



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora
Ano 2020



**Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)**

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora

Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás

Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lúvia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Luiza Alves Batista
Correção: Flávia Roberta Barão
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração de empresas: estratégia e processo decisório
2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. -
Ponta Grossa - PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-600-3

DOI 10.22533/at.ed.003200312

1. Administração de empresas. 2. Processo. I. Silva,
Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658.4

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos.

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte capítulos que abordam diferentes temas que permeiam o campo da administração, com foco em estratégia e processo decisório. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

IMPACTOS DO GERENCIAMENTO LINEAR EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA

Robinson Aurélio Miolo
Antonio Wendell de Oliveira Rodrigues
Tecia Vieira Carvalho
André Luiz Carneiro de Araújo

DOI 10.22533/at.ed.0032003121

CAPÍTULO 2..... 15

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE BISCOITOS E MASSAS ALIMENTÍCIAS

Érica da Cunha Pinheiro
Laura Marina Valencia Niño

DOI 10.22533/at.ed.0032003122

CAPÍTULO 3..... 34

CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Claudio Luis Costa Mello
Luis Fernando Filardi Ferreira
Bianca de Assis Rangel Sá
Matheus dos Santos
Renato Souza dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.0032003123

CAPÍTULO 4..... 51

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Camerino Lopes Furtado
Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino
Clayton Robson Moreira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.0032003124

CAPÍTULO 5..... 70

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM COMPARATIVO ENTRE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E UMA EMPRESA PRODUTIVA

Osnei Francisco Alves
Daniel Massakazu Onaka

DOI 10.22533/at.ed.0032003125

CAPÍTULO 6..... 83

MUDANÇAS NO SIMPLES NACIONAL E SEU IMPACTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ALTO SERTÃO DA PARAÍBA

Jonatan da Costa
Luiz Carlos Lunguinho de Moraes
José Inácio Lopes Lima

Antoniél dos Santos Gomes Filho
Márcio Henrique Marques da Cunha
Ednael Macedo Felix

DOI 10.22533/at.ed.0032003126

CAPÍTULO 7..... 96

PEQUENOS NEGÓCIOS ADMINISTRADOS POR EMPREENDEDORES COM BAIXA ESCOLARIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES NA GESTÃO

Jéssica Fernanda Pinheiro dos Santos Mendes
Alberto Paschoal Trez

DOI 10.22533/at.ed.0032003127

CAPÍTULO 8..... 108

O MARKETING EMPREENDEDOR EM REDES: UMA ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DA CONFEITARIA ARTESANAL

Paola Rosano Rodrigues
Cristiane Ferreira de Souza Araujo
Paulo Vanderlei Cassanego Junior

DOI 10.22533/at.ed.0032003128

CAPÍTULO 9..... 128

FOMENTO A LAS EXPORTACIONES DE PEQUEÑOS AGRICULTORES EN EL DEPARTAMENTO DEL META- COLOMBIA

Manuel Antonio Moreno Riveros
Dayan Camila Pulido
Kilian Esther Sierra
Cristian Orlando Avila Quiñones

DOI 10.22533/at.ed.0032003129

CAPÍTULO 10..... 143

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM POLOS TURÍSTICOS DA CIDADE DE FORTALEZA: TRAMAS PSICOSSOCIAIS EM DIFERENTES AMBIENTES DE TRABALHO

Roberta Dutra de Andrade
Gisele Aparecida Chaves Antenor
Carlos Ítalo de Oliveira
Fabiola Gomes Farias

DOI 10.22533/at.ed.00320031210

CAPÍTULO 11..... 163

PROCESSO DECISÓRIO PARA INTERIORIZAR AÇÕES DEMOCRATIZANDO CONHECIMENTO: É UMA QUESTÃO DE RAZÃO, POSSIBILIDADE OU PROBABILIDADE?

Simone de Souza Guimarães

DOI 10.22533/at.ed.00320031211

CAPÍTULO 12..... 185

RELAÇÕES EXISTENTES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DESEMPENHO E

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fernanda Nadal

DOI 10.22533/at.ed.00320031212

CAPÍTULO 13..... 199

ECONOMIA CIRCULAR: A PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ

Élida da Silva Pereira

Luan Gomes Ribeiro

Alexandre Jorge Gaia Cardoso

DOI 10.22533/at.ed.00320031213

CAPÍTULO 14..... 213

A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NA DECISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE NO SETOR AUTOMOTIVO

Túlio Gonçalves Gomes

Marcílio Ribeiro Borges

Fabiane de Deus Teixeira

DOI 10.22533/at.ed.00320031214

CAPÍTULO 15..... 231

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL UTILIZANDO A FERRAMENTA *FLOURISHING BUSINESS CANVAS*

Josanne Cristina Ribeiro Ferreira Façanha

Glailton Robson Costa Pinto

Inácio Ferreira Façanha Neto

DOI 10.22533/at.ed.00320031215

CAPÍTULO 16..... 252

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA UFRPE

Jéssica Natália da Silva Barbosa

Matheus Silvestre Silva

Isabella de Barros Ferreira

Cristiani Viegas Brandão Grisi

Adriano da Silva Marques

DOI 10.22533/at.ed.00320031216

CAPÍTULO 17..... 265

PROSPECÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE ENSINO SUPERIOR

Marcelo da Costa Borba

Josefa Edileide Santos Ramos

Bibiana Melo Ramborger

Elenice da Silva Moraes

Andréa de Fátima de Oliveira Rêgo

Alessandra Carla Ceolin

João Armando Dessimon Machado

DOI 10.22533/at.ed.00320031217

CAPÍTULO 18.....279

USABILIDADE DOS PORTAIS CORPORATIVOS DIRECIONADOS À COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Marcos Vinícius Mendonça Andrade

Sandra Lopes Coelho

Anderson Alves Vianna

DOI 10.22533/at.ed.00320031218

CAPÍTULO 19.....292

A PERCEPÇÃO DISCENTE SOBRE A UTILIZAÇÃO DE BLOGS E MAPAS CONCEITUAIS COMO FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ENSINO E APRENDIZAGEM

Rosa Amelita Sá Menezes da Motta

Biancca Scarpeline de Castro

Altemar Sales de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.00320031219

CAPÍTULO 20.....308

PERCEPÇÕES DE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O PAPEL DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NA FORMAÇÃO DE SEUS ALUNOS

Alipi Emilio Ribeiro Lopes

Jeferson Margon

DOI 10.22533/at.ed.00320031220

SOBRE O ORGANIZADOR.....320

ÍNDICE REMISSIVO.....321

CAPÍTULO 5

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM COMPARATIVO ENTRE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E UMA EMPRESA PRODUTIVA

Data de aceite: 01/12/2020

Osnei Francisco Alves

Daniel Massakazu Onaka

RESUMO: A alta competitividade é apresentada no cenário mercadológico com grande evidência, e as organizações que não possuem um diferencial e não apresentam vantagem competitiva de forma clara ao mercado não sobrevivem por muito tempo no mundo dos negócios. Neste contexto, exige-se uma maior velocidade na apuração de resultados, na flexibilidade dos fluxos produtivos e na precisão das informações. Estes fatores tornam a controladoria um setor necessário não só nas grandes companhias, mas principalmente nas pequenas, que necessitam rapidamente unir planejamento, execução e controle, superando barreiras impostas pelo mercado e obtendo eficácia gerencial. Neste artigo evidenciou-se a importância da Controladoria nas organizações e por meio de um estudo de caso e uma análise qualitativa verificou-se a sua aplicabilidade, para isso foram utilizadas referências bibliográficas de livros impressos e digitais, além de uma pesquisa de campo. Foi realizada uma análise com a ligação entre a controladoria e a contabilidade, sua influência nas tomadas de decisões, evidenciando a importância da gestão no processo bem planejado nos âmbitos estratégico e operacional, propiciando a busca pela eficácia e eficiência nas organizações e

qual o papel da controladoria sobre este aspecto. Evidenciou-se como a informação, seus níveis, tipos e influências que podem sofrer sem uma controladoria eficiente. Houve a mensuração do valor da informação principalmente nos dias atuais, e num último estágio foi realizado um apanhado geral, das operações da controladoria e como a busca do seu objetivo principal que é auxiliar nas tomadas de decisões de todas as áreas da organização, e assegurar que todas as normas, leis e procedimentos sejam seguidos à risca e caso isso acontece tenha a tempestividade necessária para resolver qualquer divergência e assim assegurar o sucesso das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade, Controladoria, Organizações.

THE IMPORTANCE OF CONTROLLING FOR ORGANIZATIONS: A COMPARATIVE BETWEEN A LAW OFFICE AND A PRODUCTIVE COMPANY

ABSTRACT: High competitiveness is presented in the market scenario with great evidence, and organizations that do not have a differential and do not have a clear competitive advantage to the market do not survive long in the business world. In this context, greater speed is required in the calculation of results, the flexibility of production flows and the accuracy of information. These factors make controlling a necessary sector not only in large companies, but especially in small ones, which need to quickly unite planning, execution and control, overcoming market-imposed barriers and achieving managerial effectiveness. This article highlighted the

importance of Controllershship in organizations and through a case study and a qualitative analysis verified its applicability, for that were used bibliographic references of printed and digital books, as well as a field research. An analysis was conducted with the link between controllershship and accounting, its influence on decision making, and how important it is for management to have a well-planned strategic and operational process, search for effectiveness and efficiency in organizations and what role of the controllershship on this aspect. It was evidenced how the information, its levels, types and influences that can suffer without an efficient controllershship. The value of information was measured mainly in the present day, and at a last stage was made a general overview of the operations of the controllershship and as the pursuit of its main objective that is to assist in decision making in all areas of the organization, and ensure that all rules, laws and procedures are strictly followed and if this happens have the necessary time to resolve any divergence and thus ensure the success of organizations.

KEYWORDS: Accounting, Controllershship, Organizations.

1 | INTRODUÇÃO

A controladoria tem seu conceito fundamentado em dois enfoques, evidenciados por autores como Mosimann, que apresentam os mesmos sendo:

“a) como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e, b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.” (MOSIMANN e OUTROS, 1993, p. 83)

Podemos observar que a controladoria pode ser compreendida como uma ciência interdisciplinar, que se utiliza de métodos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade. Padoveze defende que a Controladoria pode ser considerada como uma evolução da Contabilidade, (PADOVEZE, 2012) “... esse campo de abrangência da Contabilidade conduziu que ela seja mais bem representada semanticamente pela a denominação de Controladoria”.

Após conceituarmos brevemente a Controlaria podemos começar a entender sua importância nas organizações, com um modelo de gestão definido e as informações oriundas de outras ciências, a Controladoria passa exercer um papel fundamental na tomada de decisão do Gestor, o autor (DALUZ, 2014) afirma que “A missão da Controladoria é assegurar que organização tenha acesso a um sistema de informações que habilitem os executivos tomar o melhor curso de ação entre as alternativas apresentadas.”

O objetivo principal do deste trabalho é destacar a importância da Controladoria comparando como ela tem sido aplicada nas organizações, e como objetivos secundários, a) conceituar a estrutura organizacional b) demonstrar a eficiência e eficácia, c) elencar o sistema organizacional da informação, e) demonstrar o resultado do estudo de caso.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria e as raízes da teoria contábil

Notoriamente toda ciência pode ser fundamentada pelas suas teorias, podemos destacar na Contabilidade e Controladoria, o ponto de vista de Gaultier e Underdown (1977 apud PADOVEZE, 2012 p.5) identificam como sendo a teoria da decisão, da mensuração e informação.

A teoria da decisão busca esclarecer como as decisões realmente acontecem, para a literal tomada de decisão, tem como objetivo solucionar problemas, manter um modelo eficaz para essas decisões. Decisões racionais dependem de informações precisas de qualidade.

A teoria da mensuração trabalha com problemas baseados na avaliação de dados, por isso se torna importante que seja estabelecida corretamente.

A teoria da informação tem o propósito atingir objetivos pelo uso eficiente das informações, de como utilizar todos os recursos da organização. A eficiência é expressas nas relações de *Inputs* e *outputs*.

Com essas breves definições podemos observar enfaticamente a importância da Controladoria nas organizações, porém para uma melhor defesa iremos demonstrar, os procedimentos de gestão, organização e estrutura em que baseamos nossa afirmação.

2.2 Modelo e processo de gestão

Para que se possa estabelecer um modelo de gestão, em um primeiro momento necessitamos observar quatro aspectos fundamentais da organização, sendo eles: a Visão, a Missão, Metas e Objetivos. A Visão da empresa define para onde a empresa esta caminhando, ou o caminho de onde deseja chegar, a missão define qual é o propósito da empresa, as metas são os caminhos que a empresa vai passar até chegar aos seus objetivos que são geralmente ligados aos números e datas que foram traçados anteriormente.

Após analisar esses aspectos fundamentais passamos a estruturar o modelo de gestão, criando processo de gestão, definindo o planejamento, execução e controle, avaliando o desempenho das áreas e dos gestores, definindo o processo decisório e definindo o comportamento dos seus gestores.

O processo de gestão não se limita ao seu planejamento, mas tem seu início nele e incorpora todas as etapas de execução das atividades, bem como o controle da execução das atividades, mas para que isso aconteça necessitamos de informações que são geradas e acumuladas em sistemas de informação que posteriormente fornecem subsídios para todas as etapas do processo.

Conforme (PADOVEZE, 2012) o planejamento se divide em duas fases: planejamento estratégico e operacional sendo que o planejamento operacional incorpora uma etapa adicional. A figura abaixo ilustra o conjunto do processo de gestão:

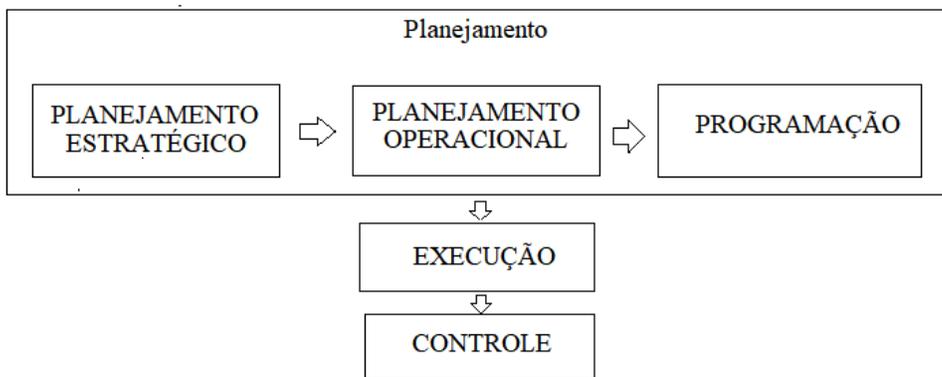


FIGURA 1 – autor (PADOVEZE, 2012, p. 27)

Planejamento estratégico é a etapa onde empresa formula ou reformula suas estratégias empresárias visando resultados futuros. Período de definição das políticas, diretrizes e os objetivos estratégicos. Nessa fase é realizada uma leitura dos cenários ambientais e da empresa, analisando-se as ameaças e oportunidades, confrontado seus pontos fortes e fracos.

Planejamento operacional define as políticas, diretrizes e objetivos operacionais em conformidade a estratégia empresarial e apresenta como produto final um orçamento operacional, quais serão os investimentos necessários para ativar a operação.

Programação consiste no ordenamento das necessidades, meios, recursos, ações, programas, comunicações necessárias para executar o plano operacional.

Execução é onde tudo acontece e deve estar em conformidade com o planejamento e programação previamente estipulados.

Controle deve ser contínuo e recorrente e deve avaliar se os planos e as execuções estão alinhados, compreendendo possíveis desvios, identificando suas causas e sua tempestiva correção. Para o sucesso do planejamento é necessário que o mesmo oscile muito pouco e mantenha alinhado ao planejamento inicial.

2.3 Eficiência e eficácia

A questão sempre evidenciada entre eficácia e eficiência vem de longa data, geralmente a eficácia esta relacionada a geração de lucro e a eficiência está relacionada otimização dos recursos utilizados. Segundo Horngren, Foster e Datar (1994 apud PADOVEZE, 2012 p.15) a “...eficácia é o grau de que um predefinido objetivo ou meta é atingindo.”

Já Gibson, Ivancevich e Donnelly defendem:

“O fato de as sociedades criarem organizações que fornecem bens e serviços implica seu bem-estar será determinado, em larga escala, pela maneira como

elas levam a cabo suas tarefas. Isto é, as sociedades esperam de suas organizações um desempenho eficaz.” (1994 apud PADOVEZE, 2012 pág.15)

Os autores citam ainda:

“.do ponto de vista da sociedade, a eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos – dentro das restrições de recursos limitados(...) nesse sentido, devemos introduzir o conceito de eficiência; ele se refere ao processo pelo qual a organização, maximiza seus fins com o uso mínimo de recursos.” (1994 apud PADOVEZE, 2012 p.15)

A empresa como sistema aberto retira recursos dos ambientes, processa-os e os devolve transformados, sendo assim, a eficácia e a eficiência ficam entrelaçadas, porém são diferentes.

Então podemos dizer que uma empresa eficaz é aquela que apresenta resultados dos objetivos traçados e é eficiente quando sabe utilizar seus recursos da melhor maneira possível.

Em resumo os dois conceitos podem se juntar de forma sistêmica na empresa, representando os elementos do processamento do sistema.

2.4 Sistema organizacional da informação

Com entendimento que na sociedade pós-industrial, onde tudo se torna globalizado, a informação passou a ser considerado um capital precioso igualando-se aos recursos de produção, materiais e financeiros. A importância da informação passou a ser reconhecida globalmente, sendo o fator mais importante para uma boa gestão.

Para obter informações de qualidade para as organizações precisamos observar os ambientes internos e externos, e qual a melhor atuação para eles. Em regra geral a informação se divide em três níveis, sendo eles; o operacional, intermediário ou gerencial e o institucional (CHIAVENATO, 1999).

- Operacional – relaciona a eficácia das tarefas técnicas, procurando entender possíveis falhas e distorções.
- Intermediário ou gerencial – aplica a gestão ao nível operacional, mediando e administrando as tarefas técnicas.
- Institucional – busca o significado e legalidade das ações para atingir os objetivos operacionais.

Outro aspecto importante é o valor da informação, como mensura-lo, geralmente classifica-se o valor da informação nos seguintes tipos, valor de uso, valor de troca, valor de propriedade, valor de restrição (CRONIN, 1990).

- Valor de uso: baseado na utilização final da informação.
- Valor de troca: é o valor de mercado da informação.

- Valor da propriedade: é o que reflete o custo.
- Valor de restrição e informação restrita, que precisa de sigilo.

O valor da informação pode sofrer influência pelos seguintes fatores (CRONIN, 1990):

- Custos.
- Cadeias de uso.
- Incerteza de retorno do investimento.
- Dificuldade de entendimento do insumo da informação e os produtos específicos.
- Tradição de tratar a informação como despesa.
- Diferentes expectativas e entendimento dos usuários.
- Fracasso em reconhecer o potencial comercial e o significado da informação.

A hierarquia da informação no processo decisório da organização classifica a informação em quatro classes:

- Inteligência.
- Conhecimento.
- Informação.
- Dados.

O nível hierárquico mais alto é a inteligência que é o conhecimento sintetizado e aplicado na tomada de decisão, basicamente os dados viram informação que posteriormente gera conhecimento e esses conhecimentos formam a inteligência. E essa inteligência norteia o sucesso das organizações.

2.5 Controladoria e tomada de decisões

Para que uma organização tenha sucesso definir a decisão de investimento, de financiamento e de dividendos, é fundamental. Conforme Van Horne (1998 apud PADOVEZE, 2012 p.15)

"...as funções de finanças envolvem três principais decisões que a companhia tem que tomar: a decisão de investimento, a decisão de financiamento e a decisão de dividendos. Cada uma deve ser considerada em relação ao nosso objetivo; uma ótima combinação das três irá criar valor. A decisão de investimento é a mais importante das três decisões quando no propósito de criar valor. Investimento de capital é a alocação de capital para as propostas de investimentos cujo os benefícios serão realizados no futuro. Uma vez que os futuros benefícios não são conhecidos com certeza, as propostas de investimento necessariamente envolvem riscos. Consequentemente, elas

devem ser avaliadas na relação de seu retorno e risco esperado, uma vez que esses fatores afetam a avaliação da empresa no mercado.”

Ressalta-se que apesar dessas três decisões serem consideradas típicas do administrador financeiro, faz parte da realidade do escopo da Controladoria e está sobre a responsabilidade do *Controller*, uma vez que esta fundamentada no processo de gestão, no planejamento operacional. (PADOVEZE, 2012)

Além de influenciar a tomada das decisões, a Controladoria tem a responsabilidade de assegurar o resultado das organizações. Para que isso aconteça deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão. E não negligenciando possíveis falhas para garantir o sucesso da operação. Deve assumir tarefas regulamentadoras vinculadas aos aspectos da legislação fiscal e os aspectos contábeis societários.

Podemos dividir a Controladoria em duas grandes áreas, segundo (PADOVEZE, 2012):

“A área contábil e fiscal: que é a responsável pelas informações societárias, fiscais, e funções de guarda de ativos, tais como: demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários e etc.

A área de planejamento e controle: que incorpora a questão orçamentária, projeções e simulações, custos, e a contabilidade por responsabilidade. Dentro da Controladoria é imprescindível um setor que se responsabilize pelo que denominamos acompanhamento do negócio. Esse setor é responsável pelos dados estatísticos para análise de mercado, análise ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários, elaboração e acompanhamento de projetos, análise de investimentos etc. utiliza-se pesadamente dos sistemas de informações de apoio às operações e é o setor que possibilita ao *controller* sua efetiva participação no processo de planejamento Estratégico”. (PADOVEZE, 2012)

Importante apresentar uma citação extensa para enfatizar a importância da Controladoria e demonstrar como é grande sua área de atuação.

3 | METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa qualitativa teve como base, revisão bibliográfica de livros impressos, digitais e uma pesquisa de estudo de caso. Utilizando um questionário com dez (10) perguntas aplicadas em um escritório de advocacia especializada em direito trabalhista e uma fábrica do seguimento de tapetes, sendo que ambos são líderes nos setores que atuam.

Segundo Minayo:

“A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser

quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (MINAYO, 2001).

Quanto a definição de estudo de caso Creswell (1998) define o estudo de caso como a exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) [...] que envolve coleta de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação em um contexto. Utilizou-se para esse estudo de caso duas empresas de seguimentos diferentes para um comparativo onde se evidenciou semelhanças e diferenças.

A aplicação do questionário com dez (10) perguntas com a base do estudo, procurou obedecer ao conceito de questionários citado por Gil:

“Pode-se definir questionário como a técnica investigação composta por um número mais ou menos elevados de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas situações evidenciadas e etc.” (GIL, 1989)

Outro ponto a se destacar é a escolha das empresas para um método comparativo, Gil define: “ O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos e fatos, com vistas a ressaltar as diferença e similaridades entre eles.” (GIL, 1989)

A contribuição esperada desse trabalho e demonstrar a importância da Controladoria para as organizações e sua sustentabilidade, econômica, ambiental e social. E comparar se esses conceitos estão sendo utilizados de maneira correta, nas empresas estudadas. Cada vez mais as organizações buscam a governança corporativa efetiva, tendo a Controladoria como um aspecto fundamental para o sucesso dessa jornada. Cita-se a governança corporativa, por em suma ser um modelo de organização que busca a excelência, mas não é o tema deste trabalho, serve apenas para enaltecer a importância da Controladoria.

Sem a Controladoria, nenhuma organização tem certeza da sua rentabilidade e sua capacidade de se manter viva no mercado. Sendo assim vamos defender a importância da Controlaria para as organizações.

4 | ESTUDO DE CASO

Para analisar o papel da Controladoria na prática foi aplicado um questionário de dez (10) perguntas aplicadas em um escritório de advocacia especializada em direito trabalhista e uma fábrica do seguimento de tapetes, sendo a primeira identificada como EMPRESA A e a segunda como EMPRESA B. Para qualificar o estudo foram selecionas empresas líderes nos seus seguimentos.

EMPRESA A

| | |
|--|---|
| 1 – Qual seu conceito e sua avaliação sobre a Controladoria, o que é Controladoria para sua Organização? | Controladoria é o coração de qualquer empresa e qualquer setor que através da controladoria fazer várias análise de risco e conseguir gerar indicadores e várias outras questões e analisar onde está errada e buscar soluções. Os escritórios não se veem como empresa mas deveriam ver. |
| 2- Qual a importância da Controladoria na sua Organização? | Muito importante porem não tenho acesso aos dados terceirizados, que são feitos, não tenho confiabilidade dos dados da terceirizada. Estamos buscando consultorias externas para melhor utilizar os dados. |
| 3- Qual o ano de início do setor de Controladoria na sua Organização (data estimada)? | 2019 mas 2020 espera-se ampliar. |
| 4 – Quais as ferramentas de Gestão que são utilizadas na sua Organização? | Terceirizadas. |
| 5 – Sua organização possui um manual de normas, leis e procedimentos? | Não possui. |
| 6 – Seu manual já foi revisado (se possuir)? | A empresa não possui manual. |
| 7 – Como se dá a relação dos setores estratégicos, táticos e operacionais na sua organização? | Divide-se em coordenadores (táticos) e advogados (operacionais), com reuniões do estratégicos são realizadas pelos sócios mensalmente, no tático trimestrais e operacionais semanais. |
| 8 – Como você classifica a eficiência e eficácia da sua organização? | Considero a organização eficaz, porém eficiente não eficiente por não utilizarmos todas as informações disponíveis. |
| 9 - Você conhece as ferramentas Six Sigma e Lean? E já utilizou alguma? | A empresa não conhece as ferramentas de Six Sigma e Lean, por isso, não utiliza. |
| 10 – Quais suas expectativas de futuros investimentos na análise de seus processos produtivos. | Investindo em consultorias e softwares e aprimorar os processos do escritório. |

Tabela 1 – questionário aplicado a EMPRESA A.

| | |
|--|--|
| 1 – Qual seu conceito e sua avaliação sobre a Controladoria, o que é Controladoria para sua Organização? | A controladoria atua em todos os setores da empresa corrigindo processos e auxiliando para que as informações cheguem corretamente na contabilidade as empresas visam lucro e baseadas nas informações obtidas possam tomar as melhores decisões. |
| 2- Qual a importância da Controladoria na sua Organização? | A controladoria tem fundamental importância na nossa empresa, Ela foi criada para organizar as demonstrações e para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. a controladoria é responsável pelo sistema de informações contábil gerencial da empresa. |
| 3- Qual o ano de início do setor de Controladoria na sua Organização (data estimada)? | 2015. |
| 4 – Quais as ferramentas de Gestão que são utilizadas na sua Organização? | Utilizamos o ERP Protheus da TOTVS e demonstramos os resultados através de um BI |
| 5 – Sua organização possui um manual de normas, leis e procedimentos? | Estamos definindo e implementando estas normas ainda. |
| 6 – Seu manual já foi revisado (se possuir)? | Ainda não possuímos um manual. |
| 7 – Como se dá a relação dos setores estratégicos, táticos e operacionais na sua organização? | Os planejamentos estratégico e tático são realizados com a diretoria em conjunto com os gestores de cada departamento visando sempre alcançar o melhor resultado no menor tempo possível. Apesar de sermos uma indústria nosso foco principal são as vendas e conseqüentemente a produção para atender nossos clientes. Pois nosso trabalho encerra após o recebimento da mercadoria e a satisfação dos nosso clientes. |
| 8 – Como você classifica a eficiência e eficácia da sua organização? | Como empresa somos bastante eficientes no que diz respeito as metas, vendas, produção e entrega. Ainda estamos em processo de reorganização para melhorarmos o nível de informações e a confiabilidade das mesmas. |
| 9 - Você conhece as ferramentas Six Sigma e Lean? E já utilizou alguma? | Não utilizamos estas ferramentas pois nossos produtos são personalizados e não temos uma receita única para produzi-los mas estamos sempre melhorando os processos visando uma maior e melhor qualidade com menor custo. |
| 10 – Quais suas expectativas de futuros investimentos na análise de seus processos produtivos. | Estamos abrindo uma nova empresa no estado de Alagoas que vai otimizar nossa produção, nos tornando cada vez mais competitivos. |

Tabela 2 – questionário aplicado a EMPRESA B.

5 I ANÁLISE DOS RESULTADOS

| | |
|--|--|
| 1 – Qual seu conceito e sua avaliação sobre a Controladoria, o que é Controladoria para sua Organização? | As respostas dos <i>Controllers</i> evidenciam a preocupação e importância da controladoria para suas organizações e demonstram que os mesmos têm conhecimento da importância da Controladoria principalmente na tomadas de decisões. |
| 2- Qual a importância da Controladoria na sua Organização? | A EMPRESA A reconhece a importância porém declara não conhecer as informações, por parte da controladoria ser terceirizada. Já a EMPRESA B por ser da área industrial apresenta-se mais alinhadas a controladoria, conforme descrito nesse artigo, |
| 3- Qual o ano de início do setor de Controladoria na sua Organização (data estimada)? | Ambas apresentam departamentos recentes, ainda em fase de implementação. |
| 4 – Quais as ferramentas de Gestão que são utilizadas na sua Organização? | Nas empresas deste estudo, fica claro que não existe uma gestão alinhada como os fundamentos da Gestão da Controladoria. Como citado por Padoveze. “A gestão empresarial é segmentada em três aspectos o operacional, o econômico e o Financeiro.” (PADOVEZE, 2012). Nas empresas essa segmentação não se apresenta presente. |
| 5 – Sua organização possui um manual de normas, leis e procedimentos? | Nessa pergunta as respostas geram certo contraditório, por as empresas não possuírem um manual que balize a organização, “Modelo de gestão é produto do Subsistema Institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas.” (PADOVEZE, 2012) |
| 6 – Seu manual já foi revisado (se possuir)? | Não possuem manual. |
| 7 – Como se dá a relação dos setores estratégicos, táticos e operacionais na sua organização? | Apesar das empresas apresentarem uma certa comunicação entre os setores fica claro que o processo não está totalmente alinhado, tendo como exemplo a falta de normas pré estabelecidas. “O processo de gestão não se limita ao planejamento, inicia-se nele e incorpora todas as etapas da execução das atividades, bem como o controle da execução das atividades.” (PADOVEZE, 2012). |
| 8 – Como você classifica a eficiência e eficácia da sua organização? | Notoriamente sem duvida alguma as empresas do estudo são eficazes, mas mais por intuição do que por eficiência, tendo essa afirmação indagada pelos mesmos. Como citado nesse artigo a eficiência está ligada a utilizar todos os recursos da empresa para apresentar um resultado positivo. |
| 9 - Você conhece as ferramentas Six Sigma e Lean? E já utilizou alguma? | Com o modelo de controladoria utilizado pelas empresas, seria muito difícil aplicar ferramentas como as citadas na pergunta. Seria interessante aplicar a filosofia do LEAN para controlar, evitar desperdícios e alinhar o controle ao sistema de informação. |
| 10 – Quais suas expectativas de futuros investimentos na análise de seus processos produtivos. | Nesses aspectos de investimentos as empresas projetos para ampliar seus negócios, e demonstram estarem preocupados o a Controladoria de suas empresas, declarando que nos processos anos esperam estar com esse setor alinhado. |

Tabela 3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

6 | CONCLUSÃO

Após o desenvolvimento do trabalho ficou evidenciado que Controladoria tem um papel fundamental nas organizações, sendo nos processos de gestão, nos controles, no planejamento, nas estruturas e principalmente na tomada de decisões. Com o mundo globalizado a informação se tornou muito preciosa e ninguém sabe ler essas informações melhor que a Controladoria. Nenhuma organização sem Missão, Visão e Valor chega ao sucesso sem a Controladoria, ou seja, sem controle ninguém chega ao sucesso,

O estudo caso deixou claro que atualmente a Controladoria na maioria das organizações, não apresentam processos alinhados aos seus fundamentos. Um fator que aponta negativamente é falta de normas das organizações pesquisadas, como se pode controlar sem ter um controle pré-estabelecido.

As ferramentas de six sigma e lean, poderiam otimizar os processos e procedimentos da controladoria, pois a falta da mensuração impacta no resultado da organização, pelo fato de não ter controle. A falta de controle prejudica as decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Podemos observar positivamente a Controladoria estar sendo inserida no setor jurídico, apesar de não ter um processo fabril, o escritório pesquisado tem muito interesse em aplicar a Controladoria e seus fundamentos para um melhor processo decisório.

Na empresa de tapetes a busca pela ampliação para o melhor atendimento aos seus clientes e busca pela inovação, são nítidas, e nos próximos anos o setor de Controladoria estará mais alinhado e assim o sucesso da organização estará garantido.

A Conclusão para esse artigo que apesar da preocupação com a Controladoria nas Organizações brasileiras, muitas vezes as mesmas distorcem a sua fundamentação, e assim deixando de conseguir atingir resultados mais satisfatórios, mas podemos observar isso como uma oportunidade para profissionais principalmente da Contabilidade auxiliando as empresas alinharem seus processos com uma Controladoria que tenha efetividade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral da administração*. 5º. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CRONIN, B. **Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência**. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, v. 19, n. 2, p. 195-220, setembro 1990.

DA LUZ, É. E. **Controladoria Corporativa**. 2º. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5º. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MINAYO, M. C. D. S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18°. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOSIMANN, C. P.; OUTROS, E. **Controladoria e seu papel na administração de empresas.** Florianópolis: UFSC, 1993.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional.** 3°. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acessibilidade 67, 114, 149, 279, 281, 284, 286, 287, 288, 289, 290

Acesso à Informação 279, 281, 282, 285

Ações 8, 12, 19, 23, 24, 28, 31, 38, 42, 45, 47, 48, 49, 54, 56, 61, 73, 74, 105, 109, 114, 116, 117, 118, 121, 122, 163, 164, 165, 166, 167, 170, 182, 183, 200, 206, 214, 215, 217, 219, 220, 225, 227, 229, 232, 234, 235, 236, 237, 239, 243, 247, 280, 282, 285, 293, 314

Alterações 83, 92, 93, 101, 126, 256

Análise Bibliométrica 185

Aquisições 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50, 85

Asociación Agrícola 128, 130

B

Baixa Escolaridade 96, 103, 105

Bibliotecas Universitárias 279, 280, 281, 283, 290, 291

Blogs 292, 293, 296, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 305, 306

C

Caracterização do Trabalho 143

Ciência 3, 14, 47, 51, 71, 72, 96, 126, 186, 195, 211, 230, 240, 250, 291, 305, 306, 308, 312, 315, 320

Colaboradores 28, 34, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 119, 120, 174, 185, 237, 264, 300

Comercio Exterior 128, 131

Construção do Conhecimento 292, 295, 296, 301, 303, 306

Consumo Consciente 213, 219, 220, 222, 223, 225, 226, 227, 229, 230

Contabilidade 68, 69, 70, 71, 72, 76, 79, 81, 83, 85, 89, 95, 124, 294, 311, 319

Controladoria 10, 51, 59, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 169, 320

Cultura Organizacional 10, 34, 39, 40, 42, 43, 50, 235

D

Desempenho 4, 10, 17, 25, 29, 34, 35, 39, 54, 55, 56, 57, 58, 67, 68, 69, 72, 74, 99, 125, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 235, 243, 247, 249, 250, 259, 271, 284, 297

Desenvolvimento de Produtos 1, 5, 10, 111

Desvantagens 8, 83, 91

Dificuldades na Gestão 96, 97, 98

E

Eletrrodomésticos 1

Empreendedores 16, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 116, 120, 121, 122, 125, 252, 274

Ensino de Administração 308, 310, 311, 319

Estratégia de Empresas 34

Estratégia Organizacional 15, 30

F

Fusões 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50

G

Gestão de Pequenas Empresas 96, 102

Globalização 15, 18, 19

Governança Corporativa 10, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 77

I

Indústria de Calçados 10, 51, 52, 59, 66

Internacionalização 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 57, 67

Investigação Científica 308

L

Letramento Informacional 279, 283, 290

Liderança 36, 39, 45, 54, 99, 199, 271, 272

M

Mapas Conceituais 292, 293, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 305, 306

Marketing Empreendedor 108, 109, 110, 111, 114, 115, 117, 121, 122, 123, 127

Microempresa 94, 101, 106, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 122

Modelo Canvas 231

O

Organizações 10, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 22, 27, 34, 35, 41, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 68, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 105, 109, 126, 146, 161, 184, 185, 195, 209, 210, 215, 216, 229, 230, 232, 233, 236, 237, 239, 242, 247, 253, 271, 272, 280, 310, 313, 314, 319

P

P&D 1

Planejamento Estratégico 14, 73, 231, 235, 248, 249, 250, 252

PMBOK 1, 2, 4, 9, 14

Possibilidade 8, 31, 35, 39, 84, 114, 149, 163, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 178, 182, 183, 190, 224, 225, 240, 243, 287

Probabilidade 163, 166, 168, 170, 171, 176, 179, 180, 182, 183

Processo Decisório 64, 65, 67, 72, 75, 81, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 174, 177, 180, 181, 182, 183, 184

Productos Agrícolas 128, 129, 130, 131, 132, 139, 140, 141

Psicodinâmica 143, 144, 145, 147, 149, 150, 158, 159, 160, 161

Q

Qualidade de Vida no Trabalho 185, 186, 187, 189, 190, 191, 194, 196, 197

R

Racionalidade 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 182, 183, 184

Redes 27, 31, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 126, 261, 280

S

Secretário 199, 200, 203, 204, 206, 208, 209

Setor Automobilístico 213, 214, 215, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 226

Setor Bancário 10, 34, 35, 49, 50

Simples Nacional 10, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 101, 103, 106, 107, 117, 126

Sistema de Informação 80, 292, 293, 297, 303

Sustentabilidade 57, 60, 62, 77, 105, 197, 199, 200, 204, 206, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 239, 240, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 253, 264

T

Tecnologia da Informação 97, 102, 196, 273, 292, 293, 305

Tributos 83, 84, 85, 87, 88, 95

Turismo 143, 144, 149, 158, 160, 161

U

Usabilidade 279, 281, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 290

V

Vantagens 2, 8, 13, 18, 19, 29, 31, 35, 83, 84, 95, 237, 296, 298, 300, 303, 309, 310, 313, 316, 317, 318, 319

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena
Editora

Ano 2020

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2