

A CONTROLADORIA ESTRATÉGICA APLICADA NA TOMADA DE DECISÃO DAS EMPRESAS

Gabriela Fischborn Pohren¹
José Eduardo Zdanowicz²

RESUMO

A Controladoria Estratégica refere-se à participação estratégica da organização em um período temporal definido pelo comitê corporativo, ou seja, significa planejar e avaliar todos os aspectos vinculados às oportunidades e ameaças futuras que poderão impactar no seu crescimento e no desenvolvimento da sua competitividade. Este trabalho visa avaliar o impacto da Controladoria Estratégica na tomada de decisão de empresas dos municípios de Igrejinha e Três Coroas, no Estado do Rio Grande do Sul, que optaram pelo regime de tributação do Lucro Real ou do Lucro Presumido. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, exploratória e indutiva, aplicando um questionário misto, composto de perguntas fechadas, abertas e de múltipla escolha. O *controller* representa um papel relevante no processo, pois sua principal função está em analisar, julgar e definir os projetos para a execução, tornando, assim, a Controladoria Estratégica um poderoso instrumento na obtenção de vantagem competitiva. As conclusões estão relacionadas ao impacto da Controladoria Estratégica no processo decisório, sendo imprescindível a qualquer empresa que deseja tornar-se competitiva.

Palavras-chave: Ameaças. Controladoria estratégica. *Controller*. Oportunidades. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The Strategic Controller refers to the organization's strategic participation in a time period defined by the corporate committee, that is, it means to plan and to evaluate all the aspects related to the opportunities and future menaces that can impact on its growth and on the development of its competitiveness. This work aims to evaluate the impact of the Strategic Controller on taking of decisions in Igrejinha and Três Coroas companies, in the state of Rio Grande do Sul, that have opted for the Real Profit's or Presumed Profit's tax regime. The methodology used was the bibliographical, exploratory and inductive research, applying a mixed questionnaire, composed of closed, open and multiple-choice questions. The controller represents an important role in the process, because its main function is to analyze, to judge and to define the projects for the execution, thus making Strategic Controller a powerful instrument for getting a competitive advantage. The conclusions are related the Strategic Controller's impact on the decision process, being indispensable to every company which wants to become competitive.

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. e-mail: gabrielapohren@ig.com.br

² Doutor em Gestão e Administração de Empresas pela Universidade de León – Espanha, Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat - Taquara/RS. e-mail: profeduardoz@hotmail.com

Key-words: *Menaces. Strategic Controller. Controller. Opportunities. Taking of decisions.*

1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade é constituída por métodos e procedimentos que visam à correta escrituração dos atos e fatos contábeis, gerando as Demonstrações Financeiras das organizações. As Demonstrações são de extrema importância aos gestores no processo decisório, pois relatam as situações econômicas, financeiras e patrimoniais da empresa.

Esse estudo originou-se do interesse em saber se as organizações que adotam o planejamento estratégico aplicam os controles internos, visando avaliar o mercado, em termos de ameaças e oportunidades, uma vez que a concorrência se torna mais intensa no dia a dia.

Acresce-se que, com a aprovação da Lei nº 11.638/07 e sua convergência aos padrões internacionais: *International Financial Reporting Standards* - IFRS, a Contabilidade voltou-se à tomada de decisões, em termos gerenciais, deixando de atender exclusivamente ao fisco.

Por outro lado, a Contabilidade é considerada por muitos como um sistema de informações capaz de dispor aos usuários as Demonstrações para fins de análise de natureza econômica, financeira e patrimonial; assim como orientar os gestores para a eficiência, eficácia e continuidade da organização.

O modelo empresarial mudou e continuará mudando com a crescente competitividade. A empresa deve implantar a Controladoria Estratégica no seu ambiente organizacional, visando manter-se no mercado competitivo. Os gestores e seus colaboradores são orientados a buscarem novas estratégias, utilizando a Contabilidade como ferramenta administrativa, extraindo toda informação útil à elaboração de relatórios gerenciais e indicadores globais para auxiliar nas decisões a serem tomadas.

Uma das atribuições da Controladoria Estratégica é fomentar a manutenção do sistema de controles internos da empresa, ou seja, da plataforma de informações, instrumentos de gestão e controle operacional, visando à competência organizacional.

Com o avanço tecnológico é possível reunir os dados existentes e projetar as informações, definindo indicadores metas que devem nortear os gestores em como, quando e onde investir. Nessa ótica, os temas foram abordados para demonstrar o quanto a Controladoria Estratégica influencia e impacta na tomada de decisões da empresa, ajudando-a a tornar-se mais competitiva no mercado, garantindo sua longevidade.

Nesse contexto nota-se a falta de planejamento e controle empresarial que tem comprometido a longevidade da organização, bem como impactado o processo decisório da empresa enquadrada no regime tributário Lucro Real ou Lucro Presumido. Deste modo, deseja-se investigar o seguinte problema: “Qual é o impacto da Controladoria Estratégica na tomada de decisão das empresas regidas pelo Lucro Real ou Lucro Presumido, nos municípios de Igrejinha e Três Coroas?”.

A decisão de abordar o tema “Controladoria Estratégica” tornou-se uma questão essencial, por sua relevância em termos acadêmicos e profissionais. Esse tema é interessante, pois trata de um assunto pouco abordado pelos acadêmicos e de grande valia aos empresários. Assim, desejo com esse trabalho instigar o acadêmico, o gestor e o profissional, a conhecer mais sobre a Controladoria Estratégica, podendo ela ser aplicada no processo de decisão, bem como no controle interno e no crescimento organizacional.

De acordo com Marconi e Lakatos (2009), os objetivos são utilizados para saber o que se irá pesquisar e o que se pretende alcançar no trabalho, bem como aumentar os conhecimentos sobre o assunto. Para Gil (2009), os objetivos são pontos de partida que indicam uma direção a seguir e servem para esclarecer ao público interessado o que se pretende alcançar com a pesquisa. O autor ressalta que o objetivo geral se refere aos conceitos abstratos, enquanto que os objetivos específicos relacionam as características que podem ser observadas e mensuradas no trabalho.

Assim, o estudo tem como objetivo geral avaliar o impacto da Controladoria Estratégica na tomada de decisão das empresas regidas pelo Lucro Real ou Lucro Presumido nos municípios de Igrejinha e Três Coroas no Estado do Rio Grande do Sul.

Os objetivos específicos são: pesquisar o número de empresas que a empregam no processo decisório; apurar o horizonte de tempo utilizado (curto, médio ou longo prazo); identificar sua influência como ferramenta para futuras decisões e relacionar os principais indicadores metas aplicados pelas empresas na Controladoria Estratégica.

A metodologia é definida para alcançar os objetivos propostos da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2009), o método é identificado por uma abordagem ampla dos fenômenos econômicos e sociais, a fim de permitir o alcance dos objetivos traçados. Neste trabalho, foi utilizada uma pesquisa exploratória de abordagem mista. De acordo com Creswell (2007), ela concentra-se em coletar e analisar dados qualitativos e quantitativos em um único estudo. Gil (2009) afirma que a pesquisa exploratória deve ter por objetivo aprimorar as ideias, proporcionando uma familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. A presente pesquisa caracterizou-se como indutiva, visto que Marconi e Lakatos (2009) afirmam ser um

processo que parte de dados particulares a uma verdade geral ou universal capaz de ampliar os conhecimentos.

Em relação aos procedimentos técnicos aplicados, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, uma vez que foi elaborada a partir de material publicado, fundamentando, assim, o presente estudo. Para Gil (2009), esse tipo de pesquisa permite ao investigador uma cobertura abrangente dos fenômenos e torna-se importante quando o problema de pesquisa requer dados.

Para a avaliação do problema, além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma investigação. Nessa investigação foi utilizado um questionário misto, composto de perguntas fechadas, abertas e de múltipla escolha, com o objetivo de obter informações para verificar as semelhanças e explicar as divergências.

O universo da pesquisa constituiu-se de 2.538 empresas de Igrejinha e 2.018 empresas de Três Coroas, totalizando 4.556 empresas. Para amostra foram selecionadas 57 empresas de Igrejinha e 21 empresas de Três Coroas, totalizando 78 empresas. O requisito exigido foi que as empresas pesquisadas fossem optantes do Lucro Real ou do Lucro Presumido. Os contatos foram realizados a partir de dois escritórios de Contabilidade da região que viabilizaram o envio do questionário para a coleta de evidências durante o mês de junho de 2014.

Para a aplicação do questionário, bem como para o registro das repostas, foi utilizada a ferramenta *Google Docs*. Após a aplicação do questionário, foi realizada a organização e preparação das evidências, a separação das respostas afins, sendo avaliadas e confrontadas com os objetivos propostos no trabalho.

O Vale do Paranhana está localizado na Encosta da Serra Gaúcha, a 92 km de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul. Segundo o Porto Sul³, o Vale é formado por seis municípios próximos ao Rio Paranhana, afluente do Rio dos Sinos, abrangendo as cidades de Taquara, Parobé, Igrejinha, Três Coroas, Rolante e Riozinho.

Por volta de 1930, de acordo com as informações contidas no *site* do IBGE⁴, foi fundada em Igrejinha a primeira empresa fabricante de calçados e artefatos de couro, ocorrendo, a partir daí, um surto de fábricas deste ramo na região.

O município de Três Coroas emancipou-se em 12/05/1959 pela Lei Estadual nº 3.741. Ele está localizado as margens da RS 115 que liga Taquara a Gramado, sendo a última

³ Porto Sul RS – O guia que une o melhor do Rio Grande. Disponível em: <http://www.portosul-rs.com/?page_id=4157>. Acesso em 01 jul. 2014.

⁴ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>>. Acesso em 27 jun. 2014.

cidade do Vale do Paranhana que antecede a Serra Gaúcha. A cidade teve os alemães como seus primeiros colonizadores, vindos do município de São Leopoldo. Mais tarde, os colonizadores italianos vieram de Caxias do Sul, fixando-se nos demais bairros da cidade. Hoje, o município tem sua economia baseada na indústria calçadista, com empresas de pequeno e médio porte, representando 80% da economia local.

Figura 1 – Mapa do Vale do Paranhana



Fonte: Porto Sul RS (2014).

No ano de 1964, através da Lei nº 4.733, a cidade de Igrejinha emancipou-se do município de Taquara. Atualmente, a cidade é uma das maiores produtoras de calçados femininos do país. A sua posição geográfica foi significativa para o forte desenvolvimento do município, pois se localiza em um ponto estratégico, no centro mais populoso do Estado do Rio Grande do Sul, próxima à região metropolitana de Porto Alegre, ao litoral norte gaúcho e à região metropolitana de Caxias do Sul.

2 ANÁLISE SOCIOECONÔMICA

O Vale do Paranhana está localizado no Vale do Sinos e é considerado uma microrregião do Estado do Rio Grande do Sul.

A indústria calçadista sempre esteve na liderança da economia da região. Porém, com os recentes abalos financeiros ocorridos na economia mundial, outros setores, como o comércio e a prestação de serviços, estão ganhando espaço na economia local.

Segundo dados do Guia Econômico⁵, a cidade de Igrejinha possui 2.538 empresas, sendo distribuídas entre os setores da indústria, do comércio, da construção civil, de serviços,

⁵ Revista Guia Econômico, 2014/2015 – 35ª Edição – Grupo Sinos.

da agropecuária e de outras atividades, empregando um total de 13.597 trabalhadores e gerando um PIB anual de R\$ 867.611.000,00.

O município de Três Coroas possui 2.018 empresas, que se encontram distribuídas entre os setores da indústria, do comércio, da construção civil, de serviços, da agropecuária e de outras atividades, empregando um total de 10.980 trabalhadores, gerando um PIB anual de R\$ 511.961.000,00.

Os municípios de Igrejinha e Três Coroas apresentam os seguintes dados econômicos, segundo informações do Guia Econômico, conforme os quadros, a seguir:

Quadro 1 – Dados Socioeconômicos

	Igrejinha	% Partic. no RS	Três Coroas	% Partic. no RS	Rio Grande do Sul
Habitantes⁶	33.711	0,30	25.535	0,23	11.164.043
PIB (R\$) mil⁷	867.611	0,33	511.961	0,19	263.633.398
Empresas⁸	2.538	0,36	2.018	0,28	710.414

Fonte: Revista Guia Econômico – 2014/2015 – 35ª Edição, adaptado pela autora

Ao analisar as informações contidas no quadro acima, observa-se que o número de habitantes de Igrejinha corresponde a 0,30% e os de Três Coroas a 0,23% em relação ao total de habitantes que compõem o Estado do Rio Grande do Sul no período.

Os municípios de Igrejinha e Três Coroas estão gerando um PIB de 0,33% e 0,19%, respectivamente, do total do Estado. Em relação ao número de empresas existentes em Igrejinha corresponde a 0,36% e de Três Coroas a 0,28% da quantidade total de empresas instaladas no Rio Grande do Sul.

Quadro 2 – Empresas e Estabelecimentos do Município de Igrejinha

	Quantidade	%	% Partic. RS
Indústria	842	33,17	0,12
Construção	113	4,45	0,02
Comércio	855	33,69	0,12
Serviços	706	27,82	0,10
Agropecuária	7	0,28	-
Outros	15	0,59	-
Total de Empresas	2.538	100,00	0,36

Fonte: Revista Guia Econômico – 2014/2015 – 35ª Edição, adaptado pela autora.

⁶ Estimativa IBGE 2013.

⁷ Fundação de Economia e Estatística – FEE.

⁸ RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) – Ministério do Trabalho e Emprego.

Ao analisar o total das empresas de Igrejinha, conforme o Quadro 2, observa-se que elas representam 0,36% das existentes no Estado do Rio Grande do Sul, sendo que 0,12% pertencem ao setor industrial; 0,02% ao setor da construção; 0,12% ao setor comercial e 0,10% ao setor da prestação de serviços. Nos demais, os percentuais são irrelevantes, pois não atingem a 0,01%.

Quadro 3 – Empresas e Estabelecimentos do Município de Três Coroas

	Quantidade	%	% Partic. RS
Indústria	842	41,72	0,12
Construção	30	1,49	-
Comércio	600	29,73	0,08
Serviços	519	25,72	0,07
Agropecuária	17	0,84	-
Outros	10	0,50	-
Total de Empresas	2018	100	0,27

Fonte: Revista Guia Econômico, 2014/2015 – 35ª Edição, adaptado pela autora

Em análise equivalente, no município de Três Coroas, 0,27% representam as empresas do total do Estado do Rio Grande do Sul, sendo 0,12% pertencentes ao setor industrial; 0,08% ao setor comercial; 0,07% ao setor da prestação de serviços e os demais setores somam um percentual inferior a 0,01%.

Através dos Quadros 2 e 3, nota-se que os setores industrial, comercial e prestação de serviços são setores que se destacam em ambos os municípios, porém com predominância do setor industrial.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A correta escrituração contábil é uma preocupação que atinge diversas empresas. Algumas utilizam a Contabilidade e as Demonstrações Financeiras, bem como os fluxos de caixa, orçamentos e relatórios gerenciais como ferramentas de gestão, principalmente para auxiliar no processo decisório, em termos de planejamento e controle.

A competitividade ocupa um grande espaço no contexto econômico atual e para a empresa torna-se necessário estar atenta às demandas, pois o comportamento dos consumidores está mudando gradativamente.

A Contabilidade é uma ciência social, regida pelos órgãos competentes – Conselho Regional de Contabilidade (CRC), Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e Receita Federal do Brasil (RFB) – que estudam as melhores práticas orientadas aos controles e

registros dos atos e fatos econômicos. Ela é considerada um instrumento contábil, que visa à mensuração dos registros contábeis com base na legislação fiscal.

Fries (2005), afirma que todas as informações contábeis são necessárias por motivos de ordem fiscal e gerencial, pois devem atender às obrigações determinadas nos códigos tributário e comercial. Além disso, são de fundamental importância aos dirigentes na avaliação do desempenho organizacional e da capacidade de honrar seus compromissos, na projeção dos negócios futuros, bem como para os investidores analisarem as aplicações realizadas e medirem os riscos existentes.

Com o avanço da tecnologia, a Contabilidade tornou-se mais ágil e eficaz, permitindo a emissão de relatórios auxiliares e a avaliação do desempenho das empresas, dos dirigentes, dos acionistas e dos parceiros.

A Controladoria é uma unidade administrativa responsável pelo controle de todos os aspectos temporais. Por essa razão, todo o conjunto da Ciência Contábil é utilizado por este setor para implantar, gerar, aplicar e coordenar as informações econômicas da organização, desenvolvendo fatores essenciais para o planejamento e controle através de suas funções e atividades. Ou seja, a Controladoria somada às estratégias forma um instrumento na obtenção de vantagem competitiva entre as empresas.

De forma geral, Controladoria Estratégica significa planejar, ou seja, contemplar as estratégias de longo prazo, considerando tudo que é essencial para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva. Oliveira (2009) resume como sendo a utilização de ações orientadas para desenvolver e manter as vantagens competitivas, estando essas atividades integradas ao processo decisório das organizações, demandando um profundo conhecimento do negócio.

Por outro lado, Oliveira (2009) define a estratégia como o processo utilizado pelos gestores das organizações para avaliar as oportunidades ambientais externas, bem como a capacidade e os recursos internos com a finalidade de decidirem as metas e o plano de ação para que as mesmas sejam alcançadas.

A Controladoria tem um papel vital para o planejamento de longo prazo em qualquer organização, pois com o aumento da competitividade e da globalização acompanhados da abertura das fronteiras comerciais e da crescente preocupação com a ecologia e os aspectos sociais, é exigido das entidades um gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz. Ela contribui no processo, fornecendo subsídios para todos os gestores da organização, por meio da manutenção de um sistema de informações. A plataforma de informações, juntamente com

os instrumentos de gestão e controle operacional, visa à eficácia organizacional, colaborando para decisões acertadas e a segurança dos ativos envolvidos nesse processo.

Para Oliveira (2009), as atividades de planejamento e controle utilizadas pelas organizações são divididas em três níveis:

- a) nível estratégico: é o processo de decisão, que compreende a definição dos objetivos da organização e suas alterações, os recursos necessários para que sejam alcançados os mesmos e as políticas que governam sua aquisição e utilização;
- b) nível tático: compreende o controle gerencial, ou seja, o processo pelo qual os gerentes certificam-se de que os recursos são obtidos e usados para o cumprimento dos objetivos da organização;
- c) nível operacional: compreende o controle operacional, ou seja, o processo que visa garantir que as tarefas específicas sejam executadas com sucesso, de modo eficaz e eficiente.

O autor ainda destaca as principais formas que as organizações podem desenvolver para manter suas vantagens competitivas; são elas: o baixo custo e a diferenciação do produto e/ou serviço.

Oliveira (2009) destaca que ao se utilizar a estratégia de baixo custo em relação aos concorrentes, torna-se possível ampliar a participação no mercado, desde que a qualidade não seja afetada. Já a diferenciação de produtos e serviços é empregada para que os clientes possam perceber, valorizar e estar sempre dispostos a adquirir o produto devido ao fator diferencial, que implica fidelidade à marca.

Para que as empresas possam sobreviver no crescente e competitivo mercado em que estão inseridas é necessário que haja uma integração adequada entre os sistemas contábeis, bem como a utilização da gestão estratégica de custos, ou seja, deve haver também a integração entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão de toda a empresa.

Quando ocorre a integração destes dois processos, o campo de visão da organização aumenta e a gestão estratégica proporciona um poderoso instrumento para a tomada de decisão, focalizando os esforços de melhoria, com resultados mensuráveis e aprimorando a capacidade da empresa criar e agregar valores.

Para Oliveira (2009), a gestão estratégica de custos permite a utilização de instrumentos para a gestão empresarial. Com ele é possível realizar as seguintes análises:

- agrupamento de atividades;
- geradores ou direcionadores de custos – *cost drivers*;
- atividades que agregam/não agregam valor;

- processos operacionais e administrativos;
- benchmark⁹;
- custo da qualidade;
- rentabilidade de clientes;
- redução dos tempos dos ciclos operacionais;
- fragmentação/concentração de atividades;
- custeio de produtos e serviços.

Os profissionais da Controladoria, identificados como *controllers* devem dispor de todas as informações e sensibilidade para a correta gestão estratégica das ameaças e oportunidades que surgem constantemente no ambiente empresarial. Oliveira (2009) salienta que sua função, dentro da organização, é obter e interpretar os dados que possam ser úteis aos executivos na formulação e execução de uma nova política empresarial.

O *controller* deve ser um profissional qualificado na empresa, devido a sua importância como órgão de controle e assessoria. Considerado um executivo do *staff*, ele é um profissional que reúne experiências nas áreas financeira, contábil e administrativa, sendo responsável pelo planejamento de curto e longo prazo da empresa. É ele que analisa, julga a importância dos projetos e dá o aval para sua execução. É preciso que ele tenha domínio dos conhecimentos de administração geral, sociologia, finanças, *marketing*, tecnologia da informação, bem como de Contabilidade, custos e tributos.

Segundo Padoveze (2009), o planejamento estratégico é um processo em que a Controladoria age na estratégia, com o intuito de preparar a empresa para o futuro e ampliar suas chances de sucesso. Para Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento estratégico, constituído por metas mais qualitativas do que quantitativas, é um processo que conduz à formulação e ao desenvolvimento de estratégias para assegurar a evolução continuada da empresa. Esse processo ocorre em longo prazo e resulta de um aprendizado organizacional, visto que a estratégia é utilizada com a finalidade de alcançar de forma bem-sucedida os objetivos definidos pelas instituições. O seu planejamento é relacionado aos objetivos estruturais que afetam a evolução da empresa, sendo elaborado de maneira articulada e integrado aos planejamentos táticos e operacionais.

Outra aplicabilidade da Controladoria é a programação orçamentária. Padoveze (2009) define orçamento como uma “ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia” (PADOVEZE,

⁹ *Benchmark*: significa em português, “marca de referência”, ou seja, a realização do estudo das experiências significativas de empresas com características semelhantes.

2009, p.197). Ao mesmo tempo, Zdanowicz (2003) ressalta que o sistema orçamentário deve organizar e disciplinar os pontos chaves que servirão para a elaboração do planejamento e controle de médio e longo prazo.

Frezatti (2009) destaca que o orçamento é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para a prestação de contas das obrigações dos gestores, pois, na maioria das vezes, esse comprometimento acaba sendo firmado somente no momento da montagem do orçamento, quando não definidos e especificados no planejamento estratégico. O autor define orçamento como sendo um planejamento financeiro que objetiva implementar a estratégia da empresa, baseando-se no compromisso dos gestores a alcançar as metas.

Outra importante ferramenta para o planejamento financeiro é o fluxo de caixa que, segundo Zdanowicz (2012), é capaz de reunir todos os ingressos e desembolsos financeiros a serem realizados pelas empresas. Esse instrumento é de grande valia para acompanhamento financeiro, podendo ser realizado o planejamento e controle das operações resultantes na entrada e saída de caixa em um determinado período. O autor ressalta que, atualmente, um dos grandes desafios dos gestores está em como, quando e onde investir com competência e segurança. Para isso, são necessárias informações atuais e confiáveis para programar investimentos realizáveis a curto, médio ou longo prazo.

O planejamento tributário faz parte do planejamento estratégico. Para Oliveira (2009), é uma importante ferramenta para que as empresas possam racionalizar seus custos sem afrontar à legislação que rege a tributação.

Cumprem destacar que o Simples Nacional, o Lucro Presumido e o Lucro Real são os três tipos de regime tributário autorizado pela legislação vigente praticada pelas empresas no país. A adoção de um regime dependerá de alguns aspectos que definirá o melhor regime de tributação para a organização, tais como o porte da empresa, atividade, tipo e volume de despesas e receitas e local onde está inserido.

No Lucro Real a tributação é mais justa, pois é realizada sobre os resultados, apesar das alíquotas de PIS e COFINS serem mais altas e há direito ao aproveitamento de créditos de PIS/COFINS. Oliveira (2009) ressalta que quando o Lucro Real é apurado trimestralmente existe uma limitação na compensação dos prejuízos fiscais, sendo que o lucro do trimestre anterior não pode ser compensado com o prejuízo fiscal de trimestres seguintes e o prejuízo fiscal de um trimestre só poderá reduzir até o limite de 30% do Lucro Real dos trimestres seguintes. E, anualmente, quando são apurados os prejuízos podem ser compensados de forma

integral dentro do mesmo ano-calendário. O custo para sua manutenção possui um ônus elevado, pois há a necessidade de controles e acompanhamentos fiscais e contábeis especiais.

Para Oliveira (2009) o Lucro Presumido consiste numa forma simplificada de apurar o lucro tributável. A tributação é realizada sobre uma base de faturamento, as alíquotas de PIS e COFINS são mais baixas e não há o aproveitamento de PIS/COFINS. O custo para manutenção não é tão elevado, pois não há a necessidade de controles e acompanhamentos como no caso das empresas optantes pelo Lucro Real. Assim, é necessário que cada empresa analise suas peculiaridades a fim de identificar qual a forma mais econômica de tributação.

Para se evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa, é necessária que seja realizada uma criteriosa análise da relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras. É importante a realização da análise financeira na organização, pois é através da busca e da interpretação das informações que se verifica o desempenho das atividades a curto, médio e longo prazo.

Segundo Matarazzo (2003), os índices de liquidez são caracterizados como índices financeiros não operacionais e contribuem para um bom diagnóstico da situação financeira das empresas.

Os índices econômico-financeiros dividem-se em três categorias:

- a) estrutura de capital – demonstra a obtenção e a aplicação de recursos e mede os capitais de terceiros, a composição do endividamento, a imobilização do Patrimônio Líquido e a imobilização dos recursos não correntes;
- b) liquidez – demonstra a base da situação econômica, medindo a liquidez imediata, a liquidez seca, a liquidez corrente e a liquidez geral;
- c) rentabilidade – demonstra a rentabilidade dos capitais investidos e o grau de êxito econômico da empresa, medido através do giro do Ativo, da margem líquida, da rentabilidade do Ativo e da rentabilidade do Patrimônio Líquido.

Assaf Neto (2009) afirma que os índices de liquidez visam mensurar a capacidade de pagamento de uma empresa, ou seja, de cumprir corretamente com as obrigações assumidas.

Dentre os principais índices de liquidez destacam-se:

- a) liquidez imediata, que determina o quanto a empresa possui de disponibilidades a curto prazo;
- b) liquidez seca, que determina o quanto a empresa possui de Ativo de liquidez a curto prazo;
- c) liquidez corrente, que mede o quanto a empresa possui de Ativo Circulante a curto prazo;

d) liquidez geral, que determina a saúde financeira de curto e longo prazo.

Outros indicadores importantes citados por Assaf Neto (2009) são os de rentabilidade, que objetivam a avaliação dos resultados auferidos por uma empresa. Destacam-se entre eles:

- a) retorno sobre o Ativo (ROA) – taxa de retorno gerado pelas aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos;
- b) retorno sobre o Investimento (ROI) – taxa de retorno produzido pelo total dos recursos aplicados por acionistas e credores;
- c) retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) – taxa de retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários e/ou acionistas;
- d) lucratividade – mede a eficiência de uma empresa na produção de lucros por meio de suas vendas.

Acresce-se que o *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* – EBITDA, conhecido como Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações – LAJIDA, é um importante indicador na avaliação da qualidade operacional. Essa ferramenta pode ser utilizada para alavancar recursos e representa a geração operacional de caixa da empresa, ou seja, uma medida de lucratividade que mensura o quanto a empresa gera de recursos por sua atividade, não considerando os efeitos financeiros e encargos. Esse indicador estimula o aumento da receita e exerce um rigoroso controle das despesas.

Segundo Zdanowicz (2012), ao utilizar esse indicador deve-se ter cuidado, pois o número mensurado pode não corresponder exatamente ao real fluxo de caixa físico. O autor ressalta que esse indicador “pode passar uma falsa ideia sobre a efetiva liquidez da empresa, pois, mesmo que ela gere lucro, pode apresentar dificuldades em honrar compromissos com terceiros por uma série de razões” (ZDANOWICZ, 2012, p.122).

Já o *Earnings Before Interest and Taxes* – EBIT, ou Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda – LAJIR, corresponde ao lucro na atividade. A diferença entre o EBITDA e o EBIT refere-se à depreciação e amortização.

Cumprido destacar que o *Economic Value Added* – EVA, ou Valor Econômico Adicionado – VEA é um conceito de custo de oportunidade e uma ferramenta financeira que mensura a diferença entre o capital próprio e o capital de terceiros. Segundo Oliveira (2009), é o indicador para a tomada de decisão e criação de valores. O seu objetivo principal é maximizar os lucros, remunerando os sócios das empresas. Esse indicador incorpora todos os custos do negócio, inclusive o custo de capital. Para que haja aumento, a empresa precisará investir em negócios não apenas lucrativos, mas também em projetos com retornos acima do

custo de capital. A sua utilização apresenta como desvantagens, na maioria das vezes, a complexidade de seu entendimento para a maioria dos colaboradores.

Outra métrica importante é o *Market Value Added* – MVA, ou Valor de Mercado Agregado – MVA que corresponde a diferença entre as entradas e saídas de caixa, ou seja, o montante acumulado pelo qual a empresa valorizou ou desvalorizou a riqueza de seus acionistas. Esse indicador mede o valor acumulado de toda a trajetória de uma empresa até determinada data, enquanto o EVA estima a riqueza criada em determinado espaço de tempo.

Os índices econômico-financeiros são de grande valia no processo decisório das empresas, porém não é a quantidade de índices calculados que será importante, mas sim um grupo de índices que permita conhecer a situação de toda a empresa, em um determinado período. Por isso, é importante também que sejam realizadas as análises financeiras, através do EBTIDA, EBIT, EVA e MVA, para ter conhecimento quanto à geração operacional de caixa, a lucratividade, os retornos de capitais próprios e de terceiros proporcionados aos sócios e outras informações que possam ser relevantes à tomada de decisões.

4 ESTUDO DE CASO: RESULTADOS

O questionário da pesquisa foi aplicado durante o mês de junho de 2014 e enviado para uma amostra selecionada de 78 empresas, sendo 57 empresas situadas na cidade de Igrejinha e 21 empresas localizadas na cidade de Três Coroas, optantes pelo Lucro Real ou pelo Lucro Presumido, independentemente do ramo de atividade.

Deste total, foram recebidos nove questionários respondidos. Depois de efetuada a coleta de dados, o resultado foi analisado e segue disposto.

Questão 1: *Em que cidade sua empresa encontra-se estabelecida?*

Quadro 4 – Análise da Questão nº 1

	Universo (U)	%	Amostra Total (A)	%/(U)	Amostra Retornada (A)	%(A)
Igrejinha	2.538	55,71	57	2,25	7	12,28
Três Coroas	2.018	44,29	21	1,04	2	9,52
Total	4.556	100	78	-	9	-

Fonte: Elaborado pela autora.

* U: Universo; A: Amostra.

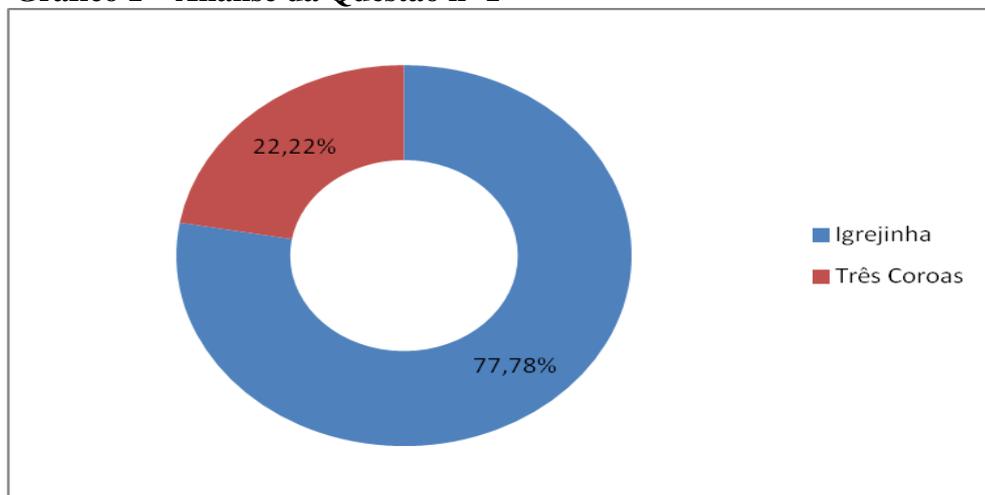
Dentre as nove empresas que responderam ao questionário, duas empresas estão localizadas em Três Coroas e sete empresas encontram-se estabelecidas em Igrejinha, totalizando um percentual de 11,54% de amostra retornada.

Ao analisar o Quadro 4, pode-se afirmar que foi obtida uma amostragem de pesquisa de 9,52% de empresas situadas no município de Três Coroas e 12,28% de empresas localizadas no município de Igrejinha.

Observa-se também que, ao relacionar a amostra e o universo de cada cidade, a amostra pesquisada de Igrejinha corresponde a 2,25% do total de empresas do município, enquanto a de Três Coroas corresponde a 1,04%.

Considerando a amostra obtida, 22,22% correspondem às empresas fixadas em Três Coroas e 77,78% referem-se às empresas situadas em Igrejinha, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Análise da Questão nº 1



Fonte: Elaborado pela autora.

Questão 2: *Qual o tipo de tributação que rege a empresa?*

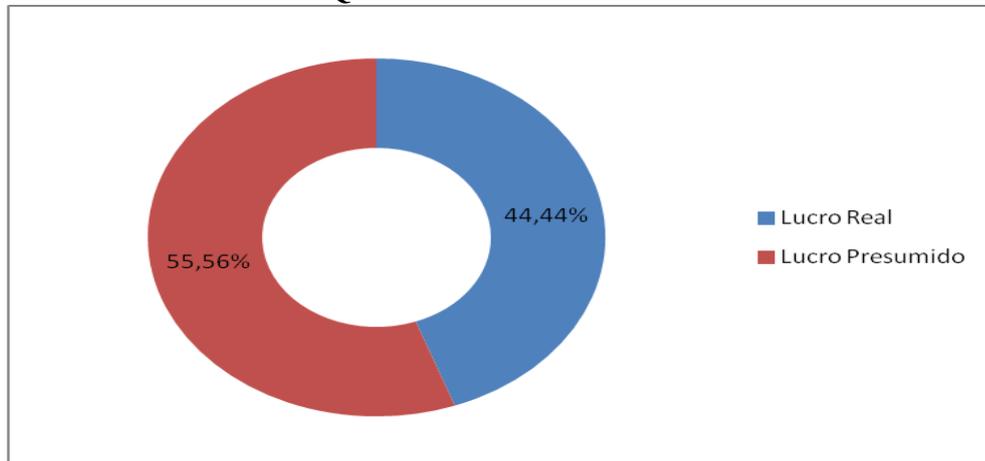
O planejamento tributário é considerado uma ferramenta capaz de racionalizar custos, obtendo mais lucros, sem afrontar à legislação que rege a tributação. A escolha do regime de tributação é essencial, pois faz parte do planejamento estratégico das empresas que buscam o crescimento e o desenvolvimento da sua competitividade.

O Gráfico 2, da página 16, demonstra o percentual correspondente ao regime tributário das empresas que responderam o questionário.

Dos nove retornos obtidos, foi possível verificar que quatro empresas são optantes pelo Lucro Real, enquanto as outras cinco são regidas pelo Lucro Presumido.

Da amostra retornada foi constatado que sete empresas encontram-se situadas em Igrejinha, sendo que quatro delas são optantes pelo Lucro Presumido e três delas optam pelo Lucro Real, enquanto que em Três Coroas, das duas empresas da amostragem, uma é optante pelo Lucro Presumido e a outra pelo Lucro Real.

Gráfico 2 – Análise da Questão nº 2



Fonte: Elaborado pela autora.

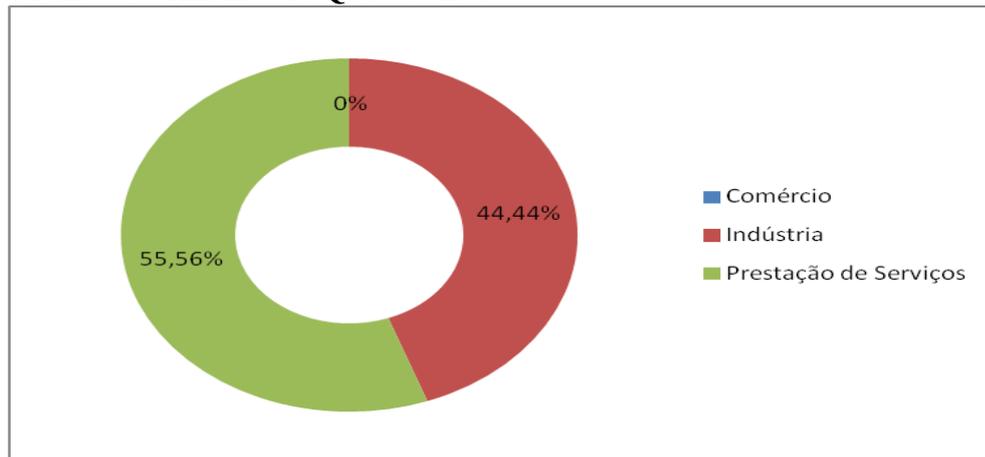
Analisando de forma proporcional e independentemente do local onde a empresa está estabelecida, estima-se que da amostra total 43 empresas sejam regidas pelo Lucro Presumido, enquanto 35 empresas optariam pelo Lucro Real.

Questão 3: Qual é o ramo de atividade da empresa?

Conforme os dados obtidos, as empresas evidenciaram que, estatisticamente, os municípios de Igrejinha e Três Coroas possuem mais empresas do ramo industrial e da prestação de serviços do que outro ramo de atividade. Esses dados estão evidenciados no Gráfico 3, da página 17.

O município de Igrejinha possui empresas do ramo industrial e da prestação de serviços. Em Três Coroas o ramo de atividade predominante é o do setor industrial.

Em Igrejinha, das cinco empresas que possuem atividade de prestação de serviços, três delas optam pelo Lucro Presumido e as outras duas são optantes pelo Lucro Real. As do ramo industrial uma é optante pelo Lucro Presumido e a outra pelo Lucro Real.

Gráfico 3 – Análise da Questão nº 3

Fonte: Elaborado pela autora.

Independentemente do local onde a empresa está estabelecida, estima-se que da amostra total, 43 empresas sejam do ramo da Prestação de Serviços, enquanto 35 empresas sejam do ramo industrial.

É importante ressaltar que, para a Controladoria Estratégica, o ramo de atividade é um fator determinante para uma empresa que deseja se tornar competitiva, assim como o local em que estão inseridas, pois os fatores externos podem comprometer o crescimento e o desenvolvimento da organização.

Questão 4: *Quanto a concorrência de mercado, sua empresa encontra-se?*

A concorrência de mercado pode evidenciar o reflexo da Controladoria Estratégica, ou seja, se as atividades de planejamento e controle estão sendo trabalhadas de forma correta na busca de atender os objetivos das organizações.

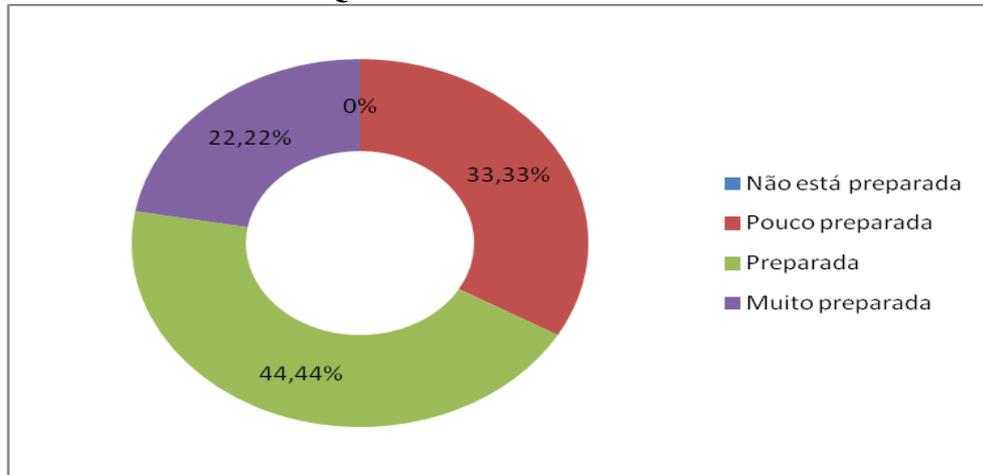
Se esses objetivos não estiverem sendo alcançados, pode ser uma evidência de que esteja ocorrendo uma falha na Controladoria Estratégica. O Gráfico 4, da página 18, demonstra a situação das empresas pesquisadas frente à concorrência de mercado.

Das três empresas que se encontram pouco preparadas, uma é do ramo industrial e situa-se no município de Três Coroas e as outras duas são do ramo da prestação de serviços e localizam-se em Igrejinha, todas optantes pelo Lucro Presumido.

Já as quatro que responderam estarem preparadas, uma delas é prestadora de serviços, optante pelo Lucro Presumido e localizada na cidade de Igrejinha. As demais são do ramo industrial, sendo uma optante pelo Lucro Presumido e duas optantes pelo Lucro Real, onde duas se encontram estabelecidas em Igrejinha e uma em Três Coroas.

As duas empresas que se julgam muito preparadas quanto à concorrência de mercado, ambas são prestadoras de serviços, optantes pelo Lucro Real e estabelecidas no município de Igrejinha.

Gráfico 4 – Análise da Questão nº 4



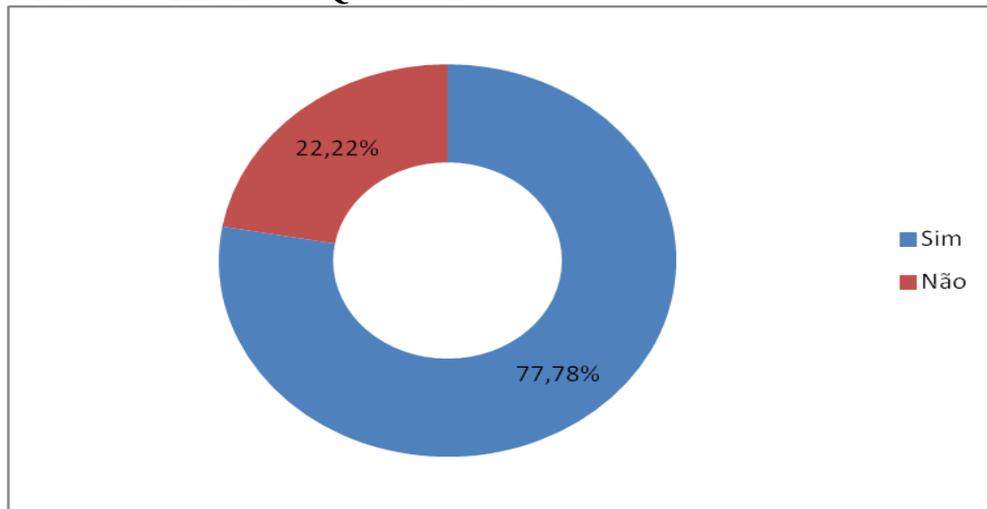
Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa ótica, analisando o universo total pesquisado, a probabilidade é de que, aproximadamente, 26 empresas estão pouco preparadas; 35 estão preparadas e outras 17 empresas estão muito preparadas para atender às necessidades competitivas do mercado.

A falta de Controladoria Estratégica é um dos motivos pelo qual as empresas não se sentem preparadas à competitividade, pois, além de alegar alto custo para a implantação e manutenção dos sistemas, muitas delas sentem-se ameaçadas por fatores externos, tais como políticos, econômicos, sociais e tecnológicos.

Questão 5: *Na empresa, é realizado a avaliação tributária para avaliar qual regime tributário é o mais adequado?*

A avaliação tributária deve ser realizada pelo *controller* da empresa com a finalidade de planejar a racionalização dos custos, bem como a obtenção de lucros, não infringindo a legislação fiscal. O Gráfico 5, da página 19, demonstra o percentual das empresas que responderam ao questionário e que têm conhecimento do assunto abordado, enquanto outras desconhecem.

Gráfico 5 – Análise da Questão nº 5

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela amostra recebida, duas empresas não responderam essa questão, provavelmente por falta de conhecimento no assunto abordado. Já as outras sete, que responderam ao questionário, afirmam que passam por esse processo.

Analisando a amostra total, estima-se que 61 empresas realizam a avaliação tributária, enquanto 17 empresas não passam por esse processo.

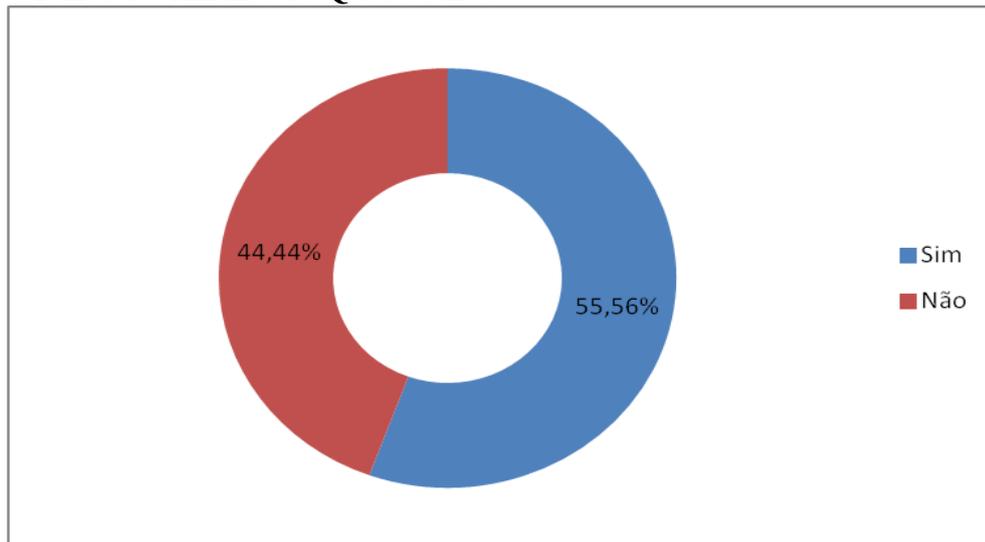
Das sete que responderam sim, seis são empresas que se julgam preparadas ou muito preparadas frente à concorrência de mercado e uma julga-se pouco preparada.

Questão 6: Na sua empresa há Controladoria Estratégica?

De acordo com a amostra obtida, o Gráfico 6, da página 20, demonstra o percentual do número de empresas que utilizam a Controladoria Estratégica, correspondendo a 55,56%, bem como o percentual das empresas que não a utilizam, 44,44%.

Analisando a amostra total, estima-se que 43 empresas utilizam a Controladoria Estratégica, enquanto 35 empresas não a utilizam.

Aquelas que responderam não, são empresas optantes pelo Lucro Presumido, que não fazem ou que dificilmente realizam a avaliação tributária por falta de conhecimento no assunto ou ainda por não achar o processo viável. Já as que responderam sim, são empresas que estão preparadas para encarar a concorrência de mercado.

Gráfico 6 – Análise da Questão nº 6

Fonte: Elaborado pela autora.

Muitas das avaliações tributárias são realizadas pelos escritórios contábeis, responsáveis pela escrituração fiscal e contábil das empresas. Isso evidencia que não é o fato de existir a avaliação tributária na empresa que a mesma possuirá Controladoria Estratégica.

Questão 7: *Qual é a frequência da elaboração dos relatórios auxiliares, visando sua colaboração no processo decisório?*

Os profissionais da Controladoria consideram o fluxo de caixa, o orçamento, o balanço patrimonial, o balancete e os relatórios gerenciais como relatórios auxiliares de extrema importância no processo decisório, pois fornecem aos gestores informações reais, práticas e objetivas, além de possibilitar o acompanhamento do movimento financeiro da empresa, bem como prever as entradas e saídas de caixa.

Dos nove questionários retornados, duas empresas não responderam. As outras sete empresas responderam que realizam mensalmente a elaboração dos relatórios auxiliares, pois todas as informações devem ser tratadas com atenção, sendo atualizadas sempre que ocorrer mudanças nas operações, para que não se tornem documentos inválidos à tomada de decisões.

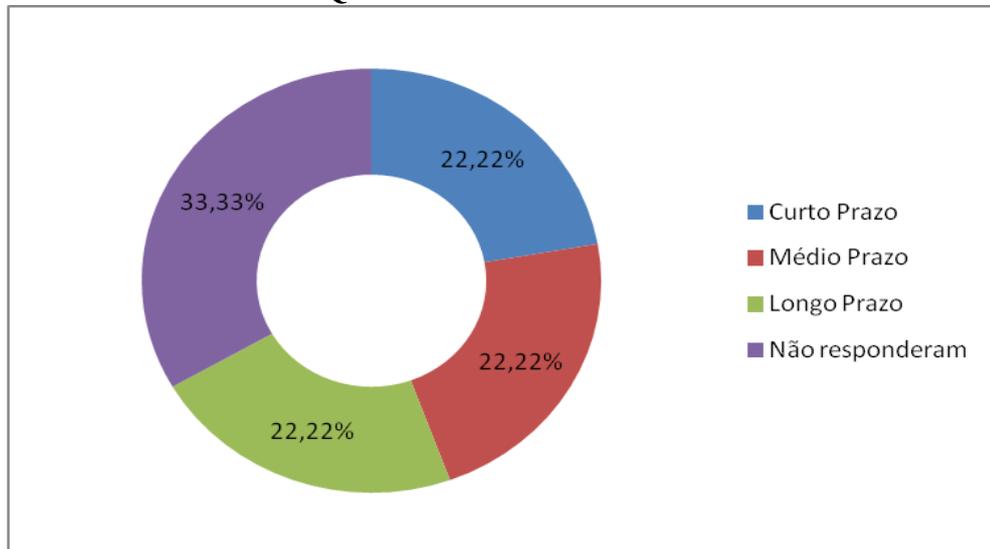
Questão 8: *Cada tipo de prazo refere-se a um determinado nível de Planejamento Estratégico. Para a empresa, qual é o prazo considerado mais relevante?*

Entre a amostra obtida, três empresas não responderam essa questão.

Segundo dados da amostragem, as empresas que consideram o nível de planejamento a curto prazo, o mais relevante são do ramo industrial e que utilizam atividades de

planejamento e controle de nível operacional, visando garantir que cada tarefa e atividade específica sejam executadas com sucesso.

Gráfico 7 – Análise da Questão nº 8



Fonte: Elaborado pela autora.

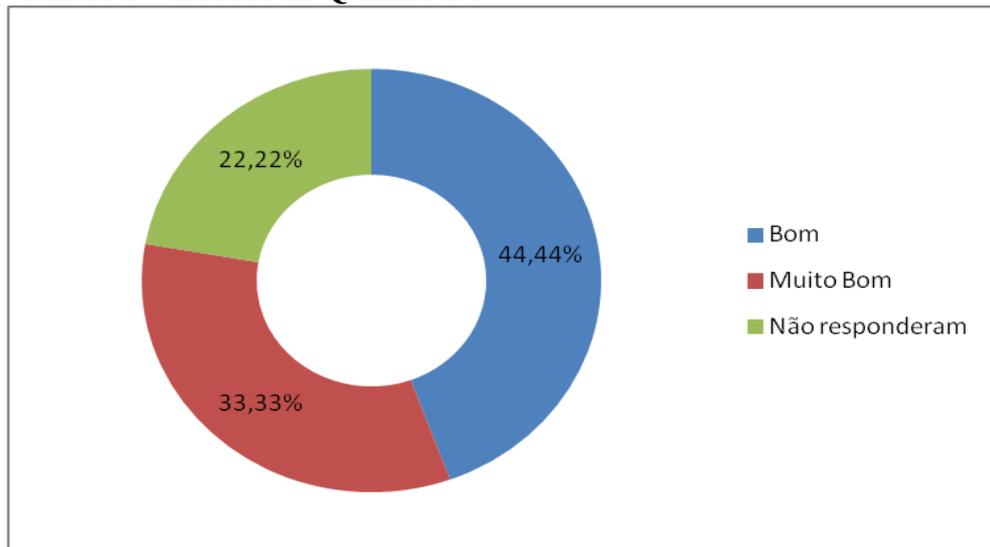
O nível de planejamento a médio prazo é considerado essencial pelas empresas optantes pelo Lucro Real e que se julgam aptas à competitividade. Elas desenvolvem atividades de planejamento e controle de nível tático, processo que compreende o controle gerencial de cada departamento.

Já as demais consideram o nível de planejamento a longo prazo o mais importante. São empresas que utilizam atividades de planejamento e controle de nível estratégico, abrangendo a organização como um todo para decidir os objetivos da mesma.

O Gráfico 7 demonstra o percentual apontado pela amostra obtida. Entre a amostra total, é possível estimar que das 78 empresas, 26 empresas não responderiam essa questão, e que as demais citariam o curto, o médio e o longo prazo, respectivamente, de forma proporcional.

Questão 9: *Como é visto o impacto da Controladoria Estratégica no processo decisório?*

Dos nove questionários retornados, apenas duas empresas não responderam essa questão.

Gráfico 8 – Análise da Questão n°9

Fonte: Elaborado pela autora.

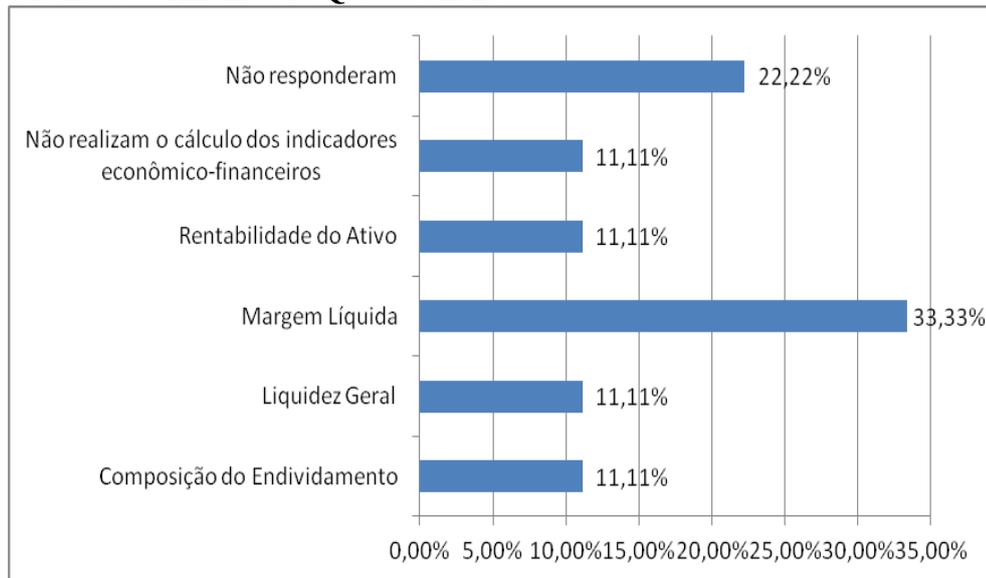
É possível estimar, estatisticamente, através dos dados do Gráfico 8, que das 78 empresas que formam a amostra, 17 empresas não responderiam essa questão, enquanto que 35 empresas responderiam a alternativa ‘bom’ e 26 indicariam que o impacto é muito bom.

A alternativa ‘bom’ foi citada por quatro empresas que responderam o questionário, pois afirmaram, de forma geral, que é através da Controladoria Estratégica que se torna possível ter uma base para a tomada de decisão, verificando os pontos fortes e fracos da empresa, para então tomar decisões futuras que contribuirão com o desenvolvimento e, consecutivamente, com o crescimento da empresa.

As demais indicaram que o impacto é muito bom, pois alegam que a Controladoria Estratégica tem um papel fundamental no processo decisório e que mantêm a direção da empresa atualizada em relação a todos os departamentos, auxiliando nas decisões que geram valor à empresa.

Questão 10: *Os indicadores econômico-financeiros, calculados através dos relatórios auxiliares, são de extrema importância no processo decisório. Para a empresa, qual é o indicador considerado mais importante?*

Os índices econômico-financeiros são calculados por empresas que, em sua maioria, possuem Controladoria Estratégica. Dentre os mais importantes foram apontados os índices de rentabilidade do Ativo, margem líquida, liquidez geral e composição do endividamento.

Gráfico 9 – Análise da Questão nº10

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, as duas empresas que não responderam, bem como uma empresa que respondeu não realizar o cálculo dos índices econômico-financeiros, são aquelas que, possivelmente, não possuem Controladoria Estratégica ou a desconhecem.

Analisando os dados do Gráfico 9 estima-se que, proporcionalmente da amostra total, 52 empresas consideram importante o cálculo dos indicadores econômico-financeiros, e que 26 empresas podem não conhecer ou não utilizar esses cálculos.

A empresa que calcula o índice de rentabilidade do Ativo é aquela que avalia os resultados gerados pelas aplicações realizadas em seus ativos. Geralmente, são empresas preparadas à concorrência de mercado que se utilizam de atividades de nível estratégico.

O índice de margem líquida, que mede a eficiência de uma empresa na produção de lucros por meio de suas vendas, é calculado por empresas que, na maioria das vezes, são optantes pelo Lucro Real, possuem planejamento estratégico de médio e longo prazo e encontram-se preparadas para atender ao mercado competitivo de maneira bem sucedida.

A liquidez geral, muitas vezes, é calculada por empresas que não possuem Controladoria Estratégica e sentem-se inseguras quanto à concorrência. Esse índice é calculado para se ter conhecimento da saúde financeira de curto e longo prazo, analisando a capacidade financeira para honrar com obrigações que possam surgir de forma inesperada.

A composição do endividamento é calculada pelas empresas para se ter conhecimento sobre a dependência financeira, ou seja, o quanto dos recursos totais da empresa encontram-se financiados por capital de terceiros. Essas empresas possuem

planejamento estratégico a curto prazo e apresentam uma participação de passivos financiando seus investimentos.

Informa-se que das empresas pesquisadas nenhuma utiliza as métricas de *performance* econômica como o EBITDA, EBIT e EVA.

5 CONCLUSÕES

Neste artigo, buscou-se avaliar o impacto da Controladoria Estratégica na tomada de decisões das empresas regidas pelo Lucro Real ou pelo Lucro Presumido, nos municípios de Igrejinha e Três Coroas, situados no Estado do Rio Grande do Sul.

É importante a participação e a contribuição das empresas para que o resultado de um estudo atenda plenamente os objetivos propostos. Porém, os objetivos propostos neste trabalho foram parcialmente atendidos, pois a amostragem obtida de cada município foi muito baixa, de forma que não foram satisfatórios para a realização de uma análise mais aprofundada das informações fornecidas.

A globalização, acompanhada do avanço tecnológico e da abertura das fronteiras comerciais, trouxe muitas mudanças para o mercado, encurtando as distâncias e aumentando a competitividade. Assim, as empresas estão utilizando a Controladoria Estratégica no ambiente organizacional, orientando seus gestores e colaboradores na busca de estratégias através da utilização da Contabilidade como uma ferramenta administrativa.

Na pesquisa ficou evidenciado que as funções da Controladoria somadas às estratégias formam um poderoso instrumento na obtenção de vantagem competitiva com o objetivo de atender as exigências do mercado.

Nos resultados do questionário aplicado, as empresas apontaram que a Controladoria Estratégica impacta de forma positiva no processo decisório, pois deve estar acompanhada do planejamento estratégico adotando ações orientadas para o desenvolvimento das vantagens competitivas e também para sua manutenção. Além disso, afirmam que a mesma influencia na verificação dos pontos fortes e fracos da organização, no desenvolvimento de decisões que gerem valor à empresa e na atualização da direção em relação a todos os departamentos, podendo assim, mudar as estratégias quando achar necessário.

Através das análises dos dados coletados, constatou-se que a 55,56% da amostragem, ou seja, cinco empresas, utilizam a Controladoria Estratégica no processo decisório e 44,44% que, correspondem a quatro empresas, não a utilizam. Assim, estima-se que das 78 empresas formadoras da amostra desta pesquisa, aproximadamente 43 utilizam a

Controladoria Estratégica na tomada de decisão e 35 não a utilizam por não possuir ou por desconhecer a ferramenta.

Além de utilizar as funções da Controladoria Estratégica, as empresas também se utilizam de prazos para o processo decisório, sendo que cada prazo procura atender um objetivo específico.

Na pesquisa, foi apontado que as empresas que utilizam o curto prazo visam o controle operacional na conferência das tarefas executadas. Elas caracterizam-se por pertencerem ao ramo industrial, independentemente do regime tributário e, além disso, algumas se sentem pouco preparadas frente à concorrência de mercado. Isso ocorre justamente por não possuírem Controladoria Estratégica e apenas realizarem um controle interno com o objetivo de identificar a saúde financeira da organização. As que se sentem preparadas, possuem Controladoria Estratégica, e mesmo sendo do Lucro Real, optam pelo curto prazo para se ter conhecimento da sua situação financeira.

Já as que utilizam o médio prazo visam o controle gerencial por Departamento na busca da certificação de que os recursos obtidos são utilizados para o cumprimento dos objetivos da organização. Dentre a amostra, a pesquisa revelou que essas empresas geralmente optam pelo Lucro Real e encontram-se aptas para atender ao mercado independentemente do ramo de atividade.

O longo prazo é utilizado por empresas que se encontram preparadas e presentes há alguns anos no mercado, pois além de utilizar indicadores como a margem líquida para medir a eficiência da produção de lucros por meio das vendas, utilizam-se também de indicadores como a rentabilidade do Ativo que avalia os resultados gerados pelas aplicações realizadas em seus ativos.

Dos principais indicadores para a Controladoria Estratégica, foram apontados na pesquisa a margem líquida, a liquidez geral, a composição do endividamento e a rentabilidade do Ativo.

Junto aos principais indicadores deve-se utilizar também o cálculo do EBITDA, EBIT e EVA, pois essa ferramenta é uma medida de lucratividade, que estimula o aumento da receita e o controle das despesas. Essas métricas de *performance* econômica são desconhecidas pelas empresas pesquisadas.

Concluí-se que a Controladoria Estratégica, mesmo não sendo muito conhecida e/ou utilizada, é fundamental para se obter vantagem competitiva frente a outras empresas. Através dela os projetos são elaborados, analisados e julgados para que se possam definir as decisões acertadas na busca da sobrevivência e da longevidade das empresas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, Lei Ordinária nº 11.638 de 28/12/2007. Altera e revoga a lei das sociedades anônimas.

CAMPOS, Márcio de Souza. *A Controladoria como uma ferramenta de Gestão Estratégica: o caso da Telemar*. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3867/000313017.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO Arão. *Planejamento Estratégico*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRIES, Lauri Natalício. *Contabilidade para Estudantes*. 2 ed. Taquara: FACCAT, 2005.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>>. Acesso em 27 jun. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, Dante C. *Análise Financeira de Balanços – Abordagem Básica e Gerencial*. Editora Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Luís Martins de. *Controladoria Estratégica*. – 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Porto Sul RS. Disponível em: <http://www.portosul-rs.com/?page_id=4157>. Acesso em: 01 jul. 2014.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Nova Multimedia, 2003.

_____. *Finanças aplicadas para empresas de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2012.