

# A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA: UM ESTUDO DO PROCESSO DE GESTÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO NORTE DE MATO GROSSO

FRANK WILLIAN APARECIDO DE LIMA PRANGE<sup>1</sup>

CLÉBIA CIUPAK<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo objetiva diagnosticar como o processo de gestão pode influenciar no desempenho das atividades cotidianas dos colaboradores de uma empresa do ramo varejista. Utilizou-se como metodologia a pesquisa qualitativa, mais precisamente a realização de um estudo de caso que proporcionou evidências para identificar, descrever comparar e analisar os dados encontrados. No referencial teórico apresenta-se a importância da controladoria e suas ferramentas como base para a melhoria do modelo de gestão das empresas, o modelo e o processo de gestão e a influência da cultura organizacional nas empresas, de forma a demonstrar que a contabilidade avançou como todas as ciências trazendo a controladoria como fonte para enfrentar os novos desafios econômicos e financeiros proporcionados pela globalização em nível mundial. No estudo de caso realiza-se um questionário com questões abertas e fechadas, aplicado à administração da entidade para investigar de que forma os conceitos tratados anteriormente são realizados pela empresa estudada. De posse dos resultados é possível concluir que há a necessidade de mudanças no atual modelo de gestão utilizado pela empresa.

**Palavras-chave:** Controladoria. Processo de Gestão. Modelo de Gestão. Cultura e Comportamento Organizacional.

## ABSTRACT

This study aims to diagnose as the management process can influence the performance of everyday activities of employees of a company of the retailer. Was used as a qualitative research methodology, specifically the conduct of a case study that provided evidence to identify, describe, compare and analyze the data found. In the theoretical framework shows the importance of controlling and its tools as a basis for improving the management model of enterprises, the model and the management process and the influence of organizational culture in enterprises, in order to demonstrate that accounting advanced as all bringing the sciences as a source for controlling the new challenges offered by economic and financial globalization in the world. In the case study carried out a questionnaire with closed and open questions, applied to the entity's management to investigate how the concepts discussed above are made by the company studied. With the results we conclude that there is a need for changes in current management model used by the company.

**Keywords:** Controlling. Management Process. Management Model. Culture and Organisational Behaviour.

---

<sup>1</sup> Contador; *Controller* da rede de Supermercados Machado – Sinop/MT.

<sup>2</sup> Contadora; professora do Departamento de Ciências Contábeis da UFMT; Mestre em Ciências Contábeis com ênfase em Controladoria pela UNISINOS - RS.

## INTRODUÇÃO

A competição, em nível mundial, obrigou as empresas a reformularem seus modelos gerenciais organizacionais, visando uma maior racionalização dos recursos utilizados e o alcance de um grau máximo de eficiência operacional. As questões levantadas a respeito da Controladoria não residem apenas no tratamento numérico dos controles necessários, mas também no enfoque da função da Controladoria em desenvolver na empresa postura dinâmica das quais resultará agregação ou não de valor ao negócio.

O relacionamento entre a cultura organizacional e as práticas contábeis nas empresas ainda são objetos de estudos pouco explorados, sendo que as crenças e os valores nas organizações são estrutura e base para todas as decisões administrativas. Esses elementos da cultura estão presentes em todos os setores da organização.

Este estudo objetiva analisar as técnicas de controladoria, o modelo de gestão e seus processos no contexto de sua estrutura cultural e comportamental na empresa selecionada.

Diante das mudanças que pressionam as organizações, oriundas da tensão organizacional por maior competitividade, qualidade dos produtos e serviços, redução dos custos e busca de resultados, é de fácil entendimento que os gestores de todas as áreas organizacionais necessitem de informações precisas e confiáveis, as quais darão suporte a um processo de gestão estruturado e adequado à nova realidade mundial.

Para tanto, acredita-se que dentro de muitas informações geradas pela empresa, nem sempre essas são precisas. Acredita-se que existem falhas na geração de informações, que podem ser advindas de uma cultura que muitas vezes acaba obrigando o funcionário a trabalhar indevidamente, por contar com um quadro reduzido e querer economizarem em alguns aspectos, por isso há a necessidade de investigar como o processo de gestão da empresa pode influenciar no desempenho das atividades cotidianas de seus colaboradores?

Dessa forma objetiva-se diagnosticar como o processo de gestão pode influenciar no desempenho das atividades cotidianas dos colaboradores da empresa em estudo, bem como identificar se os elementos da cultura organizacional interferem na rotina dos colaboradores da empresa; descrever a opinião dos colaboradores sobre o planejamento, a execução e o controle existentes na organização; estruturar idéias identificando os pontos positivos e negativos do modelo de gestão da empresa para auxiliá-la a atingir seus objetivos com maior eficácia.

Encontram-se, na sequência, os conceitos que fundamentaram a pesquisa, a metodologia utilizada e os resultados encontrados.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se, a seguir, o referencial teórico deste estudo.

### 1.1 CONTROLADORIA

Na evolução histórica deste século, a Controladoria passou por várias fases na tentativa de responder às necessidades do ambiente empresarial mutante. As empresas necessitam de uma área responsável pela coordenação da gestão econômica, incluindo o estabelecimento de políticas, princípios e conceitos de gestão econômica, além de uma indispensável integração entre os objetivos das áreas e a otimização do resultado econômico global. Sendo assim, a Controladoria propõe-se a ser uma área voltada à gestão operacional da gestão econômica, responsável direta pela organização do ambiente. Conforme a ideia de Crepaldi (2002, p. 37): “[...] a controladoria, quando organizada de forma departamental, é dividida em: divisões, staffs e setores, e detém autoridade científica sobre as matérias de organização, administração, contabilidade, orçamentos, planejamentos, custos e finanças.”

A controladoria, enquanto ciência com origem em vários ramos do conhecimento assume que o processo de gestão ideal deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, contemplando as etapas de planejamento, execução e controle.

Catelli (2001) ressalta que a controladoria enquanto ramo do conhecimento apoia-se na teoria da contabilidade e em uma visão multidisciplinar, sendo 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 supram de forma adequada as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões eficazes.

A empresa, vista como organismo sistêmico, pode ser definida através de um arranjo de áreas que atuam conjuntamente, visando o cumprimento de um objetivo permanente ou uma missão almejada. Deste modo, cada elemento que compõe o sistema deve possuir uma missão específica, que deve estar integrada com a missão do sistema geral (PADOVEZE, 2003).

Segundo Martin (2002), a controladoria, no apoio ao planejamento estratégico, busca assessorar os principais executivos na definição do melhor conjunto de diretrizes estratégicas que irá conduzir a empresa ao cumprimento de sua missão. Subsequentemente, a controladoria deve captar do ambiente externo informações, objetivando formular e projetar cenários, paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, com a intenção de tornar viáveis as decisões envolvidas neste processo.

O planejamento é essencial para todos os fatores que afetam a organização, independente se eles são controláveis ou não. Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 43):

Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para toda a tomada de decisão agora com vistas no futuro. Teoricamente, a função de planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deve ser orientado.

O processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria, através das informações de planejamento e controle. Estas exigem sistemas de informação que suportam as decisões. A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informação baseado no modelo de gestão.

## **1.2 CULTURA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

A controladoria, em determinada cultura, pode encontrar facilidade ou dificuldade, ser ouvida ou não, funcionando como um órgão secundário ou influenciando esta cultura. A sua ação, ou seja, sua oferta de serviços depende da existência de uma cultura empresarial que propicie a realização do seu trabalho.

A eficácia empresarial depende de se conseguir adequar os padrões culturais aos desafios que a empresa vive a uma determinada época e, como o homem, enquanto ser político, cultural, psicológico, conta com um poder relativo, que é decisivo, para realizar desejos, propósitos, ideias, no caso da empresa estudada, onde os fundadores e donos são os detentores do poder, imprimindo à cultura seus valores.

Oliveira e Araújo (2003) citam a importância do colaborador para a organização e sua insatisfação com a cultura imposta:

Às vezes torna-se difícil conciliar a cultura de fundadores e lideranças com as exigências do mercado o que pode gerar subculturas e, ainda, contraculturas que frequentemente, desencadeiam propostas de mudanças que visam a melhoria do desempenho da empresa. As diversas crenças e valores de uma empresa podem incluir aspectos tais como: pontualidade e disciplina, seriedade e sobriedade, formalidade, regras e procedimentos, risco, inovação, relatórios, números e análises racionais, beleza (ambiente, apresentação de produtos), limpeza, ordem, etc.

O êxito da controladoria pode implicar em mudanças culturais ou na sua própria adaptação à cultura existente, contanto que ela possa cumprir seu papel, o que depende da existência de cultura empresarial que propicie isto. Suas grandes preocupações vão desde a eliminação de desperdícios, minimização de riscos, maximização de resultados, até a procura de um funcionamento sintonizado com os demais setores, providenciando cumprimento de prazos, elaboração de relatórios que dizem respeito à eficiência, desempenho, enfim, à eficácia. Para isso, cria-se nas empresas a necessidade de um modelo de gestão que auxilie as mesmas na tomada de decisões e no controle do processo.

### **1.3 MODELO DE GESTÃO**

Para Padoveze (2003), a empresa capta os recursos do ambiente em que está inserida e os devolve transformados, sendo com uma simples comercialização, que pode ser aperfeiçoada com um bom atendimento. Esses procedimentos fazem parte do diferencial das novas empresas neste mercado tão concorrido.

Entende-se assim que só um sistema informatizado não basta, por isso, a ideia de estudar o processo do modelo estratégico utilizado pela empresa em questão, pois para Martin (2002, p. 2):

Cada modelo científico tem uma representação mais ou menos simplificada da realidade, na qual existem variáveis independentes ou causais e variáveis dependentes ou resultantes, que definem um determinado quadro de consequências, também chamado de estados ou resultados, que é o que o modelo procura explicar. Um modelo, em qualquer campo do conhecimento, somente terá validade representativa se proporcionar informações relevantes e suficientes para a tomada de decisões.

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, para Catelli (2001), é necessário dividi-la em dois vértices: o primeiro entendido como um ramo do conhecimento, responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo, respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Catelli (2001) discorre que a Controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. Portanto, os gestores, além de suas especialidades, devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, tornando-se os gestores do negócio, cuja responsabilidade envolve as gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas.

Para Martin (2002), não pode haver ciência sem um modelo adequado de percepção e representação da realidade. Neste início do século XXI, já se tornou óbvio que no ambiente moderno dos negócios, uma contabilidade gerencial, que tenha por base um modelo exclusivamente financeiro, não mais consegue propiciar as informações necessárias para dar apoio à gestão das empresas nas suas mais importantes decisões.

Padoveze (2004) menciona que para manter a sua relevância decisória, o modelo contábil financeiro precisa ser mais amplo e flexível, incorporando e integrando novas dimensões e novos instrumentos de pesquisa e avaliação. Essas novas dimensões da Controladoria, quando associadas ao modelo contábil-financeiro, formam um quadro geral de avaliação do desempenho, que não apenas tem poder explicativo sobre o estado atual da

empresa, mas também permite projeções e simulações de cenários futuros, dando lugar à exploração de oportunidades e à proteção ou hedge contra riscos, ambas de vital interesse para os stakeholders de qualquer empresa.

Na percepção de Catelli (2001), a gestão empresarial sempre foi e continua sendo uma das atividades mais complexas, desafiadoras e incertas dentro do contexto de todos os empreendimentos realizados pelo homem. Desta forma, uma das premissas básicas para um modelo de gestão, é que este seja de forma planejada, estruturada e formalizada, capaz de viabilizar o conjunto de diretrizes estratégicas existentes.

Toda empresa possui um modelo de gestão que se constitui a partir de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. O referido modelo é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente de seus proprietários e da alta administração. Corrobora com a ideia de Padoveze (2003), ao afirmar que assim como as áreas operacionais de uma empresa encerram uma missão específica, também possuem um modelo de gestão específico. Apesar de bastante influenciado pelo modelo de gestão de uma área, ainda compreende crenças, valores e definições própria das atividades especializadas que desenvolve.

#### **1.4 O PROCESSO DE GESTÃO**

Inicialmente, um aspecto a ser analisado é o processo de gestão adotado pelas organizações no atual cenário competitivo, onde, a cada dia identifica-se claramente que implementar estratégias é uma necessidade para a organização se manter no negócio. O processo de gestão baseia-se no modelo de gestão, assumindo diversas formas na realidade das empresas. Padoveze (2003) entende que o referido processo deve assegurar que, as dinâmicas das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário à sua continuidade.

O processo de gestão das organizações, compreendido em planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, é a plataforma que proporciona a tomada de decisões relevantes para busca da eficácia organizacional. Para tanto, a área de controladoria tem participação fundamental nessa operação, pois atua de forma sistêmica na organização através da interação com todas as áreas da empresa, no sentido de prover os seus gestores com informações necessárias para o alcance de um resultado otimizado.

O planejamento estratégico e operacional é um processo no qual se consideram os efeitos das variáveis ambientais sobre a organização, contemplando as expectativas e a anuência do dono do negócio, traduzidas em metas claras de resultados, em padrões de eficácia que ditam

o comportamento esperado da gestão da empresa, subsidiando os sistemas de avaliação de gestores, definindo os parâmetros para suas recompensas ou punição.

A execução do planejamento, etapa em que se concretizam os processos de implementação das ações e o surgimento das transações realizadas, leva a organização a alcançar seus objetivos ou a redimensioná-los, caso se observem fatores ambientais restritivos não previstos anteriormente, fase esta, do controle da execução do planejamento.

O processo de gestão, em toda a sua extensão, representa um importante processo de controle das operações da empresa. Segundo Catelli (2001), a controladoria atende a esse processo através da geração de informações aos gestores responsáveis, atuando, também, no monitoramento desse plano. Dessa forma, é possível afirmar que o processo de gestão está englobado em uma dimensão de controle operacional. Essa extensão é representada pela sinergia dos meios colocados à disposição dos administradores para o contínuo acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças ambientais, e, para instrumentalizá-los no processo de tomada de decisões requeridas, visando ajustar as atividades operacionais às condições observadas, reorientando-as, quando necessário, para a preservação dos objetivos traçados pela empresa.

Diante do exposto sobre controladoria, é visível, entre suas funções, a atividade de controle, que pode ser percebida, em nível organizacional, nos controles internos e, de forma mais ampla, no controle de todas as operações da empresa. Outra constatação diz respeito à sua relação com o sistema de informações da organização. Se não houver a geração de informações adequadas, não há como mensurar os resultados e, dessa forma, não pode haver um controle adequado das operações da empresa.

Padoveze (2003) salienta que, como o modelo de gestão é a base para formatação de todo o processo de gestão, este, por sua vez, traduzirá em todas as suas etapas a cultura organizacional da empresa. O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização.

Considera-se ainda que a empresa se insere em um ambiente dinâmico e, conforme Moscove (2002), torna-se necessário os esclarecimentos para entender que: (1) Sistemas – é uma entidade formada de partes ou componentes interativos que tenta realizar um ou mais objetivos; (2) Sistema de Informação – é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle; (3) é importante frisar que todo sistema de informações consiste em três componentes principais: entradas – processos – saídas.

Sendo assim, para enfrentar os desafios e a concorrência impressa pela globalização, pela qualificação dos produtos, a exigência dos novos clientes, a demanda e mesmo para se ter um diferencial dos demais concorrentes, é preciso cada vez mais investir em tecnologia de ponta, como cita Boar (2002, p. 10), na afirmação abaixo:

No novo milênio, a tecnologia tornou-se estratégica, pois tem se tornado um meio para obtenção de vantagem, ou seja, cada vez mais, a mudança do seu modelo comercial significa o uso explorador da tecnologia da informação. É mediante a tecnologia da informação que a vantagem é criada, a definição da empresa é revisada e/ ou o dinheiro é ganho. A tecnologia da informação tornou-se o principal veículo por meio do qual os modelos de gestão se expressam.

Evidencia-se ainda a necessidade das empresas terem controle em suas rotinas. Dessa forma, Jund (2005, p. 371), discorre que:

Por controles internos entende-se todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que podem ser verificados dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

No âmbito dos controles internos, acredita-se que os mesmos tornam-se indispensáveis no atual cenário empresarial. A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se de cunho exploratório, que, segundo Beuren (2004, p. 80): “[...] a caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada.”

A pesquisa descritiva tem o objetivo de relatar, identificar, comparar, analisar, classificar os dados de determinada pesquisa, onde o pesquisador deve também se preocupar com a delimitação da mesma. Na essência, a finalidade da delimitação da pesquisa está no ato de não deixá-la cansativa, e que os objetivos do trabalho sejam bem definidos, favorecendo a conclusão do trabalho e atingindo o resultado esperado. A importância da delimitação diminui os riscos de o trabalho tomar um rumo muito abrangente e não dar condições ao pesquisador de concluir a pesquisa. Indo ao encontro da idéia de Beuren (2004, p. 81), a autora afirma que:

A pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Esta pesquisa classifica-se ainda, quanto aos procedimentos técnicos, como um estudo de caso, diagnosticando os processos de controladoria presentes na empresa. Acredita-se que estudar os métodos de gestão da controladoria não é uma tarefa fácil, por isso um aprofundado estudo será necessário para atingir estes objetivos, seguindo o pensamento de Gil (1999) apud

Beuren (2004), quando ele salienta que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados.

A coleta de dados dá-se por meio de um questionário para que seja possível entender um pouco mais a visão dos colaboradores. Também é realizada coleta em documentos internos, com caráter de exploração de conteúdo documental, detectando possíveis falhas para elaborar um relatório de erros, e, através do mesmo propor mudanças, pois o processo será o foco principal. São analisados aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo, objetivando esclarecer os problemas encontrados na entidade. Através da pesquisa documental e da coleta de dados é possibilitada a organização das informações até então dispersas, conforme a ideia de Silva e Grigolo (2002) apud Beuren, (2004, p. 89):

A pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada. Esse tipo de pesquisa visa, assim, selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica a fim de que os outros possam voltar a desempenhar futuramente o mesmo papel.

A proposta da pesquisa em cunho qualitativo encontra dados ainda não pesquisados, incorporando novas dimensões para suposição da aplicação da abordagem apresentada, realizando uma comparação entre os modelos existentes e o proposto, esclarecendo por que um sistema totalmente informatizado ainda continua fornecendo informações equivocadas. De acordo com a ideia de Richardson (1999) apud Beuren (2004, p. 80), verifica-se 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.”

### **3 RESULTADOS**

O estudo foi realizado em uma empresa localizada na região Norte do Estado de Mato Grosso, cujo objetivo inicial era atuar no ramo atacadista para fornecer produtos aos comerciantes da referida região. A possibilidade de trabalhar como varejista surgiu quando se verificou que a estrutura de supermercados da região não atendia às necessidades e demanda existente.

### **3.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

Para atingir os objetivos da pesquisa, utiliza-se um questionário de perguntas e respostas dividido em três partes, a primeira delas se refere à identificação do entrevistado onde todos fazem parte da administração da empresa (x), a mesma contando com 72 colaboradores no setor administrativo. Para a aproximação de uma veracidade e igualdade de respostas, são entrevistados 26 funcionários selecionados aleatoriamente entre os seis departamentos mais importantes do setor administrativo da organização estudada, todos ligados ao departamento de contabilidade e seus segmentos.

A segunda parte do questionário se refere ao planejamento, execução e controle proposto pela mesma, para que se atinjam os objetivos e a missão que a empresa (x) pretende alcançar, de forma explícita a todos os colaboradores que entram na empresa através de uma cartilha, que possui dados importantes sobre o patrimônio da instituição, a missão e os valores desejados para a continuidade e a lucratividade.

A terceira parte do questionário mensura o grau de satisfação dos funcionários sobre o tratamento e suportes que eles recebem para o exercício de suas atividades e será apresentado com maior profundidade por refletir as respostas constantes nas partes 1 e 2 do questionário.

Questionados sobre idade, cargo, tempo de empresa e escolaridade percebe-se que a maioria dos entrevistados possui entre 21 e 30 anos (61%) sendo estes ocupantes da maioria dos cargos administrativos, cujo tempo de empresa é superior a 6 anos. Destaca-se o grau de escolaridade, sendo que todos possuem pelo menos o 2º Grau completo, 16% dos entrevistados já estão cursando o nível superior, 42% dos entrevistados possuem nível superior e 5% possuem pós-graduação ou MBA.

Foram entrevistadas pessoas pertencentes a seis dos setores mais importantes da alta administração da empresa (x). Destes, a análise de dados/CPD é responsável pela manutenção dos sistemas de informações, computadores, setor este que regula a programação dos sistemas utilizados para o controle, o departamento de pessoal, a contabilidade e a gerência. O segundo setor é o departamento de pessoal da empresa responsável pela contabilização dos gastos com pessoal e o controle de pessoal. A Escrita contábil é responsável pela escrituração das duplicatas, elaboração das demonstrações contábeis e controle sobre os demais setores. A escrita fiscal é responsável por toda a parte fiscal da empresa e sua escrituração para avaliação da escrita contábil. O Faturamento/controle é o setor responsável pela prevenção de perdas, contagem de estoques e faturamento de notas para conferência do departamento de escrita fiscal e, por último, a Gerência, que é responsável pelas decisões de compra e venda, e controle de pessoal.

Para fazer uma análise dentro deste setor questionou-se também sobre a segregação de funções no desempenho de suas atividades, e 63% disseram que suas funções estavam de acordo com seu departamento ou bem distribuídas. Já 21% afirmaram que havia uma falta de organização e constantemente eram deslocados de setores, e 16% preferiram não opinar.

Finalizando a primeira parte do questionário onde se identificou e definiu-se o perfil dos entrevistados, foi questionado o motivo da escolha desta empresa para trabalhar. A resposta oportunidade de crescimento profissional teve um índice de 53%, o que veio concluir a análise do tempo de serviço, os cargos da alta administração que eram, em sua grande maioria, ocupados por colaboradores que estavam na empresa no período de 6 a 10 anos anteriores.

A Segunda parte do questionário começou com a opinião dos entrevistados sobre o planejamento, a execução e o controle da organização, como se descobriu, também, no início do estudo de caso que a Empresa (x) possuía uma cartilha que entregava aos seus funcionários explicitando todos os seus objetivos quanto ao planejamento de crescimento da empresa, a missão e os valores impostos para que se atingissem as metas.

Dentro deste contexto, perguntou-se aos colaboradores o que eles pensavam do planejamento de crescimento, dando suas considerações sobre o mesmo, sendo evidenciado nas respostas uma sintonia com a empresa. A opção classificada como muito bom, por exemplo, obteve quase metade das opiniões, atingindo 47% das indicadas, e para comprovar a grande aceitação quanto ao planejamento proposto, 37% acreditaram que o mesmo era bom, totalizando 84% da amostra que considerava o projeto da empresa de bom para muito bom. Apenas 16% consideraram o mesmo regular, o que concluímos que representa uma boa aceitação dos colaboradores quanto ao objetivo proposto na cartilha, pois as respostas ruim e muito ruim não tiveram nenhuma indicação.

Foi questionado ainda se na opinião dos colaboradores a missão da empresa estava sendo eficaz quanto aos objetivos que a mesma almejava conquistar. Ao responderem a esse quesito, 58% acharam que sim, revelando que tudo o que era almejado conquistar estava de acordo com o trabalho realizado todos os dias, e que realmente estes trabalhos eram de fato inerentes e pertinentes aos anseios da Empresa (x). Mas, 21% dos entrevistados acharam que não, justificando ainda que a empresa não executava exatamente o planejado.

Dentro do conceito de planejar uma empresa também se deve considerar que um bom ambiente de trabalho pode ser peça chave e diferencial para a excelência no desenvolvimento das atividades, e, com certeza, a sintonia com os colegas de trabalho é um diferencial no desempenho das atividades. Questionados sobre a análise do seu ambiente de trabalho, 26% disseram que o ambiente de trabalho na Empresa (x) é muito bom, 69% dos colaboradores

acreditam que o ambiente de trabalho é bom, apenas 5% da amostra consideraram o ambiente de trabalho regular. As opções ruim e muito ruim não foram citadas nenhuma vez.

Quanto ao controle interno, 16% o consideraram muito bom e 52% indicaram como bom. Já 21% escolheram a alternativa regular e 11% não opinaram. Quando foi perguntado se eles estavam sendo concisos com o que a empresa desejava ou planejava, a grande maioria respondeu que sim, sendo em seguida questionado o fato se eles acreditavam que todos os colaboradores da empresa em um contexto geral estavam também alinhados com os objetivos, a missão e os valores. Neste contexto, apenas 42% disseram que sim, 37% responderam que não. Já o percentual de 21% do total da amostra preferiu não opinar, por não conhecerem a visão dos demais ou não saberem de fato qual a verdadeira opinião e anseio dos demais.

Foi solicitado aos colaboradores que definissem com suas opiniões os pontos fracos e os pontos fortes de seus setores e que indicassem alguma mudança para eles. As respostas foram interpretadas e representadas no Quadro 1, de acordo com a quantidade de indicações por setor.

Departamento	Ponto Forte	Ponto Fraco	Opinião de Mudanças
CPD/Análise de dados	Profissionais capacitados e com experiência	Tecnologia ultrapassada	Treinamentos e investimentos em tecnologia
Departamento de Pessoal	Sistemas integrados e profissionais capacitados	Falta de mais um profissional no setor	Contratação de pelo menos mais uma pessoa
Escritório Contábil	Ambiente e Investimento em tecnologia	Sistemas não integrados	Integração de sistemas
Escritório Fiscal	Tempo de serviço dos funcionários do Setor	Sistemas não integrados	Integração de sistemas
Faturamento e Controle Interno	Companheirismo e Confiança no trabalho desempenhado	Falta de mão-de-obra para o exercício das tarefas	Definição de uma equipe de contagem e contratações
Gerência	Confiança no trabalho	Comunicação e falta de pessoas para trabalhar	Contratação de pessoal

Quadro 1 - Pontos fortes, pontos fracos e opiniões para mudanças nos setores

Fonte: Construção do autor (2009).

Na terceira e última parte do questionário procurou-se saber, para a conclusão do estudo, o nível de satisfação dos entrevistados com a empresa (x), definindo, assim, como estava proposto o processo de gestão pela empresa, e como se adequava ao modelo de gestão definido pelos proprietários.

Para um melhor entendimento dos níveis de satisfação, elaborou-se também um gráfico para cada setor, onde em cada um deles foram apontados os pontos de satisfação e insatisfação referentes aos aspectos estudados na pesquisa. A seguir, é demonstrado graficamente as respostas por departamentos:

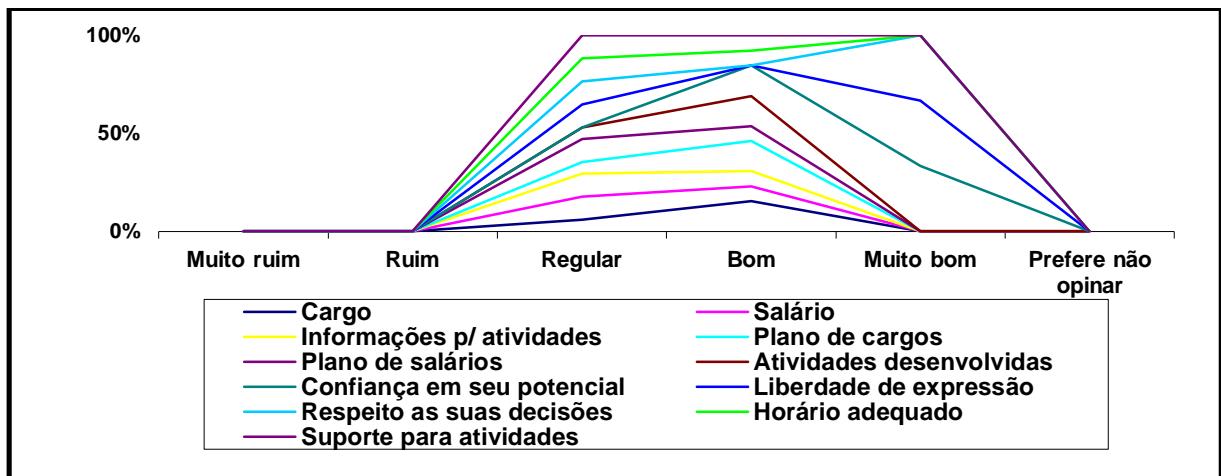


Gráfico 1 - Nível de satisfação para a Gerência

Fonte: O autor, 2009

Para a Gerência todos os níveis atingiram uma pontuação entre regular e muito bom, com destaque para o cargo, o salário, a liberdade de expressão e a confiança no potencial que ficaram entre bom e muito bom. Para o Departamento de Pessoal, o cargo, o salário e os planos representaram os grandes problemas para a empresa, assim como a liberdade de expressão e a confiança no potencial, que ficaram divididas entre ruim e bom.

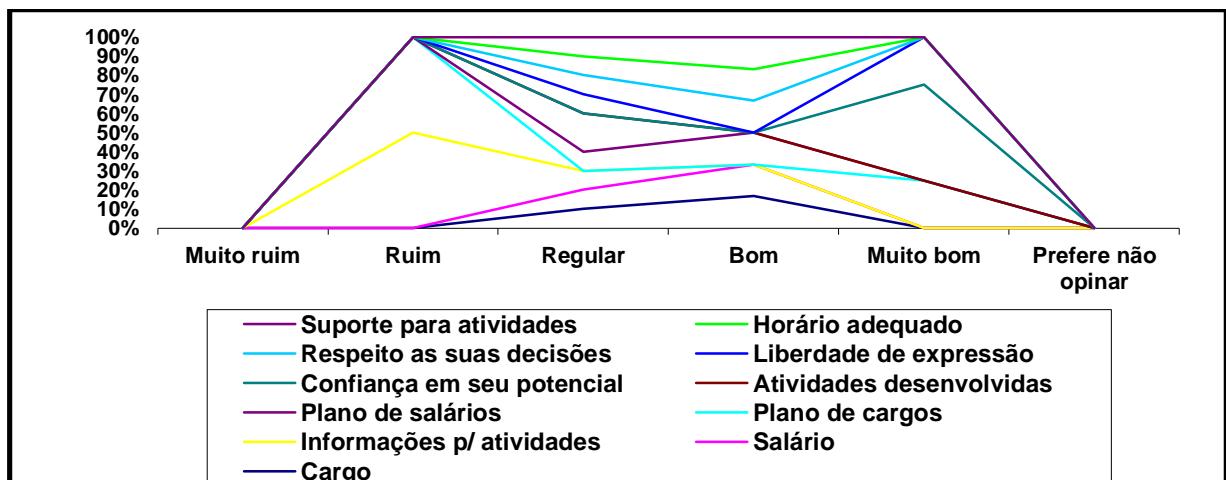


Gráfico 2 - Nível de satisfação para o Departamento de Pessoal

Fonte: O autor, 2009

No Departamento Fiscal a satisfação foi praticamente total, excetuando apenas o plano de cargos e salários, que não obteve respostas positivas. No entanto, as outras ficaram com índices bom ou muito bom. Com relação ao Departamento de Controle e Prevenção de perdas, as respostas foram totalmente contrárias e os índices ruim, muito ruim e regular foram citadas na maioria das vezes com destaque negativo para suporte, horário, salário e liberdade de expressão.

Satisfação esta para o Departamento Fiscal e para o Departamento de Controle e Prevenção de Perdas, que se observa nos Gráficos 3 e 4 com os dados anteriormente descritos.

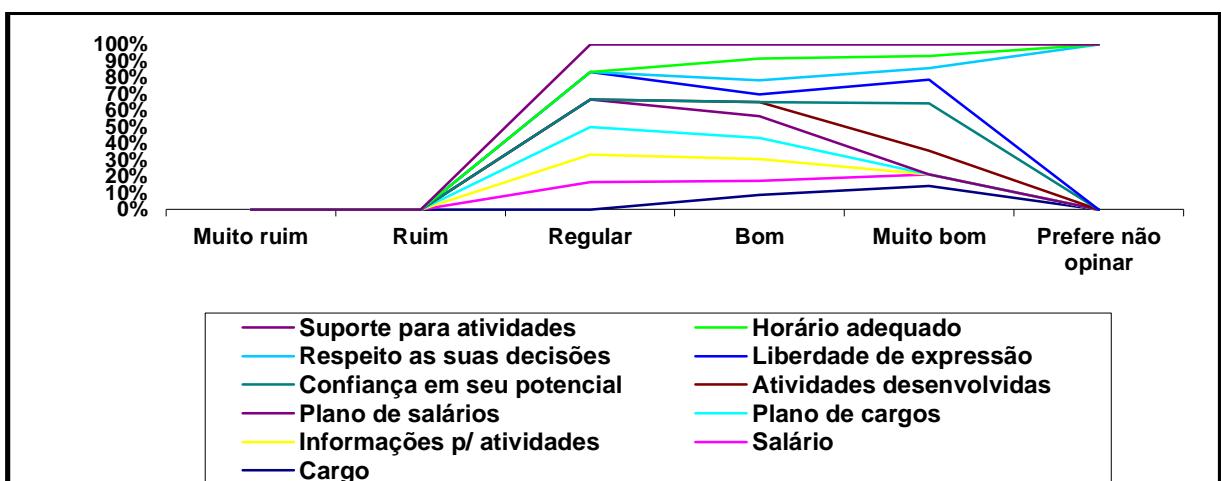


Gráfico 3 - Nível de Satisfação para o Departamento Fiscal

Fonte: O autor, 2009

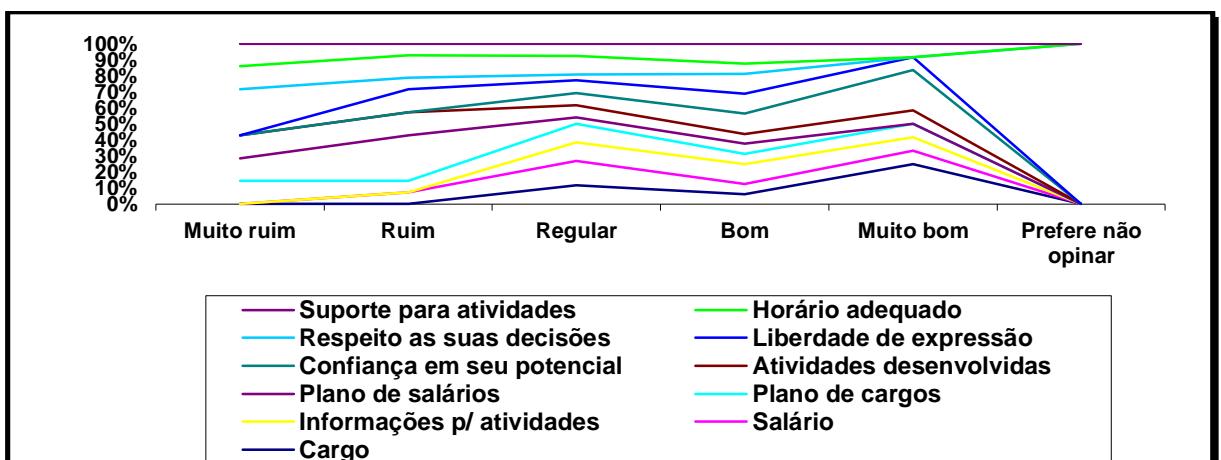


Gráfico 4 - Nível de Satisfação para controle / prevenção perdas

Fonte: O autor, 2009

Para o departamento de CPD, o plano de cargos e salários, o suporte para atividades, respeito às decisões e a liberdade de expressão apresentaram os problemas potenciais da empresa para com os colaboradores, sendo o cargo e o salário os pontos positivos. Para o setor

Contábil, a liberdade de expressão e a confiança foram os únicos pontos negativos, todos os outros quesitos ficaram entre bom e muito bom. Esses dados foram expressados pelos Gráficos 5 e 6, conforme observação abaixo.

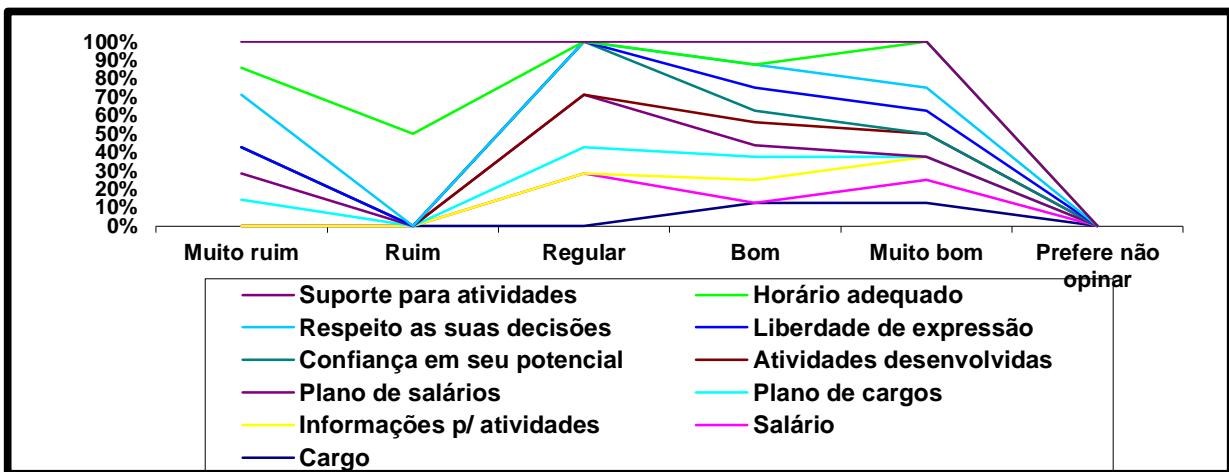


Gráfico 5 - Nível de Satisfação para o CPD

Fonte: o autor, 2009

De acordo com os dados analisados e o estudo efetuado na Empresa (x), constatou-se que a mesma define-se como modelo de gestão de uma empresa familiar. Mesmo possuindo o tamanho e a quantidade de mais de 1.200 funcionários, todas as decisões são centralizadas aos dois proprietários, desde opções de compra, contratação de funcionários, aumento salarial, investimento em tecnologia, opções de marketing e propaganda e todas as decisões de mudança nas instalações e infraestrutura, tornando-se assim, de suma importância a visão e os valores dos proprietários, onde se encontra também uma forte influência da cultura imposta por eles não só pela cartilha que a mesma disponibiliza para todos os funcionários, mas por dogmas que existem, há muito tempo, dentro da organização.

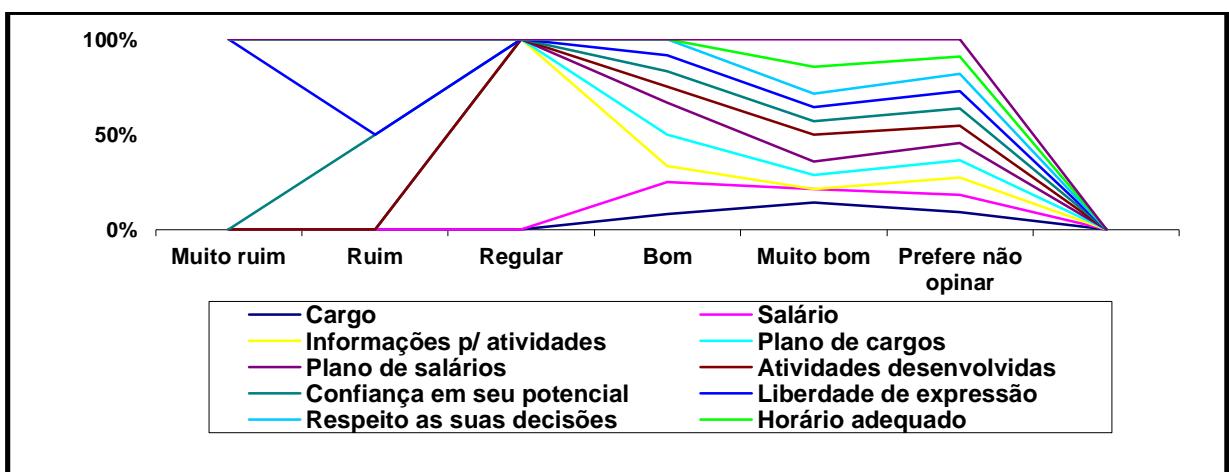


Gráfico 6 - Nível de satisfação para o Departamento Contábil

Fonte: O autor, 2009

Constatou-se, também, que o funcionário ao entrar na empresa já é instruído a “vestir a camisa da empresa”. Desde o início ele já se torna um cliente da empresa e faz assim o marketing um a um, conhecido como share of hold, levando outros clientes para a organização. A empresa influencia a compra dos funcionários com parcelamento de compras, descontos em materiais escolares, eletrodomésticos e promoções especiais, que fazem com que os funcionários não precisem ir ao concorrente comprar.

O departamento contábil funciona como uma base assistencial para a tributação que incide na organização, e exerce pouca influência nas decisões gerenciais. A função do controller é dividida entre dois profissionais e nem são reconhecidos como tais na empresa. O contador geral é aquele que possui total influência nas decisões gerenciais e conhece toda a forma de tributação na empresa, não opinando sobre as outras áreas.

Já o funcionário que tem mais características de controller na empresa é o gerente de sistemas de informação e chefe do CPD e Análise de dados da empresa. Este é responsável por toda a parte eletrônica dos tributos, inserção da nota fiscal eletrônica na empresa, responsável pela administração do cartão de crédito da empresa. Liberdade para investimentos em tecnologia e compras, carta branca para opiniões e decisões no setor financeiro da empresa e com forte influência no marketing e na propaganda desenvolvida pela empresa, responsável pelo sistema de telefonia da empresa e pelo setor de controle, faturamento e prevenção de perdas. O mesmo é graduado em Contabilidade e pós-graduado na área de Tecnologia da Informação. Mesmo com todas essas características dentro da empresa, ninguém é conhecido pela profissão de controller. Então foi definido, assim, o fluxograma da empresa, de acordo com o modelo de gestão estruturado dentro da mesma:

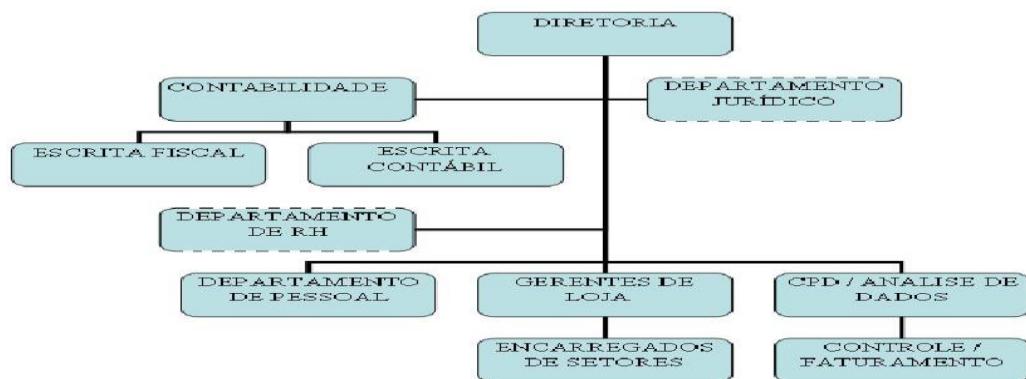


Figura 1 - Fluxograma da Administração da Empresa (x)

Fonte: O autor, 2009

Dentro deste fluxograma, a Contabilidade é assessorada por dois departamentos: a Escrita Fiscal, responsável por toda a parte de escrituração de notas e vendas da empresa, e a

Escrita Contábil, atuando na contabilização e controle dos clientes e fornecedores, e também responsável pela elaboração das demonstrações contábeis da empresa. O departamento jurídico da empresa é terceirizado e não tem funções de prevenção. A função do departamento jurídico não tem influência nenhuma sobre as decisões da Diretoria, xercendo, apenas, a atuação na defesa de processos.

O departamento de RH da empresa também é terceirizado. Conta com uma psicóloga que presta serviços para a entidade 100 horas por mês, sendo responsável pela seleção de currículos, e no auxílio à empresa nas contratações e oferta de todos os cursos de treinamento dos funcionários. As partes de contabilização de folha, FGTS, INSS e acompanhamento de ponto são realizadas pelo departamento de pessoal da empresa. A gerência e os encarregados de setores são responsáveis pela organização da área de venda e organização de horários dos colaboradores, subordinados a eles.

O CPD é responsável por toda análise de dados, encarregado pela manutenção dos equipamentos e softwares instalados nos setores, sendo responsável também pelo pessoal do faturamento e do controle interno, que, por sua vez, são responsáveis pela manutenção e controle do estoque e também pela organização do patrimônio.

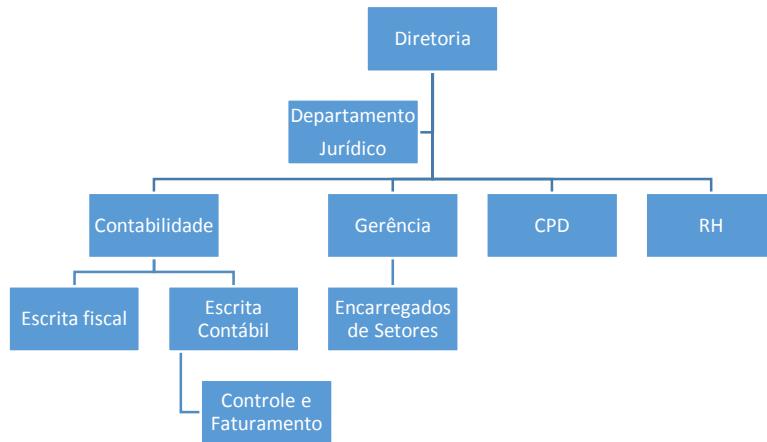


Figura 2 - Fluxograma proposto para o novo Modelo de Gestão

Fonte: O autor, 2009

Entende-se que o modelo de gestão pode ser melhorado e por isso se propõe um fluxograma onde os setores estão melhor distribuídos, de acordo com o conhecimento científico. A diretoria continua no topo, e a primeira mudança acontece no departamento jurídico. Uma entidade com o porte da Empresa (x) necessita de no mínimo um departamento jurídico interno. O departamento de RH, que também é terceirizado, passa a ser um departamento de apoio administrativo junto ao departamento de pessoal, sendo o mesmo responsável pelas contratações, demissões, cálculos da folha de pagamento e dos impostos

inerentes, e, principalmente, pelos treinamentos apontados como um dos pontos negativos do setor e da organização.

A Contabilidade também deixou de ser um departamento assistencial para ser um departamento Gerencial de apoio às decisões e com suma importância nas informações geradas para a tomada de decisões. O mesmo continua sendo responsável pela escrita fiscal e pela escrita contábil, entendendo-se a responsabilidade pelo departamento de faturamento de notas, controle interno e prevenção de perdas, que, atualmente, pertence ao CPD. Este, por sua vez, deixa de ser responsável pelo setor de controle, faturamento e prevenção de perdas, e pode destinar-se principalmente ao desenvolvimento de novas rotinas e investimento em tecnologias. A Gerência continua responsável pelos encarregados de Setores e pela organização do setor de vendas. Estruturou-se também um quadro, onde se aponta os pontos positivos e negativos do modelo de gestão utilizado:

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qualidade no atendimento</li> <li>✓ Tempo de atuação</li> <li>✓ Tradição</li> <li>✓ Quantidade de fornecedores</li> <li>✓ Várias opções de pagamento</li> <li>✓ Serviço de entrega</li> <li>✓ Funcionários qualificados</li> <li>✓ Pontos estratégicos</li> <li>✓ Conforto</li> <li>✓ Diversidade de produtos</li> <li>✓ Opção de venda por Atacado</li> <li>✓ Vendedores externos</li> <li>✓ Forte influência no segmento na região</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de uma Integração de sistemas</li> <li>✓ Cultura muito forte</li> <li>✓ Falta de uma equipe para o controle interno</li> <li>✓ Segregação de funções</li> <li>✓ Plano de cargos</li> <li>✓ Plano de salários</li> <li>✓ Plano de carreira</li> <li>✓ Treinamentos</li> <li>✓ Contratações</li> <li>✓ Liberdade de expressão</li> <li>✓ Confiança nos colaboradores</li> <li>✓ Investimento em tecnologia</li> <li>✓ Departamento jurídico</li> </ul>

Quadro 2 - Pontos Positivos e Negativos encontrados no modelo de gestão

Fonte: O autor, 2009

Neste quadro foram identificados os aspectos falhos da empresa estudada, visando uma melhora do processo de gestão. Os pontos positivos e negativos foram apontados pelas respostas dos questionários e pelos dados pesquisados na entidade. Definiu-se, então, o modelo de gestão como de empresa familiar, onde a cultura tem muita influência e, para que o processo fosse melhorado, as sugestões foram as seguintes: (1) Aprimoramento e integração dos sistemas, principalmente do setor de controle interno, escrita fiscal e contábil com a área de vendas, pois todos os sistemas são diferentes, o que dificulta e muito a eficácia das informações; (2) Montagem de uma equipe de controle interno, a contagem na empresa é realizada por pessoas de vários setores, que na maioria das vezes não conhecem o setor onde ajudam na contagem física; (3) Melhor divisão das tarefas, para que não sacrificuem alguns e por outro lado deixem outros sem atividades constantes, fazendo com que não haja tempo ocioso; (4) Criação e execução de um plano de cargos, carreira e salários; (5) Melhoria não só nos treinamentos, mas também na forma de contratação, destinando o funcionário a um cargo que realmente faça parte do seu perfil, e, como a empresa tem várias lojas, que o local seja perto de sua residência também; (6) E a principal seria quebrar um pouco dos paradigmas existentes na empresa, os colaboradores teriam mais liberdade para se expressar, e onde a empresa confiasse mais no potencial dos mesmos; (7) E, finalmente, a estruturação de um departamento jurídico particular, e que, além de vínculos, esse departamento auxilie nas decisões e na gestão de impostos.

## **CONCLUSÃO**

No decorrer deste estudo objetivou-se demonstrar como as mudanças exigiram das empresas um melhor uso da contabilidade, e como essa necessidade fez com as ciências evoluíssem e fossem consideradas em duas linhas de pensamentos: a primeira em uma nova ciência e a segunda como a evolução da contabilidade, ou seja, a controladoria, que tem como objetivo principal dar suporte ao modelo de gestão e ao processo de gestão das empresas.

Proporcionou também a discussão sobre a importância do controller, este novo profissional que tem como meta auxiliar a empresa em uma busca da eficiência na gestão de impostos para a elaboração do planejamento tributário, e para subsidiar a administração na tomada de decisões e também na gestão dos recursos intangíveis. Estudou-se, dentro de uma empresa do ramo varejista do Norte de MT, o modelo de gestão utilizado pela organização e a influência da cultura no processo de gestão. Demonstrou-se também a importância da definição e inserção de um modelo de gestão eficaz na empresa estudada, para melhorar o controle de todos os recursos, e buscar dentro deste modelo a base para a melhoria do processo de gestão na entidade.

No desenvolvimento da pesquisa foram descobertas várias falhas dentro do modelo de gestão da organização estudada, muitas delas causadas por uma forte influência da cultura organizacional inserida na empresa, por parte dos proprietários. Foi apresentada ainda uma proposta de um novo modelo de gestão e os pontos negativos presentes no modelo de gestão existente. Dessa forma, conclui-se que a pesquisa proporcionou maior entendimento da importância da controladoria, dentro do cenário atual.

## **REFERÊNCIAS**

- BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOAR, Bernard. **Tecnologia da Informação:** A Arte do Planejamento Estratégico. 2. ed. São Paulo: Berkeley, 2002.
- CATELLI, A. **Controladoria:** Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** Teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JUND, Sérgio. **Auditoria Conceitos, Normas, Técnica e Procedimentos:** teoria e 850 questões: estilo ESAF, UnB e outras. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, n. 28, p. 7 - 28, jan./abr. 2002. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad28/Revista\\_28\\_parte\\_1.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad28/Revista_28_parte_1.pdf)>\_Acesso em: 18 jul. 2009.
- MOSCOVE, Sthepen A.; MARK, G. Simkin.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistema de Informações Contábeis.** São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA M. C.; ARAÚJO, A. **Cultura Organizacional e Controladoria no Contexto Brasileiro.** Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptR&q=CULTURA+ORGANIZACIONAL+E+CONTROLADORIA+NO+CONTEXTO+BRASILEIRO&btnG=Pesquisar&lr=>>>. Acesso em: 18 jul. 2009.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Sistemas de Informação Contábeis:** Fundamento e análise. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Maria Borba de; GRIGOLI, Tânia Maris. **Metodologia para Iniciação Científica à Prática da Pesquisa e da Extensão II.** Caderno Pedagógico. Florianópolis: UDESC, 2002.