

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA E GESTÃO
EMPRESARIAL**

**INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA APLICADOS EM UMA
EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS**

FÁBIO DA SILVA SARAGOZO

Ijuí (RS), Abril de 2012

FÁBIO DA SILVA SARAGOZO

**INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA APLICADOS EM UMA
EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS**

Trabalho de Conclusão do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Controladoria e Gestão Empresarial, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, sob orientação do Prof. César Eduardo Stevens Kroetz.

Ijuí (RS), Abril de 2012

RESUMO

Atualmente, as empresas buscam aperfeiçoar o processo de gestão identificando e aplicando a controladoria empresarial, porém é necessário ampliar o conhecimento sobre estratégias, controles, finanças e contabilidade gerencial com o objetivo específico de ter informações suficientes para decidir os rumos de seu empreendimento.

A controladoria assume um papel administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, visa à obtenção do resultado planejado apoiando os gestores empresariais em todas as etapas de gestão que exige um ciclo de planejamento, execução e controle.

Com este trabalho pretende-se sugerir ferramentas da controladoria em uma empresa do ramo de transporte rodoviário, para buscar a resolutividade de problemas que podem afetar sua viabilidade econômica e financeira. Fundamenta-se em um estudo de caso com observações e análise que demonstram a importância da controladoria na estrutura organizacional e os procedimentos que podem ser aplicados para dar apoio ao processo de gestão.

Palavras-chave: gestão – controladoria – planejamento.

ABSTRACT

Currently, the companies search for perfection in the management process identifying and applying the enterprise *controllership*, however it is necessary to extend the knowledge on strategies, controls, finances and managerial accounting with the specific objective to have information enough to decide the routes of its enterprise. The *controllership* assumes a responsible administrative role for the economic management of the company, aiming at to the attainment of the planned result supporting the enterprise managers in all the stages of management that demands a cycle of planning, execution and control. With this research it is intended to suggest tools to the *controllership* in a company of branch road transport, to search the resolute of problems that can affect its economic and financial viability. It is based on a study of case with analyzes to comment that they demonstrate the importance of the *controllership* in the organizational structure and the procedures that can be applied to give support to the management process.

Keywords: management - *controllership* – planning.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA	9
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA	10
1.4 OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo Geral.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos	11
1.5 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 SURGIMENTO DA CONTROLADORIA	12
2.2 DA CONTABILIDADE A CONTROLADORIA	13
2.3 FUNÇÕES DO <i>CONTROLLER</i>	14
2.4 LOGÍSTICA INTEGRADA A CONTROLADORIA	16
2.5 ASPECTOS ESTRATÉGICOS E FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA	17
2.5.1 Processo de Gestão	17
2.5.2 Estrutura Organizacional.....	20
2.6 O PAPEL DA CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÕES	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	23
3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS	24
3.3 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	24
4 ESTUDO DE CASO	26
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	26
4.1.1 Surgimento da Empresa	26

4.1.2 Dos Fatos.....	27
4.1.3 Consequências.....	28
4.2 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA	30
4.2.1 Planejamento Tático	30
4.2.2 Planejamento Estratégico	32
4.2.3 Estrutura Organizacional.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
BIBLIOGRAFIA	41

INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão cada vez mais em busca de aperfeiçoar suas rotinas e procedimentos, vive-se uma era de grandes inovações, onde as falhas ou fraudes influenciam diretamente no seu desempenho. O sucesso de uma empresa depende do conhecimento do mercado em que a mesma atua, pois assim a empresa saberá se diferenciar das demais, e analisar se seu investimento é viável.

Com a realização deste trabalho, pretende-se implantar ferramentas de controladoria em uma empresa do ramo de transporte rodoviário, para sanar problemas que podem afetar sua a viabilidade econômica e financeira.

A escolha deste tema deve-se ao interesse demonstrado pela empresa, sendo que este estudo serviu como meio de decisão quanto a sua implantação. A estrutura do estudo foi feita através de quatro capítulos, os quais abordam:

No primeiro capítulo foi definido a contextualização do estudo, onde se fez um breve relato da empresa, a justificativa do tema, as definições do problema, demonstrando os objetivos específicos e geral a serem alcançados.

O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica, onde através de livros e outras fontes de informação, buscou-se abordar diversos aspectos estudados no decorrer deste curso, visando ressaltar a importância da controladoria nas empresas.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia do trabalho, análise dos dados fornecidos pela empresa e a apresentação de uma nova proposta de trabalho para mesma.

No quarto capítulo foi apresentado o estudo de caso, com toda a situação organizacional da empresa e demonstrou-se de que forma os instrumentos da Controladoria contribuíram para solucionar algumas questões cruciais da empresa

E por fim, conclui-se o trabalho com a apresentação de alguns resultados obtidos na empresa e sugestões para o desenvolvimento de novos estudos

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

A controladoria como ramo do conhecimento, se apoia pesadamente nas informações contábeis conforme (PADOVEZE, 2003, p. 3). Ainda, conforme o mesmo autor, é responsável por controlar, informar e influenciar, assegurando a eficácia da empresa através da otimização de seus resultados e, para que isto ocorra, são necessários profissionais com conhecimentos em várias áreas (KANITZ, 1976).

Teve seu surgimento no início do século XX com o aumento da complexidade das grandes organizações. Nos Estados Unidos, as empresas estavam se unindo e precisavam de ferramentas que gerassem informações para os gestores, pois estavam sendo elevadíssimos os gastos com decisões tomadas em cima de relatórios com elementos distorcidos (SCHMIDT, 2002).

Sendo assim a controladoria deve estar estruturada para atender as necessidades de planejamento, controle, informação e contabilidade. Neste sentido, o estudo tem como temática propor instrumentos de controladoria em uma empresa de transporte rodoviário, facilitando a tomada de decisões do gestor e viabilizando a continuidade da mesma no mercado.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Projeto objetiva colocar em prática instrumentos da controladoria em uma transportadora localizada na região das Missões. A referida Empresa é uma firma individual e familiar, composta por onze colaboradores, sendo que um é o proprietário e motorista, seis carregadores com contratos temporários e, os demais, são membros da família sem função definida.

A empresa conta com um caminhão baú de 54 m³, o qual foi adquirido de outra empresa, contudo fazendo uso do nome fantasia da anterior. Esta aquisição foi realizada em maio de 2007, permanecendo até Dezembro de 2008 sem registro.

Sua atuação é direcionada para o transporte de mudanças em abrangência nacional. Seu público alvo são os militares transferidos para os estados do Pará,

Bahia, Amazonas, Brasília, Roraima, Rio de Janeiro, como também, retornar com mudanças de militares destas localidades para o Rio Grande do Sul. A alta temporada é do início do mês de novembro até o fim do mês de janeiro, entretanto na baixa temporada, trabalha também com transporte de mercadorias, na maior parte do tempo na região Sul do Brasil.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

A Controladoria tem como “objetivo identificar falhas, propor correções e mensurar o que se perde ou se deixa de ganhar” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008, p.11). Sendo assim, outros autores relatam que a controladoria é fundamental para as empresas, no entanto, o *controller* deve ter um vasto conhecimento em outras área de conhecimento e não somente na área contábil, que é onde a controladoria se apoia.

Este órgão de gestão “propicia aos gestores as informações adequadas para o controle, planejamento e tomada de decisão, otimizando os resultados da empresa e viabilizando a sua continuidade” (PADOVEZE, 2010, p. 31).

A transportadora em questão tem um grande nicho de mercado, no entanto pela sua falta de estrutura e organização, acaba sendo onerada com despesas desnecessárias, como: indenizações, retrabalhos (profissionais desqualificados), excesso de telefone e impostos com taxas elevadas.

Observa-se ainda que os controles internos de mercadorias recebidas e enviadas são ineficientes, a má embalagem e estocagem ocasionam aparelhos danificados ou extraviados.

A inexistência de estrutura em logística causa outros problemas, como o descumprimento dos contratos referente a prazos de retirada e entrega das mudanças, o pagamento de valores elevados para serviços terceirizados e, por final, a centralização das decisões e a ausência do proprietário na sede da empresa, pelo fato dele ser o motorista, criando outros transtornos, muitas vezes ainda maiores.

Com base no exposto, surge a questão do estudo: De que forma a proposição de instrumentos de controladoria pode qualificar o sistema de logística e otimizar o resultado organizacional, melhorando os sistemas de controle interno e o processo de tomada de decisões?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Propor instrumentos da controladoria que possam contribuir com a gestão da empresa no sentido de qualificar os processos internos e a tomada de decisão.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar uma Revisão bibliográfica referente a controladoria, conceito, funções, aplicações.
- ✓ Avaliar o sistema de controle interno;
- ✓ Elaborar um modelo de planejamento e controle aplicado as atividades operacionais e sazonais;
- ✓ Propor recomendações e conclusões a empresa objeto do estudo.

1.5 JUSTIFICATIVA

Com a realização do trabalho, demonstrar a importância da Controladoria em uma empresa, através das mais diversas fontes, tais como, pesquisa bibliográfica e da aplicação prática de estudo a análise da produção, com o objetivo de proporcionar a empresa novas estratégias.

Para a empresa, o tema escolhido foi de suma importância, pois forneceu informações que, até então, ela não detinha de forma precisa, para obter maior eficácia na tomada de decisão.

A escolha de fazer um estudo na área da Controladoria deveu-se pela necessidade da empresa, como forma de aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso, como também, o de proporcionar-me um crescimento pessoal como acadêmico.

Portanto, através deste trabalho auxiliou esta transportadora a zelar pela sua continuidade assegurando a otimização do resultado global.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo do capítulo é apresentar uma conceituação e seus aspectos de utilização prática, dentro de uma estrutura, objetivando a não-dispersão dos conceitos e técnicas. Para este módulo do trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a Controladoria e a Gestão Organizacional, que serviram de base para o desenvolvimento da linha de raciocínio da pesquisa.

O intuito da pesquisa é de natureza pragmática. Sendo assim, a exposição sobre as ideias que consta nesta parte do trabalho possui um foco bastante delimitado pela necessidade de atender aos objetivos da pesquisa, não procurando esgotar o assunto e nem apresentar todas as abordagens teóricas sobre o tema.

2.1 SURGIMENTO DA CONTROLADORIA

Os primeiros controladores foram selecionados entre os setores da contabilidade e do financeiro, por terem uma ampla visão da empresa e não apenas visualizar os problemas, mas também, solucioná-los, Kanitz (1976, p.5). Conforme, Figueiredo e Caggiano (2008, p.12), “em função dos fenômenos econômicos, políticos, sociais, educacionais e regulatórios, surge a necessidade um novo ramo de conhecimento, que venha a acompanhar o crescimento e a complexidade das empresas”. Outros autores, incluindo, Padoveze (2010, p.7), afirmam que “a controladoria é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil”.

De acordo com, Schmidt (2002, p.20), “a controladoria teve seu surgimento no século XX, com as grandes empresas americanas, para fazer controle de parcerias entre empresas ou filiais”. No final do século XIX, com Revolução Industrial, as empresas começaram a unir-se e tornaram-se grandes organizações, estruturadas em setores, no entanto, o controle era centralizado.

Diz-se também, que a controladoria tem sua origem no setor público da França, no século XVIII, (SILVA *apud* OLIVEIRA, s.d, p.5).

Observa-se que em outra situação, que o autor denomina a Controladoria como uma arte, originária da Inglaterra, em virtude da sua aplicação, na área pública, posteriormente vindo a ser utilizada nos complexos comerciais e discriminando para os Estados Unidos da América e o Mundo, (MEIRELLES JÚNIOR

apud OLIVEIRA s.d, p.11)

Para Figueiredo e Caggiano (2008, p.10), surgiu como forma de:

[...] atender às novas necessidades de informações dos gestores das empresas, a partir da separação entre a função contábil e a função financeira, dando nascimento a uma função diferenciada, que transcendia os conceitos oferecidos pela Economia, Administração e Contabilidade.

São vários os autores que afirmam o surgimento da controladoria no século XX, no entanto, no Brasil teve seu início com a vinda de grandes empresas multinacionais norte americanas em meados da década de cinquenta, (SCHMIDT, 2002, p.243).

Perante a Escola Italiana, “a Controladoria seria a Ciência Contábil dentro do enfoque controlístico, enquanto que, pela Escola Americana, a Contabilidade Gerencial é que se denomina Controladoria”, (PADOVEZE, 2010, p.8).

Oliveira *apud* Araújo (2010, p.12), entende a Controladoria:

[...] como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Para Kanitz (1976, p.7), “a área de controladoria tem a função de dirigir e implementar os sistemas de informação, motivar, coordenar, avaliar, planejar e acompanhar, servindo principalmente para que os gestores tenham uma fonte de informações confiáveis para a tomada de decisões”. A controladoria não controla mas presta um importante auxílio para as empresas no monitoramento dos processos .

2.2 DA CONTABILIDADE A CONTROLADORIA

A Contabilidade é o ramo do conhecimento que estuda conceitos de identificação e acompanhamento, no tempo, do patrimônio da entidade expresso monetariamente, (MOSIMANN e FISCH, 1999, p.103).

Padoveze (2003, p. 3), diz que:

As pesquisas sobre a Contabilidade como ciência levam-nos à escola de pensamento contábil italiana, já que a escola americana não se preocupa profundamente com o assunto. Esta última busca tratar a Contabilidade mais como ferramenta administrativa e sua utilização nas empresas.

Definições que refletem a visão da escola italiana, conforme D'Amore *apud* Padoveze (2003, p.3), “a contabilidade é a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, controle e registro relativos aos atos e fatos da administração econômica”.

Definições que refletem a visão da escola americana, conforme Hendriksen *apud* Padoveze (2003, p.4), “contabilidade é um processo de comunicação de informação econômica para propósitos de tomada de decisão tanto pela administração como por aqueles que necessitam fiar-se nos relatórios externos”.

Pode-se verificar duas vertentes conceituais, a primeira enfatiza o conceito econômico do patrimônio e suas mutações e a outra o conceito de comunicação de informação econômica, (PADOVEZE, 2003, p.4).

Para Catelli *apud* Padoveze (2003, p.4), a Controladoria tem como função, [...] “identificação, mensuração, comunicação e a decisão relativos aos eventos econômicos (...) respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial”.

Conforme o mesmo autor, pode-se compreender que na realidade a contabilidade e a controladoria têm o mesmo campo de atuação e estudam os mesmos fenômenos.

2.3 FUNÇÕES DO CONTROLLER

Sua função não é restrita a administrar o sistema contábil da empresa e por este motivo que os conhecimentos de contabilidade e finanças não são mais suficientes para seu desempenho, (KANITZ, 1976, p.6).

E vindo de encontro a este pensamento, Figueiredo e Caggiano (2008, p.12), afirmam que “para exercer esta atividade o profissional deve ter conhecimento e conceitos de outras disciplinas como Administração, Informática, Economia, Estatísticas e etc”.

Kanitz (1976, p.6), diz que:

O controlador se cerca de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que tem a tarefa de analisar e dirigir, a luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função de Controladoria.

Ainda, Figueiredo e Caggiano (2008, p.13), elencam outras aptidões

necessárias ao *controller* para o desempenho da função, tais como:

- a) Um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;
- b) Um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e sua políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- c) Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;
- d) Habilidade de bem expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

Ainda conforme o mesmo autor (2008, p.10-1), afirma que a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global e para que isso seja cumprido, o autor caracterizou como de responsabilidade e atividades básicas do *controller*, os seguintes itens:

- 1) **Planejamento:** Estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e logo prazo, que deva ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerencia por meio de um apropriado sistema de comunicação.
- 2) **Controle:** Desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
- 3) **Informação:** Preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referencia os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam as exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.
- 4) **Contabilidade:** Delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.
- 5) **Outras Funções:** Administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se ate mesmo com negociações com autoridades fiscais, quando necessário, Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento e muitas outras atividades (2008, p11).

Enfim, o *controller* devido à natureza e a abrangência de suas atribuições,

tem uma grande responsabilidade perante aos gestores, acionistas e o governo e é a ele mais do que qualquer outro profissional, que os gestores se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresarias, (SCHMIDT, 2002, p.23).

2.4 LOGÍSTICA INTEGRADA A CONTROLADORIA

Segundo Schmidt (2002, p.243), situam alguns historiadores que a logística começou a ter ênfase:

[...] a partir da chamada 1ª Revolução Industrial, no ano de 1750, na Inglaterra, muito embora suas raízes históricas remontem ao ano 8000 a.C. A moderna versão de logística integrada contempla não só a aquisição de recursos necessários a atividade de produção, mas todas as atividades de manufatura e de distribuição de produtos aos clientes.

Para Caixeta-Filho e Martins (2001), a logística vem se aperfeiçoando na mesma velocidade em que a demanda esta crescendo, além da competitividade que as grandes empresas travam para conquistar o mercado que as cadeias de suprimento e distribuição deteem.

A logística integrada a controladoria visa a otimização dos níveis de serviços que ocorrem na cadeia de suprimentos e proporcionar aos gestores das operações de logística a maior transparência possível dos fluxos físicos e econômicos, (SCHMIDT, 2002).

Tendo Como base a conjuntura econômica mundial, os dados internos e externos da empresa, a controladoria busca estabelecer diretrizes, princípios, regras e normas de procedimentos que, em seus aspectos pragmáticos, podem variar de empresa para empresa, conforme suas estratégias e políticas. Pode-se admitir em um primeiro momento, apenas otimizar os processos internos, de modo que seus custos sejam, no máximo, iguais aos dos concorrentes, (SCHMIDT, 2002).

A terceirização da logística de distribuição tornou-se uma boa iniciativa, tornando a empresa bem mais competitiva e aumentará seu espaço no mercado, no entanto, para que este processo ocorra de maneira adequada, é fundamental que este esforço seja resultado da controladoria e da logística integrada, visando não só a satisfação dos clientes, mas também a dos acionistas, empregados e demais *stakeholders*, (SCHMIDT, 2002).

No entanto, é importante de se deixar sublinhado que a falta de metas claras

e definidas gerará tarefas e custos desnecessários, repercutindo em resultados incertos, e isto se traduzirá em custos ocultos (desperdícios), (SCHMIDT, 2002, p.251).

2.5 ASPECTOS ESTRATÉGICOS E FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA

2.5.1 Processo de Gestão

Segundo Padoveze (2003, p.27), é “um conjunto de processos decisórios e compreende três etapas, Planejamento, Execução e Controle”. Por processo entende-se a sucessão de estados de um sistema, que possibilita a transformação das entradas do sistema nas saídas objetivas pelo mesmo sistema.

O mesmo autor, subdivide o Planejamento em duas fases: Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional. O planejamento Operacional incorpora uma etapa adicional, que é a que finaliza o planejamento das operações, denominada Programação.

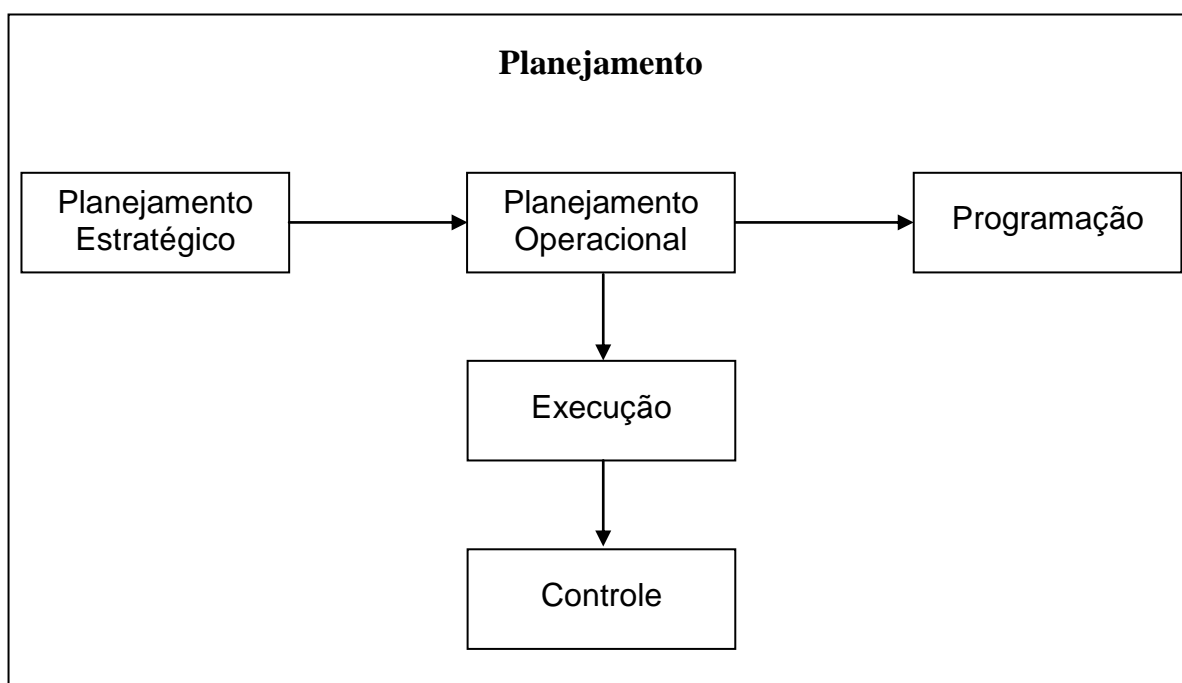


Figura 1: Conjunto do Processo de Gestão.
Fonte: Padoveze (2003, p.27)

Planejamento Estratégico

Para Figueiredo e Caggiano (2008, p.27), Planejamento é conceituado

como:

A mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão, agora com vistas no futuro. Tendo como função o aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório 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.

Padoveze (2003), afirma que o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa define sua pretensão de futuro. Neste momento ajusta suas políticas, diretrizes e objetivos, e tem como finalidade conseguir a congruência das metas dos funcionários, diretores, acionista e demais stakeholders.

Mosimann e Fisch (1999), destacam as dificuldades das organizações em realizar grandes mudanças, pois as pessoas são resistentes quando a mudança adota um afastamento descontínuo de valores, de cultura e de estrutura organizacional, no entanto, este comportamento deve ser previsto e calculado o grau de resistência que encontrara para que seja implementado.

Dessa forma, Schmidt (2002, p.18) afirma que o planejamento estratégico consiste de um processo de análise das oportunidades e ameaças externas e internas da organização, com vistas a definir diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa.

Planejamento Operacional

Mosimann e Fisch (1999), explica que, o planejamento operacional é a definição de metas e estratégias, alinhadas com os planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Catelli (2001), indica as fases que devem ser realizadas no processo de planejamento operacional:

- a) Definição dos objetivos operacionais;
- b) Estabelecimento dos meios e recursos;
- c) Estabelecimento das alternativas de ação;
- d) Simulação das alternativas identificadas;
- e) Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- f) Estruturação e quantificação do plano; e
- g) Aceitação e exposição do plano.

Mesmo não sendo padrão entre o meio, o mesmo a autor, ainda trabalha com subdivisões do planejamento operacional, chamando-se estas fases de: pré-planejamento operacional, planejamento operacional de médio e longo prazo e planejamento operacional de curto prazo.

Segundo, Oliveira *apud* Schmidt (2002, p.19.), o planejamento operacional é “desenvolvido em níveis hierárquicos inferiores da organização, visando a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente definidos e para que seja viabilizada a execução do plano estratégico”, o plano operacional deve estar bem detalhado no que tange as alternativas selecionadas, recursos, procedimentos, prazo, produtos, bem como os responsáveis pela execução.

Execução

Mosimann e Fisch (1999, p.37), tem a execução como a fase:

Do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Peleias (2002, p.25), afirma que “esta etapa não é uma atividade exclusiva de indústrias, ela pode ser desenvolvida por empresas do ramo de prestação de serviço”, pois também planejam e precisam executar suas estratégias para alcanças seu objetivos.

Controle

Padoveze (2010, p.28), explica controle como “a forma de verificar se as metas estão sendo atingidas e os procedimentos estão sendo realizados conforme o planejamento”, através do controle tenta-se diagnosticar desvios ou falhas com antecedência podendo corrigi-los.

Para Mosimann e Fisch (1999, p.70), a função do controle “é como uma ferramenta administrativa, exigida pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom resultado”. Sendo assim, o autor também destaca que o controle visa salvaguardar o patrimônio e definir o rumo da empresa, assegurando sua continuidade e o cumprimento de sua missão, para isso, necessita da definição de metas e padrões.

Conforme Figueiredo e Caggiano (2008, p.30), O *feedback* das informações é fundamental para o gestor planejar a longo prazo, pois rever estes objetivos de

longo prazo à luz de novas circunstâncias, poderão detectar desvios inofensivos a curto prazo, no entanto, a longo prazo o impacto pode ser preocupante, assim o controle dará ao gestor ferramentas para estabelecer o melhor curso a ser seguido pela empresa.

Para finalizar, Peleias (2002, p.26), afirma que o controle é:

[...] exercido por todos os gestores da empresa, com o apoio fornecido pela controladoria, e é suportado por relatórios obtidos do sistema de informação, voltados para avaliação de resultados e de desempenhos. Ele é mais eficazmente exercido na medida em que os gestores responsáveis pela execução das atividades participam ativamente do planejamento, pois esta situação leva ao envolvimento destes quando da transformação do plano em ações concretas, além de demonstrar claramente como a contribuição de cada gestor pode auxiliar no alcance das metas da empresa.

Fases do Processo	Finalidade	Produto
Planejamento Estratégico	Garantir a missão e a continuidade da empresa.	Diretrizes e Políticas Estratégicas
Planejamento Operacional	Otimizar o resultado a médio prazo	Plano Operacional
Programação	Otimizar o resultado a curto prazo	Programa Operacional
Execução	Otimizar o resultado de cada transação	Transação
Controle	Corrigir e ajustar para garantir a otimização	Ações Corretivas

Quadro 1: Visão Resumida do Processo de Gestão.

Fonte: Padoveze (2010, p.28).

2.5.2 Estrutura Organizacional

Estruturas Formais e Informais

Estes dois tipos de estruturas sempre existiram e da mesma forma causou muito problema no dia-a-dia das empresas, elas foram criadas para que se pudessem dividir e executar as funções administrativas básicas, (Cruz, 2010).

Segundo o mesmo autor, a estrutura formal é “aquela que aparece nos organogramas e estabelece as relações de hierarquia e comando, responsabilidade e papéis funcionais”, visa operacionalizar os processos de negócios de uma empresa e em muitos casos as estruturas formais acabam sendo informalizadas

operacionalmente, ou seja, quando uma pessoa é deslocada de uma função para desenvolver outra, sem que ninguém da empresa seja sabedor da mudança.

Para Araújo (2009, pág.165) Organograma é “um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento”. Seus objetivos são os de demonstrar a divisão do trabalho, a relação superior-subordinado, o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais e a análise organizacional.

Araújo (2009) classifica o organograma por técnicas de Elaboração, que são as seguintes:

- a) Estrutural;
- b) Circular ou Radical;
- c) Funcional A;
- d) Funcional B;
- e) Estrutural-Funcional;
- f) Matricial.

Conforme Simeray (1970, pág. 103) “cada estágio do crescimento da empresa corresponde um tipo apropriado de estrutura”, e para que a organização continue a desenvolver, torna-se necessário definir um conjunto de regulamentos comuns, além de delegar autoridade funcional a fim de coordenar a execução local das atividades, ocorrendo a descentralização da tomada de decisão.

2.6 O PAPEL DA CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÕES

Para Mosimann e Fisch (1999), a controladoria está qualificada como um órgão de *staff*, fazendo parte da cúpula administrativa da empresa, participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial, pois, como gestor do sistema de informações, está em posição de exercer o controle por meio do relato e da interpretação dos dados necessários à tomada de decisões.

Segundo Padoveze (2010, p.36), o *controller* deve atuar no sentido de:

Informar, formar, educar, influenciar e persuadir. E aliado ao conhecimento como um todo da empresa, o conjunto dos planos de ação e também o conhecimento científico da administração econômica, formam elementos que permitem exercer a persuasão junto aos demais gestores, para que obtenham eficiência e eficácia nas suas áreas de responsabilidade, com isso, a empresa será lucrativa e eficaz.

Para Figueiredo e Caggiano (2008), de certa forma existe pouca atividade gerencial que não envolva a tomada de decisão. E para que os gestores possam ter segurança na tomada de decisões, é imprescindível que tenham sistemas de informações gerenciais que propiciem informações em tempo real e adequadas.

O mesmo autor (2008, p.35) descreve uma rede de informação com três níveis:

Planejamento estratégico envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégias através das quais elas serão alcançadas. As decisões são baseadas em dados derivados de ambos os sistemas, externo e interno, e informações analíticas e ambientais; as primeiras identificam os pontos fortes e fracos da organização e as outras habilitam para a formulação de suas estratégias;

Controle Gerencial é a atividade seguinte que se ocupa com a implementação do plano estratégico e assegura que os recursos necessários foram obtidos e também que estão sendo usados de maneira eficiente. Esta atividade é rítmica e segue um padrão semanal, mensal ou quadrimestral. As decisões de controle gerencial são dirigidas para a investigação das variações e para a indicação de instruções aos gerentes operacionais sobre qual tratamento a ser dado a estas variações. E é, todavia, recomendado que o plano estratégico seja alterado. Neste caso, a decisão tomará a forma de recomendação de ajustamento do plano estratégico.

Controle Operacional é o processo que assegura que tarefas específicas estão sendo desempenhadas com eficiência e efetividade. É uma atividade que focaliza trabalho de transações individuais e opera em tempo real. Controle operacional é assim exercido sobre o sistema operacional, isto é, inclui registro de estoques, registro de pessoal, manuseamento de dados e manutenção de registros. As decisões de controle operacional são tomadas no ponto de encontro das informações específicas com as operacionais associadas com os vários subsistemas. Informações específicas estabelecem padrões de desempenho em termos de volume de custo de produção e tempo gasto. Informações operacionais evidenciam os resultados sob a forma de itens produzidos, e desempenho de produção em termos de tempo realmente gastos. As decisões de controle operacional, diferentemente das decisões de controle gerencial, preocupam-se com as variações ocorridas no dia-a-dia das operações, por exemplo, tempo gasto para desempenhar tarefas individuais.

Para Mosimann e Fisch (1999, p.60), “a maior necessidade da controladoria é de dado e de posse dele, este órgão processa e gera a informação, que chegando aos gestores em tempo hábil e de forma inteligente, lhes dá o subsídio para a tomada de decisão”. Sendo assim, entende-se que o papel da Controladoria é assessorar os gestores da empresa, na seleção de alternativas pelo uso de estruturas formais e organizadas, além de mensurar e prever os efeitos futuros da decisão tomada, (PELEIAS, 2002).

3 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, adotaram-se procedimentos metodológicos, conforme descrição:

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pergunta que norteia este estudo é: “De que forma a proposição de instrumentos de controladoria pode qualificar o sistema de logística e otimizar o resultado organizacional, melhorando os sistemas de controle interno e o processo de tomada de decisões?” Para responder a tal pergunta, considera-se conveniente adotar como estratégia de pesquisa o estudo de caso qualitativo, o qual é indicado em investigações que buscam responder a este tipo de questão (YIN, 2001). Assim, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Esta é adequada quando se parte desta perspectiva de pesquisa e quando se procura responder aos tipos de questões supracitados (YIN, 2001).

a) Do Ponto de Vista de sua Natureza

Referente à natureza, a presente pesquisa se caracteriza como aplicada (GIL, 1999). Por ter como objetivo gerar conhecimentos que possam ser aplicados na prática dirigidos à solução de problemas específicos, relacionados ao tema em questão.

b) Do Ponto de Vista de seus Objetivos

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque objetiva verificar a existência de métodos que possibilitem a aprendizagem gerencial; descritiva porque visa descrever percepções, expectativas e experiências pessoais do gestor acerca das suas funções, de suas competências e do processo de aprendizagem gerencial.

c) Ponto de Vista dos Procedimentos Técnicos

Em relação aos meios, os procedimentos técnicos utilizados basearam-se na pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho realizou-se a investigação sobre os seguintes assuntos: Controladoria, Funções do *Controller*, Planejamento, da Contabilidade a Controladoria e o Papel da Controladoria na Tomada de Decisões. A investigação procedeu-se, também de forma documental, porque se vale de documentos internos da organização que tratam a respeito do estudo. A pesquisa foi ainda de campo, porque coleta dados primários na empresa.

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados delimita formas e métodos, os quais foram utilizados para obter informações que contextualizaram o estudo, um processo bastante complexo, pois envolve várias técnicas e uma série de informações para se alcançar os melhores resultados.

A pesquisa bibliográfica realizou-se a partir de levantamento em livros, revistas especializadas, artigos publicados, teses e dissertações com dados relativos aos assuntos em questão, sobre Controladoria, Planejamento Estratégico e, ainda, sobre as habilidades e competências requeridas dos gestores .

Já a pesquisa documental contou com informações obtidas nos arquivos da organização escolhida, buscando dados referentes a princípios norteadores, procedimentos, políticas, regulamentos e programas da organização, visando coletar dados, mais especificamente, referentes ao modelo de gestão de pessoas adotado pela organização.

Em relação à pesquisa de campo, foram aplicadas entrevistas e observações, ao gestor da empresa e os demais colaboradores. Nas entrevistas, procedeu-se com perguntas abertas, buscando captar as opiniões dos entrevistados sobre as temáticas da pesquisa.

3.3 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Em relação ao plano de análise, Bardin (1979, p.42) nos orienta no sentido de que existem várias maneiras de analisar conteúdos de materiais de pesquisa.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Assim, através da análise de conteúdo, pode se entender melhor o que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

Então, na interpretação dos dados, será usada como técnica de síntese das informações a análise de conteúdo (TRIVIÑOS, 1992). Optou-se pela análise de conteúdo que, de modo geral, tem sido considerada como a análise dos dados referentes a ações que ocorreram em situações específicas, dentro de um contexto social e histórico e que carregam intenções e significados e levam a consequências (ROESCH, 1999). Como material de análise utilizar-se-á dados provenientes das fontes documentais e o conteúdo das entrevistas.

Para o tratamento, análise e interpretação dos dados utilizou-se como método/abordagem a análise teórica com evidências empíricas, onde se buscou, a partir das elaborações do quadro teórico, elencar algumas ideias de autores, que foram utilizadas como fundamentação do estudo e restou evidenciadas na análise documental e nas falas dos entrevistados.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Surgimento da Empresa

A transportadora surgiu da necessidade do proprietário de uma indústria de enxovais em atender com qualidade e presteza seus clientes e também reduzir o custo dos produtos, cortando gastos com fretes de transportadoras, despachos por rodoviária e sedex para enviar produtos acabados e receber matéria-prima. .

Com o fato de o gestor ser refratário em adquirir imóveis, uma vez que o mesmo entendia que o valor investido em imobilizado poderia ser em muito majorado, se investido em um bom negocio, o mesmo mudava-se constantemente de residências, percebendo a carência de serviço especializado na área.

Com espírito empreendedor, a necessidade de sua industria e a percepção de um nicho de mercado, o empresário resolveu ampliar seus negócios, trocando carros pequenos (Fiorino) por um caminhão Iveco, ano 1996, de pequeno porte e baú de aproximadamente 35 m³.

Inicialmente este caminhão estava mais voltado a utilização para serviços da industria, no entanto, aos poucos começou a fazer mudanças dentro do município. Em breve foi contratado para fazer uma mudança intermunicipal, o que lhe agradou em função do valor significativo a receber e do aproveitamento de frete que lhe possibilitava.

Com pouco estudo, mas contanto com forte espírito empreendedor resolveu comprar um caminhão maior, neste caso, um Mercedes Bens, ano 1985, e baú de 51m³. De imediato dedicou-se somente a realizar mudanças intermunicipais, pois havia pouca concorrência e sua estratégia de marketing era bastante aguerrida e incisiva.

O início desta atividade culminou com a época de maciças transferências de militares da região sul para tantos outros pontos geográficos do Brasil. Logo este empreendedor aliou-se à experiência de seu irmão, com vasta vivencia no ramo de transporte de cargas e passageiros, e resolveu encarar o desafio de fazer mudanças interestaduais.

A empresa já contava com dois anos de atividades e em uma ascensão rentável promissora, quando um fato circunstancial ocorreu; o proprietário da

empresa faleceu de câncer em um exíguo período de apenas 20 dias a contar do primeiro mau estar.

A sobrevivência da empresa abalou-se, pois este gestor, como ocorre na maioria das pequenas empresas detinha unicamente com ele o planejamento estratégico. Deixava para seus sucessores três lojas de enxovais, uma indústria e a empresa transportadora com dois caminhões grandes.

No entanto a movimentação destes negócios era bastante onerosa, devido aos altos custos operacionais e as diversas operações de créditos. Pela inexperiência de seus sucessores e a indisponibilidade de seguir com os negócios, as lojas foram vendidas, a fábrica desativada, o maquinário e os caminhões vendidos separadamente. Contudo, um dos caminhões foi vendido a um cunhado, que trabalhava como motorista empregado da empresa.

Na negociação, uma das exigências dos herdeiros era o compromisso do novo proprietário em assumir a dívida do caminhão, contudo, exigia a autorização para utilizar o nome fantasia e permanecer com os números de telefones da empresa, pois a mesma era detentora de um nome conhecido no mercado e associado a execução de um bom trabalho a tendência era crescer e se expandir.

4.1.2 Dos Fatos

A partir de 10 de maio de 2007 o novo proprietário da empresa assume as atividades, no entanto o número de transferências militares já havia terminado. Com esse viés, passou então a transportar mudanças dentro do município sede, além das poucas viagens, pois também não contava mais com o transporte da indústria de enxovais.

Logo chegou a nova época de transferências de militares, O novo gestor detinha apenas o conhecimento de motorista e experiência de seis meses no comando de empresa, conseqüentemente, a diminuição dos contratos ocorreu. Isto porque a preparação e a disponibilidade de tempo para viagens de negócios e fechamento de parcerias era de suma importância, o que não ocorrera pois não havia ninguém que o substituísse como motorista.

Percebendo esta necessidade preparou-se para que no próximo ano pudesse dedicar-se somente as viagens de negócio. Chegada a época, contratou um motorista para o caminhão, o qual ficou apenas 60 dias e pediu demissão.

No entanto, assim que proprietário da empresa pôde, começou a viajar no para divulgar sua empresa, principalmente visitando os quartéis, pois este era seu público alvo. Todavia para ter aproveitamento de frete precisava garantia de carga de retorno, identificando a necessidade de um depósito na Região Norte do país, pois a maioria dos militares transferidos do Rio Grande do Sul tinha como destino os estados do Amazonas, Mato Grosso, Pará, entre outros.

Diante disso verificou a melhor localização para a instalação de um depósito no norte do país, vindo a alugar um estabelecimento na cidade de Marabá, no Estado do Pará, pelo período de três meses. Semelhante forma de divulgação da empresa foi utilizada no norte do país, visitas aos quartéis, agências de cargas e transportadoras.

Os contratos para o transporte de mudanças de militares começam a ser firmados. A procura apresentou-se tão intensa que quase não se conseguia vencer as viagens para efetivar os negócios. A empresa já estava bastante conhecida neste ramo, além do bom trabalho de divulgação.

As coletas de mudanças aconteciam intermitentes em várias cidades do estado, Santa Maria, Pelotas , Porto Alegre, Alegrete , Santana do Livramento , Jaguarão, Bage , São Borja, São Luis Gonzaga , Santo Angelo e também para os mais diversos destinos como, Bahia, Rio de Janeiro, Brasília, Manaus , Maraba, Te-Fé , Porto Velho, etc.

No decorrer das coletas percebeu-se a necessidade de mais um depósito na cidade de Jaguarão - RS, pois tinham muitas mudanças na cidade e região, podendo ser feitas as coletas com caminhões pequenos e trazê-las para o depósito de Santo Ângelo com o menor número de viagens possível, fazendo aproveitamento de uma viagem para em torno de cinco clientes.

Nos depósitos de Santo Ângelo e Marabá, as cargas aguardavam o cronograma estabelecido para serem transportadas aos seus destinos, ou seja, levadas para os depósitos centrais, no Estado do Pará e Rio Grande do Sul, para somente então serem enviadas ao seu destino final, com caminhões pequenos.

4.1.3 Consequências

Após o início dos trabalhos os problemas começaram a surgir, pois não houve um planejamento adequado para atender tamanha demanda e compromissos assumidos.

Os móveis e utensílios das mudanças começaram a serem embalados e transportados para os depósitos, e como apenas proprietário e seu cunhado tinham experiências nesse serviço e viagens longas, havia muita morosidade e mau acondicionamento dos objetos, o que mais tarde ocasionou atraso de cronograma e avaria nos bens.

Outro problema referente a desqualificação dos trabalhadores foi o extravio de objetos, o que mais uma vez onerava a empresa com pagamento de multas e ressarcimentos. Pelo fato do acúmulo de muitas cargas nos depósitos e não existir controle de volumes pertencentes a cada cliente, acabou também por se misturar os objetos de uma mudança na carga de outro cliente.

A empresa também foi onerada com o pagamento de altos valores cobrados por outras empresas do ramo, pela realização de algumas viagens, pois, os prazos estavam se esgotando e não havia tempo hábil de pesquisar preços e nem do caminhão da empresa realizar todas as viagens.

A falta de recurso financeiro obrigou o proprietário da empresa a comprar materiais como, plástico bolha, fitilho, caixa de papelão, papelão ondulado, fita adesiva, no varejo, pagando valores elevados. E, em muitos casos, os depósitos passaram dias sem os materiais, tornando o acondicionamento dos objetos fragilizado e por consequência, aumento da probabilidade de serem danificado.

Com o fato do atraso nos recolhimentos, houve casos em que os militares precisaram pagar mais dias de aluguel, em decorrência do não cumprimento das datas de recolhimento. Também houve situações em que a empresa precisou contratar um caminhão para buscar uma única mudança, prejudicando todo o planejamento das coletas

As pessoas da família também trabalhavam como carregadores, auxiliares administrativos, caixa, acompanhantes de viagem, enfim, todos faziam tudo e pior que isso é que sem ter funções definidas não existia como cobrar responsabilidade ou resultados. Assim inviabilizando a possibilidade de qualquer tipo de controle ou procedimento, que se imaginasse implantar e tornando as poucas informações ineficientes.

4.2 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA

A verificação da não utilização de ferramentas da Controladoria nesta empresa, nos remete a refletir sobre estudos já realizados referentes aos altos índices de mortalidade das micro e pequenas empresas. E para que esta empresa alcance o sucesso no mercado onde atua, precisa ter alguns instrumentos que auxiliem o gestor, contudo faz-se necessário, sobremaneira, o comprometimento do mesmo, para que a implementação e o acompanhamento gerem os resultados pretendidos.

Dentre as ferramentas a serem sugeridas a esta empresa apresenta-se o Planejamento Tático e Estratégico, Processos de Controle, Custos e Finanças.

4.2.1 Planejamento Tático

Por desconhecer esta prática de gestão, o gestor concentra-se somente a uma visão de curto prazo, realizando apenas as tarefas ocorrem no momento, sem planejamento futuro e de longo prazo.

A partir da explanação de como estas ferramentas poderiam ser de grande valia para a empresa, o gestor receberá auxílio para elaborar o Planejamento Tático e Estratégico da Empresa.

Negócio

Prestação de serviços, no ramo de transporte de mudanças residenciais, da organização dos móveis e utensílios para viagem até a montagem e instalação de todos os bens em seus devidos lugares.

Missão

Prestar serviços do início ao fim de sua mudança, transportando seus bens com qualidade, zelo e segurança para qualquer ponto geográfico do Brasil.

Visão

Ser para seus clientes a melhor referência no ramo de mudanças.

Valores

- Ética: Agir com honestidade, transparência e equidade, diante de seus clientes, colaboradores e sociedade em geral;
- Qualidade: Nunca abrir mão da qualidade, mesmo diante de situações que tenha que reduzir custos para ganhar concorrências.
- Organização: Sempre manter organizada a estrutura da empresa, para que sejam cumpridos todos os compromissos com qualidade e segurança.
- Colaboradores: Valorizar os funcionários, respeitar suas diferenças e auxiliá-lo a superar suas dificuldades.
- Clientes: Atender a todos com respeito e presteza, deixando-o sempre satisfeito com a eficiência e eficácia da empresa.

Análise do Ambiente Interno e Externo

Esta análise ambiental é de suma importância para que a empresa tenha uma ideia dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que possa se apresentar. Assim podendo se favorecer com a utilização de aspectos positivos e tentar minimizar ou até bloquear a utilização de pontos negativos. Esta análise será representada a seguir, com a utilização da Matriz FOFA.

	Fatores Internos (Controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transporte para qualquer parte do País; • Desmonta e Monta móveis, acondiciona louças, roupas, brinquedos e outros utensílios; • Garantia de seguro por danos ou extravios; • Preços competitivos; • Depósitos gerenciados pela própria empresa. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca concorrência; • Necessidade dos militares em comprovar o transporte de seus bens, para receber a indenização referente a mudança; • Público alvo exigente e com poder aquisitivo, médio e alto.
Pontos Fracos	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestor despreparado, centralizador e indisponível para tomada de decisões; • Pouca qualificação dos funcionários; • Falta de recurso financeiro; • Falta de controles; • Familiares sem função definida na empresa; • Frota de apenas 1 caminhão e baú pequeno. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades em contratar fretes sem retorno garantido; • Curta temporada de transferências; • Estradas em péssimas condições.

Quadro 2: Matriz F.O.F.A.

Fonte: Dados Conforme Pesquisa

4.2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico influencia em todas as informações do planejamento tático, visando estabelecer estratégias que estejam vinculadas com o foco e as necessidades da empresa em questão. O plano estratégico de negócio conta com diversas informações, para que possam ser tomadas as decisão necessárias, além de fortalecer a existência da empresa, agindo com segurança e coerência ao considerar a relação custo x benefício x risco de cada oportunidade vislumbrada.

DIRETRIZES

- Definir objetivos e metas de longo prazo;
- Profissionalizar e prestar serviços de qualidade;
- Valorizar os colaboradores;
- Aumentar a lucratividade da empresa.

EXECUÇÃO

A partir das diretrizes estabelecidas pelo gestor foram definidas metas para qualificar os serviços da empresa, fidelizando o cliente e reduzindo custos, o que trará benefícios para a organização.

Metas para no Máximo a Próxima Temporada de Transferências

- Qualificar 100% dos colaboradores;
- Padronizar os serviços, definindo quantidade de material a ser utilizado, modo de uso, forma de carregamento e estocagem;
- Aumentar a remuneração dos colaboradores em 1% do valor de cada contrato para quem:
 - cumprir com os prazos estipulados;
 - e não houver danos e extravios de bens.
- Reduzir custos com:
 - Morosidade;
 - Indenizações por danos e extravios;
 - Pagamento de multas por descumprimento de prazos;
 - Viagens desnecessárias;
 - Telefonemas desnecessários.
- Adquirir um caminhão com maior capacidade de carga;
- Definir funções e responsabilidades para cada colaborador;

CONTROLE

Com os relatos e a observação realizada nesta empresa, urge algumas medidas de controle, para minimizar as falhas e reduzir custos desnecessários.

Pelo fato de a empresa ser de pequeno porte e dispor de poucos recursos, tanto financeiros como tecnológicos, um dos controles sugeridos são as planilhas

eletrônicas, com recursos de filtro, que possibilitam cruzamento de dados e formulação de relatórios.

A planilha como cronograma, disponibiliza uma visão dos prazos de recolhimento e entrega das mudanças, assim como as cidades de recolhimento e destinos, possibilitando traçar roteiros de viagem e calcular a metragem cúbica que deve ter o baú do caminhão a ser contratado.

CRONOGRAMA						
Cliente	M ³ Carga	Dt. Recolh.	Cidade	Dt Entrega	Destino	Localização Atual

Quadro 3: Cronograma de Viagens de cada Depósito
Fonte: Dados conforme Pesquisa

Outra planilha de controle necessária para a empresa é o inventário das mudanças, o qual possibilitará ao motorista ou conferente a diagnosticar a ausência de algum volume ou o carregamento de objetos não pertencente àquela carga. Além da planilha, este item terá que ter uma etiqueta para ser fixada aos volumes de cada mudança. Este instrumento também permite identificar em que momento este item foi extraviado e quem foi o responsável pela conferência atual e anterior.

INVENTÁRIO DE MUDANÇA							
Cliente:	Tem. Luiz	Origem:	São Borja – RS		Destino:	Manaus - Am	
Item	Descrição	Volume	Conferência 01	Conferência 02	Conferência 03	Conferência 04	Conferência 05
1	Geladeira	1/1	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
2	Guarda-Roupa	1/3	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
3	Guarda-Roupa	2/3	Ok	-	-	-	-
4	Guarda-Roupa	3/3	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
5	Caixa Roupa	1/1	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
6	Caixa Louças	1/2	Ok	ok	Ok	Ok	Ok
7	Caixa Louças	2/2	Ok	ok	Ok	Ok	Ok
Conferente:			Alfredo	Alex	Pedro	Roberto	Aloisio
Data:			02/12/xx	05/12/xx	10/12/xx	24/12/xx	02/01/xx
Local			Bagé – RS	Dep. Jaguarão - RS	D. Santo Ângelo - RS	D. Marabá - PA	Manaus - AM

Quadro 4: Inventário de Carga
Fonte: Dados conforme Pesquisa

As etiquetas, além de fazer parte da planilha de Inventário da mudança, identificará a pessoa responsável pelo acondicionamento do objeto, uma vez que,

parte da remuneração dos colaboradores também será de acordo com a redução de indenizações por danos. Logo se o objeto que estiver avariado, for comprovado que a causa do dano foi por imprudência ou imperícia do embalador/carregador, o mesmo será penalizado com o não recebimento dos valores equivalente àquele contrato. Este quesito está relacionado nas metas como aumento da remuneração do colaborador, no entanto para que isto ocorra a empresa não pode ser onerada com indenizações, ainda mais que por descuidos dos funcionários.

Etiqueta Inventário			
CLIENTE:	Ten. Luiz	ORIGEM:	BAGÉ – RS
DESTINO:	MANAUS - AM	Dt. Recolh:	02/12/xx
PRAZO ENTREGA :	05/01/XX	Responsável Acondicionamento: Observações:	
ITEM:	03		
VOLUME:	2/3		
DESCRIÇÃO	Guarda-Roupa		

Figura 2: Modelo de Etiqueta do Inventário

Fonte: Dados conforme Pesquisa

Ainda no setor financeiro, identifica-se a necessidade de um Livro Caixa, com apenas uma pessoa responsável, pois, não se tem a informação fidedigna de onde está indo os valores que estão sendo recebidos, ou seja, onde estão sendo gastos estes valores, fluxo de caixa, devedores inadimplentes, comparativo de contas a pagar e receber.

Relatorio de Contas a Receber						
Contrato nº	Data	Parcela	Cliente	Valor	Pago	Forma de Pgto
003	20/01/xx	2/2	Jorge Machado	R\$ 1.000,00	SIM	Boleto
003	15/01/xx	1/2	Jorge Machado	R\$ 1.500,00	SIM	Cheq.
004	13/01/xx	1/1	Fabio Silva	R\$ 1.800,00	NÃO	Cheq.
001	10/12/xx	1/3	Luiz Armando Silva	R\$ 2.000,00	SIM	Dep. C/C
001	10/02/xx	3/3	Luiz Armando Silva	R\$ 500,00	SIM	Dep. C/C
001	10/01/xx	2/3	Luiz Armando Silva	R\$ 1.000,00	NÃO	Dep. C/C
002	05/02/xx	1/1	Pedro Araujo	R\$ 3.850,00	NÃO	Dep. C/C
Total				R\$ 11.650,00		

Quadro 5: Modelo de Relatório de Contas a Receber ou Pagar

Fonte: Dados conforme Pesquisa

As planilhas de Contas a Pagar e a Receber deram aos colaboradores e ao gestor informações, antes não visualizadas, oportunizando tomar decisões com base em relatórios de fácil compreensão e elaboração.

4.2.3 Estrutura Organizacional

Para atender uma das metas de definir funções e responsabilidade a cada colaborador ajustou-se a estrutura organizacional da empresa, e a melhor forma de representá-la é através de um organograma, o qual nos permite visualizar facilmente os componentes da estrutura, a via hierárquica, as comunicações formais e a interdependência entre as partes.

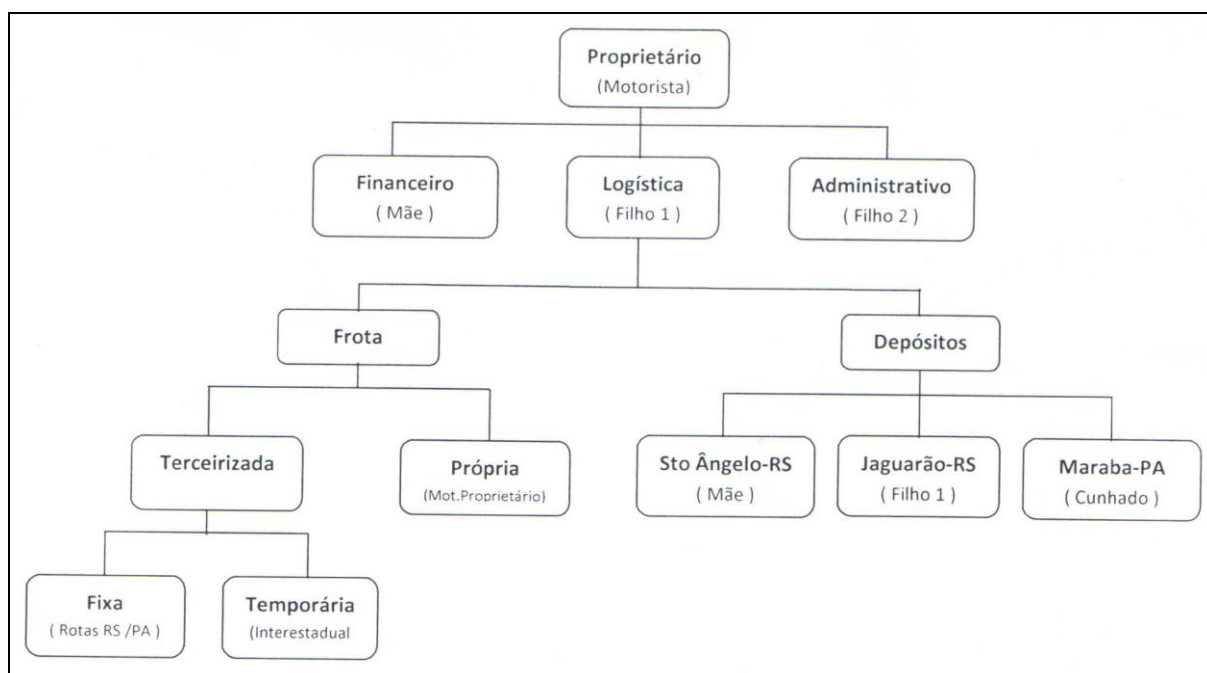


Figura 3: Estrutura Organizacional
Fonte: Dados conforme Pesquisa

A estrutura organizacional que se aplicou nesta empresa tem como base o modelo matricial, que são os setores afins trabalhando em conjunto sem que a necessidade das linhas convencionais de interligação, no entanto, compreendeu-se perfeitamente os níveis de hierarquia.

O cuidado que se teve na estruturação do organograma da empresa foi o de evitar superposição de poderes, pelo fato da empresa ser de pequeno porte e as ligações estarem muito próximas em função do vínculo familiar.

Em uma empresa de maior porte estes cargos seriam de gerentes, no entanto, a simples delegação de funções dos controles e metas foram suficientes para tornar a empresa com uma estrutura mais eficiente e não burocratizada, facilitando a agilidade administrativa e possibilitando também a iniciativa dos colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho focou-se em analisar os procedimentos de controladoria enfatizando conceitos, ferramentas e identificando características da empresa em estudo. Avaliou-se o que se poderia contribuir a partir da controladoria a fim de proporcionar informações úteis no processo de gestão visando resultados positivos.

As organizações dependem cada vez mais de informações adequadas e que permitam a tomada de decisão eficaz. No entanto, nas empresas, é comum a falta de integração entre as áreas, o que dificulta significativamente a gestão empresarial. Observa-se que os setores não são interligados, a contabilidade e as demais áreas das empresas, principalmente no nível estratégico, é pouco utilizada pelos gestores que são os responsáveis pelas decisões.

As dificuldades do mercado, a globalização, a crise econômica, a tecnologia podem transformar e evoluir como também afetar o desempenho das empresas. Fatores internos como planejamento de atividades, descontrole de caixa, desconhecimento do ramo em que trabalha, o descuido com a análise das informações e os custos operacionais demonstram a importância do conhecimento na área que os empresários necessitam para administrar os processos dinâmicos que emergem na tomada de decisões a fim de alcançar os resultados desejados.

Na empresa objeto de estudo deste trabalho observou-se que a gestão organizacional estava deficitária devido a falta de planejamento, controle e informação do sistema contábil. A integração das atividades de administração e contabilidade podem ser melhor gerenciadas se a área da controladoria exercer sua função neste espaço promovendo tal integração e gerando as informações necessárias.

O processo de gestão como ferramenta da controladoria, pode ser utilizado para diagnosticar pontos fortes e fracos na empresa, sendo que a partir disso foi proposto um posicionamento estratégico a fim de constatar ameaças e oportunidades que estavam emergindo naquele momento.

É através do planejamento estratégico que as empresas buscam aperfeiçoar suas operações aproveitando as oportunidades que o mercado proporciona. Assim, é possível avaliar cenários futuros buscando alternativas positivas para os resultados obtidos.

A partir do momento que se obteve um diagnóstico foi possível propor diretrizes estratégicas que serviram de alicerce para a construção de um plano de ação objetivando os pontos fracos e ameaças. Após sugerir algumas ferramentas de controle foi possível produzir informações e minimizar custos.

Constatou-se com o estudo a presença de pontos fracos que foram de suma importância tais como o risco das informações não serem totalmente verídicas pelo fato de serem informadas pelo gestor e a identificação de falhas em determinados setores que vem de encontro a qualidade do serviço e atendimento ao cliente. Porém pontos fortes foram identificados uma vez que a ferramenta permitiu que o gestor se posicionasse e enfatizasse seu ponto de vista em relação a empresa, permitiu um maior conhecimento do mercado que a empresa atua, definiu e destacou os valores e a qualidade que a empresa se compromete, foi possível formatar a estrutura organizacional, identificando responsabilidades e definindo papéis de cada colaborador na empresa, como também, o grau de hierarquia, identificou-se pontos em que a empresa está deixando a desejar sendo possível elaborar ações imprescindíveis num processo de tomada de decisão e gerenciamento.

A controladoria empresarial é munida de instrumentos que a maioria dos gestores desconhecem o que poderiam auxiliar na administração de seus empreendimentos. O interessante é que esses déficits são reconhecidos pelos mesmos e que a falta de informações precisas e tempestivas sobre o mercado deixam a desejar.

Partindo deste pressuposto e das leituras enfatizadas neste estudo, constata-se que a controladoria tem papel essencial dentro das micro e pequenas empresas contribuindo valiosamente nos processos de mudança, qualificando a gestão das empresas evitando o óbito empresarial.

Assim, conclui-se que é de responsabilidade dos gestores buscarem informações alicerçadas em órgãos de credibilidade empresarial como SEBRAE, SENAI e SENAC a fim de buscarem sustentabilidade, prognosticar decisões estratégicas objetivando o sucesso da organização. Com isso, empreendimentos com um perfil formalizado, com valorização no planejamento irá reduzir significativamente intercorrências e erros administrativos.

Sugere-se que a empresa possa criar um controle orçamentário envolvendo todos os setores visualizando as ações de longo prazo, rentabilidade, custo e fluxo

de caixa, afim de ter claramente as suas necessidades e ai então, traçar metas e estratégias. Assim sendo possível obter informações de desempenho em forma de números.

Como proposta final recomenda-se a realização de a médio ou longo prazo uma futura pesquisa a fim de verificar se as ferramentas propostas supriram as necessidades da empresa ou a possibilidade de ser implementadas outras ferramentas.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Liana Silva. **Gecon (Gestão Econômica) Como Ferramenta de Gestão para a Controladoria das Empresas**. 2010. Disponível em: <<http://www.flf.edu.br/revista-flf/monografias-contabeis/monografia-liana-silva.pdf>> Acesso em: 03 Mar. 2012.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos: E as tecnologias de Gestão Organizacional**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Bardin, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e Processos**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAIXETA-FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão Logística do Transporte de Cargas**. São Paulo: Atlas, 2001.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Explicação das Normas da ABNT**, 15 Ed. Porto Alegre: Furasté, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANITZ, Stephen Charles, **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LIMA-JUNIOR, Carlos A. C. **A Controladoria Como Ferramenta de Apoio ao Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico de uma Empresa de Telefonia Móvel**. 2005. Disponível em: <http://www.feaac.ufc.br/images/stories/_files/producaoacademica/ms_profissionalcontroladoria/ms_turma2003/ms_limajunior_cac.pdf> Acesso em 21/11/2011.

MARTINS, Pinto, D. Procedimentos de Controladoria Aplicados na Empresa Auto Som Galeazzi. **Revista e-ESTUDANTE - Electronic Accounting and Management - ISSN 1984-7378**, América do Norte, 3, mai. 2011. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/view/1333/761>> Acesso em: 03 Mar. 2012.

MOSIMANN, Clara Pelegrino; FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Valéria Ulquim de. **Controladoria: Uma Abordagem Sobre os Principais Conceitos**. S.d. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34830/000784657.pdf?sequence=1>> Acessado em: 04 abr. 2012.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudos de Caso**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Cláudio Afrânio; **Como Elaborar um Plano de Negócio**. Brasília: Sebrae, 2007. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em: 03 Mar. 2012.

SCHMIDT, Paulo (Org.), **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**, Porto Alegre: Bookman, 2002.

SIMERAY, J.P. **ESTRUTURA DA EMPRÊSA**. Rio de Janeiro: GB, 1970.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constatnt. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**, São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.