



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA - SEAD
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE**

MARIA ISABEL CAVALCANTI

**O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE
GESTÃO DE EMPRESAS FARMACÊUTICAS DE PEQUENO PORTE**

**JOÃO PESSOA
2014**

MARIA ISABEL CAVALCANTI

**O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE
GESTÃO DE EMPRESAS FARMACÊUTICAS DE PEQUENO PORTE**

Projeto de pesquisa apresentado a Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Orientadora: Tatiane Karen Gomes de Almeida

**JOÃO PESSOA
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C376p Cavalcanti, Maria Isabel
O papel da controladoria no processo de gestão de empresas
Farmacêuticas de pequeno porte [manuscrito] / Maria Isabel
Cavalcanti. - 2014.
60 p. : il. color.

Digitado.
Monografia (Gestão em Saúde EAD) - Universidade Estadual
da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2014.
"Orientação: Prof^ª. Me^ª. Tatiane Karen Gomes de Almeida,
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa".

1. Controladoria. 2. Gestão. 3. Controle. I. Título.

21. ed. CDD 658.151

MARIA ISABEL CAVALCANTI

O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS
FARMACÊUTICAS DE PEQUENO PORTE

Monografia apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Gestão em
Saúde, como requisito parcial á
obtenção do título de Especialista
Área de Concentração: Gestão em
Saúde

Aprovada em, 28/03/2015

BANCA EXAMINADORA:

Tatiane Karun Gomes de Almeida
Prof. Ms. Tatiana Almeida (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba 9UEPB)

Silene Lima Dourado Ximenes Santos
Silene Lima Dourado Ximenes Santos (MEMBRO)

Edilon Mendes Nunes
Edilon Mendes Nunes (MEMBRO)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais *José Itamar Cavalcanti de Assis e Rogéria Mendes Cavalcanti*, por serem os pilares em que sustento todo o meu aprendizado, pelo estímulo apoio incondicional e por acreditaram no meu potencial, sempre estiveram presentes em todas as minhas conquistas e fraquezas; Agradeço pela paciência e sabedoria com a qual me guiaram todos esses anos. São exemplos de coragem, amor, determinação e perseverança. Em especial à minha mãe pela sua calma e tranquilidade, pela liberdade e confiança que me depositou, acreditou nos caminhos que escolhi me incentivando e me proporcionando a conclusão dessa trajetória. Amo muito vocês, muito obrigada por todo amor, carinho e credibilidade que vocês dedicaram a mim durante toda minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a *Deus* que sempre me guiou em todos os momentos da minha vida, pela força que me foi dada, sendo fundamental em todas as minhas escolhas, me garantindo paciência e sabedoria, facilitando minha jornada.

Agradeço aos meus pais pelo incentivo e presença constante na minha vida. Por terem me proporcionado a oportunidade de estudar, acreditando que a educação é um meio facilitador para a construção do caráter e de um futuro melhor.

Aos meus irmãos *Itamara* e *Romeu Neto* por terem feito parte de todos os momentos, de aprendizagem, afeto, representam pra mim suporte e segurança, há uma relação de confiabilidade intrínseca.

Agradeço ao meu esposo por tudo que tem feito por mim, estando ao meu lado em todos os momentos, sendo eles bons e ruins. Ajudando-me e dando força e incentivo para eu nunca desistir de nada. Amo você.

À UEPB, instituição que me permeou esse aprendizado, me direcionando novos caminhos, sendo de suma importância para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Agradeço todos os professores e tutores que contribuíram para minha formação. Dedico a vocês que me fizeram acreditar na minha capacidade, que me permitiram ir cada vez mais longe. Em especial à *Tatiane*, minha orientadora, pela paciência, empenho, credibilidade e por ter me ajudado sempre que solicitada. Tenha certeza que você foi de imensa importância para que eu conseguisse concluir essa jornada. Obrigada por tudo!

“Um dia um grande mestre olhando para seu discípulo disse-lhe: Você não sabe de nada. O discípulo cabisbaixo respondeu: Posso não saber de nada, mas, tenho algo que poucas pessoas têm. O mestre surpreso pergunta-lhe, o que é? VONTADE DE APRENDER”.

(Tumkur Rajarao Gopinath)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar a aplicabilidade da Controladoria como apoio a gestão das pequenas empresas, visando evidenciar as funções da mesma no processo de gestão e as necessidades informacionais dos gestores, buscou-se pesquisar através de material científico em que se fundamenta a Controladoria a sua participação em todas as etapas da gestão empresarial, enfatizando o profissional controller no auxílio da otimização da tomada de decisões. A metodologia usada baseia-se em um estudo descritivo, exploratório, de cunho quanti-qualitativo. As informações foram coletadas por meio de questionários entregues aos gestores/proprietários de três pequenas empresas farmacêuticas no município de São José de Piranhas - PB. Dentre os resultados destacam-se as ferramentas da Controladoria Empresarial (planejamento, gestão da informação, fluxo de caixa), não são utilizadas por completo nas empresas pesquisadas; os pequenos empresários possuem uma visão integrada da gestão e da necessidade do controle das informações, porém para que os objetivos sejam alcançados de forma mais coerente e com minimização de riscos do negócio é necessário a percepção de que a utilização das ferramentas de controladoria é seguramente um passo definitivo para o sucesso das pequenas empresas na nova economia.

Palavra Chave: Controladoria, Gestão, Controle, Planejamento, Tomada de decisões.

ABSTRAT

The present work aims to identify the applicability of the Comptroller to support the management of small businesses, aiming to show the same functions in the process of management and information needs of managers, we attempted to search through scientific material on which the Comptroller relies their participation in all phases of business management, emphasizing the professional assistance of the controller in optimizing decision-making. The methodology used is based on a descriptive, exploratory study, a qualitative one. Information was collected through questionnaires given to the managers / owners of three small pharmaceutical companies in the municipality of Sao Jose de Piranhas - PB. Among the findings highlight the tools of the Comptroller of Enterprise (planning, information management, cash flow) are not fully utilized in the surveyed companies, small business owners have an integrated view of management and the need to control the information, but so that objectives are achieved more consistently and with minimization of business risks is necessary to the perception that the use of tools for controlling is certainly a definite step towards the success of micro and small enterprises in the new economy.

Key words: Comptroller, Management, Control, Planning, Decision Making.

ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento Social

Ed. - Editora

UEPB – Universidade Estadual da Paraíba

MPE'S - Micro e Pequenas Empresas

Org. - Organização

PB – Paraíba

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Gênero dos Entrevistados	34
GRÁFICO 02 – Idade dos Entrevistados	35
GRÁFICO 03 – Tempo de serviço na referida empresa	36
GRÁFICO 04 – Grau de escolaridade dos entrevistados	36
GRÁFICO 05 – Formação acadêmica dos entrevistados	37
GRÁFICO 06 – Função que ocupa na estrutura organizacional	38
GRÁFICO 07 – Responsável pelas funções de Controladoria	39
GRÁFICO 08 – Missão constituída da Controladoria	40
GRÁFICO 09 – Fluxo de Caixa diário	41

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	11
2 - JUSTIFICATIVA	13
3 - OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4 – PROBLEMÁTICA	16
5 – HIPÓTESES	17
6 – REFERENCIAL TEÓRICO	18
6.1 - A EMPRESA COMO SISTEMA DE GESTÃO	18
6.2 - MODELO DE GESTÃO E PROCESSO DE GESTÃO	19
6.3 - CONTROLADORIA	21
6.3.1 - Controladoria uma abordagem conceitual	21
6.3.2 – Controladoria: Órgão administrativo	23
6.4 - O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	25
6.5 – FARMÁCIAS: EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	28
7 – METODOLOGIA	30
7.1 - TIPO DE ESTUDO	30
7.2 - LOCAL DO ESTUDO	30
7.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
7.4 - INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	31
7.5 - PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	31
7.6 - ANÁLISE DE DADOS	32
7.7 - ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS DA PESQUISA	32
7.8 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA	33
8 – RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
8.1 - Dados gerais dos entrevistados	34
8.2 - Controladoria: Conceitos e Informações	42
9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICES	51
APÊNDICE A	52
APÊNDICE B - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAR A PESQUISA	55
APÊNDICE C - TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL	56
APÊNDICE D - TERMO DE COMPROMISSO DO ACADÊMICO	57
ANEXOS	58
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	59

1 - INTRODUÇÃO

Uma vez que se considera a Controladoria como um segmento da Contabilidade ou da Administração, se faz necessário uma abordagem sobre a evolução histórica que traduz a capacidade destas em atender às novas demandas organizacionais, a partir das necessidades históricas que obrigaram a Controladoria a progredir, isto é, com essa modernização que tanto se sugere, este segmento gerencial teve de se reconfigurar diante de diferentes perspectivas.

A história da contabilidade está ligada às primeiras manifestações humanas da necessidade social de proteção à posse, o homem em sua natureza sempre teve ampla ambição por evoluir. Nesse processo de adaptação e crescimento econômico-social, destaca-se o aparecimento do comércio e com ele os seus registros financeiros, neste ponto caracteriza a origem da Contabilidade. Com o surgimento das primeiras administrações particulares aparecia também à necessidade de esboçar um controle, de forma primitiva e sem logística definida. O refino da prática ocorre, na medida em que as operações econômicas se tornavam complexas, envolvendo denominações de rendas e lucros, e as despesas compreendidas nos itens salários, etc.

Atualmente a atuação em contabilidade não se restringe ao domínio meramente fiscal, engloba um mercado de economia complexa, essencial para a gestão de empresas, gerando informações precisas facilitando a otimização da tomada de decisões e aumentando a atratividade de investidores.

Mediante a globalização e os avanços tecnológicos cada vez mais abrangentes os gestores necessitam atualizar-se em níveis conceituais e práticos, com a finalidade de exercer satisfatoriamente a liderança empresarial, nesse sentido exploram-se os conceitos em controladoria e suas funções. Como afirma Franco (1999), os efeitos da globalização geram uma maior competição, as empresas são forçadas a ficar mais inovadoras e criativas, não apenas em termos de produzir melhor e mais barato, mas também em termos de *marketing* e finanças.

Percebe-se então o surgimento, não muito recente, de necessidades informativas a cerca de noções contábeis em um aspecto multidisciplinar, o que caracteriza a Controladoria como uma ciência, neste sentido, que introduz conhecimentos assertivos e uma área que sustenta uma formação bastante sólida em termos de informações relativas ao processo de gestão organizacional

Diante dessa agilidade financeira as empresas precisam estar em plena rotatividade de atualização, a fim de manterem-se viáveis e inseridas no mercado, o período de desenvolvimento de produtos e sua introdução no comércio comanda uma periodicidade célere, o que caracteriza um aperfeiçoamento constante, abastecido pelo livre fluxo de ideias e a inteligência competitiva.

Esse aprimoramento empresarial está tornando-se cada vez mais complexo e imprevisível. No entanto, para atingir esse elevado nível gerencial, os gestores ficam condicionados aos sistemas de informação e a toda uma infraestrutura tecnológica que facilite o armazenamento, bem como a organização e o acesso ao banco de dados amplificado.

Relacionando estas teorias à indústria farmacêutica local considera-se que as mesmas possuem um ponto em comum, a cadeia produtiva compete através da manutenção de um custo de produção pré-estabelecido o que dificilmente lhe permite praticar preços mais competitivos.

A gestão farmacêutica tem como objetivo principal a administração do estabelecimento farmacêutico com enfoque na geração de resultados positivos e na excelência da qualidade, abrange áreas como: Legislação Farmacêutica, Organização e Controle, Gestão de Recursos Humanos, Compras e Vendas, Gestão de estoque e Marketing, Contabilidade e Análise Financeira além da Orientação e Atenção Farmacêutica.

De acordo com o exposto, frente ao atual cenário econômico, se faz necessário a criação de vantagens competitivas que permitam um maior valor agregado ao produto que se pretende comercializar, neste caso específico, medicamentos de marcas diversas. No entanto, por tratar-se de indústrias de pequeno porte, e em algumas situações o valor do custo ser equivalentes, constata-se que o setor deverá competir em diferenciação e não mais em custos. No intuito de viabilizar essas suposições é imprescindível o desenvolvimento de novas competências e conhecimento de mercado que deverão ser somadas à capacidade tecnológica existente.

2 - JUSTIFICATIVA

No cenário econômico atual, onde as empresas enfrentam concorrências cada vez mais instigadas, modelos tradicionais e técnicas de gestão, até então, consideradas eficazes, são rapidamente disseminados. Esses fatores determinam que as organizações desenvolvam uma maior capacidade de formular e programar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

A necessidade de adequação das empresas às novas exigências do mercado de trabalho, em busca da maximização de resultados leva os gestores a uma busca por um planejamento adequado, sendo necessário recorrer ao uso de conceitos e técnicas que auxiliem no controle do desempenho organizacional.

Segundo Aguiar (2002) o avanço da modernidade exige uma reestruturação da função da organização empresarial, para que então se alcance objetivos de lucro, de produtividade, bem como, qualidade e competitividade. Para atingi-los os gestores precisam adotar instrumentos que propiciem suas atividades, garantindo-lhes flexibilidade, velocidade, inovação e integração. Ao mecanismo que lhes asseguram tal obtenção denomina-se Controladoria.

Kanitz (1976) apud Mosimann e Fisch (2009) afirma que a Controladoria constitui-se uma área das Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos multidisciplinar, procedentes da união de conceitos e teorias da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente, da própria Contabilidade.

Nesse contexto, a Controladoria, pode ser entendida com um mecanismo organizacional, que proporciona instrumentos que facilitam o planejamento estratégico da empresa e a aquisição de eficácia empresarial, disponibilizando dados que assessoram o processo de gestão da organização, bem como efetua o acompanhamento, controle e avaliação do desempenho da instituição com o objetivo de garantir a competitividade e a sobrevivência nesses novos ambientes.

A revisão literária aqui apresentada objetiva esclarecer conceitos e enfoques da Controladoria enquanto área responsável por suprir os gestores, além de conter informações que facilitam o desempenho de atividades em gestão e controle de forma mais dinâmica, econômica e efetiva possível.

Tendo em vista a constatação da importância do assunto decidiu-se pela elaboração deste trabalho sobre: “O Papel da Controladoria no Processo de Gestão Empresarial”, destacando como objetivo principal desta pesquisa evidenciar através do perfil

de três empresas farmacêuticas de pequeno porte situadas no município de São José de Piranhas, Paraíba, Brasil, algumas características destas, as informações que são utilizadas no processo de gestão e as necessidades informacionais dos gestores.

3 - OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

- Evidenciar as funções da Controladoria no processo de gestão de empresas farmacêuticas .

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demonstrar o papel da controladoria como suporte no processo de gestão empresarial.
- Caracterizar a visão do profissional responsável pela unidade organizacional denominada Controladoria, ou pela unidade que exerce as funções de Controladoria.
- Demonstrar os conceitos e aplicação da controladoria no processo de gestão.
- Investigar a realidade das práticas de Controladoria nas empresas pesquisadas.

4 – PROBLEMÁTICA

O atual cenário de negócios é um desafio permanente à gestão empresarial, nessa acepção, a atuação gerencial pré-requisita além da competência, elementos norteadores que facilitem tomadas de decisões com maior margem de segurança, reduzindo assim os riscos na atividade econômica.

A controladoria, então, surge como responsável pela gestão das informações no ambiente empresarial. Designadamente, a controladoria é um campo que supre as necessidades dos gestores, no sentido de desempenhar controles hábeis e condicionar todas as informações referentes à atividade gerencial.

Para atingir tais metas os controllers, precisam estar em continua atualização, habilitando-se, aprimorando suas competências e capacitando-se de acordo com as mudanças nas técnicas e normas contábeis.

Nas indústrias farmacêuticas, assim como nas demais empresas, os gestores precisam de informações a respeito dos procedimentos e intervenções, pode-se exemplificar: produção, custos, faturamento, compras, despesas, comparativos entre o resultado realizado e orçado, planos estratégicos, entre outros. Tais informações dão suporte para um gerenciamento eficaz, permeando tomadas de decisões com maior confiabilidade e segurança.

A partir das constatações acima apresentadas, foi formulado o problema da pesquisa deste trabalho, a saber: "as empresas farmacêuticas de pequeno porte do município de São José de Piranhas têm utilizado as funções de Controladoria em relação ao custo-benefício implantadas nos seus Departamentos?".

5 – HIPÓTESES

Após a formulação de um problema e o lineamento dos objetivos de uma pesquisa é preciso construir uma ou algumas hipóteses a fim de que se possa defender para posterior avaliação. Nesse contexto entende-se Hipótese como uma presunção, direcionada a uma suposição, ou pressuposição, com o intuito de pré-estabelecer uma presumível resposta para um problema, que pode ser aceita ou renunciada pelos resultados da pesquisa, atuando no sentido de direcionar a investigação (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Assim, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: As informações contábeis fornecidas pelos proprietários de pequenas empresas são úteis para as decisões organizacionais.

H2: As informações contábeis fornecidas pelos proprietários de pequenas empresas não são úteis para as decisões organizacionais.

6 – REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 - A EMPRESA COMO SISTEMA DE GESTÃO

Gerenciar ou coordenar significa executar atividades referentes ao contexto de um determinado grupo empresarial, de modo que estas conduzam a organização à realização dos seus objetivos pré-estabelecidos. Segundo Chiavenato (1994, p.3), gerenciar é entender objetivos selecionados pela empresa e converte-los em atividade empresarial, através de planejamento, organização, direção e controle visando alcançar o escopo empresarial.

De acordo com as várias mudanças existentes, fica difícil entender qual a melhor atividade a ser explorada pelos gestores. Basicamente toda empresa precisa de um modelo de gestão formalmente estruturado, fazendo com que a mesma tenha um efeito positivo nas tomadas de decisões.

A fim de definir conceitualmente termos como Gestão e Administração consideram-se as informações descritas por Nogueira (2007, p.30): “Gestão, do latim, *gestio*, é o ato de conduzir, dirigir ou governar. Administração, do latim *administratio*, tem aplicação específica: administrar um bem, um negócio ou uma área. Logo, administração seria, a rigor, uma aplicação de gestão”.

Ainda segundo este autor estes termos são complementares e indissociáveis, a gestão depende da administração, assim como a administração depende da gestão, no entanto, ambas subordinam-se as atividades de execução, o que significa que as funções de gerência, são compartilhadas. Refere ainda que tanto os gerentes quanto os administradores atuam na divisão de tarefas e organizações, relacionadas a pessoas e unidades.

Segundo Maximiano (2004) a administração consiste em organizar ideias que facilitem o processo decisório, e posteriormente a prática dessas decisões, aliada ao uso dos recursos, visando o alcance dos objetivos, este processo se insere em todos os quadros de gerência, tendo em vista a obtenção de resultados, seguindo os parâmetros administrativos:

Direção, liderança, autogestão e coordenação são formas ou estratégias de execução, que é uma função primordial. Tanto a ideia de direção quanto à de execução, ao lado de planejamento, organização e controle, são usadas para definir o processo administrativo e para classificar o conteúdo da maioria dos livros de administração (MAXIMIANO, 2004, p.37).

As Organizações empresariais inter-relacionam-se com o ambiente onde ela atua e a sociedade em uma condição completa, por esse motivo é considerada um sistema aberto.

Essa interatividade com a sociedade desempenha influência nos seres humanos, amplificando os padrões de vida e a evolução da sociedade. A entrada e saída de produtos de outros serviços são inseridas e verificadas pelo sistema empresarial.

A empresa é um sistema aberto, composto de vários subsistemas, ou processos que interagem harmonicamente entre si e se relacionam com o ambiente externo. Em outras palavras, sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, em conjunto, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função. A empresa é um sistema composto de recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que interagem com a sociedade e é influenciada por esta através das variáveis exógenas (política, economia, tecnologia, concorrência, etc.) (OLIVEIRA, 2004, p. 147).

Deste modo pode-se afirmar que toda empresa possui uma missão em vínculo com a sociedade, onde essa missão se adequa aos objetivos estáveis. Onde fundamenta-se em aprimorar o contentamento das necessidades humanas. As empresas geram benefícios para as regiões onde estão localizadas, ofertam empregos e elevam o fluxo de comércio, fazendo com que a sociedade tenha um crescimento no seu poder financeiro.

6.2 - MODELO DE GESTÃO E PROCESSO DE GESTÃO

O modelo gerencial visa explicar os impasses relacionados à gestão empresarial. De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p.30) o modelo de gestão é “Em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada”.

Os Valores e as crenças da empresa são expressos em um modelo de gestão, no qual cada uma desenvolve seus próprios regulamentos internos, dentro dele é instituído o molde de como a empresa deve ser dirigida e administrada, tendo como enfoque a missão estabelecida. Acredita-se que esse modelo demonstra o grau de autonomia, os critérios de avaliação e desempenho dos gestores.

A base do modelo de gestão organizacional é constituída pelo processo de gestão, assim, a realidade das empresas pode conter diversas formas. Dentro dela esse modelo deve ter compatibilidade com a cultura organizacional. O processo de gestão é elaborado no sentido de otimizar a tomada de decisões de modo a favorecer o alcance dos objetivos, o que garante a adaptação empresarial ao novo cenário comercial, proporcionando o seu equilíbrio e continuidade.

O processo de gestão adequado deve ser embasado na lógica do processo de tomada de decisões, originando as seguintes etapas: o planejamento, a execução e o controle empresarial. Tendo também o apoio do sistema de informações que interferem diretamente na elaboração de cada uma dessas etapas.

O planejamento se torna um instrumento de grande utilidade usado pela administração, procura estabelecer metas, que, se forem atingidas, permitirão á empresa a alcanças os objetivos definidos. Dessa maneira, ele indica os caminhos a serem seguidos para as metas serem alcançadas numa perspectiva temporária de curto, médio e longo prazo. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2010).

Caracteriza-se como um dos meios mais imprescindíveis à controladoria. Atua como alicerce para a análise das prováveis posturas organizacionais. Especificadamente, engloba a avaliação e processo decisório em contextos possíveis, objetivando o alcance das metas propostas. Vasto sentido, o processo de planejamento tem como base estrutural as fases de planejamento estratégico e planejamento operacional. (MOSIMANN; FISCH, 2009).

A execução corresponde a fase em que implanta-se as ações pré-fixadas no planejamento operacional, procurando interagir as variáveis atividades implementadas no sentido de viabilizar as metas estabelecidas. Para atingir os níveis e objetivos determinantes é preciso esquematizar funções e atitudes que devem ser desempenhadas de forma direcionada e conjunta, facilitando o processo decisório.

Executar é exatamente a fase em que as ações são desempenhadas, e as metas e os objetivos estabelecidos anteriormente são cumpridos, nessa etapa, busca-se detectar, simular e definir a melhor opção capaz de levar a organização a atingir os melhores resultados.

Ao destacar a importância de alterações gradativas referentes a organização empresarial, bem como, a obtenção de resultados satisfatórios, Mosimann e Fisch (2009, p. 12) utilizaram o referencial teórico de conceituados autores, tais como: Kanitz, Hofstede, Koontz, Anthonny, O'Donnell, Weihrick, Ivan Donnelly, para formular as seguintes considerações a respeito das funções de controle: “O controle é uma fase do processo decisório em que, com base no sistema de informações, é avaliada a eficácia empresarial e de cada área (não apenas em termos econômicos), resultando daí ações que se destinam a corrigir eventuais distorções”.

Nessa etapa chamada controle, assegura-se que o andamento do processo seja compatível e bem sucedido com o que foi proposto, oferecendo um suporte para a supervisão dos resultados e o funcionamento gerado pela aplicabilidade do sistema informacional.

O controle tem como dever ser cumprido na área de operacionalização, na administração, como também na empresa em seu contexto total. Para que tenham uma eficácia, os controles devem ser fundamentados em planos. A clareza, a confiabilidade e a harmonia são imprescindíveis para a aplicabilidade das metas e conseqüentemente o processo de controle.

A grandeza e proporção do controle são, na maioria das vezes, decididas pela aparência da empresa. Uma empresa de pequeno porte pode apresentar um sistema de informações fácil, todavia pode operar de forma eficiente, e ter um adequado ambiente de controle. Recursos com uma maior sofisticação são utilizados nas empresas de médio e grande porte. (SOUZA, 2008).

Seguindo os conceitos propostos por Peleias (1999, p.3), pode-se conceituar que a finalidade geral do controle atua gerencialmente no processo de emprego das políticas e normas previamente estabelecidas:

Nas ações de acatamento das políticas definidas, na aplicação de procedimentos estabelecidos e no uso dos sistemas de informação e outros instrumentos instituídos. Propicia o clima no qual os empregados desempenham suas atividades e assumem a responsabilidade pelo exercício do controle.

Baseado nesse conceito destaca-se que o controle deve oferecer suporte para a estabilização da empresa e o alcance dos ideais propostos pelos gestores a fim de tornarem eficaz o objetivo proposto. Entende-se o controle como um instrumento utilizado pelos gestores que segue os planos e as políticas da administração.

6.3 - CONTROLADORIA

6.3.1 - Controladoria uma abordagem conceitual

Mediante todas as evoluções no contexto mundial, emergiu a necessidade de uma progressão eficiente dos conceitos de contabilidade, nesse sentido destaca-se o surgimento da Controladoria, atuando como órgão administrativo participativo no processo de gestão empresarial.

Data-se no século XX, período característico das grandes corporações norte americanas, a amplificação do comércio empresarial, o que refletia na necessidade de uma unidade que controlasse os negócios, interagindo com o mecanismo da competitividade, que também proliferou-se enfaticamente durante a revolução industrial, devido o desenvolvimento de grandes empresas organizadas e complexas. (SCHMIDT, 2002).

No entanto, salienta-se que a controladoria já tinha ação no cenário mundial, bem mais antigo, porém nessa fase, destaca-se a ampla necessidade de desenvolver uma área específica, com denominação campo de atuação e funções bem definidas. Podemos então utilizar a premissa de que a controladoria refere-se a uma estrutura organizacional, que sistematiza de forma lógica processos de atuação.

[...] antes, pois, que o homem soubesse escrever e calcular estas manifestações já ocorriam. Algumas têm sido confundidas com manifestações artísticas, embora para historiadores famosos, como Melis, e arqueólogos consagrados como Figuiet, não tenham deixado dúvidas quanto a sua natureza contábil. (SÁ 1997, p. 20).

A controladoria como artifício contábil, pode assumir duas vertentes de abordagens, assumindo um caráter científico, sendo cabível a produção científica, conceitos, metodologias e princípios e/ou funcionabilidade administrativa, atuando no processo gestorial e de gerenciamento. Propende-se utiliza-la nesse contexto, como órgão administrativo:

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área. (MOSIMANN; FISCH, 2009, p.10).

Pode-se assim afirmar que a Controladoria aparece como consequência da evolução contábil, aprimorando todos os seus aspectos, doutrinas e métodos em benefício de uma instituição econômica.

Utilizando-se das teorias expostas por Catelli (2009), determina-se que a Controladoria de fato constitui um ramo fundamentado na Teoria da Contabilidade, no entanto, não se restringe a esse único embasamento científico, caracteriza-se por uma visão multidisciplinar aplicada funcionalmente na criação de bases teóricas e conceituais usadas para promulgar Sistema de Informações e Modelo de Gestão Econômica. Nesse sentido referencia novamente a otimização dos resultados a partir da orientação dos gestores nas tomadas de decisões mais adequadas.

A guisa dessas informações compreende-se que a Controladoria mesmo com ponto de origem na Contabilidade, agrega em sua conjunção vários conhecimentos científicos que lhe permite atuar de forma gerencial no processo de gestão, tornando-o estruturado com embasamento na lógica financeira. Enquanto ciência a Controladoria interfere, enfaticamente, no processo decisório, considerando as etapas administrativas de planejamento, execução e controle, tornando acessível aos gestores um fluxo de informações essenciais para a continuidade da empresa, objetivando a otimização de resultados. Asseguram Raupp e Beuren (2004, p. 45):

A Controladoria objetiva, dentre outros fatores, promover a continuidade da empresa e a maximização de seu resultado. Sendo um órgão de suporte, auxilia no controle e na definição das estratégias da organização, fornecendo informações sobre as variáveis internas e externas à empresa.

Esse mecanismo tão eficiente e utilitário, que eleva o nível empresarial, segurando todo o processo gestorial de resultância e inamismo financeiro, interdepende de sistemas de informações que permeiam a funcionalidade dos aspectos gerenciais e estratégicos. Assim aplica-se os conceitos relativos à controladoria em vertentes estruturais, que subdivide-se em atividades de contabilidade, propriamente ditas, relacionadas às funções contábeis e fiscais, como a formulação de informações e relatórios para fins de fiscalização e auditoria, bem como as demais funções referentes ao controle dos bens empresariais, acordos financeiros, impostos, rotatividade de capital, etc. E atividades de planejamento e controle que determinam o desenvolvimento e desempenho das atividades administrativas, relativas à gestão de negócios e todas as suas implicações de gerenciamento e análise.

6.3.2 – Controladoria: Órgão administrativo

Mediante o aumento dos negócios nas mais numerosas empresas e o grande crescimento de sua complexidade, foi preciso o desenvolvimento de uma Controladoria. Dessa forma, o ponto mais alto da administração da empresa transfere mais autoridade e responsabilidades ao executivo financeiro, aumentando extraordinariamente, a extensão de seus poderes.

A Controladoria se torna o artifício utilizado pela administração que tem a responsabilidade de utilizar todos os de Ciência Contábil no interior da empresa. Nesse sentido, descreve-se que a controladoria utiliza as ferramentas dispostas pela contabilidade no

processo de organização e gerencia, desenvolvendo um planejamento eficaz, traçando metas, posteriormente assegura a execução e o controle, visando o alcance dos objetivos propostos.

Uma vez que a Controladoria se tornou a unidade responsável pelos sistemas informacionais da empresa e pela resultância esperada. Tendo como dever supervisionar o funcionamento das demais atividades organizacionais, reparando prováveis irregularidades que possam decorrer durante os percursos esquematizados, portando podendo interferir nos resultados esperados. (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2009).

Estruturadamente a controladoria utiliza-se desses artifícios de planejamento e controle para esquematizar suas atividades da organização, o que remete a necessidades de atribuir tais funções ao mecanismo de gestão de negócios, associando-as as decisões orçamentárias, utilizando quadros demonstrativos de projeção e simulação. (MOSIMANN; FISCH, 2009).

No entanto, para alcançar tal patamar organizacional, necessita-se de um profissional competente que responsabilize-se por desempenhar satisfatoriamente o acompanhamento gerencial do negócio, o controller, este deve ter capacitação intrínseca em conceitos e normas contábeis, o que justifica sua especialização em controladoria, destacada pelo uso de suas ferramentas gestoriais, tais como os sistemas de informações de apoio às operações e o planejamento estratégico.

Designa-se fundamentalmente a missão da controladoria como alcançar de forma rápida, lógica e segura os objetivos propostos, já que se configura como um órgão mais capacitado para o desempenho dessas atribuições, sem desligar-se das demais atividades internas empresariais. Com esse mesmo raciocínio, Mosimann e Fisch (2009, p.12) afirmam que:

Vários autores qualificam a Controladoria como um órgão de *staff*, já que cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. A Controladoria, portanto, não poderia controlar as demais áreas, mas prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

Entendida como órgão administrativo e assessorial, a controladoria não pode ser considerada um segmento independente ou meramente controlador, pois o correto andamento dos demais setores está diretamente ligado a suas funções centrais, porém, como o seu objetivo é orientar quanto às tomadas de decisões fundamentais para a vivência empresarial e a mesma não atua de forma isolada, tem que considerar a autoridade dos demais gestores. (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2009).

6.4 - O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

As empresas de pequeno porte correspondem à base da economia nacional, já que configuram a maior quantidade de empreendimentos registrados em níveis nacionais, apesar de preencherem os critérios de desenvolvimento social e econômico brasileiro, encaram grandes e diversos empecilhos, que restringem sua atuação. Sugere-se que o uso de recursos contábeis ampliasse os campos e propiciasse a dinamização de sua economia e estabilidade comercial, porém circunstancialmente observa-se que não há empregabilidade desses recursos em sua grande maioria. (SOUZA, 2008)

A empresa de pequeno porte possui um diferencial de gerência e controle, visto que, a uma redução de níveis hierárquicos, o que facilita a supervisão das atividades desempenhadas, uma criação de rotina empresarial, e de dinâmica de comércio, além de possuir uma relação próxima e definida entre o empreendedor e a direção do estabelecimento.

No entanto, trata-se de um campo de mercado ascendente, o que implica a necessidade de uma estruturação do processo de gestão e da elaboração de fases que visem o aceleramento deste processo. Para a evolução rápida, eficaz e segura do patamar empresarial, precisa-se de um sistema de informação utilitário, que facilite a projeção do mecanismo atual sobre os eventos econômicos futuros, interferindo no processo de tomada de decisão, que viabiliza tal alcance. (BNDS, 2012).

Neste sentido incorpora-se a Controladoria e suas funções, no que concerne a monitorização do processo de previsão e elaboração orçamentária e conseqüentemente a estabilização das diversas áreas de encargo empresarial, todo esse processo é voltado para o contexto em que se pretende atuar.

A Controladoria desempenha papel direto sobre os instrumentos de controle e gestão operacional, relaciona-se transversalmente junto ao quadro de profissionais atuante, inclusive e principalmente com os gestores, essa interação promove a eficácia do controle operacional, bem como o alcance dos objetivos pré-estabelecidos. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2010).

Fundamentado conceitualmente no exposto, salienta-se então que o foco central da controladoria é garantir que o planejamento mantenha-se em um andamento satisfatório, e que o processo desenvolvido inicialmente mantenha-se sob controle, caso ocorra algum erro em seu percurso, deve oferecer suporte para a estabilização em um curto espaço de tempo.

Ainda conta-se como sua obrigatoriedade a organização de um sistema de armazenamento de informações e dados de fácil acesso, que conduza a empresa dentro dos padrões de normalidade e facilitando o alcance dos ideais propostos pelos gestores.

Conclui-se então que há uma relação direta entre as informações geradas, o controle das mesmas e a eficiência empresarial, sendo que, mediante o manejo destas, consegue-se obter indicadores do desempenho financeiros, a fim de diagnosticar o funcionamento e o efeito causado pela aplicabilidade do processo. Assim a criação de um banco de dados confiáveis e bem estruturado, atua como um sustentáculo cogente no processo decisório, que associado a logística, propende a redução de custos e o avanço da lucratividade, para assegurar a supervivência da empresa moderna.

As empresas, por sua vez, precisam adaptar-se a esse novo modelo gestorial, de modo a encarar essa ferramenta de armazenamento como um utensílio de ampla proficuidade. Percebe-se uma rápida adesão ao mecanismo vinda dos grandes mercados comerciais, porém, no que se refere às pequenas e micro empresas, essa adaptação ocorre lenta e gradativamente. (SOUZA, 2008).

Acentua-se que independentemente da extensão empresarial, seu tipo e porte, todo o contexto comercial financeiro, depende de uma gestão eficaz, principalmente no que tange as tomadas de decisões, que interferem diretamente em sua rentabilidade (custos, perdas, ganhos e gastos), conseqüentemente, afirma-se que essa organização informacional facilita o processo decisório, logo intervém positivamente na decisão financeira.

Não importa se a empresa é pequena, média ou grande [...], o que podemos observar é uma grande dinâmica, em um curto espaço de tempo, sobre o surgimento e o desaparecimento de empresas, tanto tradicionais quanto virtuais, em face das grandes transformações do mercado. (ARIMA 2002, p.79).

Como já referenciado, a participação das pequenas empresas no cenário empresarial brasileiro, garante sustentação ao sistema econômico nacional, auxiliando ativamente na rotatividade financeira através dos tributos pagos à União, aos Estados e aos Municípios, faltando ainda mencionar o mercado informal, que possui circulação financeira abundante. Ainda apresenta-se relevante importância no tocante à geração de empregos, o que justifica ser imprescindível o cuidado com a manutenção das mesmas.

De acordo com um levantamento feito pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), 49,9% das pequenas empresas brasileiras encerram suas atividades antes de completar dois anos de existência; 56,4% conseguem se manter no mercado por até três anos, enquanto 59,9% fecham suas portas em quatro

anos de atividades. Os principais motivos são falta de capital de giro, elevada carga tributária e falta de clientes. No entanto, especialistas também culpam a burocracia. (CHEMIN apud MARION, 2009, p. 5).

O dinamismo comercial e os altos níveis de competitividade marcam caracteristicamente o contexto em qual se inserem essas empresas, essa evolução interage com o surgimento de inovações tecnológicas e tendências atuais de mercado, para se manterem firmes as pequenas empresas precisam moldar-se e interagir com estes fatores.

Apesar dos avanços contínuos nestes setores, ainda são notórios a incidência de decisões impulsivas, o que culmina, em alguns casos, com uma desordem dos fatores vitais para atividade empresarial, o acúmulo de despesas inúteis, acelerando o processo de falência. Para evitar todo esse percurso de colapso empresarial, deve-se investir no emprego dos objetivos empresariais, através de um planejamento financeiro seguro e eficaz. (SOUZA, 2008).

No entanto as empresas de pequeno porte, geralmente, ignoram sua própria idoneidade financeira, não sabendo como administrar satisfatoriamente seu capital de giro, desconhecendo suas possibilidades de alavancar seu espaço comercial, sem citar pormenores mais incisivos e indispensáveis para seu funcionamento interno e externo, tais como mecanismos de dirigência do caixa e estoques.

Dados contábeis atuam como pilares centrais para a administração financeira, ativando uma relação intrínseca, entre as informações produzidas e armazenadas, com a análise que determina a situação da empresa, de acordo com regras contábeis. (MARION, 2009).

Segundo o autor a relação entre a administração financeira e a contabilidade depende da eficiência do uso das informações, que são transformadas em um quadro demonstrativo empresarial, por meios de ferramentas que gerem tais informações em cima dos dados obtidos, mantendo sua qualidade e confiabilidade preservada, tais atribuições são de responsabilidade do profissional contábil.

As atividades financeiras (tesoureiro) e contábeis (*controller*) estão intimamente relacionadas e com frequência se sobrepõem. Na verdade, nem sempre é fácil distinguir entre administração financeira e contabilidade. Em empresas de pequeno porte, o *controller* comumente ocupa a função financeira, e em empresas grandes muitos contadores estão envolvidos em diversas atividades da área financeira. Entretanto, existem duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: uma está relacionada à ênfase em fluxos de caixa, e a outra, à tomada de decisões. (MARION, 2009, p. 10).

A administração financeira objetiva maximizar a rentabilidade, enquanto que o administrador financeiro responsabiliza-se por conduzir de forma adequada os gestores a uma tomada de decisões satisfatórias de modo a gerar otimização de lucros e amplificação dos resultados. (MATARAZZO, 2008).

As transações empresariais geram dados, estes originam-se de atividades comerciais como: compra, venda, pagamento, recebimento, despesas, depreciação, estoque, etc., que são organizados pelo contador através de ferramentas e técnicas contábeis.

Em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessárias. (Neto e Silva 1997, p.35).

Enfaticamente destaca-se que a obtenção de resultados satisfatórios requer uma gestão financeira eficiente, o que implica na utilização incontestável dos instrumentos de controle, bem como uma análise contínua.

6.5 – FARMÁCIAS: EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Empresa é uma atividade econômica exercida profissionalmente por meio da articulação dos fatores produtivos para a produção ou circulação de bens ou de serviços. O setor farmacêutico é composto pelas indústrias farmoquímicas, estas podem atuar desde a produção dos princípios ativos, base para a produção de medicamentos da indústria e laboratórios, até a distribuição ou operações logísticas, distribuindo os medicamentos até que eles cheguem ao seu consumidor final, no geral elas se enquadram como um negócio com margem de lucro restrita e baixa, quando comparada a outros tipos de comércio (MOORI; POPADIUK; MARCONDES; CARUSO, 2005)

O comércio de medicamentos deve atender tanto a aspectos comerciais, quanto aos éticos, uma vez que este ramo se dedica tanto a aspectos de promoção, quanto de recuperação da saúde de indivíduos, o que requer confidencialidade aos consumidores que utilizam deste serviço. Esse fator é o que lhe garante a distinção dos demais tipos de comercialização, a junção dos aspectos comerciais, uma vez que atua como serviço econômico como qualquer outra empresa com fins lucrativos, com o aspecto sanitário, já que sua função é de fornecer medicamentos para prevenir ou tratar doenças. Assim o funcionamento da empresa farmacêutica coexiste com a união destas duas vertentes (SILVEIRA; TELLO, 2011).

Desse modo pode-se compreender farmácia como uma empresa de pequeno porte, cuja entidade econômica constitui a finalidade de cumprir um exercício mercantil, através de atividades de compra e venda que objetivam o lucro (SOUZA, 2008).

Uma boa gestão farmacêutica necessita de uma boa execução de seu controle, e o principal motivo de um sistema de informações logístico é coletar, manter e manipular os dados da empresa, para uma tomada de decisão coerente (SILVEIRA; TELLO, 2011).

A administração hábil das farmácias, assim como em outras empresas, é fator determinante para a sobrevivência e o futuro da organização, pertencendo aos gestores às funções típicas dos administradores, em especial as de planejar, organizar, dirigir e controlar (MARIAN; LUIZA; CASTRO; SANTOS, 2003). Para orientar decisões e ações, deve o consumidor ser o centro de todo o processo, além da compreensão da função estratégica das farmácias na disponibilização integrada de produtos e serviços.

Para que possibilitar coeficientes de lucratividade e retorno sobre o investimento no concorrente setor farmacêutico, é cogente, por parte dos profissionais, o desenvolvimento de novas competências, habilidades e flexibilidade, nesse sentido o planejamento se apresenta como importante ferramenta para se estabelecer decisões administrativas e gerenciais de curto, médio e longo prazo (SILVEIRA; TELLO, 2011).

7 – METODOLOGIA

Para a elaboração do referencial teórico foi realizada uma revisão bibliográfica, para acrescentar e consolidar maior conhecimento sobre as principais teorias referentes ao papel da Controladoria no processo de gestão das empresas, considerados assuntos relevantes a serem abordados neste trabalho.

7.1 - TIPO DE ESTUDO

Tratou-se de um estudo descritivo, exploratório, que conforme Andrade (2009) tem o objetivo de obter uma visão mais ampla a respeito do tema, facilitando a delimitação do mesmo. A pesquisa foi realizada em uma abordagem qualitativa.

O método quanti-qualitativo se aplica ao estudo das percepções e opiniões, constituindo produto das interpretações que os indivíduos fazem a respeito de suas próprias vivências. (MINAYO, 2006). Esse tipo de metodologia nos possibilita aprofundar uma revisão de conceitos e a construção de novas abordagens de análise.

7.2 - LOCAL DO ESTUDO

O cenário desta pesquisa foi o município de São José de Piranhas, estado da Paraíba, localizado na microrregião de Cajazeiras, distante 503 km da capital. A pesquisa foi realizada nas farmácias El-Shadday Farma, Rua Juvêncio Andrade, s/n – Centro; DrogaCenter, Rua Antônio Lacerda, 280 – Centro, Multifarma, Rua Prefeito Joaquim Assis – Centro, todas localizadas no município de São José de Piranhas-PB, rede privada de estabelecimentos, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011), o referido município conta com uma população de 19. 099 habitantes, destes 9.530 homens e 9.569 mulheres, com área territorial de 677 km².

O local escolhido justifica-se pelo fato de serem as instituições de maior visibilidade local, por sua localização privilegiada, possuem uma clientela mais abrangente, além de um campo de atuação mais amplificado e completo, contendo a maioria dos requisitos que preenchem, satisfatoriamente, as categorias propostas para esta pesquisa. O foco foi a Controladoria como suporte informacional ao planejamento e controle das empresas em questão.

7.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra compreendeu os representantes das empresas farmacêuticas sob estudo, sendo o critério de inclusão: estar desenvolvendo atividade gerencial. A seleção dos participantes se baseou no interesse e disponibilidade dos profissionais em colaborar espontaneamente com o desenvolvimento deste trabalho e aceitar em assinar o TCLE.

7.4 - INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Para o levantamento de dados utilizara-se um questionário auto aplicativo (Apêndice A) contemplando os aspectos empresariais e perguntas referentes ao objeto do estudo (controladoria, planejamento, processo de gestão, sistema de informações, etc.).

O artifício usado tem relevância ímpar quando o foco é a representação/percepção, pois privilegia a opinião dos sujeitos, que são os atores da pesquisa. Da entrevista extraem-se informações sistematizadas, possibilitando identificar características verídicas a cerca do tema analisado.

Por meio de suas respostas, os informantes revelam sua representação sobre a realidade, suas experiências e percepções básicas. Permite também a realização de comparações devido ao relativo grau de homogeneidade assegurado e propicia análises gerais e sistemáticas das informações.

As perguntas da entrevista foram categorizadas e desenvolvidas em duas partes: a primeira relacionada a alguns dados pessoais da empresa, e a segunda direcionada aos aspectos fundamentais da pesquisa. Modelos do roteiro de perguntas podem ser encontrados nos APÊNDICES.

7.5 - PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quanto ao procedimento foi utilizado o método comparativo, onde se busca comparar a atuação da área de controladoria das empresas farmacêuticas participantes da pesquisa, e compará-la com o que é relatado pela teoria. A técnica usada foi a entrevista estruturada, que de acordo com Andrade (2004), consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, conforme um roteiro pré-estabelecido. Nesse sentido, foi elaborado um questionário e entregue pessoalmente às empresas participantes.

Primeiramente foi enviado o pedido de autorização da pesquisa, após a aceitação, foram realizados encontros individuais com os sujeitos alvos da pesquisa, a fim de explicitar o intuito e a relevância do estudo, entregues os TCLEs, para posterior assinatura de confirmação de participação espontânea, respeitados todos os preceitos éticos e legais vigentes.

Posteriormente a assinatura, foi entregue os questionários, que foram respondidos individualmente, sendo que, a pesquisadora estava nos espaços físicos em dias agendados e divulgados, para ficar a disposição para esclarecimentos de dúvidas sobre as perguntas, contudo, sem influenciar o conteúdo das respostas. Os questionários preenchidos foram numerados, analisados, discutidos e arquivados.

7.6 - ANÁLISE DE DADOS

As respostas coletadas nos questionários foram submetidas à organização e análise. Para tanto, foi adotada a técnica de análise de conteúdo de forma temática, segundo Minayo (2003), que resultou na elaboração de categorias, as quais foram analisadas à luz da literatura pertinente à temática.

Minayo (2003) enfatiza que a grande importância da análise de conteúdo consiste na sua tentativa de estabelecer uma relação entre as intuições e as hipóteses que conduzem para interpretações mais definitivas, considerando sempre, as exigências pertinentes ao trabalho científico.

7.7 - ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS DA PESQUISA

A primeira consideração ético-legal foi a submissão desse trabalho a um Comitê de Ética em Pesquisa.

Após a aprovação do trabalho pelo Comitê, foi solicitada a cada participante, no primeiro contato, a sua permissão formal mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado em duas vias, pela pesquisadora e participantes, ficando uma cópia com cada uma das partes envolvidas, conforme resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde, a qual se refere às diretrizes de pesquisa envolvendo seres humanos, serão esclarecidas as informações, objetivos, interesse e motivo da pesquisa, bem como, foram respeitados os direitos legais de confidencialidade e liberdade

dos participantes do estudo, enfatizando que não haveria nenhuma discriminação que interferisse na sua ou adesão ou não ao estudo.

7.8 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo abrange o levantamento de informações efetuadas nas empresas citadas, em suas sedes administrativas, onde se situa a área de controladoria da Instituição.

Assim, a pesquisa limita-se tão somente a estas Instituições financeiras, e as constatações da pesquisa referem-se apenas à amostra, não se podendo generalizar para outras instituições financeiras ou outras empresas.

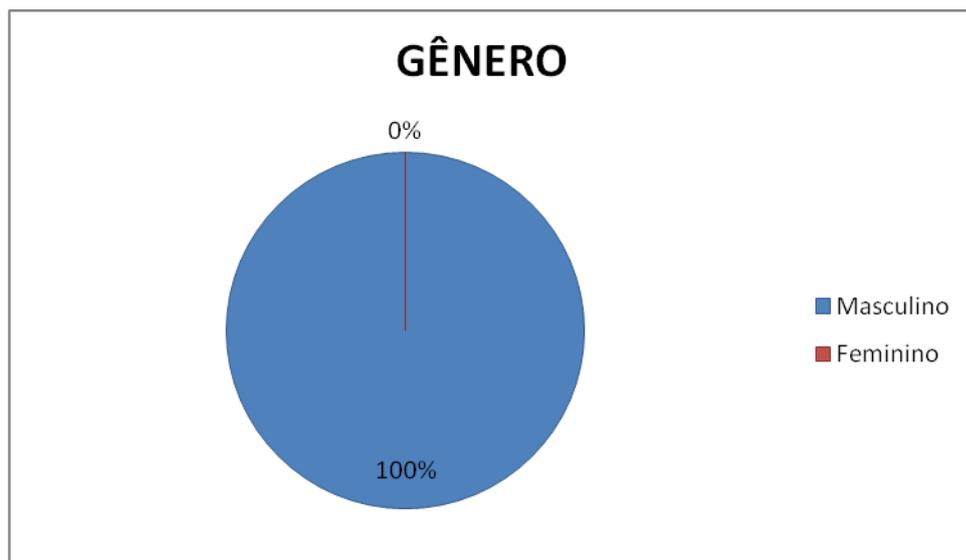
8 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados apresentados a seguir surgiram da aplicação do questionário (anexo). Como foi citado anteriormente na introdução, distribuí um questionário para cada representante das empresas participantes. Com isso foram respondidos três questionários, contendo 11 quesitos cada, com o intuito de identificar se estas empresas farmacêuticas têm utilizado as funções de Controladoria, em caso afirmativo, se os entrevistados percebem a importância da aplicação destas funções e ainda qual o nível de conhecimento dos participantes a cerca do tema proposto.

A seguir serão apresentados e comentados os resultados das análises dos dados, de acordo com conceitos pré-formulados na literatura.

8.1 - Dados gerais dos entrevistados

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados



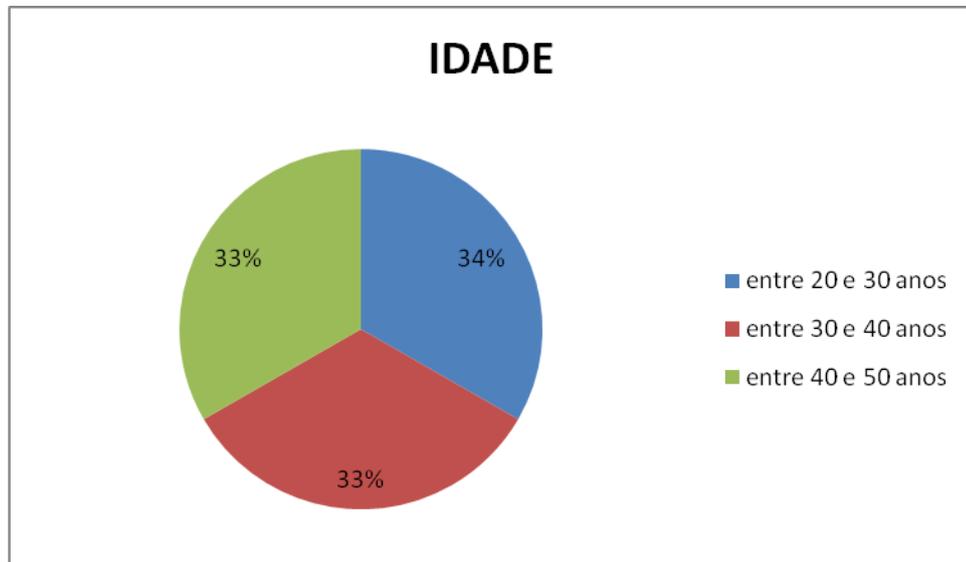
Fonte: Dados coletados na pesquisa

O perfil do empresário local mostra que a totalidade dos entrevistados, representante das empresas participantes, é do sexo masculino, contrariando a tradição feminina no setor empresarial.

Os empresários analisados são predominantemente do gênero masculino, embora dados recentes evidenciem um aumento considerável da atuação feminina na realização de atividades empresariais, fato não diagnosticado na amostra coletada. O que implica analisar que, os indivíduos do gênero masculino, ainda apresentam valores agregados, devido às

condições culturais e sociais, que facilitam a ocupação de posições dominantes no contexto dos negócios, apresentando características empreendedoras.

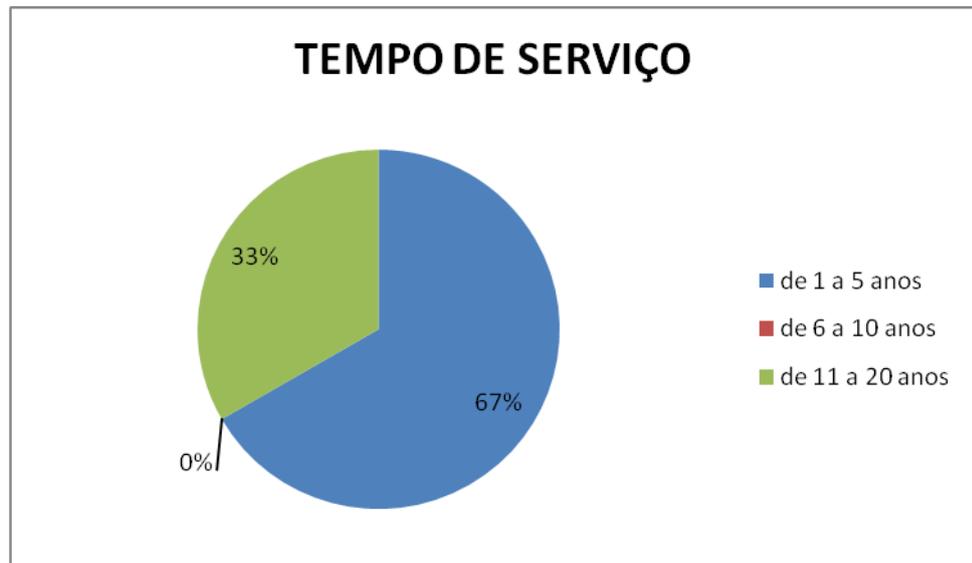
Gráfico 2 – Idade dos entrevistados



Fonte: Dados coletados na pesquisa

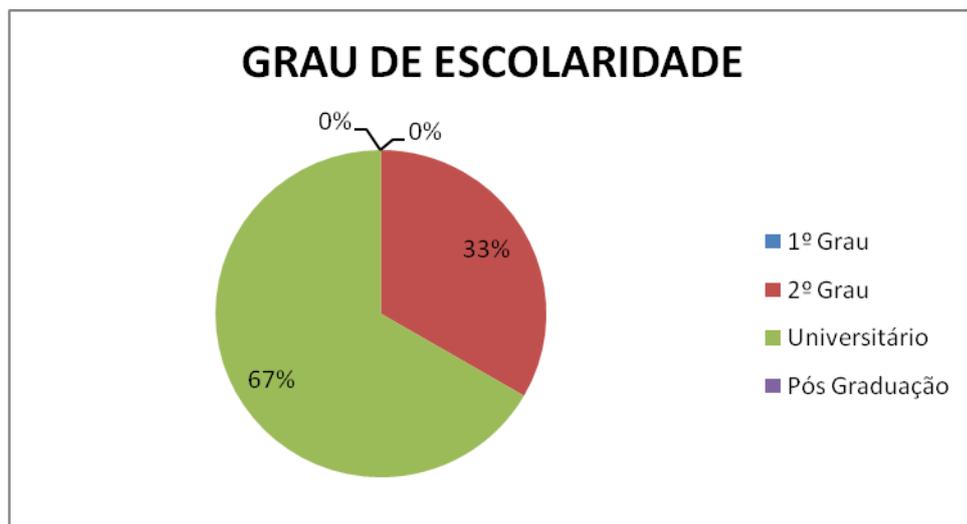
Os dados mostrados na tabela acima indicam que os participantes da pesquisa, têm idades distribuídas uniformemente. Não se identificou, entre os empresários estudados, prevalência de uma faixa etária. O levantamento sugeriu que são empresários até certo ponto jovens, o que demonstra a visão empreendedora na cidade, ou seja, 34% desses empresários estão na idade entre 20 a 30 anos, 33% com idade entre 30 e 40 anos e 33% entre 40 e 50 anos de idades.

O empreendedorismo no Brasil está em processo de avanço, fato justificado pela inserção cada vez maior de adultos jovens no mercado de trabalho, a atuação destes na atividade empresarial caracteriza-se por uma extensa capacidade de renovação, busca e produção de novas oportunidades de negócios, mais dinâmicas e diversificadas, além de demonstrarem preocupação constante pela atualização e adaptação às novas técnicas de mercado.

Gráfico 3 – Tempo de serviço na referida empresa

Fonte: Dados coletados na pesquisa

O questionamento sobre o tempo de atividade no atual ramo de negócio evidencia que 67% deles possuem períodos relativos entre um e cinco anos de atuação, o que significa pequena variação, porém, não pormenorizando a influência de adaptação que tal informação deduz, entre eles há uma percentual de 33% que se sobressai por apresentar qualificação de cerca de 20 anos de serviço no mesmo setor, indiscutivelmente uma média ponderada mais elevada, que manifesta maior experiência do empresário em seu ramo de atividade.

Gráfico 4 – Grau de escolaridade dos entrevistados

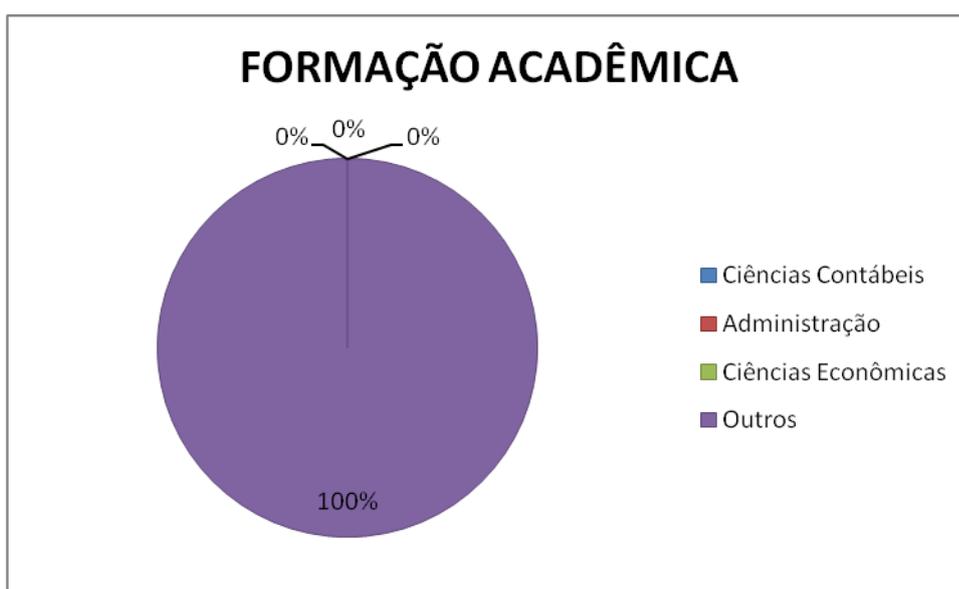
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Questionados quanto à escolaridade, destaca-se que em sua maioria há a predominância de conhecimentos relativos à atividade empresarial, dessa forma, caracterizam-se profissionais habituados aos aspectos referentes aos produtos que se propõe comercializar, representando um diferencial específico na competição empresarial. Contrapondo, observa-se que o entrevistado, que referiu ser possuidor apenas do 2º grau completo, apresentando em média cinco anos de atuação neste ramo empresarial, demonstra desenvoltura semelhante aos demais participantes, não havendo muita distinção entre os três empresários, no quesito conhecimentos.

O pequeno empreendedor geralmente se constitui como possuidor de conhecimento técnico referente à atividade da empresa, mas, na maioria dos casos, não é capacitado nos setores de administração e gestão.

No entanto, não se pode descartar a possibilidade de nos depararmos com gerentes que decidem dedicar-se à solução de problemas administrativos, não recorrendo ao auxílio de especialistas, o que gera probabilidades de perderem a visão global do negócio deixando de lado o planejamento estratégico, fazendo com que a empresa até funcione, mas não desenvolva suas atividades no mercado de trabalho satisfatoriamente, ou ainda que o próprio desenvolva habilidade de gestão, aplicando determinados conceitos contábeis de forma inconsciente, porém suficientemente capaz de adquirir resultados positivos, bem como o crescimento empresarial almejado.

Gráfico 5 – Formação acadêmica dos entrevistados



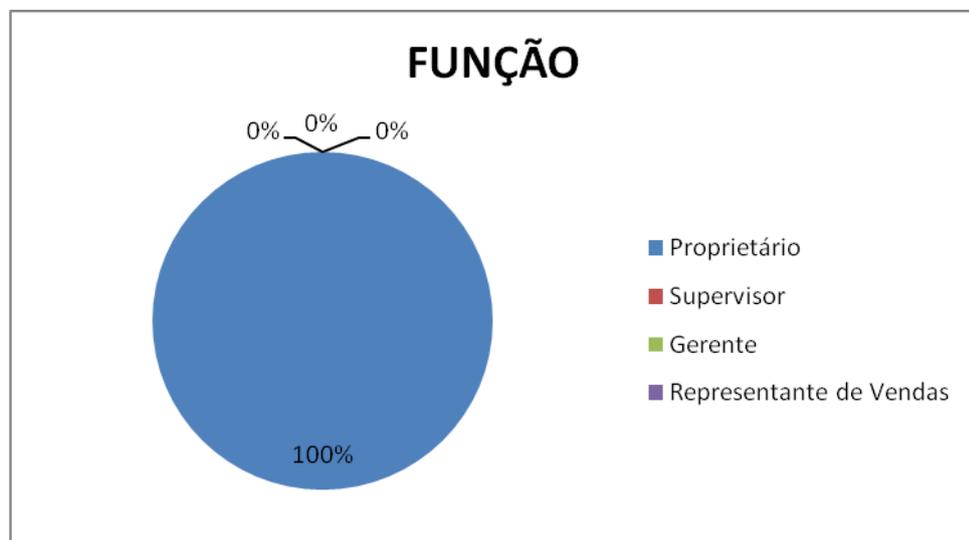
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Os 67% dos entrevistados com formação superior, representam um percentual superior à média nacional para os micros e pequenos empresários, portanto achado interessante para a pesquisa. Torna-se imprescindível informar que ao optar pela alternativa “Outros”, dentre os cursos oferecidos na questão, os quais se apresentavam relacionados à gerência e administração, como claramente se observa: Ciências Contábeis, Administração e Ciências Econômicas, ambos os empresários afirmaram ter formação acadêmica no curso de farmácia, o que remete a noções específicas do ramo trabalhado.

Considera-se que a educação formal seja relevante para o negócio, já que, a mesma interfere e contribui para o sucesso dos negócios, ampliando novas propostas, diversificando a comercialização de novos produtos, inovando processos administrativos, incluindo a expansão da capacidade de aproveitar oportunidades e gerar conhecimentos para então transformá-los em benefícios empresariais.

A pesquisa, por tanto, conclui que os microempresários apresentam uma média etária de funcionários considerados economicamente ativos, com relativa experiência profissional e, majoritariamente, com formação acadêmica que lhes possibilite provável habilidade em desenvolver noções administrativas.

Gráfico 6 – Função que ocupa na estrutura organizacional



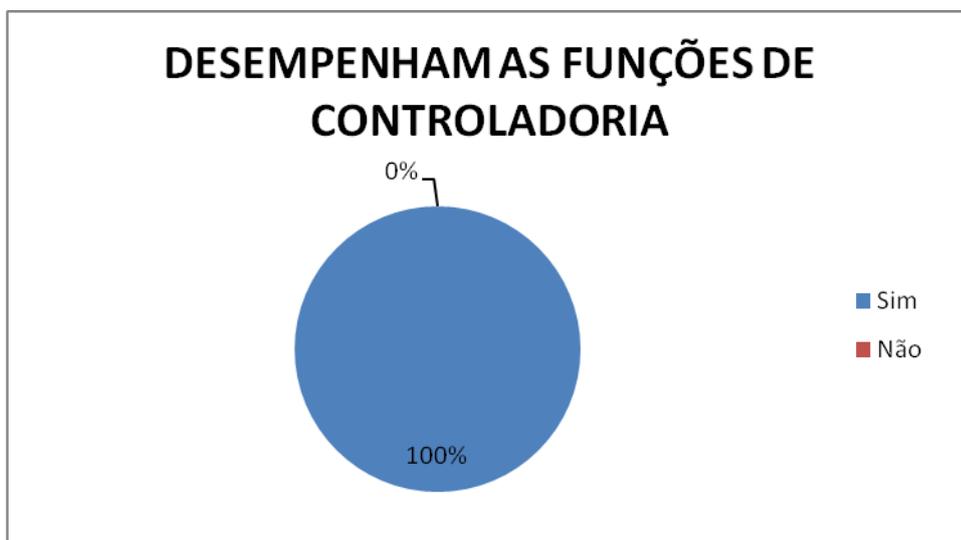
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Analisa-se que quando indagados a respeito sobre o cargo que ocupa na estrutura organizacional da empresa, todos os entrevistados nos concederam as mesmas respostas, correspondem aos proprietários da empresa, o que nos remete a conclusão de que, as demais

funções aparentes no questionário são de igual forma referente aos mesmos: Gerente, Supervisor, podendo contar com alguns funcionários suporte, mas sempre com atividades secundárias, tais como representantes de vendas.

As ideias constatadas acima corroboram com as respostas fornecidas a seguir, pois posteriormente, quando questionados se os mesmos, ou seja, os proprietários seriam os responsáveis pela unidade denominada Controladoria, desempenhando suas funções, novamente nos deparamos com respostas afirmativas advindas de todos os entrevistados.

Gráfico 7 – Responsável pelas funções de Controladoria



Fonte: Dados coletados na pesquisa

A empresa de pequeno porte pode ser controlada e dirigida por uma mesma pessoa. No contexto empresarial, a controladoria serve como órgão de observação e controle administrativo, fornecendo os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar ao administrador os pontos estratégicos presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa, facilitando assim o desempenho de suas funções.

A microempresa pode ser compreendida como uma entidade privada com fins lucrativos de pequeno porte. O universo das micro e pequenas empresas situam-se principalmente nos setores comercial e de serviços, o que justifica a possibilidade de um mesmo indivíduo coordenar, gerenciar e manter em funcionamento, todo o processo de gestão empresarial.

Gráfico 8 – Missão constituída da controladoria



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Uma vez questionados sobre a missão da Controladoria dentro do seu contexto empresarial, a totalidade de entrevistados responderam não saber, o que significa completo desconhecimento a cerca do tema e despreparo frente ao processo de gestão idealizado pela literatura.

A missão da Controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico global da empresa. Funciona efetivamente para coordenar e direcionar a empresa, a fim de obter um resultado global sinérgico, visando à unificação de todas as unidades componentes da empresa em prol de atingir as metas, viabilizando o processo de gestão econômica e minimizando os impasses que por ventura possam surgir durante o percurso. A função primária da Controladoria deve conduzir os gestores, gerando informações úteis para tomada de decisão, facilitando o alcance da eficácia empresarial.

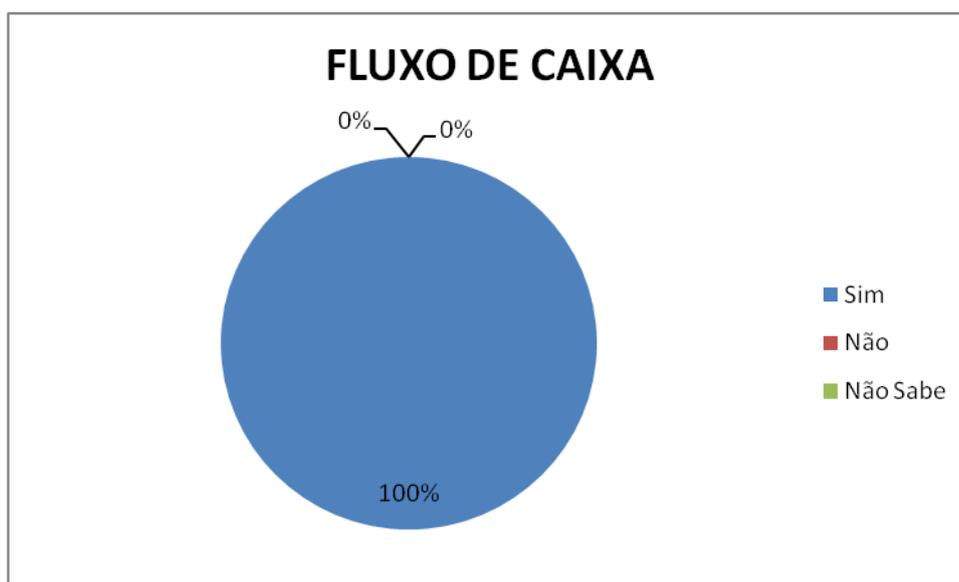
Com estas informações os administradores, nesse caso específico, os proprietários, analisam a situação, identificam os passos mais apropriados para obterem resultados mais satisfatórios, elaboram um plano e segmentam sua implementação.

Para desempenhar convenientemente as funções que lhe são essenciais, a empresa necessita utilizar como base à técnica da controladoria, a qual utiliza de métodos adequados fundamentados em uma série de princípios com flexibilidade de aplicação.

A controladoria procura, de maneira eficiente, recorrer á conhecimentos atualizados, para formular planejamentos futuros, objetivando gerar informações que evitem

atitudes indevidas para a empresa. Gera, assim, o controle que dá suporte à gestão de negócios, o que sugere enfatizar que as empresas envolvidas ao serem analisadas em critérios de funcionamento, por demonstrarem crescimento gradativo, com qualidade de serviço satisfatória e capital de giro ascendente, leva ao entendimento que provavelmente há o uso efetivo de funções parciais da Controladoria, mesmo que de forma insipiente, sem consciência adquirida.

Gráfico 9 – Fluxo de Caixa Diário



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Analiticamente, mais uma vez, se descreve dados unânimes, agora referidos quanto a utilização diária do fluxo de caixa como ferramenta gerencial que controla e informa todas as circulações financeiras (entradas e saídas de valores monetários), conceitualmente este instrumento pode ocorrer em períodos divergentes: diário, semanal, mensal, etc. Sendo priorizado pelos proprietários entrevistados, a inspeção diária.

O fluxo de caixa é constituído de uma série de dados indicativos aos controles de contas a pagar, contas a receber, vendas, despesas, saldos de aplicações e todos os demais fatores que representam as movimentações de recursos financeiros correspondentes a organização e a administração econômica. Pode ser denominado um instrumento de gestão associado às funções de controladoria, já que, o fluxo de caixa acaba por desenvolver ações essenciais para auxiliar o processo de tomada de decisão.

O mecanismo do fluxo de caixa é simplificado, no entanto sua utilidade está diretamente ligada às constantes atualizações de dados. O sistema não apresenta qualquer vantagem, caso os dados correspondentes não sejam analisados periodicamente, além de que, como o mesmo atua no sentido de auxiliar na previsão, visualização e controle das movimentações financeiras, a sua grande utilidade, no contexto empresarial, é permitir a identificação manobras (excessos e faltas) no caixa, possibilitando ao profissional planejar melhor suas ações futuras ou acompanhar o seu desempenho.

Em uma empresa, o ideal é que o período de acompanhamento seja diário, curtos períodos comportam maior eficiência nos investimentos, gerando saldos positivos. Um controle de fluxo de caixa realizado satisfatoriamente funciona de modo a lidar com situações de alto custo de crédito, taxas de juros elevadas, redução do faturamento, entre outros impasses que circundam os empreendimentos.

8.2 - Controladoria: Conceitos e Informações

O último conjunto de questões apresenta o propósito de conhecer a compreensão e a utilização da Controladoria pelos pequenos empresários. O questionário inicial indagava o entrevistado sobre seus aspectos gerais, sua experiência no ramo profissional, conhecimentos e técnicas administrativas. Neste ponto, abordou-se de forma enfática e direta sobre seu conhecimento relativo e individualizado a respeito da Controladoria, obtivemos as seguintes afirmativas:

“A controladoria é parte do gerenciamento da empresa, responsável pela organização de todos os documentos, pelo controle da entrada e saída de recursos financeiros, bem como checagem de fluxo das mercadorias, recursos humanos e materiais. Enfim coordena toda a parte burocrática da empresa.” (Empresa A)

“A controladoria está relacionada com o controle geral do funcionamento do estabelecimento, balanços fiscais, impostos de renda, manutenção e reposição de mercadorias.” (Empresa B)

“A controladoria é um recurso utilizado para fazer o controle fiscal, de todo o fluxo financeiro e do estoque de mercadorias.” (Empresa C)

Identifica-se que apesar de algumas diferenças conceituais entre um e outro termo, há em alguns trechos pontos coniventes com certo emprego da Controladoria marcado pelo uso repetitivo da palavra ‘controle’, porém pode haver alguma correspondência unicamente com a semântica da palavra, considerando que os conceitos cedidos referenciem à interpretação dos entrevistados, sobre o que significaria Controladoria, o que implica associar um parcial desconhecimento a cerca do emprego efetivo de tais funções.

A definição correta para a Controladoria, já foi bastante debatida, no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, salientando sempre sua interferência na otimização do processo decisório, garantindo suporte aos gestores em busca de uma eficácia gerencial. Discutimos inclusive que o profissional controller, nesse caso representado desacertadamente pelos próprios proprietários, deve além de conhecer bem o ramo de atividade da empresa, seus objetivos e metas, possuir conhecimentos contábeis e administrativos.

Conhecendo as funções do controller (Contabilidade, Fiscal, Financeiro, Custos, Planejamento Tributário, Previsão Orçamentária Anual, Planejamento Estratégico e Relatórios) para tomada de decisões, destaca-se que de fato, elas estão representadas nos depoimentos acima, porém de forma desalinhada, sem muita conectividade entre as mesmas, o que comprova a presença da controladoria dentro das instituições, mas a falta de um profissional que coordene suas atividades e estabeleça métodos para que a aplicação de todas as funções proporcione benefícios mais aparentes para a empresa.

O procedimento da controladoria baseia-se, assim como dito pelos entrevistados, no processo de controle, no entanto estes não consideram, ao menos não expuseram a relação com o planejamento traçado distintamente para cada organização. Infere então que a controladoria contribui com o progresso organizacional, garantindo estabilidade empresarial, projetando resultados a partir dos objetivos previamente definidos.

Levando em consideração que cotidianamente, os empresários se deparam com situações que exigem tomadas de decisões, importantes para o desenvolvimento e o desempenho da instituição, no momento em que foram indagados a cerca da importância das informações geradas pela Controladoria, houve uma enfática demonstração de conhecimentos, embora limitados, mas presentes e bem formulados;

“Fornecem dados que favorecem o controle tributário, facilitando cálculos e planejamentos futuros.” (Empresa A)

“As informações facilitam o planejamento, o controle e a execução de metas mensais.” (Empresa B)

“As informações colaboram com a organização da empresa, mantém o bom funcionamento e auxiliam no gerenciamento.” (Empresa C)

Tais citações permite compreender que os pequenos empresários possuem uma visão integrada da gestão e da necessidade do controle das informações, porém para que os objetivos sejam alcançados de forma mais coerente e com minimização de riscos do negócio é necessário à percepção de que a utilização das ferramentas de controladoria é seguramente um passo definitivo para o sucesso das pequenas empresas na nova economia.

O alvo de qualquer empresa, independente do porte, é atingir maior lucratividade, culminando com seu crescimento em longo prazo, para tanto, o administrador deve definir metas, bem estruturadas e dispostas dentro de um planejamento, assim sendo, utilizar da controladoria e dos seus recursos, significa valer-se de informações exatas para tomada de decisões. Essas informações atuam de acordo com o modelo de gestão, respondendo aos seguintes pré-requisitos: serem precisas, significativas e oportunas,

Quanto às informações contábeis, as pequenas empresas geralmente não aplicam a contabilidade, ou a deixam em segundo plano, no entanto, com as inúmeras vantagens proporcionadas a partir de suas funções, acredita-se que estas empresas irão compreender a necessidade e a importância do uso destas informações, que além de informar, conduzem os empresários das MPE's (Micro e Pequenas Empresas), durante todo o processo decisório.

9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho compreende a caracterização da atividade de Controladoria em três pequenas empresas farmacêuticas de São José de Piranhas - PB e como hipótese levantou-se que especificadamente estas microempresas, não utilizam satisfatoriamente os benefícios oferecidos pela Controladoria em função de melhorar o desempenho de seu processo decisório relacionado aos procedimentos gerenciais tão valorizados pela literatura: planejamento, execução e controle, com a finalidade de promover a eficiência, a eficácia e a efetividade empresarial.

A pesquisa demonstra que os microempresários, todos do sexo masculino, dominam o contexto do negócio. Apresentam uma média etária uniforme, adultos jovens, com significativa experiência profissional, e que boa parte possui formação acadêmica, com predominância dos conhecimentos técnicos no campo de atuação, não relacionadas com as áreas de administração e economia, o que reflete na forma de gestão observada no desconhecimento de conceitos contábeis e suas aplicabilidades, incluindo pouca visão estratégica.

Os resultados obtidos na pesquisa corroboram com a hipótese, uma vez que não se encontra, no setor das empresas pesquisadas, existência de uma atividade específica de Controladoria, logo não há o emprego eficaz de suas ferramentas de organização, (planejamento, gestão da informação, controle de dados) fundamentais para a otimização do processo decisório.

O conceito de Controladoria engloba as atividades de planejamento e organização, que contribuem com o gerenciamento. A Controladoria é uma unidade ou órgão administrativo das instituições, com função relativa à coleta contínua de dados, que são estudados e transformados em informações que envolvem todos os aspectos empresariais relacionados aos segmentos da gestão, internos, externos, financeiros, funcionais, etc. Estes dados devem ser repassados para o administrador visando melhorar a sua qualidade decisória.

As análises empreendidas possibilitaram compreender as atribuições da Controladoria pautadas na literatura, bem como entender o contexto nacional das microempresas, suas formas de atuação e desempenho administrativo, frente às competitividades no cenário comercial.

As microempresas possuem importância acentuada para a economia nacional, visto que a partir do seu funcionamento em larga escala há um aumento da oferta de empregos

e maior fluxo de renda em giro comercial, atividades estas que sustentam e colaboram com o desenvolvimento e o crescimento econômico, como é o caso do município de São José de Piranhas, que por suas pequenas proporções territoriais e incidência notória de empreendimentos familiares, possui quantidade elevada de pequenas empresas em funcionamento, o que nos permite concluir que suas atividades concentram-se nos setores de comércio e serviços.

As empresas participantes do estudo possuem destaque municipal, além de grande visibilidade comercial, no entanto, apresentam problemas administrativos, que implicam em riscos que diminuem potencialmente os níveis de crescimento, deixando-as vulneráveis inclusive quanto a sua sobrevivência.

A pesquisa de campo buscou dados junto a três microempresas farmacêuticas, nas quais foi identificado que seus proprietários/administradores pouco compreendem o conceito de Controladoria, bem como de informação gerencial e sua relevância para a continuidade da empresa. Observa-se que os responsáveis pelas funções da “Controladoria” em seus estabelecimentos, não possuem capacitação administrativa adequada, assim os recursos da Controladoria pouco são observados nestas empresas, conseqüentemente os benefícios das ferramentas, incluindo os sistemas de informações gerenciais, quando e se existentes, é muito pouco utilizado, ou utilizado insatisfatoriamente.

Recomenda-se a elaboração de um modelo de Controladoria especificamente ajustado às condições de todas as microempresas, no entanto, é notório que para que o modelo atinja funcionalidade eficaz, torna-se fundamental uma prévia conscientização e capacitação destes proprietários, considerando sua formação e tempo de atividade, dispendo formas facilitadas de compreensão dos princípios fundamentais de gerenciamento, economia e contabilidade para que então eles possam de fato assimilar conceito e praticamente a importância da Controladoria para o seu estabelecimento comercial.

A partir disso, se daria a implantação de um Sistema de Informação Gerencial de baixo custo, adequado à necessidade de cada empresa, este deveria ser simplificado, de modo que o próprio gestor pudesse coletar os dados e, com base neles, obter informações gerenciais, assim como saber interpretá-las, todo esse processo, como não poderia deixar de ser, deve interferir no processo decisório de gestão. Esse modelo além de aprimorar a habilidade de gestão dos microempresários, vai permitir que estes controlem, de fato, seus estabelecimentos, enxergando melhor as oportunidades de crescimento, a partir dos diversos instrumentos utilizados na Controladoria.

Conclui-se, por tanto, que apesar de se tratarem de pequenas empresas, com atuação simplificada, é fundamental um modelo de gestão que controle os processos da empresa como um todo, por meio da observação das informações internas e externas, utilizando dados passados para atuais e futuros planejamentos e uma estrutura simplificada de Sistema de Informação Gerencial, que capacite o administrador, tornando-o seu próprio controller, visando sempre a qualidade e a otimização do processo decisório, que propicia a eficiência, eficácia e efetividade da empresa, objetivos primários da Controladoria.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações**. 3ª ed. São Paulo: Excellus, 2002.
- ANDRADE, M. M. A. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARIMA, Carlos Hideo. Sistemas de Informações Gerenciais. In: SHMIDT, Paulo (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 79-90 p.
- BEUREN, Ilse Maria. O Papel da Controladoria no Processo de Gestão. In: SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução 466/12**. Pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília, DF: CONEP, 2012.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Classificação e Perfil das MPE's brasileiras**, Disponível em: <[HTTP://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/Micro_Pequena_e_Media_Empresa_e_Pessoa_Fisica/index.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/Micro_Pequena_e_Media_Empresa_e_Pessoa_Fisica/index.html)> acesso em 20 de abril de 2012.
- CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Túlio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. – 7. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRANCO, Hilário. **A contabilidade na era da globalização**. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOHNSSON, Marcelo Evandro; FILHO, Valter Pereira Francisco. **Controladoria – Coleção Gestão Empresarial**. Blumenau: FAE – Centro Universitário. 2002.
- LUNELLI, R. L. **Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Portal Tributário, 2008.
- MARIAN N; LUIZA VL; CASTRO CGSO; SANTOS SM. **Assistência Farmacêutica para gerentes municipais**. Rio de Janeiro: Opas / OMS; 2003.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

_____. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo. Hucitec, 2006.

MOORI, RG; POPADIUK, S; MARCONDES, RC; CARUSO, CRW. Alinhamento da Cadeia de Suprimentos entre a Indústria de Medicamentos e as Farmácias e Drogarias sob a Perspectiva das Dimensões da Informação. **Anais Eletrônicos**. Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação. Brasília: Enanpad; 2005.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOGUEIRA, A. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins, ET all. **Controladoria Estratégica**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **O controle interno no ciclo financeiro**. Boletim de Informações Objetivas. Temática contábil e balanços. São Paulo: IOB, 1999.

SÁ, Antonio Lopes de. **História geral das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SHMIDT, Paulo (org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, v. 6, n. 23, p. 44-50. 2004.

SILVEIRA, VC; TELLO J, Bandeira DL. Planejamento e controle do estoque de medicamentos de uma farmácia varejista [**monografia**]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2011.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios**. Curitiba: Juruá. Editora, 2008.

ZANLUCA, J. C. **História da contabilidade**. Disponível em:
<<http://www.portaldecontabilidade.com.br>>. Acesso em Abril/ 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Sr(a).:

Este questionário é parte de uma pesquisa conduzida pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB. Para avaliar as funções da Controladoria na gestão de pequenas empresas farmacêuticas do município de São José de Piranhas.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

Maria Isabel Cavalcanti

I - Dados gerais do entrevistado (favor marcar apenas uma opção):

1) Gênero:

Masculino

Feminino

2) Idade: _____

3) Tempo em que trabalha na empresa: _____

4) Grau de escolaridade:

1º grau completo

2º grau completo

Universitário incompleto

Universitário completo

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

5) Curso superior em que é formado(a):

Ciências Contábeis

Administração

Ciências Econômicas

Direito

Engenharia

Outro Especificar: _____

6) Cargo que ocupa na estrutura organizacional da empresa:

Proprietário(a)

Diretor(a)

- Gerente
- Supervisor(a)
- Representante de vendas (a)
- Outro Especificar: _____

II – Questões:

1) É você quem exerce o cargo de responsável pela unidade organizacional denominada Controladoria ou pela unidade que exerce as funções de Controladoria de sua empresa?

- Sim
- Não

2) Há uma unidade organizacional denominada Controladoria na sua empresa?

- Sim
- Não

3) Se não há Controladoria, qual a denominação da unidade organizacional que exerce as funções de Controladoria?

_____.

6) Como você conceitua a controladoria na sua empresa?

_____.

7) Na sua opinião, qual é a missão da controladoria?

_____.

8) Como você define as informações geradas pela controladoria e qual a importância delas para a organização?

_____.

9) O fluxo de caixa é uma ferramenta utilizada diariamente pela empresa?

- Sim Não Não sabe

10) Ainda sobre o fluxo de caixa, são projetadas as entradas e saídas em que período?

- Diário Semanal Quinzenal Mensal Trimestral Não sabe

11) Indique e explique os fatores que mais tem contribuído na gestão da empresa com a Participação da unidade organizacional denominada Controladoria ou pela unidade que exerce as funções de Controladoria.

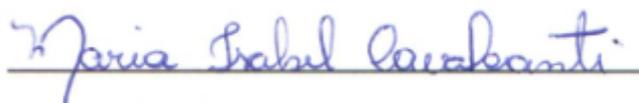
APÊNDICE B - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAR A PESQUISA

Eu, Maria Isabel Cavalcanti, acadêmica, matriculada no Curso de Especialização em Saúde, pela Universidade Estadual da Paraíba, sob a orientação da professora *Naiana Gondim*, venho solicitar autorização para realização de pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado, “*O papel da controladoria no processo de gestão de empresas farmacêuticas de pequeno porte da cidade de São José de Piranhas – PB*” cujo objetivo central circunda em evidenciar as funções da Controladoria no processo de gestão e as necessidades informacionais dos gestores.

Para tanto, comprometo-me a cumprir todas as exigências dos preceitos éticos previstos na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde para realização de pesquisas envolvendo seres humanos, bem como disponibilizar os dados resultantes da pesquisa, juntamente com o Trabalho de Conclusão de Curso, a esta instituição.

Sem mais para o momento, agradeço a atenção e colaboração.

Atenciosamente,

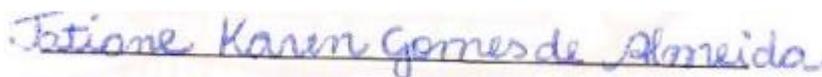


Maria Isabel Cavalcanti

**APÊNDICE C - TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO DO
PESQUISADOR RESPONSÁVEL**

Eu, professora, **Tatiane Karen Gomes de Almeida**, aceito orientar o trabalho de conclusão do Curso de Especialização da aluna *Maria Isabel Cavalcanti*, intitulado “*O papel da controladoria no processo de gestão de empresas farmacêuticas de pequeno porte da cidade de São José de Piranhas – PB*” desde o início até o seu término.

João Pessoa – PB, 04/02/2015

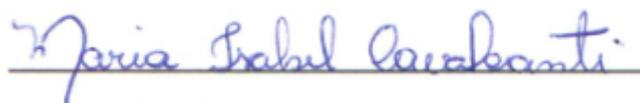
A handwritten signature in blue ink that reads "Tatiane Karen Gomes de Almeida". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Professora - Orientadora

APÊNDICE D - TERMO DE COMPROMISSO DO ACADÊMICO

Declaro para os devidos fins, que eu, **Maria Isabel Cavalcanti**, responsabilizo-me pela monografia apresentada sob o título “*O papel da controladoria no processo de gestão de empresas farmacêuticas de pequeno porte da cidade de São José de Piranhas – PB*“, assumindo, assim, as responsabilidades decorrentes das ações realizadas para a confecção da monografia.

João Pessoa – PB, 04/02/2015

A handwritten signature in blue ink that reads "Maria Isabel Cavalcanti". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Assinatura da Aluna

ANEXOS



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE**

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Bom dia (boa tarde ou noite), meu nome é Maria Isabel Cavalcanti, eu sou Acadêmica do curso de Especialização em Gestão em Saúde da Universidade Estadual da Paraíba e o Sr. (a) está sendo convidado (a), como voluntário (a), à participar da pesquisa intitulada “*O papel da controladoria no processo de gestão de empresas farmacêuticas de pequeno porte da cidade de São José de Piranhas – PB*”.

JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS: Este trabalho se justifica pela importância de novos enfoques na atuação da controladoria, enquanto área responsável por suprir os gestores, além de conter informações que facilitam o desempenho de atividades em gestão e controle de forma mais dinâmica, econômica e efetiva possível. O objetivo dessa pesquisa é evidenciar as funções da Controladoria no processo de gestão e as necessidades informacionais dos gestores. Os dados serão coletados da seguinte forma: o Sr. (a) irá responder a um questionário semi-estruturado, composto de questões abertas, abrangendo aspectos socioeconômicos e pessoais dos participantes.

DESCONFORTOS, RISCOS E BENEFÍCIOS: Não haverá desconforto ou risco mínimo previsível para o (a) Sr. (a) que se submeter à coleta dos dados, tendo em vista tratar-se apenas de respostas a um questionário, onde não haverá identificação individualizada e os dados da coletividade serão tratados com padrões éticos (conforme Resolução CNS 466/12) e científicos. Registra-se como possível risco a comunicação inapropriada de resultados dos estudos podendo gerar situações de conflito ou abalar vínculos para pessoas ou grupos na comunidade. E como benefícios aquilo que se espera aprender com a realização da pesquisa: conhecimento gerado, além daqueles direcionados à sociedade e aos futuros gestores que podem surgir com a realização do estudo. Aos profissionais participantes pondera-se ainda a possibilidade de assumirem novas práticas e responsabilidades em ambiente de trabalho, a

partir das análises e ponderações obtidas e apresentadas nesse trabalho.

FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSINTÊNCIA: A participação do Sr. (a) nessa pesquisa não implica necessidade de acompanhamento posterior, tendo em vista que a presente pesquisa não tem a finalidade de realizar diagnóstico específico para o senhor, e sim identificar fatores gerais da área temática estudada. Além disso, como no questionário não há dados específicos de identificação do Sr. (a), a exemplo de nome, CPF, RG, etc., não será possível identificá-lo posteriormente de forma individualizada.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: O Sr. (a) será esclarecido (a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. O Sr. (a) é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de prestação de serviços aqui no estabelecimento. Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa permanecerão confidenciais podendo ser utilizados apenas para a execução dessa pesquisa. Você não será citado (a) nominalmente ou por qualquer outro meio, que o identifique individualmente, em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado, assinada pelo Sr. (a) na última folha e rubricado nas demais, ficará sob a responsabilidade do pesquisador responsável e outra será fornecida ao (a) Sr. (a).

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos para Sr. (a) e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional. Não é previsível dano decorrente dessa pesquisa ao (a) Sr. (a), e caso haja algum, não há nenhum tipo de indenização prevista.

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE OU DO RESPONSÁVEL PELO PARTICIPANTE: Eu, _____, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci todas minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e o menor, sob minha responsabilidade, poderá desistir de participar da pesquisa se assim o desejar. O (a) pesquisador (a) Maria Isabel Cavalcanti certificou-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais, no que se refere a minha identificação individualizada, e deverão ser tornados públicos através de algum meio. Ele compromete-se, também, seguir os padrões éticos definidos na Resolução CNS 466/12. Também sei que em caso de dúvidas poderei contatar o (a) estudante através do telefone (83) 91390326 e e-mail: belcavalcanti1@hotmail.com ou o professor orientador Tatiane Karen Gomes de Almeida, através do e-mail: tatianekaren@yahoo.com.br

Nome	Assinatura do Responsável	Data
Nome	Assinatura do Pesquisador	Data

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador