**UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ – UVA**

**INSTITUTO DE ESTUDOS E PESQUISAS VALE DO ACARAÚ – IVA**

Curso de Ciências Contábeis

Erika Mota Barroso

**A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÕES EM EMPRESA DO RAMO DE CALÇADO DO MUNICÍPIO DE ITAPAJE**

Itapaje -Ce

2017

Erika Mota Barroso

**A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÕES EM EMPRESA DO RAMO DE CALÇADO DO MUNICÍPIO DE ITAPAJE**

Projeto apresentado ao Instituto de Estudos e Pesquisas do Vale do Acarau-IVA, como requisito parcial para obtenção de nota referente à APII na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso I do curso Ciência Contábeis

**Orientador (a):** Prof. Espec. Antonia Rosemeire Morais Ribeiro

Itapaje – CE

2017

Erika Mota Barroso

**A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÕES EM EMPRESA DO RAMO DE CALÇADO DO MUNICÍPIO DE ITAPAJE**

Projeto apresentado ao Instituto de Estudos e Pesquisas do Vale do Acaraú - IVA, como requisito parcial para obtenção de nota referente à APII na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso I do curso Ciência Contábeis.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof(a) Esp.Antonia Rosemeire Morais Ribeiro Portela - Orientadora

Instituto de Estudos e Pesquisas Vale do Acaraú-IVA

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof(a) Avaliador

Instituto de Estudos e Pesquisas Vale do Acaraú-IVA

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Antônia Cristina Frota Fonteneles - Coordenadora do Curso

Instituto de Estudos e Pesquisas do Vale do Acaraú - IVA

SOBRAL-CE

2017

**SUMÁRIO**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **INTRODUÇÃO** ........................................................................................ | 4 |
| 1.1 | SITUAÇÃO PROBLEMA......................................................................... | 5 |
| 1.2 | OBJETIVOS................................................................................................ | 5 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral............................................................................................. | 5 |
| 1.2.2 | Objetivo Específico..................................................................................... | 6 |
| 1.3 | METODOLOGIA DO ESTUDO................................................................ | 6 |
| 1.3.1 | Pesquisa Bibliográfica................................................................................. | 6 |
| 1.3.2 | Pesquisa Descritiva ou de Campo............................................................... | 6 |
| 1.3.3 | Abordagem da Pesquisa.............................................................................. | 7 |
| 1.3.4 | População e Amostra................................................................................... | 7 |
| 1.4 | INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS............................................ | 7 |
| **2** | **CONTABILIDADE**................................................................................... | 9 |
| **3** | **CONTROLADORIA** ............................................................................... | 12 |
| 3.1 | PRÁTICAS DA CONTROLADORIA ...................................................... | 13 |
| 3.1.1 | Orçamento Operacional............................................................................... | 14 |
| 3.1.2 | Ferramentas Para Tomada de Decisão........................................................ | 15 |
| **4** | **CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO...**............................................ | 17 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO ............................ | 18 |
| **5** | **CONSIDERAÇÕES FINAIS**.................................................................. | 21 |
| **6** | **REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO**..................................................... | 22 |
|  | Apêndice | 24 |

**1 INTRODUÇÃO**

A contabilidade surgiu logo após os povos antigos perceberem a necessidade de terem uma forma razoável, de como controlar os bens adquiridos pelos mesmos, como naquela época eles fazia eram trocas de mercadorias precisavam encontrar uma maneira de se fazer o controle de forma correta aonde eles pudessem ter seu controle e analisar onde estão tendo lucros e como investir e em que produto se investir. Logo em seguida o presente trabalho fala sobre o conceito de controladoria e suas táticas utilizadas para serem colocadas em praticas.

A controladoria nasceu no inicio do século passado nos Estados Unidos com o crescimentoorganizacional com a grande demanda nesses aspectos surgiu a controladoria neste trabalho vem buscar saber a relevância dacontroladoria como ferramenta na tomada de decisões em empresas do ramo de calçados do município de Itapaje. Com o objetivo de identificar quais praticas da controladoria podem auxiliar no desenvolvimento de pequenas e médias empresas na tomada de decisões.

Segundo Orleans Martins (2005) a controladoria tem a finalidade de “Garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores, colaborando assim para a busca pela eficácia da empresa e de suas subdivisões, levando-se em conta o aspecto econômico.”.

A contabilidade e a controladoria as duas andam em busca de encontrar uma maneira de encontrar futuros erros que venha a acontecer e repassar a gestão para que eles possam tomar suas decisões devidas onde se devem ter os devidos ajustes.

Dessa forma o presente trabalho justifica-se que o estudo tem como o tema controladoria com ênfase na tomada de decisões, tendo como objetivo identificar quais as práticas da controladoria pode auxiliar no desenvolvimento. Demonstrar para elas a importância de se ter uma controladoria agindo nas tomadas de decisões, apontando aonde se deve agir, dando suporte há melhor solução a ser tomada. Como também, esclarecer que não são com demissões que se cortam gastos, mas mostrar a maneira correta para crescer no mercado. Assim, o papel que a controladoria tem é de prever os problemas que poderão surgir e coletar as informações e repassar para a gestão tomar suas decisões.

Buscando atingir os objetivos que é identificar quais práticas da controladoria pode auxiliar no desenvolvimento de pequenas e médias empresas na tomada de decisão. Em seguidas mostrar quais as práticas utilizadas e quais suas finalidades dentro das organizações.

Este trabalho está organizado em seis seções, para que possamos conseguir entender melhor o seu desenvolvimento, o primeiro capítulo fala sobre a Introdução, o problema da pesquisa, objetivo geral, objetivo específicos almejados seguidos dos aspectos metodológicos que esclarecem a abordagem da pesquisa e o instrumento de coleta de dados para a produção do trabalho.

A segunda seção trata sobre a Contabilidade (Ciências Contábeis) sua origem, qual influência se teve com a carta que Dom José escreveu sobre a contabilidade para o país, como contabilidade reagiu, sua função, o que há fez trazer para dentro das instituições e seus princípios.

A terceira seção discorre sobre como a controladoria surgiu, sua finalidade, qual setor ela atua, quem e seu ponto forte dentro das organizações, também fala sobre as práticas da controladoria mostra conforme os autores quais práticas se utilizar nas organizações e mostra o seus ganhos de resultados.

A quarta seção fala sobre a caracterização do município de Itapaje – CE, junto com o ambiente de estudo a empresa H Dias. No quinto capítulo aborda as analises e discussão dos resultados obtidos através da coleta de dados obtidos na pesquisa de campo conforme as informações repassadas.

Por fim, a sexta seção trata da conclusão sobre as analises efetuadas no estudo, em seguida as referências bibliográficas.

* 1. SITUAÇÃO PROBLEMA

Que práticas a controladoria pode auxiliar as pequenas e médias empresas na tomada de decisões para o seu desenvolvimento?

* 1. OBJETIVOS
     1. Objetivo Geral

Identificar quais práticas da controladoria pode auxiliar no desenvolvimento de pequenas e médias empresas na tomada de decisão.

* + 1. Objetivo Especifico
* Demostrar práticas específicas existentes na controladoria que auxiliam no desenvolvimento das pequenas e médias empresas.
* Demostrar os indicadores da controladoria para a tomada de decisões no equilíbrio financeiro de uma empresa do ramo calçadista.
* Analisar as práticas de controle financeiro utilizadas/aplicadas pela empresa do ramo de calçados.
  1. METODOLOGIA DO ESTUDO

1.3.1 Pesquisa Bibliográfica

O método de estudo para este trabalho foi o de pesquisas bibliográficas, com base em livros, e também em artigos publicados, trabalhos científicos e dissertaçõesa Pesquisa definida por Lakatose Marconi (1989, p. 45) como o “levantamento de todaa bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Este estudo é caracterizado como exploratório, pois ele envolve questionários como técnicos para coletas de dados a serem aplicadas.

De acordo com (GIL, 2008, p.46).

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

1.3.2 Pesquisa Descritiva ou de Campo

Foi utilizada a pesquisa de campo, a qual contribuirá na coleta de informações, que permitiu a avaliação dos dados necessários, sobre, o Clima Organizacional da Empresa H Dias Indústria de Calçados Ltda, situada no município de Itapaje – Ce. Realizada no período de 00/00 a 00/00 de 2017.

O pesquisador assume o papel de investigador, no caso de uma pesquisa de campo, avaliando os dados diretamente no local em que acontecem os problemas. (BARROS; LEHFELD, 1986).

1.3.3 Abordagem Da Pesquisa

Essa pesquisa tem como abordagem o método qualitativo em razão de serem feitas descrições, comparações e interpretações dos dados quese foram repassados da empresa em questão: H Dias Indústria de Calçados Ltda, situada no município de Itapaje – Ce.

Lampert (200, p. 98), certifica-se que:

[...] a análise qualitativa é aquela que, utilizando o estudo documental, procura explorar a fundo conceitos, atitudes, comportamentos, opiniões e atributos do universo pesquisado, avaliando aspectos emocionais e intencionais implícitos -sendo opinião dos sujeitos da pesquisa.

1.3.4 População E Amostra

O universo da pesquisa trata de uma empresa de pequeno porte, contando com um quadro de 349 funcionários no total. Porém, optou-se que em uma amostra de 04 funcionários. Tendo como participantes da pesquisa os seguintes cargos o 01 Administrador, 01 chefe de produção, 02 do setor fiscal.

População é um grupo de pessoas, a qual se deseja realizar um estudo, a fim de identificar algum procedimento irregular que esteja prejudicando algo. (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999). Amostra, para Bruni (2007), é o estudo de uma parte da população, sendo que está representa um grupo de ideias diferentes.

* 1. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O método de pesquisa de coleta de dados será feita por meios de questionários elaborados pela pesquisadora.

A análise dos dados foi feito através do Microsoft Excel, sendo apresentado por meio de gráficos expressando os valores de resultado da pesquisa e análise escrita. Conforme (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007). [...] a coleta de dados, a forma de questionário, com perguntas fechadas. É uma forma de conseguir as opiniões referentes ao problema que se quer um estudo.

É através desses métodos que se prosseguem as informações necessárias para se prosseguir com o trabalho contendo fatos verídicos, que possibilitam uma boa pesquisa de campo.

**2 CONTABILIDADE**

A contabilidade surgiu logo após os povos antigos perceberem a necessidade de terem uma forma razoável, de como controlar os bens adquiridos pelos mesmos, através das suas trocas e das vendas, fruto do comércio que existia naquela época. Mas muito antes de se existir qualquer forma ou maneira de ser contabilizar os antigos já trabalhava com os métodos que eles tinham naquela época que era fazer rabiscos ou também desenhos na parede para começar a se contabilizar.

Com o passar do tempo foi necessário se aperfeiçoar com novas técnicas para se contabilizar seus registros, foi então que nasceu a contabilidade.

Uma das funções primordial da contabilidade é a de anotar os acontecimentos e passar as informações exatas ao empresário, o segundo ponto da contabilidade é a qual ela faz a avaliação dos fatos econômicos e financeiros, bem como faz o controle dos fatos econômicos e financeiros que se e necessários dentro das empresas. Também tem como uma de suas funções é o jurídico, pois ela defende o dinheiro que é do empresário, do mesmo modo que tem o aspecto econômico financeiro é aonde o empresário sabe se está ganhando ou não.

Conforme cita Iudicibus (1987,p.30)

O acompanhamento da evolução do patrimônio liquido das entidades de qualquer natureza constitui-se no fator mais importante da evolução da disciplina Contábil. Vimos, assim, que a contabilidade e tão importante quanto o homem que pensa.

O patrimônio das entidades é o bem que gera ou busca erguer a empresa e a falta dele nas organizações elas não conseguem se mantiver no mercado. E sobre a afirmação da Contabilidade, que ocorrem no patrimônio das entidades, interpretações e destaque que: “A função é registrar, classificar, demostrar, auditar e analisar todos os fenômenos orientações sobre a composição e as variações do patrimônio, para a tomada de decisões de deus administradores”. ‘(Franco, 1997, p.19)

Assim, constata-se que a contabilidade e suas funções são essenciais para a sociedade, pois ela é a organização do patrimônio, analisa seus os patrimônios das empresas, ou seja, ela e a ferramenta mais eficaz da gestão. Assim, possibilita avaliar e planejar um negócio orienta a gestão a tomar decisões com base na situação que ele está verificando dentro da empresa, demostrar a evolução da empresa como está à situação do seu patrimônio e o mais importante prevê perdas e risco que a mesma pode ter.

No Brasil, no ano de 1.770 Dom José, rei de Portugal escreveu uma carta regulamentando o profissional contábil, sua carta submetia os registros das matriculas, à uma nova nomenclatura, aonde antigamente se lia “guarda livros”, como nome dado à função, passou a ser denominado de contador, como se chamam atualmente .A vinda da família real para o Brasil, em 1808, contribuiu para um aumento nas despesas, bem como, na renda do Estado, sendo necessário um aparato mais preparado, foi por esse motivo que se criou o Tesouro Nacional e Público e junto com este o Banco do Brasil.

Em seguida, são criados, os princípios da contabilidade, estes se constituem no fundamento da própria contabilidade, pois sem o respeito à eles, fica muito complicado que as empresas cresçam, percebemos que através deles, pode ser criado ferramentas que auxiliam na resolução de vários acontecimentos que ocorrem nas organizações, sejam no seu ambiente interno ou externo, pois estas regras, quando seguidas e cumpridas, contribuem de forma positiva com o controle do patrimônio da empresa. Conforme Lopes de Sá (2000, p. 56) São eles:

Entidade: que diz que os sócios não devem misturar o capital da

Empresa, com o seu próprio capital.

Continuidade: Diz que a empresa sempre será continua, não abrirá falência.

Oportunidade: Fala que se deve registrar tudo como realmente se condiz.

O Princípio do Valor Original: Determina que se deve registrar o valor do produto referente ao tal qual veio na nota fiscal.

Princípio da Competência: Determina que os fatos sejam registrados em tempos reais.

Princípio da Prudência: Determina que o Ativo deva ser igual ao Passivo.

Os princípios contábeis propriamente ditos representam as regras e normas através dos conceitos fundamentais de contabilidade são traduzidas de maneira mais específica e objetiva.

Portanto percebe-se que sem esses princípios a contabilidade não consegue ser eficiente para as empresas, vemos que por meio deles, se criaram uma estrutura de modelo para ser utilizada dentro das entidades, e, além disso, se ter um melhor desenvolvimento da área contábil nas instituições, pois através dela, as empresas podem ter uma base para se mantiver no mercado, se não seguirem esses princípios, as organizações não conseguiram se destacar nesse cenário tão competitivo.

**3 CONTROLADORIA**

A controladoria nasceu no inicio do século XX nos Estados Unidos com o desenvolvimento empresarial e mais tarde com fusões dessas empresas gerando grandes organizações e assim aumentando suas atividades. No Brasil foi incorporada e inserida a pratica empresarial com a instalação das multinacionais americanas no nosso país. Ela, além disso, é um segmento da contabilidade, nas empresas ele costuma ter um único gestor que é chamado de (Controller ou Controlador), pessoa que o gestor nomeia para ficar cuidando da sua empresa analisando seus pontos fortes e fracos e repassa-los para o mesmo.

A função da controladoria é estabelecer, coordenar e manter um registro para divulgar as informações fidedignas e relevantes para administração econômica e financeira em geral da empresa para que elas possam tomar suas decisões. Analisam as causas de desvios e sugere soluções, verifica sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização. Segundo (MOSSIMANN, ALVEZ E FISCH em 1993), A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode visualizada sob dois enfoques:

1. Como órgão administrativo, com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
2. Como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria anda lado a lado com a contabilidade, observa-se que ambas   existem há muito tempo. Pois a sociedade sempre evolui aprimorando suas descobertas em todos os aspectos, na área  contábil, não é diferente. A busca por resultados mais eficazes e precisos é um objetivo comum. Procurando atingir esses critérios surge a Controladoria, contendo um olhar mais detalhado e criterioso sobre as ações que afetam o patrimônio das instituições.

A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica dasoperações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade (PADOVEZE, 2003, p.36).

A controladoria surgiu com a finalidade de ser um componente essencial para as organizações crescerem sobre um planejamento diferenciado altamente regrado para que as empresas venham a crescer, pois ela não só se divide no modo contábil que é só se no setor de acatar as ordens no caso de fazer um relatório explicando o que está acontecendo mas sim , veio para essa atualidade no século que vivemos para saber impor seus pontos de vista sua opinião para que sejam tomadas decisões precisas com bases nos seus dados repassados.

Segundo Oliveira et al .(2002,p.15) declara que a :

Moderna controladoria deve está estruturada para tanto atender a

necessidade como servir de ferramenta para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa. A estruturação da controladoria deve esta ligada aos sistemas de informações necessárias á gestão, tanto dos aspectos rotineiros como gerenciais e estratégicos.

A controladoria não é necessária se ter só em empresas de grande porte é preciso se ter em empresas de pequeno porte também, nem que seja ao menos para ter consultorias para saber como ter um bom gerenciamento, um bom desempenho, por que é através de orientações precisas que a administração consegue fazer técnica para se for crescendo e se tornando uma empresa de grande porte igual às grandes instituições, pois a controladoria não se deve ser composta de impedimentos barrando a informações, barrando informações impedindo as etapas para um ser desenvolver-se no mercado.

3.1 PRÁTICAS DA CONTROLADORIA

As práticas da  controladoria ela veio por meio das mudanças que se teve dentro dos processos de controladoria dentro do setor contábil. Essa evolução que se teve obriga as organizações fazer a frente à concorrência  com esses métodos de se utilizar dentro das organizações. Oliveira e Beuren (2009) segundo o contexto as práticas da controladoria, “O desempenho e fatores contingencias sobre um estudo em empresas atuantes no Brasil”. São:

3.1.1Orçamento Operacional

O que vem a ser um orçamento operacional ou pode - se chamar de orçamento em curto prazo e qual tal que envolve toda uma estratégia de operações dentro das instituições, como também é a diferenciação entre as receitas, despesas e custos que estabelece os orçamentos das vendas como ferramenta de apoio. Segundo Calderelli, (1992) em sua obra Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileiro orçamento é uma peça contábil que funciona em três etapas:

• Previsão;

• Execução;

• Resultado

Diante disso a previsão vem com o complemento no contexto de prevenir futuros erros na administração financeira, fazendo o orçamento se tendo uma previsão não se passa por situações inesperadas, já a execução vai ser dirigida na empresa como fazer a tarefa colocada, o resultado ele vai ser a solução da tarefa que foi prevista colocada em prática e se deu rendimentos dentro das organizações para um melhor crescimento no mercado, buscando cada vez mais uma correta organização.

Na avaliação a controladoria vai observar o comportamento de cada funcionário dentro da organização, se ele está atingindo as metas, ou se não está, observa-se seu rendimento dentro da empresa. Já o planejamento tributário ele é baseado em três seguimentos elisão, evasão e elusão fiscal que essas são também umas das praticas que são utilizadas na controladoria. Portanto essa descrição esta relacionada com normas impostas rigorosamente a serem cumpridos com a finalidade de se reduzir os custos tributários.

Para LEAL(2014)

Explica que a juridicidade do planejamento tributário depende da compatibilidade do mesmo com diversas regras e princípios constitucionais, indo além da simples legalidade aparente da adoção de medidas jurídicas e comerciais com o intuito de se recolher menos tributos ou queimpliquem no adiamento da ocorrência do fato gerador.

A empresa deve sempre antes de abrir uma empresa analisar qual o planejamento que ela vai usar tudo se baseia em fazer planejamento e analisar com cautelas tendo esse planejamento dentro da empresa ela consegue com maneiras legais encontrar uma maneira de pagar menos impostos e com isso enquadrar a empresa em uma modalidade onde se possam pagar menos impostos sempre estando dentro da legalidade.

3.1.2 Ferramentas Para Tomada de Decisão

No processo de trabalho, as ferramentas para a tomada de decisão é um papel que caracteriza as práticas  da gerencia no seu ambiente organizacional. A decisão vem de um determinado processo onde se consegue fazer uma analise do problema segundo uma observação mais aprofundada. Tomar as decisões é a principal função do Administrador da empresa.

A tomada de decisão, segundo Oliveira (2004),

É a conversão das informações analisadas em ação. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos. Neste sentido, entende-se que as decisões precisam ser tomada de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento.

O Administrador deve saber aonde buscar as informações corretas, usando suas táticas, ferramentas de suas experiências vivenciadas ao longo da sua carreia para poder agir dentro das organizações de forma segura passando confiança, pois tudo que a empresa venha a sofrer vai depender das ações que ele vai tomar mais adiante. A Tomada de decisão é uma das características mais importante do Administrador dentro de uma empresa anda lado a lado com os planejamentos, direção e controle dentro da instituição, pois o homem deve-se esta sempre em desenvolvimento dentro do seu ambiente de trabalho.

A figura a seguir mostra a visualização da interação da informação com o processo decisório.



Figura 1 Interação da Informação com o Processo Decisório

Fonte: Oliveira (2004).

A figura 1 indica a ligação que se tem entre a informação concedida de relevância para poder tomar as decisões através desse tipo de ferramenta repassada que são as informações relevantes, verídicas e fidedignas, partindo do primeiro quadradinho da onde se deve ter uma atenção maior para esse tipo de comunicado. A informação é uma das ferramentas principais para o patrimônio da instituição, pois é através dos fatos que o gestor toma suas decisões.

Segundo Maximiano (1995),

A racionalidade do gestor é necessária nas tomadas de decisão, mas deverá estar em consonância com as informações advindas do diagnóstico do problema, bem como da análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório.

Desta forma o administrador consegue ter discernimento e conhecimento necessário para conseguir tornar os desafios colocados no seu caminho em objetivos alcançados tendo sempre determinação para conquista-los de maneira que consiga driblar os problemas que surge. Tendo como principal ferramenta suas decisões, pois é por meio delas e de suas atitudes que iram determinara o futuro da empresa.

**4 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO**

O município de Itapaje está localizado ao norte do estado do Ceará, na região nordeste do Brasil, na Serra da Uruburetama, a 125 KM da capital Fortaleza, com uma latitude aproximada de 03º 41' 12" S longitude: 39º 35' 10" W , a população estimada em 50.000 mil habitantes, segundo o senso, com uma área territorial de 439,501 Km², com a densidade demográfica estimada em 117,26 hab/Km², segundo dados o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas.

Seu clima é o tropical quente semiárido, sua pluviosidade é de 800,3(mm) , temperatura média : 26 º a 28 º (ºC) , período chuvoso : janeiro a abril sendo o relevo : maciços residuais , solos: Bruno não Cálcios , Solos Litólicos .Sua vegetação: Caatinga Arbustiva Aberta , Floresta , Bacia Hidrográfica: Curu. Suas subdivisões são Itapaje (sede), Aguai, Iratinga, Santa Cruz, Baixa Grande, Soledade, Pitombeira , Serrote do Meio , São Tomé , Armador e Mulungu.

O topônimo Itapajé vem da [língua tupi](https://pt.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADngua_tupi). Significa "curandeiro da pedra", através da junção dos termos ita (pedra) e pajé (curandeiro).

O Município de Itapaje segundo dados históricos diz que era uma antiga aldeia de índios, foi caracterizada por Frei Vidal da Penha que ali deixou um cruzeiro marcado sua presença chamando o local de riacho do fogo. Em torno deste, por volta de 1840, surgiu um povoado Santa Cruz para a vila da constituinte, criando um novo município. Pouco depois, a vila constituinte passou a se chamar de Vila Santa Cruz de Uruburetama.

E em 1859 passou a ser a sede do município com o nome de São Francisco de Uruburetama. Em 1931, o município de São Francisco de Uruburetama foi extinto, passando a pertencer ao território de Uruburetama ficando assim até 1933, quando foi elevada a categoria de cidade, o nome Itapaje foi oficializado em 1943.

O turismo é uma das principais fontes de renda devido às atrações naturais tais como: [Pedra do Frade](https://pt.wikipedia.org/wiki/Frade_de_Pedra), Piscina Natural (Soledade), Pedra da Caveira, Pedra dos Ossos; além de bicas naturais, trilhas para caça e serras verdes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

**Razão Social**: H Dias Indústria de Calçados Ltda

**Nome Fantasia**: H Dias

**CNPJ**: 07.777.707/0001-58

**Ramo**: Produção de Sapato

A H Dias Indústria de Calçados, está situada na Rua Major Barreto, n. 855, centro, na cidade de Itapaje - Ce, há aproximadamente onze anos. A Razão Social desta empresa H Dias Indústria de Calçados Ltda.

A empresa possui três sócios proprietários, o Sr. Hélio Dias e o Sra. Marcia Suzana Paris Dias e Carolini Dias Bastos que trabalham juntos há quase 11 anos na desde da fundação da empresa em Itapaje, vieram do Rio Grande do Sul há alguns anos atrás com a ideia de montar sua própria empresa no ramo de calçados.

Ressalta-se que apenas a o Hélio Dias e a Marcia Dias trabalharam na área anos de suas vidas, pensaram na possibilidade de uma sociedade, quando resolveram mudar de Estado juntar forças e ai sim concretizar esse sonho. Os sócios dividem as funções um com a parte administrativa e outro como a chefe de produção, já a outra é a Advogada da empresa. Destaca-se que sua visão empreendedora do sócio proprietário planejou o empreendimento com base nos recursos financeiros próprios, resultado de vários anos de trabalho, não tendo uma programação específica para obter o retorno do investimento.

Assim, com bastante experiência no ramo em janeiro de 2006, abriram as portas de sua empresa, com o nome de H DIAS INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA Hoje com 11 anos a empresa já tem nome reconhecido no ramo da cidade como uma da segunda maior da cidade, possibilitando a seus proprietários sonhos cada vez maiores e hoje com a possibilidade de abertura de em um outro espaço.

A empresa possui as seguintes funções: 01 administrador, 03 motorista, 02 secretarias, 02 auxiliar administrativo, 01 chefe de produção, o restante 340 são operadores de produção.

A empresa tem como público-alvo a cidade de Pacatuba, além de municípios vizinhos.

Com foco centrado nas pessoas de classe média e as empresas em geral, a empresa também atende as classes sociais menos abastadas.

Destaca-se que a empresa não possui prédio próprio, mas os proprietários afirmam que já estão fazendo investimentos e planos para que futuramente tenham instalações próprias.

Esta é uma empresa basicamente familiar que está em amplo crescimento,

A empresa conta com uma grande quantidade de clientes e isso se deve ao conhecimento dos sócios por já atuarem no ramo há 11 anos. Esta trabalha com várias financeiras: Banco do Brasil, Banco do Bradesco. E já se cogita a possibilidade de trabalhar com a Caixa Econômica Federal.

É importante destacar que a empresa tem em sua missão valorizar os clientes, oferecendo à mesma qualidade em seus produtos, pois acredita que para manter uma clientela fidelizada é importante oferecer sempre o melhor e principalmente fazer seus pagamentos em dias.

Para Oliveira (2002) ter a empresa uma visão permite que haja um alicerce, uma base, na tomada de decisões. De forma que a visão da empresa é útil, pois se sabe que uma organização comercial constantemente precisa decidir sobre os mais variados assuntos.

Então fica claro que a visão é extremamente importante para que a empresa tenha um posicionamento, um padrão de atitude. Não se pode deixar de mencionar que os valores de uma empresa estão intimamente relacionados à visão que será adotada.

Destaca-se que existem possibilidades da empresa crescer, uma vez que os proprietários pretendem aumentar as instalações físicas da mesma, visando assim aumentar também a quantidade, almejando assim ampliar também seus domínios.

4.1 Missão

Ser reconhecida Gestora de Marcas e canais de Distribuição Liberando o segmento do vestuário infantil.

4.2 Visão

Vestir os pés e a alma das pessoas.

4.3 Valores

Criar um futuro melhor.

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho procurou mostrar a relevância da controladoria dentro da empresa do ramo calçadista de Itapaje mostrando como os ajuda nas tomadas de decisões dentro da empresa. O objetivo desse estudo foi identificar quais práticas da controladoria pode auxiliar no desenvolvimento de pequenas e médias empresas na tomada de decisão. Mostrando quais passos a serem seguidos. Foram demostrado os indicadores da controladoria para a tomada de decisões no equilíbrio financeiro de uma empresa do ramo calçadista.

A pesquisa junto com o estudo me possibilitou aprender mais sobre o tema, como também ter mais certa atenção voltada à importância da tomada de decisão dentro das instituições.

Entre as limitações que surgiram ao longo deste trabalho tornou – se possível, através dos resultados da pesquisa desenvolvida na empresa H Dias foram condizentes com os objetivos do trabalho. Segundo Oliveira (2004) a tomada de decisão é: “A conversão das informações analisadas em ação. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos.”.

Contudo a pesquisa também se obteve a seguinte problemática: Que práticas a controladoria pode auxiliar as pequenas e médias empresas na tomada de decisões para o seu desenvolvimento?

**6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas:

2011.<acessado dia 12/09/17 ás 21:30 <

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais.** 9 ed São Paulo: Atlas, 2004. .<acessado dia 24/09/17 ás 16:48 <

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\_13/artigos/980.pdf

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1987. p.31

http://www.feata.edu.br/downloads/revistas/economiaepesquisa/v2\_artigo06\_importancia.pdf > acessado dia 08/08/17 as 11:20 <

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23ed. São Paulo: Atlas S.A., 1997,p.19

http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3668/TCC%20SAMANTHA%20-%20VERS%C3%83O%20FINAL%20CD.pdf?sequence=1 < acessado dia 20/08/17 as 16:44<

SÁ, Antônio Lopes de. **Princípios Fundamentais de Contabilidade.** 3ª edição, São Paulo: ed. Atlas, 2000 .< acessado no dia 29/08/2017 ás 00:42 >

NASI, Antônio Carlos. **A Contabilidade como Instrumento de Informações, Decisão e Controle da Gestão.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília. Ano 23 nº 77. Abril/Junho 1994.<acessado no dia 27/08/17 ás 16:40 >

OLIVEIRA, Luís Martins de et al .**Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/109256/CCN0108-M.pdf?sequence=1 < acessado no dia 10/08/17 ás 15:31 >

BRANCO, José Corsino Raposo Castelo. **O profissional contábil na era do conhecimento.**< acessado no dia 27/09/2017 ás 16:48 >

NASI, Antônio Carlos. **A Contabilidade como Instrumento de Informações, Decisão e Controle da Gestão**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília. Ano 23 nº 77. Abril/Junho 1994.<acessado no dia 27/08/17 ás 16:40 >

OLIVEIRA, Everaldo Leonel; BEUREN, Ilse Maria. Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 14, n. 1, p. 1-17, jan./abr. 2009 .< acessado no dia 10/09/2017 ás 17:07 >

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais .**9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\_13/artigos/980.pdf < acessado dia 19/09/2017 ás 00:03

MAXIMIANO, **Antônio César Amaru. Introdução à Administração.** 4 ed. São Paulo, Atlas, 1995

**INSTITUTO DE ESTUDOS E PESQUISAS DO VALE DO ACARAÚ - IVA**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**TEMA: A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTE NA TOMADA DE DECISÕES EM EMPRESA DO RAMO DE CALÇADOS NO MUNICÍPIO DE ITAPAJE**

**Objetivo:** Identificar quais práticas da controladoria pode auxiliar no desenvolvimento de pequenas e médias empresas na tomada de decisão.

Você está recebendo um questionário referente À relevância da controladoria como ferramenta na tomada de decisões em empresa do ramo de calçados no município de Itapaje. Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso de graduação em Ciências Contábeis. Ao respondê-lo, você estará contribuindo para o desenvolvimento deste estudo.

Não é necessário se identificar, além disso, garantimos o sigilo total das suas respostas individuais.

Desde já, agradeço a participação e a colaboração.

**PERFIL DO RESPONDENTE**

**1 Gênero**

a) ( ) Masculino

b) ( ) Feminino

**2 Faixa etária**

a) ( ) 20 a 30 anos

b) ( ) 31 a 40 anos

c) ( ) Mais de 40 anos

**3 Escolaridade**

a) ( ) Ensino Médio Completo.

b) ( ) Ensino Superior completo.

c) ( ) Pós - Graduação

**4 Cargo que ocupa**

a) ( ) Administrador

b) ( ) Chefe de Produção

c) ( ) Setor Fiscal

**5 Renda mensal**

a) ( ) De um a três salários mínimos

b) ( ) De quatro a seis salários mínimos

c) ( ) Mais de seis salários mínimos

**6 Tempo na entidade**

a) ( ) De 1 a 5 anos

b) ( ) De 6 a 10 anos

c) ( ) De 11 a 15 anos

**PERGUNTAS OBJETIVAS DO ESTUDO**

1° Na atividade da gerência quais as tarefas que podem ser consideradas como uma ação de tomada de decisão?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2º Há um pequeno crescimento na demanda dos profissionais da controladoria, você acha importante tê-la em sua empresa?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3º Como você vê a controladoria dentro de sua empresa?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4º Quais as práticas ou métodos que a empresa utiliza para tomada de decisão?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5º O que você entende de controladoria? Qual seu ponto de vista sobre esse assunto?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6º Se já houve informações repassadas, e o que foi feito para se tomar decisões através das sobre essas informações ?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7° Quais os benefícios percebidos pela empresa quanto a esse assunto?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_