

CONTROLADORIA ESTRATÉGICA NA CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE CASO

Deici Hencke Wiedemann¹
Sérgio Antônio Nikolay²

RESUMO

A controladoria estratégica é uma área de apoio que tem por missão prover as informações adequadas aos gestores, bem como controlar a execução dos planos de ação e suas respectivas metas. Em um cenário econômico de alta competitividade, os administradores necessitam de informações precisas para aperfeiçoarem seus negócios e controlarem suas operações diárias. Um dos problemas que os gestores enfrentam é saber avaliar se as ferramentas disponíveis são suficientes para atender às necessidades da empresa. O presente estudo de caso, tem como objetivo geral, demonstrar a aplicabilidade da controladoria estratégica como departamento de apoio à tomada de decisão em uma empresa de construção civil. Para alcançarmos esse objetivo, realizamos uma pesquisa bibliográfica, quali-quantitativa, descritiva, com delineamento ao estudo de caso e, depois de descrevermos a aplicação dos conceitos no dia a dia da empresa, busquemos avaliar se os controles existentes supriam as necessidades dos administradores. Após a análise das ferramentas disponíveis e utilizadas pela empresa e, principalmente, da análise da evolução das ferramentas integradas à rotina dessa empresa, constatamos que a implantação dessas ferramentas pela controladoria estão bem ajustadas às necessidades e peculiaridades que o setor da construção civil possui.

Palavras-chave: Construção Civil. Controladoria Estratégica. Ferramentas de Gestão.

ABSTRACT

Controllorship is a support area whose mission is to provide appropriate information to managers, as well as to monitor the execution of the action plans and their respective goals. In a highly competitive scenario, managers need accurate information in order to optimize and control their daily operations. One of the problems that managers face is to check if there are enough indicators to evaluate the reality of the company. This case study had objective to demonstrate the applicability of the controllorship as a department to support decision making in a construction company. A bibliographic, descriptive, qualitative and quantitative study was carried out where, that was sought to evaluate if the existing controls suited to the needs of the managers. After analyzing the tools used by the company and the evolution of the tools integrated to its routine. It was verified that the tools implemented by the controller are well adjusted to the needs and peculiarities of the civil construction sector.

¹ Acadêmica do curso de MBA de Controladoria e Finanças - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. deicih@terra.com.br

² Professor Orientador, Contador, Mestre – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. nikolay@faccat.br

Keywords: *Construction Industry. Controllership. Management tools.*

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico exige que as empresas gerenciem com maior precisão o aproveitamento dos seus recursos. Soma-se a isso a atual competitividade presente em todos os setores, tornando-se claro que as empresas precisam estar a par da real situação em que se encontram, a fim de que possam otimizar a tomada de decisões.

Outra questão que se apresenta como um desafio aos empreendedores é o controle da execução dos planos de ação definidos para a realização das metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa. Isso deve ser feito sem se descuidar do controle das obrigações legais, das prestações de contas aos acionistas e do gerenciamento interno.

Dentro dessa perspectiva, a controladoria, através de sua missão de oferecer informações ao processo de gestão, por meio do seu sistema de informações, torna-se uma ferramenta valiosa para os gestores avaliarem e diagnosticarem eventuais desvios de resultados ou melhorias a serem realizadas.

Assim, a controladoria precisa estar alinhada ao planejamento estratégico, fornecendo, aos administradores, informações na medida adequada, nem em excesso e nem deficitárias, de modo que através de seus relatórios e indicadores, os gestores possam tomar decisões orientadas para a realização das metas e corrigir desvios na execução dos planos de ações definidas.

Como problema do estudo, buscou-se verificar se existem ferramentas suficientes para suprir a necessidade dos administradores de avaliar a realidade da empresa. Um dos problemas enfrentados pelo profissional de controladoria, ou *controller*, consiste em definir quais indicadores serão mais adequados ao cenário da empresa, e se as ferramentas em uso são suficientes para o gestor. Nesse contexto, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de médio porte do setor de construção civil, na região metropolitana de Porto Alegre/RS, no qual se buscou avaliar os indicadores em uso, e constatar sua importância para o acompanhamento da situação da empresa pelos administradores.

A pesquisa quali-quantitativa foi conduzida pela metodologia bibliográfica e descritiva, com delineamento ao estudo de caso, realizado mediante análise da empresa estudada, de suas operações, dos controles aplicados e da influência dos indicadores no planejamento estratégico. A pesquisa teve como objetivo geral, demonstrar a aplicabilidade da controladoria estratégica como departamento de apoio à tomada de decisão da empresa estudada.

Os objetivos específicos foram:

- levantar a importância do setor de controladoria;
- analisar, na empresa, quais ferramentas de gestão são utilizadas atualmente;
- efetuar, se necessário, proposta de ampliação de indicadores.

Este trabalho apresenta os resultados do estudo de caso, e está dividido em cinco seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico da área de controladoria e indicadores; a terceira, apresenta a metodologia adotada na pesquisa. Na quarta seção, é apresentado o estudo de caso. E por fim, as considerações finais do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a pesquisa bibliográfica realizada para o estudo de caso, na qual são introduzidos os principais conceitos da área de controladoria e suas ferramentas.

2.1 Controladoria

A controladoria é um setor de apoio que contribui com as atividades de organização. Oliveira (2009), afirma que ela surge da necessidade de potencializar os resultados a partir da identificação de informações a serem analisadas na tomada de decisão, gerando informações a partir do ambiente interno e externo à empresa, levando em conta sua missão e visão.

O autor complementa que a controladoria tem o papel de colaborar no desenvolvimento de estratégias, de coordenar, analisar e apontar os dados coletados relevantes aos administradores da empresa. No entanto, ele salienta que suas funções estão em constantes mudanças, e que essas mudanças ocorrem devido à

complexidade do nível das negociações que as empresas estão expostas no ambiente dos negócios.

Pode-se dizer que a controladoria atua como atividade, ou meio, para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, fornecendo subsídios precisos para a obtenção da eficácia empresarial (BRUNI, 2010).

2.1.1 A Importância da Controladoria na Organização

De acordo com Oliveira e Jr. (2004), a controladoria tem grande importância no desenvolvimento de qualquer tipo de organização, seja com ou sem fins lucrativos, tanto a médio quanto a longo prazo. Com a globalização e a competitividade do mercado, nota-se a necessidade pela busca incessante de informações e sua precisa apuração de maneira eficiente e eficaz nas empresas.

Os autores ainda reforçam a aplicabilidade da controladoria, que tem como competência exercer a liderança e dar suporte para todas às áreas, alimentando-as com informações necessárias, de acordo com a demanda ou necessidade de cada etapa do processo, para que dessa forma, o propósito do negócio seja alcançado.

Nascimento e Reginato (2007), complementam, afirmando que a importância da controladoria nasce da necessidade em administrar um negócio em um cenário incerto, arrojado e competitivo. A controladoria tem a função de monitorar as tarefas estabelecidas e identificar os motivos de eventuais desvios entre o proposto e o realizado e, quando necessário, de recomendar mudanças, evitando, assim, resultados negativos ou prejuízos à organização. Ela, também, fornece, aos gestores, as informações para sustentar a integridade do processo decisório.

A controladoria evoluiu muito ao longo dos anos. Sua essência não está somente no controle, está, também, no setor que tem conhecimentos aprofundados sobre a história, sobre os pontos fortes e fracos e sobre as competências da empresa. É de suma importância que os gestores propiciem oportunidades para que a controladoria participe intensamente da vida da organização (BASSANI, 2013).

2.1.2 Missão da Controladoria

Considerando essa definição de controladoria, Catelli (1999), descreve como sua missão garantir a eficácia e a otimização dos resultados da empresa. Padoveze

(2009), complementa, afirmando que se deve ter o controle permanente, interagindo de forma ativa, sendo sua responsabilidade controlar e cobrar para que o que foi planejado seja realizado, a fim de garantir o desenvolvimento da empresa.

Para permitir a tomada de decisões eficazes, o gestor deve contar com um sistema de informações capaz de armazenar e disponibilizar dados necessários para a análise. Segundo Silva (1997), um sistema pode ser definido como um conjunto de partes interdependentes que interagem para atingir um determinado objetivo e executar determinada função. Ainda, segundo o autor, a própria empresa seria um exemplo de sistema, e os recursos que ela utiliza para transformar dados brutos em informação, constituem-se o seu sistema de informação, que pode ser dividido em sistemas operacionais e de apoio à tomada de decisões.

Segundo Padovese e Bertolucci (2013), suportar o processo de gestão através de seu sistema de informações, constitui a missão da controladoria. Esse sistema de informação deve ser integrado aos sistemas operacionais, e deve ter como principal requisito, a mensuração econômica das operações, para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho nas diversas áreas da empresa.

Quando se analisa a empresa do ponto de vista econômico, os resultados de cada área não podem ser maximizados individualmente. Eles precisam ser analisados dentro do contexto da organização, verificando os impactos de sua atividade no resultado global da empresa (OLIVEIRA, 2009).

2.1.3 Funções da Controladoria

A controladoria precisa acompanhar as constantes mudanças que acontecem no mercado, a política, os princípios contábeis, entre outros fatores que são importantes para o aprimoramento de controles, visando o correto acompanhamento das ações e monitorando de possíveis riscos que fazem parte do dia a dia das organizações (BRITO, 2003).

Dessa forma, Brito (2003), define as funções de controladoria como sendo o constante acompanhamento das mudanças, o monitoramento das variáveis que impactam o negócio, mensurando os riscos a que está exposta a organização.

Abaixo, pode-se ver as funções que o autor define como básicas para a controladoria.

- a) Planejamento: definir e manter um programa que contemple projetos de curto e longo prazo, de acordo com as metas e objetivos da empresa. Esse projeto deve ser analisado e revisto quando necessário e, principalmente, deve ser do conhecimento de todas as pessoas que compõem a gerência da empresa;
- b) controle: analisar e revisar os processos para fornecer informações dos resultados financeiros e não financeiros para possível comparação entre períodos distintos;
- c) relatórios: para que as informações possam ser examinadas e avaliadas pelos gestores da empresa, faz-se necessário compilar os resultados para fornecer as partes integrantes do processo;
- d) contabilidade: fornecer informações fundamentais para avaliar, planejar e controlar o desenvolvimento da empresa;
- e) outras responsabilidades: intermediar o relacionamento entre os setores, os acionistas, os investidores e a quem mais se fizer necessário.

O autor complementa, afirmando que a controladoria preocupa-se em registrar e fornecer as informações econômico-financeiras de ações já ocorridas e, a partir deste levantamento, projetar mudanças quando necessárias.

Na subseção seguinte, apresenta-se uma revisão sobre a importância e função do *controller*, que é o responsável por este setor.

2.1.4 O Controller

O *controller* é o profissional que atende aos gestores da empresa, fornecendo-lhes informações da real situação da organização, visando orientar qual direção seguir. Para isso, é necessário ter competências, habilidades e capacidade de liderar as pessoas, motivando-as para alcançar o objetivo comum da organização. É importante ressaltar que o diferencial desse profissional é não se moldar à condição atual. Ele deve ser um eterno motivador de sua equipe, disseminando novas ideias na empresa onde exerce sua função (OLIVEIRA, 2009).

Para Figueiredo e Caggiano (2006), o profissional do setor de controladoria, além de ter conhecimento de contabilidade, necessita ter conhecimento avançado em outras áreas como, Administração, Economia, Informática, entre outras. Além disso, dependendo do segmento, poderá ser necessário algum conhecimento técnico específico.

Os autores complementam que o *controller* é o gestor do setor de controladoria. No entanto, a sua importância vai além de simplesmente corrigir demonstrações contábeis. Sua função é, principalmente, contribuir para a administração geral da empresa, visando à continuidade da empresa através da sinergia entre os colaboradores, para que dessa forma, eles alcancem resultados melhores do que alcançariam individualmente.

2.2 Ferramentas Utilizadas na Controladoria como Instrumento de Controle.

A controladoria, por ser um setor de apoio, atua em diferentes áreas da empresa, realizando melhorias que atendem as suas necessidades internas. Cabe ao *controller* subsidiar as informações para facilitar o processo decisório dos gestores (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Os autores salientam que o profissional necessita de ferramentas que o auxiliem em seu trabalho, que o possibilitem facilitar, avaliar e monitorar, com precisão e rapidez, a ocorrência dos fatos, através de indicadores que relatem a posição atual. A controladoria utiliza-se de várias ferramentas. Na sequência, destaca-se o fluxo de caixa, os indicadores vinculados ao *Balanced Scorecard*, o orçamento empresarial e os índices financeiros.

2.2.1 Fluxo de Caixa

Uma das ferramentas que pode ser utilizada é o fluxo de caixa. Essa ferramenta demonstra o movimento diário da empresa e enumera os ingressos e os desembolsos de caixa. Para cumprir com seus compromissos no vencimento, o gestor necessita ter o valor necessário em caixa. Sendo assim, o interesse estará voltado para o disponível, ou seja, para os saldos de caixa, bancos e aplicações financeiras da empresa (ZDANOWICZ, 1995).

O autor segue dizendo que o fluxo de caixa depende de vários fatores, como o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização e o tipo de atividade econômica. As entradas podem ser provenientes de fontes internas, de resultado das vendas à vista, de cobranças das vendas a prazo ou vendas do ativo permanente. Ao mesmo tempo em que as fontes externas são decorrentes de fornecedores, instituições financeiras e governo.

Para Neto e Silva (2009), o fluxo de caixa é uma ferramenta que oferece informações gerenciais indispensáveis sobre planejamento e controle dos recursos financeiros da empresa. Além disso, ela auxilia no processo de tomada de decisão. O fluxo de caixa é o método pelo qual são descritas todas as entradas e saídas de recursos monetários em um determinado intervalo de tempo.

O autor defende a importância e necessidade dessa ferramenta para as empresas, pois ela sinaliza a escassez ou os eventuais excedentes de caixa, orientando, dessa forma, a capacidade, ou não, de a empresa honrar com seus compromissos em uma determinada data. Através desse parecer, o gestor deverá analisar o resultado e gerir da melhor forma possível o recurso disponível.

O ciclo do fluxo de caixa está diretamente relacionado ao ramo de atividade e às finanças, que estão profundamente ligadas à operação da empresa. Além disso, o modo de operação e a estratégia competitiva determinam a estrutura financeira da empresa. Sendo assim, o ciclo produção-fluxo de caixa resume a estável ligação entre o trabalho e as finanças da empresa (HIGGINS, 2014).

O autor conclui afirmando que, se o fluxo de caixa for irregular, poderá ocorrer insolvência, que o fato de a empresa ser lucrativa não garante que seu fluxo de caixa seja capaz de permanecer solvente. Dessa maneira, se o caixa da empresa não for suficiente para honrar seus compromissos por vencer, infelizmente, ela poderá estar “crescendo rumo à quebra”.

2.2.2 *Balanced Scorecard*

Outra ferramenta de controle é o *balanced scorecard* (BSC). Para Kaplan e Norton (1997), o BSC oferece aos gestores as informações necessárias para alcançar seus objetivos e obter o sucesso. Essa metodologia mede o desempenho organizacional a partir de quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a do cliente, a dos processos internos da empresa e a do aprendizado e crescimento. Além disso, o autor enfatiza a necessidade de verificar os objetivos financeiros da empresa, ressaltando, inclusive, que nas melhorias operacionais, deve-se ter em mente o impacto que elas terão nos indicadores financeiros.

Para os autores, o *balanced scorecard* deve representar a missão, os objetivos e a estratégia da organização da empresa, deve ser o equilíbrio entre os indicadores externos e deve ser voltado para acionistas, clientes, processos de negócio, inovação,

crescimento e aprendizado. Para cada objetivo da empresa, devem-se estabelecer suas metas conforme o planejamento estratégico e, para cada meta, deve-se determinar os indicadores que serão usados para avaliação. Os conjuntos de objetivos + metas + indicadores devem estar classificados em uma das quatro perspectivas mínimas do BSC, que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Um exemplo utilizado por Kaplan e Norton (1997), para ilustrar o uso do BSC, foi o estudo de caso do *Metro Bank*. Essa instituição tinha problemas com a excessiva dependência de um único produto: os depósitos de clientes, e uma estrutura de custos que não compensava oitenta por cento dos atendimentos pelas taxas de juros em vigor. A instituição adotou duas estratégias para lidar com esses problemas:

1ª: aumentar a receita, reduzindo a volatilidade dos lucros através da ampliação das fontes de receita, oferecendo produtos adicionais aos clientes atuais;

2ª: melhorar a eficiência operacional transferindo os clientes não lucrativos para canais de distribuição mais eficazes, como por exemplo, o banco eletrônico.

A partir dessas estratégias, foram determinados os objetivos dentro das quatro perspectivas e foram selecionados os indicadores relevantes para controlar os resultados dos planos de ação determinados. A Tabela 1 demonstra parte do BSC elaborado para este cenário.

Tabela 1 - Exemplo parcial de *Balanced Scorecard* do *Metro Bank*

| Perspectiva | Objetivo | Indicadores |
|-------------|--|--|
| Financeira | Melhorar Lucros | Retorno sobre o investimento |
| | Ampliar Mix de Receita | Variedade de produtos e geradores de receita |
| | Reduzir Estrutura de Custos | Mudança do custo de manutenção de depósitos |
| Clientes | Aumentar nível de satisfação de clientes com nossos produtos | Participação no segmento Pesquisa de opinião sobre satisfação |
| | Aumentar a satisfação pós venda | Pesquisa de opinião sobre satisfação |
| Processos | Compreender nossos clientes | Horas passadas com o cliente |
| Internos | Criar produtos inovadores | Receita gerada por novos produtos |
| Aprendizado | Desenvolver habilidades | Satisfação dos funcionários |
| Crescimento | estratégicas | Índice de Cobertura de Funções Estratégicas |
| | Fornecer Informações Estratégicas | Índice de Disponibilidade de Informações Estratégicas |

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 162).

Na percepção de Padoveze (2013), o *balanced scorecard* é um sistema de informação para gestão da estratégia empresarial que retrata a missão e a estratégia da empresa, num amplo conjunto de medidas de desempenho financeiras e não financeiras e serve para auxiliar na mensuração da gestão estratégica. O autor afirma que o BSC busca objetivos financeiros, mas ressalta que ele atua principalmente na área operacional.

2.2.3 Orçamento Empresarial

O orçamento é uma ferramenta de apoio aos gestores. Suas principais funções são o controle e o planejamento. Ele fornece informações que auxiliam a planejar o futuro e que servem de base para avaliar o que aconteceu, ou seja, serve como um nível de referência (*benchmark*). O orçamento permite fazer comparações do desempenho real com o desempenho desejado e reduzir os custos (HORNGREN, 2004).

O orçamento é definido por Frezatti (2009), como um plano financeiro que permite implementar a estratégia da empresa por um determinado período e proporciona aos gestores informações para tomada de decisões. O autor enumera as seguintes etapas para a montagem do orçamento:

- estudo dos princípios gerais de planejamento, diretrizes dos cenários, premissas e pré-planejamento;
- plano de marketing, onde é prevista a atividade comercial da empresa, quanto ao volume físico de venda, por período, área, preço, etc. Define a política de descontos, prazos, gastos com comunicação e outras despesas comerciais;
- plano de suprimentos, onde são avaliados os estoques de produtos acabados, produtos em processo e matérias primas, produção própria ou terceirizada, e suprimentos de materiais e necessidade de mão de obra da organização;
- plano de investimentos no ativo permanente, que envolve os gastos que serão efetuados em movimentações do ativo permanente da organização;
- plano de recursos humanos, que trata dos elementos humanos da organização, desde a estrutura organizacional, rotatividade de funcionários, remuneração, até a capacitação, entre outros;

- plano financeiro, a partir da disponibilização das demonstrações financeiras, viabilizando a análise global. Tem por função permitir que todas as decisões tomadas nos vários subplanos sejam transformadas em um único denominador.

2.2.4 Índices Financeiros

A análise dos índices financeiros, a partir das demonstrações financeiras, é de suma importância para acionistas, credores e gestores da empresa. Serve como termômetro para analisar o risco e o retorno da empresa no contexto dos acionistas. Já os credores, preocupam-se com a liquidez de curto prazo da empresa, com a capacidade em fazer pagamentos de juros e amortização. Os credores preocupam-se, também, em saber se a organização é saudável. Os gestores e acionistas preocupam-se com todos os aspectos, procuram construir índices para acompanhar o desempenho da empresa (GITMAN, 2004).

O autor acrescenta que não basta ter o cálculo dos índices, que devem ser feitas comparações dos índices pelo corte transversal ou de séries temporais. A análise de corte transversal ocorre entre diferentes empresas do mesmo setor na mesma data, conhecido também como *benchmarking*. A empresa compara seu desempenho com outra do grupo de concorrentes.

A análise de séries temporais avalia o desempenho da empresa ao longo do tempo. A análise é feita entre o desempenho atual e o passado da empresa, utilizando os índices financeiros, que permitem avaliar o progresso e suas variações com o passar dos anos.

Essa é uma interessante ferramenta de gestão, pois tem a possibilidade de combinar a análise em corte transversal com a de séries temporais, permite avaliar a tendência do comportamento de um índice em relação à propensão do setor. (GITMANN, 2004).

Para Gitman (2004), os índices financeiros podem ser divididos em cinco categorias básicas:

1. índices de liquidez: é a capacidade da empresa em cumprir as obrigações de curto prazo, corresponde à solvência que representa a facilidade com que ela pode pagar as contas, que pode ser mensurada pelo índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seca;

2. índices de atividade: apresenta a velocidade com que várias contas do ativo ou do passivo circulante são convertidas em vendas ou caixa. Podem ser medidas através do giro de estoque, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e giro do ativo total;
3. índices de endividamento: expressa o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros. Existem duas formas de medir o uso do capital de terceiros, uma delas é pelo grau de endividamento, que é o endividamento geral; a outra forma de medida é a capacidade de realizar o pagamento das dívidas no prazo acordado;
4. índices de rentabilidade: a rentabilidade da empresa pode ser medida de várias formas: pela margem do lucro bruto, pela margem de lucro operacional, pela margem de lucro líquido, lucro por ação (LPA), pelo retorno do ativo total (ROA) e pelo retorno do capital próprio (ROE);
5. índices de valor de mercado: representa a avaliação da empresa pelos acionistas em termos de risco e retorno.

No próximo capítulo, ver-se-á a metodologia utilizada, bem como o universo da pesquisa, os meios e métodos utilizados.

3 METODOLOGIA

Para este estudo, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, bibliográfica e descritiva, com delineamento ao estudo de caso para avaliar a aplicabilidade do setor de controladoria em uma empresa como departamento de apoio à tomada de decisão.

3.1 Universo da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no período de setembro a outubro de 2016, em uma empresa de médio porte, situada na região metropolitana de Porto Alegre/RS, que atua no setor de Construção Civil. A empresa está focada, principalmente, na realização de obras industriais e projetos de incorporação.

A história da empresa começa na década de setenta, quando um jovem empreendedor iniciou a empresa que realizava construções e pinturas em geral. Após alguns anos, a empresa construiu o primeiro edifício e, logo em seguida, fez sua primeira incorporação em um prédio residencial, dando continuidade, posteriormente,

no mercado das incorporações, mas sempre com seu portfólio de obras pulverizado. A empresa realizava, em paralelo, obras por empreitada global, o que em muitos momentos, foi o diferencial pela sazonalidade da procura de imóveis no mercado imobiliário. Ela também atuava na construção de empreendimentos residenciais, comerciais, industriais e institucionais, tendo uma forte relação de confiança e respeito com a comunidade, com os clientes, com os fornecedores e com os funcionários.

Atualmente, a empresa conta com cerca de oitenta funcionários diretos e, aproximadamente, seiscentos indiretos.

3.2 Meios Utilizados na Pesquisa

Para descrever a importância da controladoria em uma empresa, realizou-se, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Essa pesquisa inicial serviu de embasamento para elucidar os conceitos essenciais que a controladoria traz para a visão empresarial e, também, para entender como esses conceitos devem ser aplicados ao planejamento de uma empresa.

Em seguida, buscou-se avaliar como esses conceitos estavam sendo aplicados, na prática, na empresa objeto de estudo, visando avaliar sua importância, e se necessário, sugerir melhorias nos controles utilizados. Essa segunda parte da pesquisa foi realizada mediante análise de planilhas, indicadores e relatórios, obtidos nos setores da empresa responsáveis pela elaboração desses documentos. Essas informações foram então avaliadas sob a ótica da controladoria, visando à geração de relatórios gerenciais e o controle das operações da empresa, observando se elas estavam de acordo com os planos de ação determinados pelos gestores.

Por fim, fez-se um comparativo sobre como as funções de controle eram realizadas antes da implantação do setor de controladoria e como passaram a ser realizadas depois da implantação.

3.3 Métodos Utilizados na Pesquisa

Neste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica (SANTOS, 2000), na literatura referente à controladoria, e uma pesquisa descritiva (KÖCHE, 1997), que mostra como esses conceitos são aplicados na prática, em uma empresa. Esta pesquisa se deu na forma de estudo de caso visando uma pesquisa-ação (BELL,

2008), na qual se pretendia recomendar, caso necessário, uma expansão dos controles utilizados pela empresa. O método de obtenção dos dados avaliados neste artigo encontra respaldo em Gil (1991), que afirma que os mais diversos procedimentos poderão ser adotados em um estudo de caso, sendo os mais usuais, a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida.

4 ESTUDO DE CASO – ANÁLISE DOS RESULTADOS:

As informações foram coletadas na empresa objeto de estudo por meio da observação, da análise, da comparação das ferramentas utilizadas pela empresa e pela coleta de informações com o setor de controladoria. Ocorreu uma correlação da base teórica com a prática realizada na empresa. Salienta-se que o propósito deste trabalho é apresentar, fundamentalmente, a importância da controladoria na gestão das empresas, bem como a aplicação das ferramentas de gestão utilizadas por essa área em apoio ao processo decisório.

Dessa forma, fez-se uma análise de como, e quais ferramentas eram utilizadas pela construtora para apurar as informações antes de implantar o setor de controladoria, e como ocorre atualmente com o setor de controladoria implantado. Analisou-se a forma como as informações são geridas pela controladoria, e constatou-se a importância da sua existência na empresa, devido à agilidade e à precisão das informações necessárias para avaliar a empresa, para a prospecção de novas contratações de obras, da necessidade de capital de giro, de ciclo financeiro, de tempo de estocagem de matéria prima, entre outras questões que foram detalhadas no decorrer do estudo.

O Quadro 1, demonstra a evolução dos controles, antes e após a empresa ter o setor de controladoria incorporado à sua gestão. Com essas informações, iniciou-se um levantamento da forma como os dados eram extraídos e gerenciados pelos administradores ou gestores da empresa. Além dos pontos destacados acima, a empresa, por ter seu volume de mão de obra terceirizada, implantou um controle rigoroso no que diz respeito à documentação dos terceirizados. Pode-se observar o detalhamento e a importância desse processo para a saúde financeira da construtora.

Quadro 1 – Evolução dos controles

| Controle | Antes do setor de controladoria | Depois da implantação do setor de controladoria |
|---------------------------------------|--|---|
| Fluxo de caixa | Atualização quinzenal, projetado para 30 dias. | Fluxo de caixa diário, projetado para 90 dias. |
| Projeção do setor de compras | Não existia integração com o financeiro. | Projeção e definição dos melhores dias para compra e alongamento do prazo médio de pagamento. |
| Ponto de equilíbrio | Existia acompanhamento, mas não era mensal. | Análise mensal do faturamento X Ponto de equilíbrio |
| Análise dos resultados | Reuniões quinzenais com as gerências e diretoria. | Análise mensal do balanço, demonstração de resultado e indicadores de desempenho. |
| Receita incorrida X despesa incorrida | Somente o setor de obras analisava o custo incorrido de cada obra. | Pelo fato de a empresa optar por contabilidade de custo orçado, implantou-se uma análise por obra da Receita Incorrida X Custo Incorrido. |
| Ciclo operacional | Existia acompanhamento, mas não era mensal. | Controle mensal da evolução dos ciclos operacional, econômico e financeiro. |
| Painel de controle | Não existia | Unificaram-se as informações em um painel de controle, facilitando a tomada de decisões dos gestores. |

Fonte: Setor de controladoria da empresa em estudo, desenvolvido pela acadêmica.

4.1 Terceirização

A empresa terceiriza boa parte das atividades realizadas nos canteiros de obras. Os terceirizados são contratados na condição de pessoa jurídica, exigindo-se toda a documentação antes da contratação, tanto da empresa (certidões competentes conforme a necessidade da contratante), quanto a documentação de todos os funcionários antes da entrada no canteiro de obras, evitando assim, futuros problemas e cumprindo com as exigências dos órgãos fiscalizadores. A seguir, elencar-se-á uma relação de possíveis documentos que são solicitados para fazer o cadastro da empresa, antes de ingressar no canteiro de obra:

- cópia atualizada do contrato social;
- cartão do CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica);
- Certidão Negativa da Justiça Federal e da Justiça Estadual;
- Certidão Negativa da Receita Federal;
- Certidão Negativa da Justiça do Trabalho;
- CRF do FGTS (Certificado de regularidade do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço);
- Certidão Negativa de Débitos com a Fazenda estadual;

- Certidão Negativa de Débitos com a Fazenda Municipal;
- Certidão Negativa do Sindicato dos Trabalhadores da Categoria;
- Certidão Judicial Negativa de Distribuição de Ação Falimentar ou de Recuperação Judicial;
- Certidão judicial Negativa de Distribuição de Execução Fiscal;
- Certidão Judicial de Distribuição de Execução Patrimonial;
- PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional);
- PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais);
- cópia dos documentos dos sócios da empresa.

As empresas selecionadas devem apresentar os seguintes documentos de seus funcionários:

- cópia da carteira de trabalho;
- cópia do ASO (Atestado de Saúde Ocupacional);
- cópia da ficha de EPI (Equipamento de Proteção Individual);
- ordem de serviço assinada pelo funcionário;
- carteira de vacinação;
- comprovante de treinamentos, aplicáveis à função;
- cópia de termos de rescisão homologados dos funcionários que forem demitidos.

Mensalmente, as empresas terceirizadas têm a obrigatoriedade de fornecer a cópia do comprovante de pagamento do FGTS, a cópia do comprovante de pagamento do INSS, o relatório GFIP (Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social) e o protocolo de conectividade. O não cumprimento dessa obrigatoriedade acarretará na retenção técnica de dez por cento do valor, conforme previsto em contrato. Com isso, a empresa organiza todos os seus contratos de prestação de serviços e, principalmente, evita que ocorram futuros problemas, como por exemplo, reclamatória trabalhista. A função de acompanhar o processo e a devida aplicabilidade das exigências previstas nas rotinas do processo de contratação de suas equipes de trabalho compete à controladoria.

4.2 Qualidade

A empresa busca, constantemente, ser reconhecida por sua capacidade técnica e pela qualidade. Em 2009 ocorreu a implantação do Programa Brasileiro da

Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H), instrumento do Governo Federal que visa organizar o setor da construção civil em relação à melhoria da qualidade do *habitat* e a modernização produtiva. No ano seguinte, 2010, a empresa obteve a certificação do PBQP-H em nível A e o selo ISO 9001, fornecido pela *International Organization for Standardization*. O certificado ISO 9001, adotado para garantir se os produtos e serviços oferecidos estão consistentes com os requisitos dos consumidores, avalia aspectos do sistema de gestão da qualidade utilizado pela empresa. (ABNT, 2008).

O constante controle técnico e de qualidade, além de ser requisito fundamental para realizar alguns tipos de obras, passou a ser um diferencial perante ao mercado competitivo.

Para atingir esse objetivo, ocorreram vários processos de melhorias e padronizações que impactaram diretamente na maneira de produzir, reduzindo, ou até mesmo evitando, desperdícios com implantação de processos para produtos e, ou serviços. Isso, conseqüentemente, melhorou os níveis de satisfação dos clientes e a percepção da imagem da organização. Houve, também, a redução dos custos e o aumento da satisfação dos funcionários. Esses são alguns dos itens possíveis de serem acompanhados por meio do resultado dos indicadores que se mostrará no decorrer da análise.

Outro aspecto importante a ser ressaltado, é a busca incessante da empresa pela melhoria contínua em todos os seus setores, tendo, sempre, o compromisso com a qualidade nos mínimos detalhes. Essa cultura está presente desde a fundação da construtora e é aprimorada constantemente para que dessa forma, a empresa possa atingir seus objetivos e ser reconhecida como uma das melhores construtoras do estado do Rio Grande do Sul.

Nota-se que na empresa estudada, assim como nas demais empresas, a informação é algo imprescindível para o controle e gestão das atividades. Os gestores necessitam de informações atualizadas que traduzam a real situação da empresa. Por isso, o gestor da construtora, vendo a necessidade de ter um maior controle, implantou o setor de controladoria, e um *controller* foi contratado para gerir as informações e disponibilizar, de maneira simples, o panorama da situação da construtora. As informações são disponibilizadas em um painel de controle. No decorrer do estudo serão apresentadas as mudanças significativas já ocorridas, bem como as ferramentas que a empresa tinha disponível para fazer a análise. Apresentar-se-á,

também, o que já mudou na construtora com a implantação de novas ferramentas, salientando que a controladoria acompanha vários setores e que os processos necessitam de acompanhamento para se obter resultado positivo em cada obra.

4.3 Ferramentas Utilizadas

Esta seção descreve as principais ferramentas de controladoria utilizadas pela empresa.

4.3.1 Fluxo de Caixa

A atualização do fluxo de caixa acontecia, no passado, de forma praticamente manual. O controle era feito diariamente, em planilha de excel e de forma vertical, projetado para trinta dias. O abastecimento de alguns dados era extraído de um sistema da empresa, assim como algumas informações, como a previsão de pagamentos das notas já lançadas e dos pedidos de compra que eram substituídos com o lançamento da nota fiscal. As demais informações, como receitas e outras despesas, eram consultadas nos contratos de empreitada ou em planilhas de excel mantidas separadas, sem vínculo com a planilha do fluxo de caixa.

Com a vinda do profissional da área de controladoria, essas informações foram interligadas. As previsões de pagamentos, ordens de compra, cheques a compensar, despesas administrativas, salários a pagar, impostos a pagar, dentre outras informações, são exportadas, em excel, do sistema diretamente para o fluxo de caixa, o que otimiza, e muito, o tempo do financeiro. Além disso, agiliza o processo de atualização de forma simples e muito mais confiável, tornando-o menos exposto a erros de digitação, por exemplo. O prazo de projeção do fluxo de caixa foi ampliado para noventa dias.

Assim, o fluxo de caixa tornou-se uma ferramenta com maior importância comparada ao passado. A atualização das informações, aliado à modernização do fluxo de caixa, diariamente, ocorre de maneira simples e muito rápida. Ocorreu, também, uma maior integração do setor financeiro com o setor de compras. Semanalmente, são realizadas reuniões rápidas com a participação do *controller*, para junto com os gestores, analisarem e buscarem formas de melhorar o ciclo financeiro. Depois dessa integração, foi estipulado, como prazo mínimo de pagamento, quarenta

e cinco dias, o que trouxe, já nos primeiros meses, um alívio considerável para o financeiro da construtora, pois, por se tratar de uma empresa do ramo de construção civil, seu prazo de recebimento é longo comparado a outros segmentos. O prazo de recebimento dos clientes é menor comparado com o prazo de pagamento. Alguns produtos como aço, cimento, areia e até a própria mão de obra das empresas terceirizadas, gira em torno de quinze dias após a medição do serviço ou compra dos produtos.

Em relação à compra de materiais, a empresa tem estabelecido que compras de até R\$ 10.000,00 não precisam ter a liberação do diretor. Acima desse valor, o setor de compras não tem autonomia para gerar a ordem de compra, sendo necessário ter a autorização de um dos diretores para concretizar a compra solicitada pelo responsável da obra, seja mestre ou engenheiro. Essa ferramenta de bloqueio do sistema é uma sistemática de controle que a empresa implantou devido ao grande volume de obras em andamento paralelamente.

4.3.2 Orçamento Empresarial

A projeção orçamentária é planejada anualmente. No entanto, mensalmente ocorre o acompanhamento e atualização das informações inerentes aos custos e receitas incorridas. Dessa forma, a empresa visualiza, de forma mais precisa, o cenário que está sendo projetado para o resultado de forma numérica. Diferente de muitas empresas de outros segmentos, a construção civil tem prazos bem distintos de cada produto, ou seja, de cada obra contratada, o que dificulta projetar uma produção ou receita mais precisa. Isso ocorre devido a diversos fatores, como instabilidade do tempo, greve de prestadores de serviços e, ou materiais, falta de mão de obra especializada, entre outros imprevistos que ocorrem diariamente.

O acompanhamento e atualização das informações tem o envolvimento de vários funcionários, responsáveis por cada setor. Mensalmente, após a revisão das informações, a projeção é analisada em reunião com a diretoria e as gerências da empresa e com o *controller*, para, imediatamente, tomar as medidas necessárias de acordo com o resultado ou evolução do orçamento. Para o perfeito acompanhamento dos assuntos abordados, as reuniões são registradas em ata, assim como as decisões tomadas em reunião. Dessa forma, na próxima reunião é avaliado a evolução do que foi proposto e planejado. Nesse momento, ocorre, também, a análise de índices









financeiro-econômicos, a projeção de faturamento e o ponto de equilíbrio, itens que passaram a ser analisados mais intensamente desde a implantação do setor de controladoria.

4.3.3 Sistema de Indicadores

O sistema de avaliação de indicadores é mais uma das ferramentas de suma importância utilizada pela empresa. Ela serve para medir e avaliar a qualidade de produtos e de alguns processos, sejam eles desempenhados por colaboradores da empresa ou pelas empresas terceirizadas contratadas para desempenhar algum serviço.

A construtora faz a medição e o acompanhamento rigoroso de vários indicadores. Alguns deles fazem parte da exigência da certificação da ISO e outros são importantes balizadores para a empresa. A seguir, apresentar-se-á alguns exemplos de indicadores que a empresa disponibilizou para o estudo de caso.

Quadro 2 – Indicadores de desvio de custo da obra e avaliação de terceirizados

| Obra | Área | Data da coleta | Desvio do custo da obra | | | Avaliação de terceirizados | | |
|------|-------------------------|----------------|-------------------------|---|----------------|----------------------------|---|----------------|
| | | | Resultado | Situação | Próxima coleta | Resultado | Situação | Próxima coleta |
| A | 2.751,66 m ² | 29/09/2016 | 4,06% |  | 13/10/2016 | 93,00% |  | 13/10/2016 |
| B | 5.226,00 m ² | 30/09/2016 | -18,39% |  | 14/10/2016 | 80,00% |  | 20/10/2016 |
| C | 552,00 m ² | 29/09/2016 | -13,17% |  | 13/10/2016 | 100,00% |  | 13/10/2016 |
| D | 4.351,36 m ² | 29/09/2016 | -38,39% |  | 13/10/2016 | 97,00% |  | 15/10/2016 |

Fonte: Setor de controladoria da empresa em estudo

O Quadro 2, demonstra os indicadores de quatro obras denominadas como A, B, C e D. Neles, são examinados, por meio de medições quinzenais, como é o caso do indicador de desvio do custo de obra, a área de construção e a data da última coleta das informações. A coleta é feita com medições realizadas pelas etapas concluídas da obra, comparando-se o custo realizado com o custo previsto no cronograma da obra. Para a correta apuração do resultado, é importante que todos os

custos realizados durante a etapa sejam contabilizados. O resultado pode ser observado em forma de percentual. A empresa tem como meta estar com o resultado de dois por cento acima do custo orçado da obra.



A construtora adota como facilitador de análise do índice, a coluna nomeada como situação. Ela tem o objetivo de sinalizar, através de cores, para uma fácil e simples percepção de como está o desempenho do índice na obra analisada. A coluna é pintada de cor vermelha quando o resultado é indesejado em relação à meta estabelecida pela construtora, e de verde, quando o resultado estiver acima do custo orçado. Nessa coluna, também é informado a data da próxima coleta das informações, que serve para o acompanhamento quinzenal desse indicador.







Em relação ao indicador de desempenho dos terceirizados, ou seja, os prestadores de serviços, a empresa em estudo os avalia quinzenalmente. No entanto, a verificação ocorre não somente no dia da avaliação, mas considera toda a evolução do fornecedor, com base nas informações do mestre de obras ou responsável pela obra, nas informações do técnico de segurança do trabalho e de membros da direção ou outro colaborador da empresa que venha a manifestar algum tipo de informação relevante para a avaliação do fornecedor.

A meta da construtora para o índice de verificação do desempenho de seus prestadores de serviço é de que esse seja superior a oitenta por cento. Esse índice será calculado individualmente por fornecedor e, também, pela média da avaliação de todos os fornecedores. É notável a facilidade em fazer uma avaliação do quadro 2, pois ele contém informações simples de serem compreendidas para quem, por ventura, tomar conhecimento.

O quadro 3, demonstra a preocupação da empresa com a melhoria contínua dos serviços prestados e com a valorização dos seus colaboradores.

Quadro 3 – Indicadores de boas práticas e conformidade de serviços

| Obra | Área | Data da coleta | Índice de boas práticas no canteiro | | | Índice de conformidade de serviços | | |
|------|-------------------------|----------------|-------------------------------------|---|----------------|------------------------------------|---|----------------|
| | | | Resultado | Situação | Próxima coleta | Resultado | Situação | Próxima coleta |
| A | 2.751,66 m ² | 29/09/2016 | 93,75% |  | 30/10/2016 | 96,19% |  | 29/10/2016 |

| | | | | | | | | |
|----------|-------------------------|------------|---------|---|------------|--------|---|------------|
| B | 5.226,00 m ² | 30/09/2016 | 100,00% |  | 30/10/2016 | 94,24% |  | 30/10/2016 |
| C | 552,00 m ² | 29/09/2016 | 78,26% |  | 29/10/2016 | 98,11% |  | 29/10/2016 |
| D | 4.351,36 m ² | 29/09/2016 | 86,49% |  | 29/10/2016 | 92,94% |  | 29/10/2016 |

Fonte: Setor de controladoria da empresa em estudo.

A verificação dos indicadores do Quadro 3 é realizada mensalmente e tem como meta o resultado de oitenta e cinco por cento. A coleta de dados para os cálculos é feita com a utilização de uma lista de verificação de boas práticas no canteiro de obras para apurar esse indicador. Para avaliar o índice de conformidade de serviços, a empresa tem critérios de avaliações definidos nos procedimentos de execução de serviços (PES), e planilhas de verificação de serviços (PVS). Efetuadas as verificações e com os percentuais apurados, os resultados de todos os indicadores são avaliados pelos responsáveis de cada obra.

Cabe salientar que a exemplificação dos quadros 2 e 3, refere-se somente a quatro indicadores específicos de obra, porém, a empresa possui um portfólio completo de indicadores para que vários itens possam ser mensurados e acompanhados. No próximo quadro, apresentar-se-á um exemplo de indicadores financeiros e econômicos. Nesse quadro é possível perceber que a controladoria não trata somente e, especificamente, de indicadores financeiros e econômicos, mas de todos os outros indicadores e controles que influenciam na capacidade produtiva de todas as empresas, não sendo uma particularidade somente da construção civil.

Após a apresentação de alguns indicadores mais direcionados ao canteiro de obras propriamente dito, levantou-se alguns indicadores financeiros e econômicos que são analisados mensalmente em reunião e registrados em ata. Estes são alguns indicadores que a empresa considera como primordiais para analisar, de forma temporal, o desenvolvimento de seus resultados no decorrer do tempo.

Quadro 4 – Indicadores financeiros e econômicos

| | INDICADORES | | |
|-------------------|-------------|----------|----------|
| | jun/2016 | jul/2016 | ago/2016 |
| Liquidez Imediata | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Liquidez Seca | 1,30 | 1,28 | 1,28 |
| Liquidez Corrente | 1,47 | 1,42 | 1,35 |

| | | | |
|---|----------|----------|----------|
| Liquidez Seca Gerencial | 0,79 | 0,83 | 0,97 |
| Grau dependência Estoques | 0,11 | 0,09 | 0,06 |
| Liquidez Geral | 1,15 | 1,16 | 1,22 |
| Endividamento Geral | 0,80 | 0,81 | 0,79 |
| Endividamento a Curto Prazo | 0,63 | 0,66 | 0,71 |
| Endividamento Bancário | 0,18 | 0,15 | 0,08 |
| Grau de Imobilização do Capital Próprio | 0,07 | 0,25 | 0,39 |
| Grau Garantia Capital Terceiros | 1,01 | 1,02 | 1,01 |
| Solvência geral | 1,24 | 1,24 | 1,26 |
| Modelo Kanitz | 22,14 | 16,62 | 24,86 |
| Resultado do Modelo Kanitz | Solvente | Solvente | Solvente |

Fonte: Setor de controladoria da empresa em estudo.

4.3.4 Painel de Controle

O painel de controle é uma ferramenta que resume, de maneira simples, precisa e completa, várias informações reais da empresa. Segundo Nikolay³, o painel de controle é uma ferramenta que consolida dados de diversas fontes, em um conjunto de telas e relatórios eletrônicos dispostos de forma simples, facilitando o entendimento das informações exibidas, e permitindo realizar comparações e projeções, buscando embasar a tomada de decisão, pelos gestores.

O painel desenvolvido pelo consultor da área de controladoria, que é demonstrado na Figura 1, atende, até o momento, às necessidades dos administradores. Ele foi desenvolvido com a utilização de recursos do MS-Excel e está disponível para todos que necessitem das informações, dentro da organização.

Os resultados apresentados no painel de controle, juntamente com os demais índices, como balancete e demonstrativo do resultado do exercício, são analisados mensalmente em reunião entre os gestores e diretores da empresa.

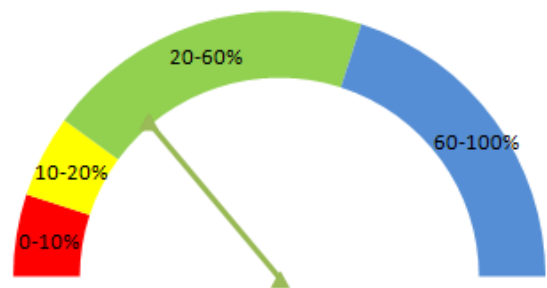
Figura 1: modelo painel de controle

³ Aula ministrada pelo Prof. Me. Sérgio Antônio Nikolay, na disciplina de controladoria estratégica, no MBA de Controladoria e Finanças, das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat, em 24/06/2016.

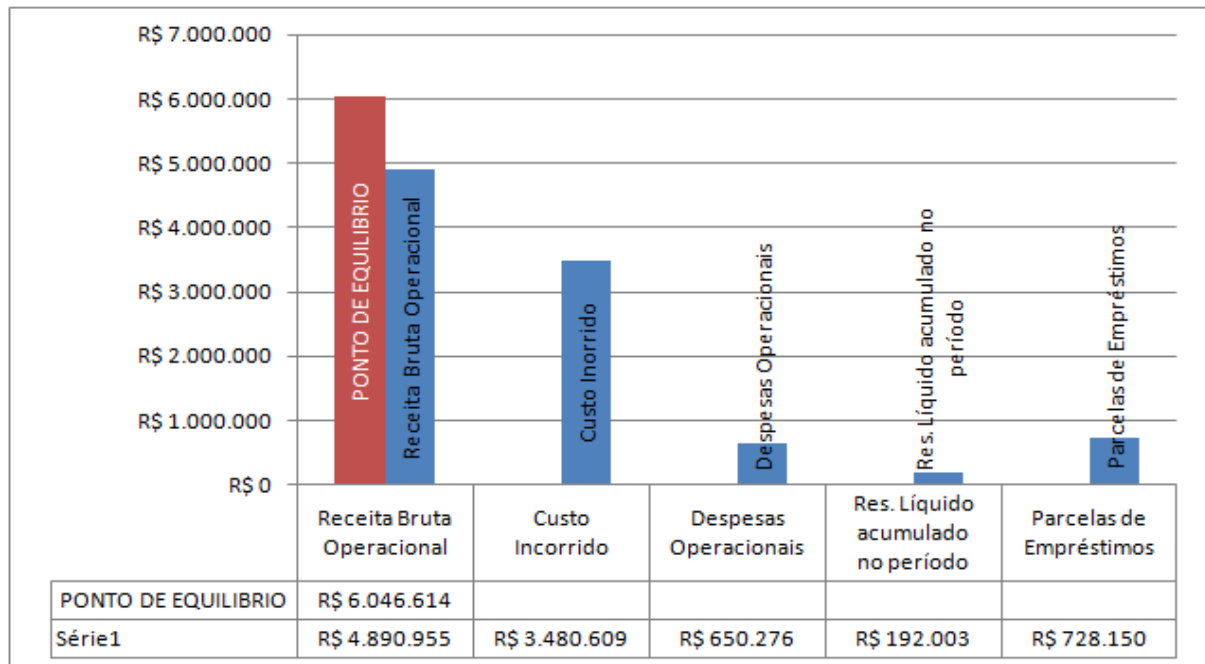
RESULTADO POR OBRA - BDI

| | | | | | |
|-------------------|--------------|------|--|--|---------------|
| Obra | ZTOTAL GERAL | | | | |
| Período | ACUM. 2016 | | | | |
| Receita Incorrida | R\$ | | | | 44.020.150,00 |
| Custo incorrido | R\$ | | | | 31.820.000,00 |
| Resultado | R\$ | | | | 12.200.150,00 |
| | BDI | 1,38 | | | 27,71% |

| | | | |
|-----------------------------------|---------------|-----------|-------------|
| Faturamento setembro/16 | 5.820.300,00 | | |
| Prazo de pagto fornecedores geral | 51,05 dias | | |
| Prazo de recebimento | 58,5 dias | | |
| Endividamento total(até 2020) | 18.494.541,44 | | |
| Estoque atual | 33.231.627,59 | | |
| Contas a pagar em 90 dias | 8.350.989,55 | | |
| Saldo bancário | 316.004,08 | | |
| | 0 | 41 | 51,05 |
| Compra mercadoria | Giro estoque | Pagamento | Recebimento |
| CICLO ECONOMICO | | | |
| CICLO OPERACIONAL | | | |
| CICLO FINANCEIRO | | | |



PONTO DE EQUILIBRIO **FINANCEIRO**- MÉDIA 2016



Fonte: Desenvolvido pelo consultor Sr. Rafael Nikolay, do setor de controladoria da empresa em estudo.

Considerando o levantamento das informações, percebe-se que a empresa dispõe de várias ferramentas que oferecem dados atualizados, e que existem vários indicadores além dos que foram disponibilizados para o estudo.

Além das informações que representam o passado, é possível ter uma previsão, por exemplo, de quanto a empresa necessita faturar para superar o ponto de equilíbrio projetado com o orçamento empresarial, já provisionando custos operacionais, administrativos, comprometimento com terceiros, entre outras despesas.

Com a proximidade e participação da controladoria nas atividades da empresa, é possível agir de maneira rápida e direta nos pontos que necessitam de alterações, sejam eles no processo produtivo, na adequação do ciclo financeiro, na melhoria da comunicação entre os setores, ou em qualquer outra dificuldade que a empresa possa estar no momento. Isso mostra a importância e, principalmente, a necessidade de se ter um setor de controladoria apoiando os diretores e as áreas da construtora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este artigo, buscou-se investigar e analisar, através de um estudo de caso, o quão valioso possa ser, para a empresa, ter o setor de controladoria como apoio aos administradores, gestores e tomadores de decisões.

Considerando a análise das ferramentas disponíveis e utilizadas pela empresa e, principalmente, a evolução das ferramentas integradas à rotina dessa, verificou-se que as ferramentas de controle e gestão e os indicadores estão bem ajustados às necessidades e às peculiaridades que o setor da construção civil possui.

Cabe ressaltar que o sucesso obtido até agora não é garantia de sucesso futuro. Sendo assim, suas atividades precisam ser melhoradas diariamente para, dessa forma, manter a confiabilidade de seus serviços e a rentabilidade dos seus negócios.

As ferramentas de controladoria adotadas demonstraram serem importantes ao processo de tomada de decisão. Mediante a análise dos dados disponibilizados por estas ferramentas e com a síntese das informações no painel de controle, os gestores têm, à sua disposição, o conhecimento necessário para a tomada de decisões otimizadas à realidade da empresa e alinhadas com o seu plano de ação para as metas estabelecidas.

É possível perceber, tanto na bibliografia quanto no levantamento das informações, que o setor de controladoria precisa de pessoas capacitadas, treinadas e aptas a desempenhar seu papel dentro da organização. O estudo contribuiu para esclarecer que os recursos de avaliação são suficientes até o presente momento. Mas cabe ao setor de apoio, ou seja, à controladoria, avaliar constantemente a necessidade de melhorar, sugerir e acrescentar novas ferramentas que possam vir a ser relevantes para o sucesso da empresa.

Por fim, a controladoria foi responsável em melhorar o desempenho da construtora por meio da integração das ferramentas utilizadas. Ela, também, aprimorou a comunicação entre os setores e forneceu os controles necessários para a tomada de decisão de forma otimizada. A utilização de indicadores financeiros e operacionais permitiu aos gestores identificar, antecipadamente, problemas operacionais que poderiam levar a prejuízos no futuro.

Com esse estudo, foi possível concluir que, tanto a controladoria quanto suas ferramentas, são decisivas e essenciais para a análise das informações e para o crescimento da empresa.

Entendeu-se que o estudo realizado, além de ser uma atividade acadêmica, serviu de comparativo para a empresa em questão e, também, pode ser aplicado por outras empresas que pretendam implantar um setor de controladoria. É possível visualizar as importantes alterações que ocorreram na forma de coletar as informações e, principalmente, o acompanhamento dos dados extraídos das ferramentas utilizadas.

Como trabalhos futuros, é possível realizar novos estudos sobre a implantação da controladoria, com o enfoque dado neste artigo, e aplicá-la em empresas de diferentes portes, ou que atuem em outros mercados. Existe, também, a possibilidade de estudos comparativos, a fim de avaliar como as empresas do setor de construção civil estão implantando suas ferramentas de controle no cenário econômico atual.

REFERÊNCIAS

ABNT. 2008. NBR ISO 9001:2008. Disponível em: <http://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NR%20ISO%209001.2008.pdf>, acesso em: 18 nov. 2016.

BASSANI, Fernanda Michele. **Introdução à Controladoria**. 1. Ed. São Leopoldo-RS: Editora Unisinos, 2013.

BELL, Judith. **Projeto de Pesquisa: Guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRITO, Osias. **Controladoria de risco: retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRUNI, Adriano Leal. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. 22. ed. Salvador-BA: EDUFBA, 2010.

CATELLI, Armando. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HIGGINS, Robert C. **Análise para administração financeira**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Person, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 24. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; JR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria Fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

_____, Clóvis Luís; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2000.

SILVA, Diller Grisson. **Manual de Informática**. 2. ed. São Paulo: D'Livros, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 6. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1995.