

CONTROLADORIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA: SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DE UMA EMPRESA DE CAPITAL FECHADO

Caroline Schwambach Bechaire¹
Rafael Henrique Lenhardt²
Cristiano de Lima³

RESUMO

Dentro da nova realidade econômica a controladoria e a governança corporativa passaram a cumprir papel fundamental, tornando-se fatores imprescindíveis dentro das esferas econômicas e socioambientais. Com base nesses aspectos, o artigo tem por tema a controladoria e a governança corporativa, sua importância dentro de uma empresa de capital fechado, cujo assunto delimita-se ao papel de ambas dentro de uma indústria do ramo da construção civil. O seu problema esteve atrelado a entender como os preceitos da controladoria e alguns princípios da governança corporativa, podem nortear a gestão das empresas e balizar as tomadas de decisões dentro dos processos gerenciais. Já o objetivo geral foi verificar como a controladoria e a governança corporativa são capazes de fornecer o alicerce para todo e qualquer processo de gestão empresarial. A pesquisa traz uma breve explanação acerca da gestão, seguida de uma abordagem aprofundada da controladoria e um estudo fundamentado nos princípios da governança corporativa. O artigo teve embasamento referencial essencialmente bibliográfico e a metodologia utilizada em sua execução configura-se com a natureza aplicada, por meio de abordagem qualitativa de cunho exploratório. Através da pesquisa verificaram-se pontos da controladoria imprescindíveis dentro dos processos de gestão, como a importância da utilização de sistemas, indicadores de desempenho e controle dos ciclos operacionais, destacando também a necessidade da empregabilidade dos princípios da governança corporativa, que melhoram as relações internas e externalizam pontos positivos. Aos estudantes o estudo oportuniza novos entendimentos acerca dos temas e às empresas traz uma visão aprofundada capaz de dar aporte aos processos gerenciais.

Palavras-chave: Gestão – Controladoria – Governança Corporativa

ABSTRACT

The new economic reality brought some concerns, which until then, were distant for managers and their managerial processes. In this context, controlling and corporate governance began to play a fundamental role, becoming essential factors

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis – 8º semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis. carolsbechaire21@gmail.com

² Acadêmico do curso de Ciências Contábeis – 8º semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis. rafaellenhardt@gmail.com

³ Orientador. Professor do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis nas Faculdades Integradas Machado de Assis. c.delima@yahoo.com

in the economic and socio-environmental spheres. Based on these aspects, the article has the theme of controlling and corporate governance, its importance within a private company, whose subject is delimited to the role of both within an industry of construction branch. His problem has been to understand how the basic principles of controllability and some principles of corporate governance can guide the management of companies and guide decision making within management processes. The overall objective was to verify how the controllership and corporate governance are able to provide the foundation for any and all business management processes. The survey provides a brief explanation of management, followed by an in-depth approach to controller and a study based on corporate governance principles. The article was based on a bibliographical reference framework and the methodology used in its execution is configured with the applied nature, through a qualitative exploratory approach. Through the research it was possible to verify control points essential within any management process, such as the importance of the use of systems, performance indicators and control of the operational cycles, also highlighting the need for employability of corporate governance principles, which improve internal relations and outsource positive points. To the students, the study gives new insights about the subjects, and to the companies brings a deeper vision, capable of giving contribution to the managerial processes.

Keywords: Management - Controllership - Corporate Governance

INTRODUÇÃO

Em meio à nova realidade econômica, os constantes avanços das empresas frente ao mercado competitivo trouxeram preocupações até então distantes para os gestores e seus processos gerenciais. Nesse novo contexto, a controladoria passou a cumprir papel fundamental no aporte às tomadas de decisões, gerando informações confiáveis através de sistemas, interpretando as informações geradas por eles e balizando melhores resultados econômico-operacionais das organizações. Aliada as suas bases, a governança corporativa, que dentro da alta gestão é também um dos temas em crescente desenvolvimento, sustenta as relações empresariais e torna-se fator imprescindível, compreendendo as esferas econômicas e socioambientais.

Partindo desse pressuposto, o presente trabalho tem por tema a controladoria e a governança corporativa, sua importância dentro de uma empresa de capital fechado, cujo assunto delimita-se ao papel de ambas dentro de uma indústria do ramo da construção civil, estabelecida na cidade de Boa Vista do Buricá/RS, tendo em vista que cada vez mais as organizações como um todo se empenham na busca por métodos de gestão bem desenvolvidos e demandam estruturas organizacionais

bem alinhadas e arquitetadas para sua continuidade no mercado competitivo atual. Nesse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: como os preceitos básicos da controladoria, bem como alguns princípios da governança corporativa aplicáveis podem nortear a gestão das empresas e balizar suas tomadas de decisões dentro dos processos gerenciais?

O objetivo geral da pesquisa foi verificar como a controladoria e a governança corporativa são capazes de fornecer o alicerce para todo e qualquer processo de gestão empresarial. Com relação aos objetivos específicos, a ideia é conhecer o atual modelo estratégico, administrativo e operacional da empresa estudada, dar aporte à comparabilidade entre a teoria predeterminada e os princípios da controladoria e da governança corporativa empregados na prática, identificar os pontos críticos relativos ao atual modelo de gestão e propor sugestões em relação à utilização da controladoria e da governança corporativa como apoio ao processo decisório.

Envolvidas por um ambiente cada vez mais competitivo, as organizações precisam efetivar a sua tomada de decisão de forma ágil e concisa, baseando-se geralmente em informações geradas por sistemas operacionais capazes de resumir processos e resultados. Além disso, é imprescindível que valores e princípios estejam bem definidos dentro da empresa. É nesse contexto que o papel da controladoria e da governança corporativa ganham força e trazem consigo alternativas que possibilitam desempenhar estratégias e ações que asseguram a responsabilidade administrativa e a perpetuidade da entidade, prevenindo possíveis situações organizacionais impactantes, auxiliando na tomada de decisão e dinamizando os processos como um todo.

Conforme o interesse acadêmico, a explanação e o aperfeiçoamento das pesquisas relacionadas ao tema proposto podem oportunizar novos entendimentos sobre a aplicabilidade dos temas e trazer consigo novas possibilidades junto à academia ou mesmo ao mercado de trabalho. Em contrapartida, o trabalho fica à mercê da instituição de ensino, concedendo aporte aos seus alunos e facilitando eventuais estudos sobre as temáticas que se sucederem.

O estudo teve embasamento referencial essencialmente atrelado a bibliografias e trabalhos desenvolvidos por pesquisadores e autores variados, os quais explicitam subsídios consideráveis ao estudo da controladoria e da governança corporativa, bem como sua relevância para a maior performance das

organizações. A metodologia utilizada na execução desse artigo configura-se com a natureza aplicada, por meio de abordagem qualitativa de cunho exploratório.

O ponto de partida da pesquisa traz uma breve explanação acerca da gestão empresarial, correlacionando-a com a controladoria e a governança corporativa. Posteriormente, esses dois assuntos são aprofundados. O primeiro deles detendo-se a conceituação, importância, principais aspectos, o processo básico de gestão, os sistemas de informações e os ciclos operacionais. Já o segundo a uma abordagem geral sobre a governança corporativa dando um enfoque maior aos seus princípios. Na sequência, perpassam-se todos os pontos da metodologia e análise de resultados, culminando na conclusão do estudo proposto.

1 GESTÃO EMPRESARIAL

A presente realidade do mundo dos negócios e as mais variadas mudanças nos ambientes empresariais passaram a exigir performance e controle máximos por parte das organizações. Nesse contexto, a aplicação de modelos de gestão tornou-se imprescindível para as empresas, conduzindo os gestores dentro dos seus processos decisórios e facilitando o alcance dos objetivos anteriormente traçados. Assim, segundo Oliveira

O termo *gestão* deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA, 2013, p. 104)

Para Catelli, gerir uma entidade é uma incumbência desafiadora, são inúmeras tarefas que devem ser comandadas simultaneamente e de forma íntegra e apropriada. Essa gestão empresarial é encarregada pela dinâmica, pela qualidade das respostas ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio na estrutura, assim como pela definição dos objetivos. Em suma, a gestão empresarial é responsável pela eficácia do sistema empresa (CATELLI, 2013).

Para que a empresa mantenha-se eficaz e equilibrada, reagindo às pressões ambientais é indispensável que ela permaneça constante frente a essas relações assim como com as partes envolvidas para garantir a sua continuidade. De acordo

com Oliveira, uma entidade não tem como único objetivo maximizar seus resultados, mas um elenco de objetivos, como a melhoria da produtividade, a satisfação de seus clientes, a responsabilidade pública, o desenvolvimento de recursos humanos, entre outros. Ou seja, a empresa deverá cumprir sua missão para garantir sua continuidade (OLIVEIRA, 2013).

Em se tratando de gestão empresarial, temas como a controladoria e a governança corporativa, imprescindíveis dentro dos processos gerenciais, vêm à tona e trazem consigo diferentes métodos de influência nesse contexto. O primeiro mais voltado às questões operacionais, sistemas e interpretação de informações geradas, auxiliando os gestores e seus respectivos processos como um todo. Oliveira corrobora a colocação dizendo que a controladoria tem como papel assessorar a gestão da entidade, fornecendo levantamentos econômicos e, por meio da visão sistêmica, facilitar os processos de decisões através de informações, exercendo influência nas empresas e norteando os administradores na busca pela eficácia das mesmas (OLIVEIRA, 2013).

Já a segunda, diz respeito aos princípios e valores que conduzem as formas de pensar e agir de todos os envolvidos na organização, dando ênfase a temas sociais, ambientais e administrativos. Silva Filho, Benedicto e Calil complementam a ideia alegando que a governança corporativa é um modelo de gestão que pressupõe a adesão de altos padrões de administração da empresa, sincronizando princípios como a responsabilidade dos gestores, a importância e a composição do conselho administrativo, os métodos financeiros, contábeis e trabalhistas, a dinâmica informacional, que deve ser transparente e precisa, e a igualdade de direitos entre as partes interessadas (SILVA FILHO; BENEDICTO; CALIL, 2008).

É partindo desse pressuposto de harmonização entre a gestão das organizações, a preocupação com as externalidades positivas e a ênfase em métodos de gestão capazes de concretizar melhores resultados, que a controladoria e a governança corporativa vêm complementando-se e fazendo-se cada vez mais presentes no âmbito administrativo das entidades.

1.1 A CONTROLADORIA

A grande maioria das empresas nasce com o objetivo base de se manterem competitivas no mercado, moldando-se às inúmeras transformações da economia

bem como aos novos perfis empresariais que as sociedades como um todo demandam. Segundo Catelli, a continuidade das organizações é pressuposto inerente a sua própria natureza e provém de suas relações internas e externas, constatando a necessidade de conservar o potencial de competição, adaptação e mudança em relação a seu mundo exterior (CATELLI, 2013).

Em vista dos fatos, a tomada de decisões de forma concisa passou a ser imprescindível dentro do âmbito gerencial, sem margens para erros ou morosidade. Partindo desse propósito, o papel do termo conhecido por controladoria ganhou força e espaço em meio à nova realidade organizacional. De acordo com Catelli, a controladoria é responsável pelo estabelecimento de diretrizes necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, capazes de suprir a demanda informacional dos administradores e os auxiliarem ao longo do processo de gestão a adotarem decisões significativas quando assim solicitado (CATELLI, 2013).

Para tanto, faz-se necessário adotar métodos qualificados que sustentem e dinamizem determinadas deliberações de gestores em prol da organização. Atualmente, em consequência da progressiva evolução tecnológica, as empresas podem recorrer a sistemas de informações capazes de conferir aporte a todos os setores do âmbito organizacional. Souza corrobora essa colocação afirmando que “o avanço da tecnologia e principalmente da área de informática, tem contribuído para que se instale em qualquer ramo de negócio um sistema eficiente e eficaz de informações.” (SOUZA, 2008, p.46).

A quantidade de informações processadas por esses sistemas pode ser infindável e, em função dos fatos, é imprescindível a figura de um profissional capacitado a interpretar os informes gerados e auxiliar os gestores a usufruí-los da melhor maneira possível no que diz respeito às tomadas de decisões. Nascimento e Reginato complementam a ideia alegando que:

[...] a área de controladoria tem a função de promover a eficácia dessas decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, suavizando as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes e de sua adequada comunicação aos gestores, de forma a sustentar a integridade do processo decisório. (NASCIMENTO; REGINATO, 2013, p.2).

De uma maneira mais sucinta, pode se dizer que a controladoria intensifica a probabilidade de melhores estimativas financeiras e operacionais em decorrência de interpretações coesas e tempestivas relacionadas às informações geradas por sistemas. Para Catelli, por exemplo, a missão da controladoria é justamente “assegurar a otimização do resultado econômico da organização.” (CATELLI, 2013, p. 346).

Nesse contexto, os termos função e missão, dentro da controladoria nas entidades, complementam-se. O primeiro está ligado aos propósitos que advém do segundo, previamente estabelecido pela empresa e, quando realizado, potencializa de maneira mais eficaz o seu método de gestão. Segundo Oliveira, “o papel da controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.” (OLIVEIRA, 2013, p.10).

Algumas funções da controladoria acabam prevalecendo sobre as demais em consequência de a mesma abranger uma vasta gama de setores de uma mesma entidade. Auxiliar o processo gerencial empresarial, por exemplo, é uma delas, adequando a forma de gestão da empresa ao seu ambiente externo, servindo como alicerce para todas as fases desse processo, por intermédio de um sistema informacional que projete e simule situações diversificadas para a tomada de decisões. Catelli dá ênfase ao que foi citado destacando, dentre todas as funções da controladoria, o subsídio aos processos de gestão, o apoio à avaliação de desempenho e de resultado, a gestão dos sistemas de informações e o atendimento aos agentes do mercado (CATELLI, 2013).

Para que suas funções junto à organização sejam desempenhadas, a controladoria necessita que ideais íntegros e dentro dos princípios que a contabilidade determina envolvam suas atividades desde a programação inicial até os seus resultados finais. No entanto, por mais completas e tempestivas que as informações estejam, a presença de um profissional apto a interpretá-las é fundamental. A esse profissional, confere-se o nome de *controller*. Souza ratifica a informação dizendo que o *controller* é o encarregado pelo departamento de controladoria, ou responsável por suas funções exercidas. Essas funções estão atreladas à gestão econômica da organização e devem ser lógicas e consistentes com a missão e propósitos da empresa (SOUZA, 2008).

O profissional dessa área precisa ter aptidões suficientes para, por exemplo, arquitetar padrões de controle, apurar a viabilidade de a organização estipular objetivos, estratificar as responsabilidades dos setores conforme cada área de atuação, aprimorar técnicas de comunicação e preservar sistemas de informações adequados. Para tanto, Oliveira afirma que para enfrentar esses novos desafios, o *controller* precisa dispor de novas habilidades, tais como práticas internacionais de negócios, controles de orçamentos, planejamento estratégico, além de ser um profissional de fácil relacionamento e hábil para repassar suas ideias e conceitos (OLIVEIRA, 2013).

Sintetizando o que foi observado, pode-se compreender controladoria como o setor encarregado pelo planejamento, formação, execução e conservação de sistemas, capazes de fornecer informações tempestivas, claras e concisas, além de atender a todos os setores das organizações através de processos de gestão bem estruturados e dinâmicos, concretizados por meio de profissionais habilitados à nova realidade do mercado econômico.

1.1.1 O processo de gestão, os sistemas de informação e os ciclos operacionais

Está claro que a controladoria vem de forma gradativa participando nos processos de gerenciamento empresarial e contribuindo em todas as possíveis deliberações dos gestores frente às necessidades organizacionais. Segundo Catelli, “o processo de gestão econômica é, na realidade, um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial.” (CATELLI, 2013, p.136).

O processo gerencial empresarial fundamenta-se em conduzir os trabalhos relacionados à administração e gerenciamento, com o propósito de conquistar a cooperação mútua por parte de todos os envolvidos nas atividades da organização, facilitando a busca pelos objetivos finais. Nascimento e Reginato corroboram a colocação alegando que a dimensão do processo de gestão representa a sinergia dos meios dispostos aos administradores para as análises do comportamento organizacional e para instrumentalizá-los nas atividades operacionais, reorientando-as, quando necessário, para a manutenção dos propósitos traçados pelos gestores da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

A ilustração abaixo representa a síntese desse processo, relacionando a importância das informações, compulsórias no decurso das fases do planejamento estratégico, do planejamento operacional, da execução e do controle.

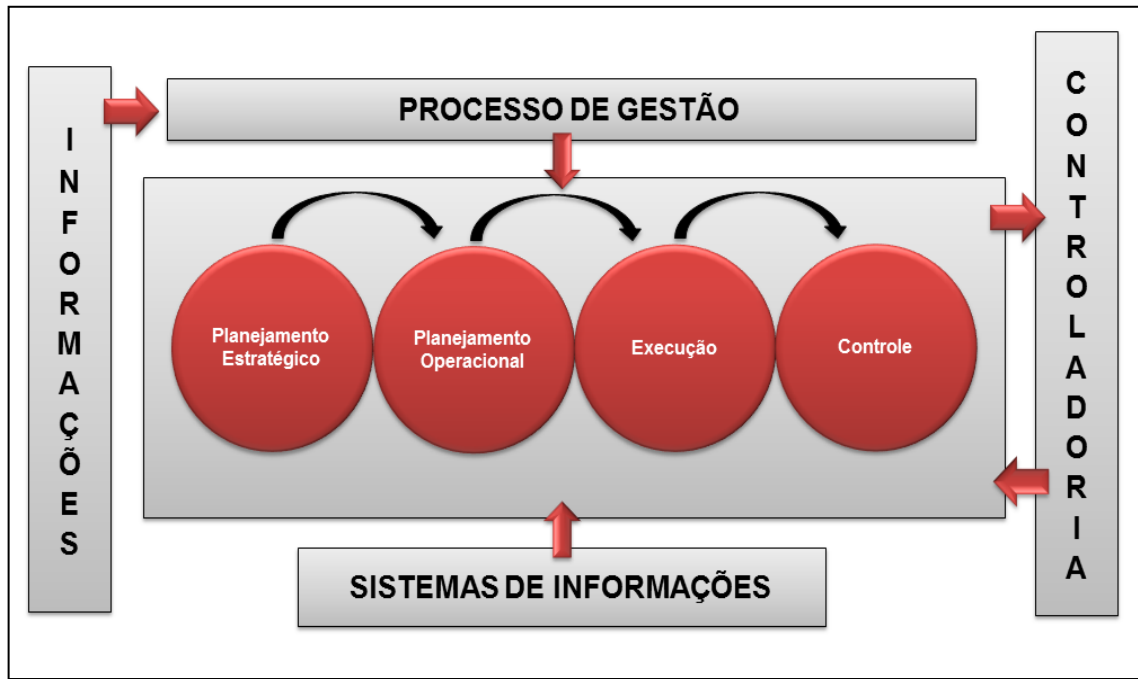


Ilustração 1: Processo de Gestão
 Fonte: Adaptado de NASCIMENTO; REGINATO (2013)

O primeiro elemento dessa dimensão é o planejamento estratégico, onde a missão da organização já estará clara, bem como o seu modelo de gerenciamento. Essa etapa tem por propósito garantir a efetivação da missão pré-estabelecida, criando um conjunto de estratégias que orientam as etapas subsequentes. Para Nascimento e Reginato, o planejamento estratégico está embasado em uma plena interação da empresa com seu ambiente, cujo produto fornece os subsídios indispensáveis para que os gestores avaliem os meios para se atingirem os objetivos esperados, determinando os pontos a serem seguidos por toda entidade (NASCIMENTO; REGINATO, 2013). Catelli complementa a ideia dizendo que “o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.” (CATELLI, 2013, p.138).

É a partir das estratégias que nasce o planejamento operacional, que é o segundo elemento da dimensão de controle de gestão, que consiste em identificar, integrar e avaliar as possibilidades de ação e escolher o método mais adequado

para concretizá-la. Segundo Nascimento e Reginato, o planejamento estratégico se caracteriza por definir os propósitos operacionais e as formas necessárias para a prática de ações que culminem na conquista de tais objetivos, adotando a melhor alternativa de curso de ação e transformando os atributos do planejamento estratégico em objetivos quantificados (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Conforme Catelli, o processo de planejamento operacional está compreendido em etapas. Para o autor, o primeiro passo é o estabelecimento dos objetivos operacionais. Posteriormente, devem-se definir os meios e recursos, identificar as alternativas de ação, simular as alternativas identificadas, escolher as alternativas e incorporar ao plano, estruturar e quantificar o plano e por último aprovar e divulgar o plano (CATELLI, 2013).

A terceira fase corresponde a da execução, caracterizada pela efetivação do que foi anteriormente planejado. Em outras palavras, as práticas devem ser desempenhadas para se atingir os métodos pré-determinados. É na execução que os procedimentos são efetivados, consistindo no estágio em que os recursos são utilizados e os produtos realizados. Catelli corrobora a colocação dizendo que “a fase da execução é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas.” (CATELLI, 2013, p.146).

O controle é a última etapa do processo de gestão, que possibilita averiguar se todos os segmentos da entidade estão executando suas obrigações de forma assertiva, bem como se os fins realizados condizem com as expectativas compreendidas no planejamento. Tudo que foi alcançado é confrontado ao que foi pré-determinado, podendo indicar possíveis desajustes a fim de corrigi-los ainda durante o processo gerencial. Segundo Nascimento e Reginato, no decorrer da etapa de controle, busca-se verificar os resultados atingidos diante dos objetivos anteriormente estabelecidos pelos gestores da empresa, possibilitando que, junto com a observação dos resultados, possam também ser analisados os desempenhos dos administradores responsáveis pelas inúmeras atividades (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Para que seja implementado com sucesso, a fase do controle envolve quatro etapas que, para Catelli, principiam em prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho e são seguidas por reunir informações sobre o desempenho real, comparar o desempenho real com o previsto, verificar quando

uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu, além de suas consequências, quando possível (CATELLI, 2013).

Dentro da dimensão do processo de gestão é imprescindível que todas as atividades desenvolvidas pela organização, independentemente da etapa, sejam embasadas em um objetivo específico e bem estruturado, acompanhadas diariamente por profissionais, a fim de prevenir possíveis desvios relacionados aos resultados futuros. Nascimento e Reginato suplementam a ideia alegando que essa dimensão é compreendida pelo conjunto das normas e procedimentos formais estabelecidos com o objetivo de padronizar maneiras seguras de acompanhamento das atividades organizacionais, possibilitando o rastreamento das operações ocorridas no âmbito da entidade (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Não é possível mencionar processos gerenciais sem atrelar a funcionalidade dos sistemas de informações, que são a base para qualquer avaliação e constatação de riscos e oportunidades dentro do meio em que a empresa está inserida. Catelli afirma que cada uma das fases, anteriormente descritas, deve ser atendida por esses sistemas que comportam informações oportunas, corretas, confiáveis, com a periodicidade necessária para viabilizar a tomada eficaz de decisões (CATELLI, 2013). Nascimento e Reginato contribuem afirmando ainda que é a contabilidade que capta os dados de todas as áreas da empresa e tem a finalidade de convertê-los em informações econômicas e financeiras que oferecem condições suficientes para a avaliação contínua da situação do empreendimento (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

É válido lembrar que a implantação desses sistemas dentro das organizações vai além da necessidade de informação para a tomada de decisão. Oliveira corrobora o que foi exposto dizendo que um bom sistema de informação gerencial supre também as necessidades fiscais, as que estão sujeitas todas as empresas (OLIVEIRA, 2013). Nascimento e Reginato concluem dizendo que “concebem-se o sistema e as ferramentas disponíveis pela tecnologia da informação como elementos essenciais para o controle organizacional.” (NASCIMENTO; REGINATO, 2013, p.81).

Em meio aos processos de gestão e aos sistemas informacionais temos os chamados ciclos operacionais, que correspondem àqueles que permeiam as atividades das organizações e são capazes de explicitar o tempo e o recurso consumido para o desdobramento dos trabalhos que circundam o processo

empresarial, que se estende desde a compra e estocagem do insumo, até a venda, entrega e faturamento do produto acabado. Nascimento e Reginato corroboram o que foi colocado dizendo que o ciclo é o aglomerado de operações que ocorre na mesma entidade e que se repete numa ordem estável, desde a entrada de insumos na entidade, a transformação, a venda do produto, o recebimento, até completar-se o ciclo, reiniciando assim o processo (NASCIMENTO; REGINATO, 2013). Ainda, de acordo com Jordan, Ross e Westerfield, o ciclo operacional é o intervalo que varia da aquisição da mercadoria até a sua venda e recebimento. A Primeira parte desse ciclo é o período de duração entra a compra e a venda da mercadoria, denominado período de estoque. Já a segunda refere-se ao tempo necessário para receber a venda, intervalo denominado período de contas a receber. (JORDAN; ROSS; WESTERFIELD, 2000, p. 414 apud ALMEIDA et al., 2016).

A aquisição e contabilização de insumos para a produção refletem de forma acentuada o cálculo do custo dos produtos vendidos e conseqüentemente, no resultado da empresa. Disso advém a preocupação com o controle no ciclo de compras para o qual são estipulados alguns controles internos, sendo eles: a definição da alçada de compras, de escalas de preços a serem admitidas, a obtenção de no mínimo três cotações de fornecedores, confronto dos produtos na entrada da empresa com as quantidades emitidas na nota, assim como o das informações da nota fiscal de compra com o pedido e autorização de compra, a verificação de produtos recuperáveis e o lançamento da entrada no estoque, deliberação sistemática de estocagem dos produtos, preservação de padrões de qualidade, cumprimento dos prazos de entrega do fornecedor, manutenção periódica de inventário e controle de contas a pagar (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Em se tratando de produção alguns fatores básicos devem ser levados em conta. Dentre eles a disponibilização de cursos de capacitação, EPI's, consideração de programas de qualidade do produto, supervisão, metas e equipe adequada são os que mais se destacam. Nascimento e Reginato complementam a ideia dizendo que, no ciclo da produção se dá de fato o cálculo de custos, que impacta profundamente nos resultados e decisões da entidade. É por esse motivo que há a necessidade de acurácia e controle das informações de produção. Para isso é necessária a adoção de alguns controles internos para a produção, dentre eles estão a definição das responsabilidades pela requisição e recebimento dos insumos em estoque, a gestão adequada dos insumos que são utilizados na produção para a

incontestabilidade dos saldos de estoque e dos custos, assim como da transição do produto pronto para o estoque, estipulação do método de custeio a ser utilizado, fiscalização periódica de custos, adoção de políticas de aproveitamento de sobras e refugos de produção e a adequada distribuição de máquinas e materiais da fábrica economizando tempo e recursos (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Caetano e Sneider entendem que o ciclo de vendas é o período que compreende a primeira relação com o cliente até a concretização da venda, podendo ser de curta, média ou longa duração, variando conforme o produto vendido ao consumidor e sua acessibilidade financeira junto ao mercado (CAETANO; SNEIDER, 2013 apud SOUZA, 2013).

Efetuar uma venda consiste em um emaranhado de operações que precisam estar relacionadas e muito bem monitoradas, elaborando assim, os controles do ciclo de vendas como, a determinação da incumbência pela variação na tabela dos preços de venda, negociação de prazo de recebimento com clientes, permissão de descontos sobre vendas, isenção de encargos financeiros no caso de venda à vista, apuração de quantidade e valor do pedido com a nota de venda na saída do produto, bem como a apuração dos produtos embarcados com a nota de venda, o cumprimento dos prazos de entrega, formalização de contratos com representantes, atualização periódica do cadastro de clientes, adoção de políticas sistemáticas de cobrança, controle dos lançamentos automáticos da baixa do estoque e da contabilização da venda pelo sistema e o desenvolvimento de confrontos dos saldos contábeis por clientes com o relatório do setor de contas a receber (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Como forma de auxiliar o processo de gestão, indicadores de desempenho, financeiros ou não, também são passíveis de utilização. Para Andrade, Callado e Callado, definir os indicadores de desempenho que serão utilizados na empresa é parte integrante de uma sequência de métodos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Estes procedimentos precisam ser orientados para o futuro, definindo os objetivos que traduzam as metas da entidade (ANDRADE; CALLADO; CALLADO, 2008). Sendo assim, para que a tomada de decisão tenha margens de erro menores, é preciso ir além da questão econômica e considerar aspectos adicionais, como percentuais de satisfação, demanda atendida, relação entre insumos obtidos e insumos necessários, metas alcançadas entre outros. Oliveira assegura o exposto dizendo

que, até um passado recente, o gerenciamento das empresas firmava-se, quase que puramente, em relatórios quantitativos e financeiros para análise de desempenho dos gestores e das empresas. Hoje, os relatórios adicionais, com enfoques diferenciados para simplificar a obtenção dos objetos estratégicos, são indispensáveis. A introdução dessa nova mentalidade nas empresas ocasiona mudanças significativas na conduta gerencial, ao exigir o comprometimento de todos. A avaliação de desempenho, por exemplo, não se limitará às análises individuais ou por empresa. A performance global da empresa e a união de todos os colaboradores na busca da excelência passa a ser fundamental (OLIVEIRA, 2013).

1.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é um tema que vem de forma paulatina ganhando espaço no mercado brasileiro devido a sua precária aplicabilidade em grandes organizações, o que acabou causando vários distúrbios econômicos ao redor do mundo. Cada vez mais preocupadas com isso, as empresas vem dando um enfoque maior ao administrativo permitindo que as políticas de boa governança corporativa passem a fazer parte de sua estrutura.

De acordo com o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) a governança corporativa é

o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (IBGC 2017)

A governança corporativa é o método pelo qual as organizações seguem de forma mais retilínea no que diz respeito à comunidade em geral, é ela que firma a transparência de suas ações para com as partes envolvidas bem como a equidade no tratamento de todos. Para Nascimento e Reginato, de maneira genérica o assunto governança corporativa trata de aspectos relativos aos direitos, relações, poder, valores e normas (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Um bom sistema de governança corporativa quando bem aplicado propicia a entidade e seus demais envolvidos uma eficiência muito maior para com os interesses de todos, oportunizando tanto à empresa um resultado satisfatório, como

informações mais compreensíveis e fidedignas aos acionistas e colaboradores. Para Andrade e Rosseti, um bom sistema de governança corporativa colabora para o fortalecimento das empresas, reforça competências para encarar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao auxiliar para que os resultados corporativos tornem-se menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator auxiliar do crescimento econômico (ANDRADE; ROSSETI, 2007)

A governança corporativa é a ponte que liga a entidade e seus demais envolvidos, ela assegura a essas partes informações autênticas e sintetizadas, de acordo com Zingales, a governança corporativa no meio societário fundamenta-se em um método que pretende garantir a harmonia do relacionamento entre credores, acionistas minoritários e controladores, bem como gestores de uma empresa (ZINGALES, 1998 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Para que essa ponte pudesse ser cruzada mais facilmente surgiram as condutas da governança corporativa, são elas as responsáveis por transformar princípios básicos em propostas objetivas, equiparando os interesses com o propósito de resguardar e impulsionar o valor econômico da entidade, simplificando seu acesso a recursos e colaborando para a qualidade da gestão da própria, sua durabilidade e o bem comum. Ligados ao conceito principal, no intuito de dar maior inteligência ao tema, foram criados quatro princípios fundamentais básicos que norteiam e constituem os valores que devem conduzir a atividade da entidade e o ato de governar dentro das empresas (IBGC, 2017).

A Transparência pode ser considerada um dos mais importantes princípios da boa governança corporativa e consiste na disponibilização de forma clara, para todas as partes envolvidas, das informações que correspondam a seus interesses, não só aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve se limitar ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive os intangíveis) que regulam a ação gerencial e que condizem à preservação e à valorização da organização (IBGC, 2017). Para Pereira é preciso que a organização cultive o desejo de informar, com o intuito de desenvolver um ambiente onde haja confiança, tanto nas relações com os stakeholders, não sendo essa apenas uma obrigação (PEREIRA, 2010).

O princípio da Equidade é caracterizado pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2017).

A Responsabilidade Corporativa que diz que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, ponderando, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2017). Pereira corrobora a ideia alegando que se deve introduzir na organização princípios de ordem social e ambiental na definição dos rumos dos negócios. A função social diz respeito à criação de novos empregos e riquezas para a comunidade, impulso no avanço científico e a melhoria da qualidade de vida por meio de ações culturais, assistenciais, educativas e de defesa do meio ambiente (PEREIRA, 2010).

Já a Prestação de Contas (accountability) refere-se à atuação dos agentes de governança, de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo inteiramente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis (IBGC, 2017).

A governança vai auferindo adeptos por onde é reconhecida em virtude dos resultados que ela atrai para a empresa através de sua aplicabilidade, que exige o cumprimento dos princípios básicos, e no Brasil, a melhoria das práticas de governança pelas entidades se deu por iniciativas institucionais e governamentais como a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 1995; a aprovação da Lei nº 10.303, que dispõe sobre as sociedades por ações, em outubro de 2001 e especialmente a criação dos níveis 1 e 2 de governança corporativa e do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA, 2017).

Buscou-se demonstrar a partir dessa pesquisa que as práticas mencionadas são realmente utilizadas em prol de dinamizar e facilitar os processos de gestão dentro das empresas. No entanto, sabe-se que dificilmente todas as organizações possuem um sistema de informações sólido, capazes de garantir a acurácia das informações e a utilização íntegra dos princípios acima citados. Neste sentido Nascimento e Reginato afirmam que as empresas carecem de instrumentos que

simplifiquem o exercício das práticas mencionadas tidas como as melhores da governança corporativa. Ou seja, necessitam de mecanismos internos para conduzir, organizar e implementar essas práticas, as quais somente serão bem-sucedidas a partir da robustez do sistema de controles internos e de gestão, apropriadamente monitorados por áreas organizacionais especialistas, como a de controladoria, ou por alguma outra área específica, como a de auditoria interna, por exemplo (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

2 METODOLOGIA

A metodologia está relacionada aos inúmeros procedimentos usados ao longo da pesquisa para desenvolvê-la. O método do estudo a ser apresentado tem como ponto de partida a sua categorização, que diz respeito à natureza da pesquisa, ao tratamento dos dados, aos objetivos propostos e aos procedimentos adotados em relação aos dados e procedimentos técnicos. Para finalizar, fez-se a especificação das formas que foram utilizadas para a geração dos dados da pesquisa bem como os procedimentos adotados para a análise relacionada a esses dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A categorização da pesquisa é o estágio no qual o estudo é enquadrado metodologicamente em relação aos procedimentos adotados.

A metodologia utilizada na execução deste artigo configura-se com a natureza aplicada, onde a teoria é atrelada à realidade. Para Prodanov e Freitas a principal finalidade deste método de pesquisa é “[...] gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51). Na realização da pesquisa, avaliou-se como os preceitos do referencial teórico vêm sendo aplicados dentro de uma organização de capital fechado.

Com relação à forma de abordagem ao problema, o estudo caracterizou-se por meio de abordagem qualitativa, que consiste na análise de todas as informações levantadas em fase anterior, devido detalhamento das referências e dados pertinentes ao desenvolvimento do trabalho. Vianna descreve a pesquisa qualitativa como:

Na pesquisa qualitativa você analisará cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos. (VIANNA, 2001, p.122).

Do ponto de vista dos objetivos esta pesquisa em específico teve cunho exploratório, levantando e ordenando os dados que foram coletados junto à organização, por meio de questionário pré-elaborado. Conforme Prodanov e Freitas, esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e organiza dados, sem interferência do pesquisador, objetivando descobrir a frequência com que determinado fato ocorre, sua natureza, suas características, causas e relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, empregam-se técnicas específicas, dentre as quais se evidenciam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos o estudo teve embasamento referencial essencialmente atrelado a bibliografias e trabalhos desenvolvidos por pesquisadores e autores variados, além de artigos publicados em periódicos científicos. Gil reitera que “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e canais de eventos científicos.” (GIL, 2010, p.29).

As informações analisadas foram obtidas por meio de um estudo de caso e fundamentadas em levantamento de dados relacionados ao tema proposto, gerados através de questionário aplicado e respondido pela gerência da organização escolhida para o trabalho. Para Vianna, o estudo de caso de um objeto ou situação, contexto ou indivíduo deve ser minucioso, profundo e exaustivo, detendo-se a uma única fonte de documentos, eventos específicos e outras situações a fim de possibilitar o entendimento de sua totalidade (VIANNA, 2001).

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A ideia inicial, com base nos dois temas abordados no presente artigo, era estudar uma sociedade anônima ou uma empresa Ltda., em função de a governança corporativa em específico ater-se principalmente às questões societárias. Porém, em

meio à dificuldade em se obter o aval para o estudo, uma conversa com o proprietário de uma indústria EIRELI situada em Boa Vista do Buricá, RS, seguida da apresentação da ideia da pesquisa, resultou na aprovação para o início dos estudos.

Com a finalidade de conhecer o atual modelo estratégico, administrativo e operacional da empresa, foi elaborado um questionário relativo às práticas adotadas, tratando a grande maioria dos assuntos abordados no decorrer do referencial teórico do artigo, dando aporte à comparabilidade entre a teoria predeterminada e os princípios da controladoria e da governança corporativa empregados na prática. Os questionamentos acerca da controladoria trataram essencialmente do processo básico de gestão, do sistema de informação, dos ciclos operacionais de compra, venda e produção, bem como dos indicadores de desempenho, enquanto os de governança corporativa embasaram-se principalmente nos quatro princípios básicos.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Integradas as informações que foram obtidas por meio das práticas de coleta de dados, a etapa posterior referiu-se à inspeção e interpretação dos elementos apanhados. Neste ponto foi executada a triagem do material que é realmente útil para alcançar o propósito desejado.

Selecionadas as informações, foi crucial a realização de sua interpretação. A análise e interpretação dos dados consolidaram-se no método comparativo, através de uma relação direta entre a prática aplicada e a teoria que embasou a pesquisa, obtendo as respostas para análise pelo questionário, contribuindo para uma melhor compreensão da forma como a organização vem se comportando diante do tema proposto. Deste modo, as informações obtidas com a pesquisa foram comentadas e passaram por uma análise e interpretação, explicitando a maneira com a qual a entidade em questão desenvolve os seus trabalhos e os encaixam no contexto da temática da controladoria e da governança corporativa abordada junto ao artigo.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa estudada tem por razão social Megaplasti Indústria e Comércio de Revestimentos PVC Eireli – EPP, que atua há 7 anos no ramo de fabricação de

artefatos de material plástico para uso na construção, na cidade de Boa Vista do Buricá, RS. Possui 4 colaboradores na área da administração e 12 funcionários ligados diretamente à produção. O questionário aplicado foi respondido pelo gerente comercial, que labora há 3 anos na empresa.

3.1 CONHECIMENTO E COMPARABILIDADE DO MODELO ESTRATÉGICO, ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL À TEORIA

O questionário desenvolvido foi segmentado em duas abordagens distintas, a primeira delas relativa à controladoria e a segunda à governança corporativa. No dia 27/10/2017 uma cópia do referido foi entregue a um funcionário da empresa, que prontamente se dispôs a direcioná-lo ao setor gerencial para respondê-lo.

Tendo em vista o conceito básico de controladoria, que segundo Souza e Borinelli é um emaranhado de diretrizes constituídas em bases teóricas e conceituais de caráter operacional, econômico, financeiro e patrimonial, relacionadas ao controle do processo de gestão (SOUZA; BORINELLI, 2009), através do rol de perguntas elaboradas embasadas à teoria, foi possível conhecer melhor a aplicabilidade das suas ferramentas e processos de gestão.

Com base no questionário foi possível identificar que a empresa não possui um setor específico de controladoria, porém, emolda o seu processo de gestão de uma maneira bem definida, embasando-se no planejamento estratégico e operacional, execução e controle. Além disso, outros instrumentos de controladoria como a tomada de decisões baseada no sistema de informação, o acompanhamento de metas estratégicas, o planejamento e controle financeiro e orçamentário, o controle de custos, o cálculo de indicadores de desempenho e alguns controles internos.

Os relatórios contábeis por sua vez, não são de conhecimento de todos os envolvidos na administração da empresa. Segundo o questionado, os gestores dispõem as informações necessárias no processo decisório e quem exerce as funções de controle é a liderança da empresa. Em se tratando de orçamentos a empresa tem por prática elaborá-los, acompanhando a sua execução e tomando medidas corretivas se necessário.

Com relação ao sistema de informação a empresa dispõe de um sistema com as informações integradas capaz de fazer todos os controles internos (de estoque,

custos, financeiros, entre outros) e está apto a emitir relatórios com informações necessárias capazes de dar aporte às tomadas de decisões. Porém, essas ferramentas não vêm sendo utilizadas na íntegra e balizando as tomadas de decisões.

Os três setores básicos da empresa foram avaliados, compra, produção e vendas. Algumas das estratégias relacionadas às compras restringem-se ao confronto dos produtos na entrada com as quantidades da nota fiscal, o pedido e a autorização de compra, a verificação de produtos recuperáveis e o lançamento da entrada no estoque, a percepção de padrões de qualidade do produto, atenção ao cumprimento dos prazos de entrega do fornecedor, manutenção periódica do inventário e controle de contas a pagar, a solicitação da documentação dos fornecedores garantindo a conformidade com os requisitos formais (dados cadastrais, alvarás, certificação de qualidade, entre outros). A localização dos fornecedores é levada em conta e a empresa atua de forma proativa frente as suas atividades, preocupando-se com processos, dando sugestões e fazendo reuniões.

No tocante a produção, a empresa tem por procedimentos definir a responsabilidade pela requisição do recebimento dos insumos em estoque, dispendo de uma gestão adequada dos insumos que são utilizados na produção, a fim de levantamento de saldo em estoque e custos. Além disso, é feito controle adequado da transição do produto acabado para o estoque, fiscalização periódica dos custos e adoção de políticas de aproveitamento de refugos de produção.

As máquinas e materiais da fábrica estão distribuídos de maneira adequada a fim de economizar tempo e recursos. São disponibilizados cursos de capacitação e melhoria aos colaboradores, bem como, todos os equipamentos de proteção individual necessários. Há presença de um supervisor incumbido da avaliação de produtos acabados e a estipulação de metas em equipe em troca de bonificações ou prêmios é adotada. A organização leva em consideração os programas de qualidade estabelecidos pela AFAP PVC (Associação brasileira de Fabricantes de Perfis de PVC).

Alguns dos métodos adotados pela empresa relativos às vendas consistem na determinação da pessoa incumbida pela variação da tabela dos preços, permitindo também descontos sobre vendas, na negociação de prazos de recebimento com clientes, na apuração de quantidade, valor do pedido e produtos embarcados com a

nota de venda, no cumprimento dos prazos de entrega e na adoção de políticas sistemáticas de cobrança.

Em se tratando de indicadores de desempenho utilizados pela empresa, o entrevistado destacou o percentual de satisfação no atendimento e de metas alcançadas, a utilização média diária da capacidade instalada, a relação entre materiais necessários e obtidos e os resultados financeiros.

A fim de concluir as questões relativas à controladoria, foi solicitado ao entrevistado que indicasse o seu grau de concordância para algumas afirmações. O gerente comercial concordou com o fato de toda organização deter uma missão, além de se utilizar do planejamento estratégico e do sistema de informação como base para a tomada de decisões. Para ele, a prestação de contas precisa ser um relatório aberto a todos os interessados e as práticas dos instrumentos de controladoria contribuem para a melhoria do desempenho das organizações. O controle interno é necessário, avaliar o desempenho da empresa é importante e as decisões não devem ser tomadas pela intuição. Por outro lado, o gerente não acredita que o modelo de gestão ideal seja voltado para efetividade organizacional.

Com base na governança corporativa, que segundo o IBGC transforma os princípios básicos em recomendações, ordenando interesses com o objetivo de manter e dinamizar o valor econômico da organização, proporcionando seu alcance a recursos e auxiliando para a qualidade do processo de gestão da organização, sua continuidade e o bem comum (IBGC, 2017), o entrevistado respondeu algumas questões capazes de demonstrar alguns dos valores que norteiam a gestão da empresa.

Tendo em vista o princípio da transparência, a empresa sempre repassa ao setor administrativo as informações relacionadas à sua situação financeira e operacional. Além disso, todas as diretrizes e fundamentos que orientam os trabalhos da empresa são repassados aos funcionários. Com relação às informações atreladas à capacidade de produção e estoque da entidade, estas, em geral, são repassadas aos clientes quando solicitado. Já as informações relacionadas à capacidade financeira da empresa são repassadas aos fornecedores e instituições financeiras.

Em se tratando do princípio da equidade, de modo geral todos os administradores são tratados de forma igualitária, no sentido de serem chamados para reuniões, receberem as informações e estarem a par das negociações. Na

maioria dos casos, o tratamento, os cargos, as funções e os salários dos funcionários estão diretamente atrelados às suas capacidades profissionais, cognitivas e produtivas, além do seu tempo de contribuição na empresa.

Quando o assunto é a prestação de contas (accountability) raramente a empresa tem por hábito deixar disponível aos administradores balanços e demonstrações periódicas em tempo hábil para a tomada de decisões.

Acerca da responsabilidade administrativa a organização costuma abrir as portas, estimular e apoiar eventuais estudos e pesquisas acadêmicas, além de se preocupar ativamente com as questões ambientais, tão importantes na realidade atual, aplicando em suas práticas industriais programas de redução de emissão de poluentes, reciclagem, reaproveitamento de materiais não utilizados na produção, além de outros sistemas de gestão ambiental. Frequentemente a empresa se mobiliza e adota melhorias relativas à saúde e segurança do trabalho e raramente está à frente de ações de mobilização para fomento da cidadania e desenvolvimento de campanhas solidárias para apoio às comunidades.

3.2 IDENTIFICAÇÃO E SUGESTÃO DOS PONTOS CRÍTICOS DO PROCESSO GERENCIAL

Após conhecer melhor o atual modelo estratégico, administrativo e operacional da empresa em questão, foi possível identificar e elencar através das respostas obtidas no questionário aplicado, alguns aspectos relevantes que merecem ser revisados.

A partir das informações coletadas e análises efetivadas, sugere-se que a empresa constitua um setor específico de controladoria em sua estrutura organizacional e contrate ou qualifique um profissional capacitado para exercer as funções de controller em seus processos de gestão. Além disso, no tocante aos instrumentos de controladoria utilizados, é imprescindível que se efetue o controle patrimonial regularmente, a fim de monitorar os ativos e propiciar uma melhor perspectiva acerca da situação contábil e patrimonial da entidade.

A contratação periódica de auditorias independentes também seria uma sugestão cabível em se tratando da detecção de possíveis falhas em demonstrativos contábeis, financeiros e controles internos, e possibilitaria posteriores recomendações relacionadas às melhores maneiras de corrigi-las. Sugere-se ainda

que todos os relatórios essenciais à boa gestão sejam de conhecimento dos envolvidos na administração da empresa.

O fato de o sistema ERP deter as ferramentas para controles internos, estar apto a emitir relatórios com informações capazes de dar aporte às tomadas de decisões e não vir sendo utilizado de forma devida nesse sentido, é algo que pode ser melhorado. Uma possível sugestão seria contratar um técnico responsável pelo sistema a fim de capacitar todos os profissionais que trabalham com o mesmo para que as suas ferramentas sejam utilizadas de forma íntegra a fim de balizar melhor as tomadas de decisões.

Com relação aos métodos adotados pela empresa relativos às vendas, pode-se sugerir a política de isenção de encargos financeiros ao cliente no caso de venda à vista. No tocante aos trabalhos internos, recomenda-se que a empresa adote a atualização periódica do cadastro de clientes, além de controlar os lançamentos automáticos, da baixa do estoque e da contabilização da venda pelo sistema, bem como, desenvolver confrontos dos saldos contábeis por clientes com relatório do setor de contas a receber. Sugere-se ainda, que a empresa gerencie o seu relacionamento com os clientes através de um CRM (Customer Relationship Management), sistema que analisa as relações com os consumidores, prevê necessidades e desejos, potencializando resultados e vendas e assegurando sucesso na captação de novos clientes.

Referente aos métodos de compras a organização poderia definir a alçada de aquisições e as escalas de preços a serem admitidas. O ideal seria obter no mínimo três cotações de fornecedores distintas e adotar a prática de visitação aos fornecedores antes da primeira compra.

Já aos procedimentos de produção, sugere-se a estipulação de métodos de custeio a serem utilizados e ainda a contratação ou realocação dos funcionários na fábrica, bem como o controle da demanda de produção a fim de evitar excessos de carga horária. A implantação de algumas ferramentas atreladas a esse setor como, por exemplo, o MRP (Manufacturing Resource Planning), o Just In Time e o Kanban também pode ser sugerida. O primeiro é um sistema capaz de prever a demanda e possibilitar um melhor controle de estoque, evitando possíveis atrasos e reduzindo custos. O segundo está ligado ao gerenciamento de produção, possibilitando que nada seja produzido, transportado ou comprado antes da hora certa. Já o último tem

por base a utilização de cartões que indicam e controlam os fluxos de produção ou transportes.

Em se tratando dos indicadores de desempenho, aconselha-se que a entidade passe a controlar o número de pessoas atendidas, ter a relação entre os recursos humanos necessários e a quantidade de funcionários bem definida, constatar a imagem da empresa frente à comunidade e calcular os custos médios do atendimento. Como forma de alinhamento da estratégia e monitoramento de desempenho, pode-se sugerir a utilização do BSC (Balanced Scorecard), que é uma metodologia de gestão que aponta os fatores críticos através de indicadores de desempenho e possibilita a estipulação de metas e a mensuração de resultados obtidos.

Acerca dos princípios básicos da governança corporativa é sugerida à empresa que toda vez que lhe for solicitado repasse as informações relativas ao seu estoque e capacidade de produção aos seus clientes. Quando o ponto for seus administradores é válido reforçar a importância de especificar os assuntos relevantes à parte administrativa para que, para tais, determinados gestores sejam requisitados. É válido ainda que se estabeleça uma maneira de deixar disponível aos administradores balanços e demonstrações periódicas em tempo hábil para a tomada de decisões. Estar frente a ações de mobilização para fomento da cidadania e desenvolvimento de campanhas solidárias para apoio às comunidades também seria recomendável. Ater-se a melhorias relativas à saúde e segurança do trabalho a fim de garantir o bem-estar dos colaboradores dentro dos processos da empresa é imprescindível e também precisa ser considerado.

CONCLUSÃO

O tema do presente artigo delimitou-se ao papel da controladoria e da governança corporativa dentro de uma indústria do ramo da construção civil estabelecida na cidade de Boa Vista do Buricá, RS, cujo problema esteve atrelado a entender como os preceitos básicos da controladoria, bem como, alguns princípios da governança corporativa, podem nortear a gestão das empresas e balizar as tomadas de decisões dentro dos processos gerenciais.

A controladoria e a governança corporativa têm ganhado espaço e importância dentro do mercado corporativo brasileiro e mundial, embora ainda não

estejam à frente dos processos de gestão da grande maioria das empresas. Está claro que os dois temas são difundidos principalmente dentro das organizações de capital aberto, porém passam aos poucos a emoldurar os processos de gestão de empresas de capital fechado. A fim de fornecer conhecimentos e contribuir para melhoria do processo de gestão das empresas de capital fechado, planejou-se um estudo demonstrando o atual modelo estratégico, administrativo e operacional de uma empresa nessa condição, buscando compreender como os dois temas se aplicam na prática.

Para que o objetivo geral do trabalho fosse atingido, precisou-se um estudo aprofundado a fim de verificar como a controladoria e a governança corporativa são capazes de fornecer o alicerce para todo e qualquer processo de gestão empresarial. Tal feito foi desenvolvido com base em bibliografias e outras fontes específicas, trazendo os principais aspectos que envolvem os dois temas. Através da pesquisa foi possível verificar pontos que são imprescindíveis dentro de qualquer processo de gestão, dentre eles pode-se destacar a utilização de sistemas capazes de fornecer informações tempestivas, claras e concisas, que somadas a um profissional capacitado a interpretá-las facilitam e dinamizam as tomadas de decisões dentro das empresas. Ainda foi possível entender a importância da utilização de softwares ou ferramentas ligadas aos indicadores financeiros e também ao controle dos ciclos operacionais, que têm por fundamentos viabilizar a melhor gestão de custos, a otimização de estoque e produção, bem como a percepção mais assertiva da demanda atendida, possibilitando que os gestores tomem as decisões certas nas horas certas.

Complementando o que foi citado, a empregabilidade dos princípios básicos da governança corporativa, além de melhorar as relações internas, pode externalizar pontos favoráveis e transpassar uma imagem positiva a clientes, fornecedores, possíveis investidores e também à sociedade, conferindo maior qualidade à gestão, durabilidade e o bem comum, resguardando e impulsionando o valor econômico da entidade.

Para atingir os objetivos específicos fez-se necessário conhecer o atual modelo estratégico, administrativo e operacional da empresa acima citada, aplicando um questionário à sua gerência relativo às práticas adotadas por ela, tratando os assuntos abordados no referencial teórico do artigo e tornando possível a comparação entre a teoria e a prática. Identificou-se que a empresa detém em sua

estrutura organizacional vários instrumentos de controladoria e faz jus a maior parte dos princípios de governança corporativa. Posteriormente, com base nas respostas do entrevistado, identificaram-se os pontos críticos relativos ao processo gerencial da empresa e apontou-se em um segundo momento possíveis sugestões de melhorias nos aspectos destacados.

Como forma de habilitar possíveis investigações futuras, pode-se sugerir a criação de um modelo base de gestão, emoldurado nos preceitos da controladoria e nos princípios da governança corporativa, a fim de aplicá-lo à prática das empresas de capital fechado, adaptando e fazendo todos os ajustes necessários à realidade de cada uma delas.

Para concluir então, a explanação e o aperfeiçoamento das pesquisas relacionadas ao tema proposto, além de oportunizarem novos entendimentos para os estudantes sobre a aplicabilidade dos temas e trazerem consigo novas possibilidades junto à academia ou mesmo ao mercado de trabalho, podem nortear e dinamizar todo e qualquer processo de gestão, independente do tamanho da empresa, desde que aplicados na sua integridade, possibilitando melhores resultados e condicionando uma melhor posição frente ao mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Eduardo Gomes de et al. **Administração financeira de curto prazo: uma análise dos ciclos operacional e de caixa e do capital de giro de indústrias de calçados de capital aberto**, 2016. Disponível em: <<http://periodicosfmg.granbery.edu.br/index.php/CAT/article/view/52/15>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. Ed. – São Paulo: Atlas 2007.

ANDRADE, Luciano Pires de; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha. **Padrões de utilização de indicadores de desempenho não financeiros: Um estudo exploratório nas empresas de Serra Talhada/PE**, 2008. Disponível em: <<https://revistagt.fpl.edu.br/abcustos/article/view/45/341>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

BM&FBOVESPA, A Nova Bolsa. **Novo Mercado**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/index.htm>. Acesso em: 20 mai. 2017.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria Estratégica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, José Matias. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**, 2010. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22#.WhCUK5edZdh>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de; **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de; CALIL, José Francisco; **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. Campinas, SP. Alínea, 2008.

SOUZA, Bruno Carlos. BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**, Curitiba/PR, IESDE Brasil, 2009.

SOUZA, Danielly Saraiva Leão de. **A controladoria na gestão do processo de vendas: um estudo de caso em uma concessionária de carros em fortaleza**, 2013. Disponível em: <[https://www.faculda-descearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/A/CONTROLADORIA NA GESTAO DO PROCESSO DE VENDAS UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONARIA DE CARROS EM FORTALEZA.pdf](https://www.faculda-descearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/A/CONTROLADORIA%20NA%20GESTAO%20DO%20PROCESSO%20DE%20VENDAS%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO%20EM%20UMA%20CONCESSIONARIA%20DE%20CARROS%20EM%20FORTALEZA.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2017.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2008.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico: Um Enfoque Didático da Produção Científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.