um nível de eficácia e precisão cada vez mais alto, ou seja, não basta mudar e organizar, é preciso mudar corretamente.

O modelo de gestão apresentado buscou incorporar a realidade que envolve a empresa, a influência do ambiente e dos proprietários e, a partir daí, estabelecer procedimentos que direcionam as ações. No entanto, a implantação do modelo não o principal desafio, pois para que ele seja bem sucedido, os procedimentos precisam ser colocados em ação por todas as pessoas da organização todos os dias e em todas as suas ações.

Desta forma, considera-se que o modelo de gestão deve ser um facilitador e um orientador do processo de gestão que, uma vez implantado, resultará em muitos benefícios à empresa. Um novo modo de pensar dentro da empresa estabelecerá à interligação entre os seus segmentos, cuja administração se estabelecerá como processo unificado, embora cada segmento atue em sua respectiva área.

Destaca-se, também, que a empresa passará a trabalhar com a estratégia definida a partir do estabelecimento da missão, visão, valores e objetivos que serão de extrema importância. Esse conhecimento direcionará os colaboradores e a gerência a seguirem objetivos precisamente claros e, conseqüentemente, mais fáceis de serem atingidos.

Por meio da interpretação do ambiente empresarial, a empresa passará a utilizar em seu processo de decisão um suporte a partir da análise dos seus pontos fortes e fracos, aspecto que resultará no conhecimento aprofundado do negócio. E na análise das oportunidades e das ameaças poderá identificar potenciais problemas e até mesmo revelar novas áreas a serem trabalhadas.

Nesse contexto, as informações passarão a ser utilizadas como um instrumento de grande importância, gerando relatórios gerenciais diários, semanais e mensais, que funcionarão como suporte à tomada de decisão com origem nas diversas rotinas e processos

diários. Essa prática proporciona aos gestores uma análise mais apropriada das alternativas, dando-lhes a oportunidade de escolher qual será a melhor decisão para a otimização dos recursos da empresa. Permitirá, ainda, a participação e contribuição dos colaboradores envolvidos na busca de soluções inovadoras.

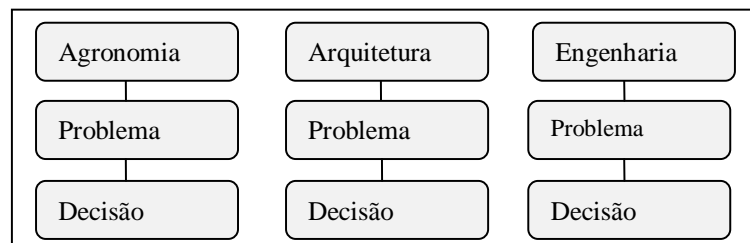
A controladoria disponibilizará a avaliação e desempenho das áreas e dos gestores, através das informações obtidas pelos resultados econômicos. De acordo com estes resultados, a empresa poderá avaliar o seu desempenho. Esse critério poderá recompensar ou punir as pessoas que, efetivamente, contribuíram com os seus resultados ou que não o estão fazendo. Garantir-se-á, assim, a continuidade da empresa, relacionando a eficiência à satisfação dos colaboradores.

A entidade passará aos seus colaboradores, de maneira mais clara, suas responsabilidades. A autoridade e a responsabilidade são aspectos que devem ser compatíveis com a função dos gestores, evidenciando a sua eficácia na operação e, conseqüentemente, na demonstração de contas.

Portanto, o principal benefício para a empresa está relacionado ao processo decisório, aspecto problemático da empresa, pois existe aquela separação por atividades, onde cada sócio administra a sua receita e essa é controlada de forma gerencial pelos próprios sócios, não passando pela contabilidade. Assim, o processo decisório deverá passar a ser descentralizado e visto como uma única empresa, e não três separadamente, pois elas têm direitos e obrigações que devem ser integrados. A contabilidade passará a efetuar a conciliação das contas, possibilitando o registro e o fechamento de balancetes mais condizentes com a realidade das operações dos segmentos, disponibilizando, também, todas as informações contábeis necessárias que a tomada de decisões seja realizada com segurança.

Nas figuras 3 e 4 são apresentados os processos decisório atual e o reestruturado, respectivamente.

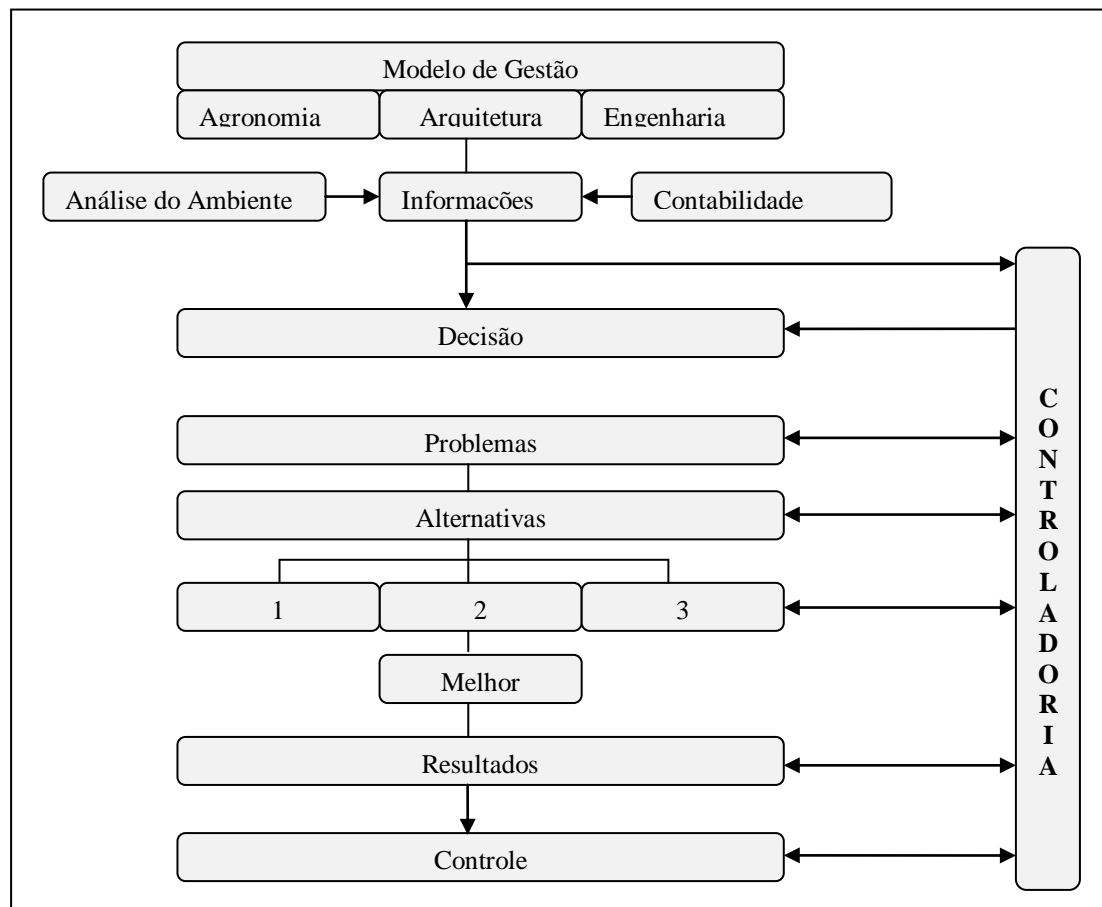
FIGURA 3- Processo Decisório Atualmente



Fonte: Autores da pesquisa, 2009

Na Figura 3, apresentada acima, observa-se o processo decisório atual da empresa que identifica os segmentos separadamente, estabelecendo as decisões a partir do problema, sem o apoio de outras informações.

FIGURA 4- Processo de decisão proposto



Fonte: Adaptada de Reginato e Nascimento (2007)

A Figura 4 apresenta, de forma mais detalhada, o processo de decisão proposto, estabelecendo a integração dos segmentos e a utilização da controladoria. Nesse processo, o gestor escolhe a melhor alternativa para a solução do problema e avalia o resultado para a melhor decisão. A implantação desse processo poderá levar a empresa para um futuro promissor e desejado.

5. Considerações finais

O modelo de gestão é considerado um conjunto de princípios que define a forma de gestão da empresa. Construído com base na definição das crenças e valores dos proprietários e gestores deve observar, porém, com a devida atenção, a aderência do modelo à realidade da empresa. Da mesma forma, o modelo de gestão deve incorporar as mudanças ambientais de modo a direcionar a forma como a empresa será conduzida para alcançar os seus objetivos. O modelo de gestão facilitará a ação organizacional uma vez que se caracteriza como um orientador do processo de gestão.

O modelo de gestão apresentado estabelece um processo de interdependência dos procedimentos que representam ações para compor o processo de gestão pela descentralização das decisões, capacitando a empresa a desenvolver uma cultura adequada a sua realidade.

Um modelo de gestão bem definido pode trazer muitos benefícios, entre eles o direcionamento do gestor ao cumprimento da missão da empresa com eficácia, bem como o alcance dos resultados esperados. Procura, também, compreender a complexidade do sistema da empresa e de suas influências. Os benefícios podem ser considerados como formação de uma cultura que determine autoridade e responsabilidade, estabelecidas na forma de

comunicação, informação e nos critérios de avaliação de desempenho. Aumentando a eficiência e a eficácia no processo de gestão e no processo decisório da empresa, esse processo conduz a empresa, com maior segurança, para um futuro desejado.

O objetivo de um modelo de gestão é fazer com que tudo aconteça dentro da empresa através do planejamento, execução e do controle. Desta forma, conclui-se que o equilíbrio organizacional decorre dos impactos sofridos pela empresa, tanto internos como externos, cuja extensão o modelo de gestão bem definido pode minimizar. Por isso, os gestores precisam investir em ferramentas que os auxiliem nesse processo.

A existência da controladoria se faz necessária, oportuna e indispensável na empresa moderna, constituindo, portanto, uma ferramenta de fundamental importância para que a eficácia empresarial seja alcançada. A falta de direcionamento de regras impossibilita a realização da análise dos resultados dos serviços prestados pela empresa e pode, muitas vezes, levar à tomada de decisões erradas.

O gestor se utiliza de informações a fim de suprir as necessidades, mas, se essas informações não estiverem adequadas, o risco em tomar uma decisão equivocada é muito maior. Assim, a incerteza na decisão poderá provocar consequências irreparáveis perante o mercado contemporâneo, tão competitivo e exigente. Portanto, a utilização da controladoria e o modelo de gestão são indispensáveis à gestão empresarial moderna.

Referências

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAROUSSE, Librarie, CULTURAL, Editora Nova. **Dicionário da língua portuguesa.** São Paulo: Nova Cultura, 1992.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISCH Sílvia. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane. **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Luís Martins de, PERES JR., Hernandez José, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2005.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE A - Entrevista realizada com o Administrador Geral da empresa pesquisada

Questão 1 - Como a empresa é estruturada? “Cada segmento da empresa tem um setor: o da Engenharia Civil, da Engenharia Agrônômica e o da Arquitetura e cada um desses setores é administrado por um dos sócios proprietários que com o seu operacional desenvolve seu trabalho. No âmbito geral da empresa eu respondo como administrador geral, mas cada setor é administrado pelo responsável da área de modo autônomo.”

Questão 2 – É dada autonomia para os funcionários tomarem decisões? “Não, só as que são estabelecidas pelos gestores de cada área”

Questão 3 - Seus colaboradores são motivados e existe algum processo de reconhecimento? “A empresa não tem nada estabelecido. Mas desenvolvemos almoços de confraternização em datas comemorativas e encerramento no final do ano, no qual são distribuídos presentes aos funcionários e seus familiares. Também há a comemoração do aniversário dos funcionários, data em que fornecemos o bolo e salgados para que ocorra a confraternização. Sabemos, entretanto, que precisamos estabelecer formas de reconhecimento pelo bom desempenho.”

Questão 4 - É disponibilizado um manual de regulamento interno aos seus colaboradores? “ Não”

Questão 5 - Utilizam algum tipo de treinamento? “Sim, na questão de prevenção de acidentes, a empresa efetua treinamentos, a todos os funcionários antes de ingressarem em suas atividades, para a prevenção de acidentes/incêndios. Além de oferecer informações sobre as normas de segurança no trabalho.”

Questão 6 - Enfrenta dificuldades nas contratações de seus profissionais? “Sim, principalmente na área da agronomia que precisa dispor de um grande número de técnicos, pois precisamos de profissionais que saibam operar e executar serviços com segurança e eficácia e que atendam as exigências, qualidades que estão cada vez mais difíceis.”

Questão 7 – Como a empresa avalia a influência externa? E sua participação no mercado? “A nossa economia regional, nacional e internacional reflete muito os prognósticos que levam ou não ao desenvolvimento da empresa. Os fatores climáticos influenciam decisivamente no agronegócio, pois o clima de nossa região é um fator de diferenciação, também estimulam, por exemplo, a construção civil no período sazonal da seca, deixando-a prejudicada na época das chuvas em que o agronegócio fica em alta, sem falar nos incentivos que o governo está disponibilizando na área de construção civil.”

Questão 8 – O que se pode considerar um elemento de atração do cliente à sua empresa? “Tradição dos serviços, estrutura de apoio, qualidade e alta tecnologia, o que facilita o desenvolvimento do trabalho, segurança e confiabilidade na rapidez do serviço.”

Questão 9 – Qual o diferencial que a empresa precisa ter hoje para se manter no mercado? “Constante avanço tecnológico, trabalhar sempre com produtos e equipamentos de alta qualidade para proporcionar maior confiança e agilidade nos serviços oferecidos.”

Questão 10 – Seu sistema de informação está atendendo todas as suas necessidades? “Agora sim, adquirimos um novo sistema, semana passada, por exigência da contadora e ainda o estamos implantando.”

Questão 11 – Qual é a informação que considera a mais importante no seu dia a dia na empresa? “Quanto tem de dinheiro - o fluxo de caixa.”

Questão 12 - Como gestor você observa os aspectos operacionais, financeiros e econômicos antes de tomar uma decisão? “Às vezes, depende de qual for a decisão que vou tomar.”

Questão 13 – Acha que a empresa precisa estabelecer um controle mais preciso? “Falando a verdade, acho que sim, estamos crescendo e as mudanças precisam ser feitas.”

Questão 14 – Sente a necessidade de implantar a controladoria como uma ferramenta em seu processo de gestão? “Acho que sempre é bom,... se facilitar, melhor ainda, minha cunhada q é a contadora vem falando nisso faz tempo.”

Questão 15 – Qual a sua visão para o futuro da empresa? “O reconhecimento da empresa.”

Questão 16 - A empresa já trabalha com algum modelo de gestão? Ele é eficaz? “Não”