

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
MBA EM CONTROLADORIA E AUDITORIA

MARIA CRISTINA SOUSA

**A PRESENÇA DA CONTROLADORIA NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO
ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO**

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2021

MARIA CRISTINA SOUSA

A PRESENÇA DA CONTROLADORIA NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Pós-Graduação do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de especialista.

Orientadora: Ms. Tharsis Cidália de Sá Barreto Diaz

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2021

A PRESENÇA DA CONTROLADORIA NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Maria Cristina Sousa¹
Tharsis Cidália de Sá Barreto Diaz Alencar²

RESUMO

As constantes mudanças no mercado e a necessidade de se manter competitivo e de tomar de decisões importantes, faz com que as empresas invistam cada vez mais no planejamento e no gerenciamento de suas atividades, visando otimizar processos e maximizar seus recursos. Nesse sentido, o presente estudo buscou apresentar como a presença da controladoria no planejamento estratégico de lojas de materiais de construção pode possibilitar o aumento do desempenho organizacional e desenvolver de maneira assertiva os processos de gestão. Para isso foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, onde através da análise de conteúdo e uma pesquisa bibliográfica foi possível apresentar os principais achados sobre o papel da controladoria no segmento de construção. Os resultados do estudo apontam como a controladoria pode contribuir para a tomada de decisão e que resultados ela possibilita para os gestores de lojas de construção que a implementam.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Controladoria. Material de Construção.

ABSTRACT

The constant changes in the market and the need to remain competitive and to take important decisions make companies invest more and more in planning and managing their activities, aiming to optimize processes and maximize their resources. In this sense, the present study sought to present how the presence of controllership in the strategic planning of building materials stores can enable the increase in performance to positively develop the organization's management. For this, a qualitative approach research was carried out, where, through content analysis and a bibliographical research, it was possible to present the main findings about the role of controllership in the construction segment. The results of the study show how controllership can contribute to

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA. Pós graduanda em Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário Dr. Leão Sampaio – UniLeão. E-mail: crisvalentina1996@gmail.com

² Professora Mestre orientadora docente da UniLeão. E-mail:Tharsis@leaosampaio.edu.br

decision-making and what results it provides for managers of construction stores that implement it.

Keywords: Strategic planning. Controllershship. Construction material.

1 INTRODUÇÃO

Considera como uma atividade de grande importância dentro das organizações, a Controladoria pode ser visualizada sob dois enfoques: como ramo do conhecimento e órgão administrativo (FIGUEIREDO, 1995). Como ramo do conhecimento, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção dos sistemas de informações. Já como órgão administrativo, a Controladoria possui uma estrutura funcional e objetiva a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial. (GONÇALVES, 2017).

Assim, esse estudo tem como objetivo apresentar a relevância da controladoria e do controle interno para o desenvolvimento da gestão organizacional em uma empresa de material de construção. No que se refere à metodologia, a presente pesquisa utiliza uma metodologia de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, tendo como principais fontes, a pesquisa de periódicos em bases de dados conceituados.

Enquanto legado científico este trabalho possibilitará a sociedade civil e comunidade acadêmica, ampliar percepções sobre o papel da controladoria e do controle interno nos processos de gestão no ramo de construção. A autora da pesquisa considera relevante, estudos como estes, que promovem o entendimento de como o planejamento estratégico e os processos de gestão podem contribuir de maneira assertiva para o ramo da construção civil.

O estudo está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta a fundamentação teórica que embasou o desenvolvimento da pesquisa; a Seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados durante a realização da pesquisa; a Seção 4 apresenta os resultados obtidos e uma discussão sobre as descobertas do estudo; e por fim, a Seção 5 apresenta as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria é abordada por muitos autores, por a sua relevância para a gestão das instituições, auxiliando nas tomadas de decisões. Segundo Mossimann, Alves e Fish (1993) A controladoria baseia-se em um corpo de doutrinas e conhecimentos referentes a gestão econômica, podendo ser vista sob dois aspectos importantes que é a de um órgão administrativo, que possui missão, função e princípios com direção para o modelo de gestão do sistema da empresa. É também voltado para uma área do conhecimento humano com princípios, conceitos e critérios.

Para tanto a controladoria consiste em manter um controle mais duro e estruturado sobre determinada unidade ou departamento da empresa. Tornando assim um controle dos exercícios desenvolvidos, em que reproduz informações sobre o resultado adquirido nas realizações confrontadas com os resultados planejados, possibilitando assim a avaliação da atuação dos gestores, dos setores, pesquisa dos resultados dos produtos, serviços e a propensão do comportamento futuro da instituição (OLIVEIRA, 2009)

Com o aumento da complexidade na organização das empresas, a controladoria se tornou uma aliada muito importante na gestão das empresas. (Figueiredo; Caggiano,2017). É através dela que se pode reunir e análise os dados de todos os departamentos de uma instituição, principalmente da contabilidade, e transforma-los em relatórios que venham ajudar os gestores nas tomadas de decisões.

Desse modo, considerando essas razões entre a divisão da função contábil e a função financeira encontrou-se o caminho mais coerente a ser tomado e, nessa época, surgiu o nascimento e estudo de uma atividade diferente da controladoria. Schmidt e Santos (2006) destaca que, para a controladoria ter sua execução dentro da organização, ela requer o emprego de princípios adequados, abrangendo assim todas as atividades da empresa, que incluir desde o planejamento inicial até a aquisição do resultado final.

De acordo com Oliveira (2009). Um departamento de controladoria bem desenvolvido é capaz de melhorar o desempenho tanto dos gestores como na eficácia e eficiência de cada unidade, usando atividades como o

acompanhamento dos controles gerenciais e registro de possíveis deficiências em áreas específicas. Assim com as deficiências evidenciadas se torna possível para cada setor isolar o problema e produzir medidas preventivas para corrigir o mesmo

A controladoria para Padoveze (2013) não é só o ato de administrar o sistema contábil da empresa, até mesmo porque só conhecimento de contabilidade e finanças não é mais primordial para o desenvolvimento organizacional. É apontado pelo autor algumas atividades fundamentais da controladoria, como a coordenação e implantação dos sistemas de informações, gerenciamento, análise, planejamento e assistência.

Dentro das organizações a controladoria vem ganhando um espaço relevante, considerando o alto grau de necessidade de controle que os gestores precisam para competir no mercado, devido as constantes mudanças. Nakagawa (1993), relata que a controladoria está abertamente ligada com a busca incessante da eficácia da organização, e dessa forma para se chegar ao sucesso no que concerne a alcançar esse objetivo, a mesma dispõe de alguns modelos de sistema de gestão, onde podem ser divididos nos sistemas de informações, controles internos, planejamentos; estratégico, tático e operacional, tudo dentro do setor de contabilidade.

Borinelli (2006), conclui que o objeto de estudo da Controladoria são as organizações, ou seja, o modelo organizacional como um todo, os quais podem ser subdivididos em:

a) processo (e o modelo) de gestão como um todo, especialmente em suas fases de planejamento e controle, com suas respectivas ênfases: gestão operacional, econômica, financeira e patrimonial;

b) necessidades informacionais, consubstanciadas nos modelos de decisão e de informação;

c) processo de formação dos resultados organizacionais, compreendendo o modelo de mensuração e o modelo de identificação e acumulação.

Nesse sentido, a controladoria, considerando os processos e necessidades de um modelo de gestão organizacional, pode ser entendida como um instrumento de controle que permite as empresas a de maneira mais assertiva e mensurada gerenciar todas as atividades da organização, mesmo estas estando descentralizadas em vários setores.

2.1.1 Evolução da controladoria como instrumento de controle e gerenciamento das atividades organizacional

A controladoria é também considerada um órgão administrativo, onde sua principal função é o gerenciamento das informações para aos demais setores da organização, e juntamente com o controller, responsável esse tanto pelo departamento de controladoria quanto o financeiro, Figueiredo (1995, p. 4) conceitua a controladoria “[...] como um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”. Ou seja, ela subsidia as informações adequadas na tomada de decisões além de proteger os ativos da entidade e garantir a sua continuidade.

Sob o ponto de vista de Barretos (2008), a participação da controladoria no âmbito da gestão se inicia a partir da implantação e monitoramento de controles internos na empresa. Seguindo ainda a linha de pensamento do autor, a implementação segura de uma estrutura de controle interno, pode proporcionar a criação de um adequado conjunto de informações, onde irá admitir à controladoria responder ao processo de gestão com informações coerentes e fundamental para a tomada de decisão.

Tendo em vista o êxito da empresa, torna-se indispensável obter conhecimento sobre as imensas variáveis que afetam direta e indiretamente o processo de gestão, e que se inicia a partir das divisões fornecedoras da controladoria.

Segundo Figueiredo (1995) para que todo processo funcione corretamente, é necessário possuir um mecanismo que traga retorno e ofereça a real situação de cada setor, de como as informações compartilhadas andam sendo processadas e repassadas à frente. Esse processo de conexão que liga a controladoria ao setor de controles internos é denominado feedback.

Barreto (2008), fala que é de responsabilidade da controladoria, que depois de todo procedimento de desenvolvimento e execução de todas as etapas do controle, possa haver um confronto entre os resultados planejados dos alcançados, representando quais as áreas que confere e que não confere com as expectativas do planejamento.

Dessa forma o controle e o feedback de planejamento, possibilita analisar se todos os campos da organização estão cumprindo suas atividades de forma correta, ou se os resultados alcançados estão de acordo com as expectativas do planejamento. Sendo assim se resultados obtidos, quando comparados com os calculados, indicam uma possibilidade de falhas encontradas durante o processo, é necessário procurar solucioná-los (IBIDEM).

Portanto pode-se constatar que a controladoria como instrumento de controle e gestão está de modo direto, ligada ao sistema de feedback da organização. Visto que é através das informações adequadas e conjuntas aos setores de contabilidade, gerencias e principalmente do sistema de informação, que permitem a noção completa da situação da empresa (SCHIER 2005). Abastecendo subsídios no processo de tomada de decisão.

Porém para que isso ocorra de forma correta o controller tem que ter a habilidade de solicitar e analisar cada informação obtida, fazendo-se deste modo necessária a implantação de processos de gestão bem definidos e alinhados com a missão e visão da empresa.

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO

O processo de gestão relaciona-se a um conjunto de funcionalidades de planejamentos, administração e avaliação das atividades contínuas, com o intuito de diminuir as divergências entre pessoas e responder as necessidades e perspectivas dos clientes tanto externos quanto internos da empresa (OLIVEIRA, 2011).

Uma vez que uma empresa está relacionada com processos de gestão compreende a organização de forma ordenada, atendendo as expectativas e necessidades das partes interessadas e principalmente a do cliente (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011). Os mesmos ainda falam que a gestão por processos pode ser aplicada com base para o desenvolvimento contínuo dos processos produtivos, expandindo os níveis de competência e minimizando as perdas e sendo assim maximizado os lucros. Dessa maneira, é notória a necessidade de se analisar frequentemente os processos organizacionais e também em aperfeiçoá-los constantemente.

A organização e a preservação de um processo de gestão adaptado com base nos princípios estabelecidos no modelo de gestão, é uma função da controladoria. Em vista disso, sua missão nesse processo, que também é definido por Nascimento (2002) de modo que o processo de planejamento baseia-se em levar todos os gestores da instituição a trabalharem de forma a obter uma sinergia, procurando alcançar o objetivo geral da organização.

Desta forma é visível entre as funções da controladoria a atividade de controle, onde pode ser visto em nível organizacional, o controle interno de uma forma mais ampla, o controle de toda a atividade da empresa. Outra observação que pode ser mencionada é sua relação como sistema de informação da organização. Pois se não tiver uma geração de informação adequada, não tem como medir os resultados, e sendo assim, não pode haver um controle apropriado para as operações da empresa. (NAKAGAWA 1993).

Para Catelli et al. (2001), o modelo de gestão é a base fundamental para a formação de todo processo de gestão, que define por sua vez todas as suas etapas a cultura organizacional da instituição. Todo esse processo de gestão visa garantir que as decisões tomadas por seus gestores incentivem o desempenho da empresa.

De acordo com Pereira (2001), o processo de gestão pode assumir várias funções na realidade da empresa, porém, deve certificar que as decisões tomadas por suas atividades, leve-as ao cumprimento de sua tarefa, de forma que garanta sua adaptação e concordância no ambiente operacional necessário para a sua continuidade. Mesmo que alguns autores abordem a fase do planejamento operacional de maneira mais detalhada, dividindo essa etapa em um planejamento operacional de curso, médio e longo prazo entre outros (CATELLI, et al., 2001).

Sendo assim, os processos de gestão precisam além de muito bem desenhados e aplicados, ser monitorados e quando preciso aperfeiçoados, haja vista que ao envolver diferentes atividades de setores da mesma organização este precisa em alguns momentos ser adaptado e atender particularidades iminentes às atividades propostas, para que o planejamento estratégico possa ter efetividade.

2.2.1 Planejamento Estratégico e Controle

O planejamento estratégico tem por finalidade buscar atribuir valores mais elevados ao produto final e menos elevados às deficiências que possam vir a surgir, utilizando-se de princípios como a capacidade de realizar ou desenvolver atividades produzindo um ótimo rendimento. (CHIAVENATO, 2003, p. 39). Nesse sentido, surge a figura do planejamento estratégico que, nas palavras de Druker (apud CHIAVENATO, 2003, P. 39) é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Vasconcelos (1999) afirma que o planejamento estratégico gira em torno da articulação, da interação entre a empresa e o cenário externo, vínculo entre as existências interna e externa. Esta influência recíproca originou-se da observação minuciosa de prenúncios negativos e circunstâncias favoráveis, bem como dos sinais de força e fraqueza mostrados pela empresa.

Na concepção de Kotler (1992) o planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial de produzir e preservar uma harmonização entre os objetivos e recursos da empresa, com as oscilações e oportunidades de mercado. Ainda seguindo a linha de pensamento do autor, o principal objetivo do planejamento estratégico é direcionar e redirecionar os negócios e produtos da instituição de uma forma que produzam uma maior liquidez e desenvolvimento satisfatório.

A geração de objetivos e os caminhos a serem percorridos são elaborados pelos líderes da empresa, por se tratar de algo que possui grande abrangência dentro de todo o sistema, tornando essa prática de uso coletivo, compartilhando assim as diversas atribuições com todos os setores da empresa (VASCONCELOS, 1999).

Um planejamento estratégico bem estruturado permite a uma empresa reduzir as imprecisões relacionadas aos procedimentos de tomadas de decisões, bem como os referentes aos indicadores de rendimento, elevando

dessa maneira as possibilidades dos objetivos estabelecidos pela organização se concretizarem.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993) desenvolvem a ideia de que o planejamento estratégico não se baseia apenas no que o futuro demonstre em relação ao progresso do passado, é fundamental, que primeiramente se faça uma análise, interpretação, entendimento e julgamento das informações, demonstrando as ideias e conceitos baseados nesse processo de informações para eventuais processos decisórios no subsequente (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003).

Por sua vez, o controle do processo de planejamento concede analisar se todos os setores da organização estão correspondendo com as expectativas inseridas no planejamento, onde os resultados adquiridos são comparados aos cálculos, mostrando a possibilidade de indicar as falhas existentes durante o processo a fim de solucioná-los (CATELLI et al., 2001).

O controle precisa ser trabalhado junto a todas as áreas da empresa, analisando o resultado de cada uma separadamente e também da organização como um todo, nessa análise do desempenho a avaliação deve ser analítica e global, inclui que, para a execução do controle ser bem sucedida, deve ocorrer algumas etapas como, por exemplo, a prevenção dos resultados das decisões na forma de medidas de desempenho, juntar informações sobre o desempenho real e comparar este, com o desempenho previsto para verificar quando uma decisão foi deficiente, ocorrendo assim o procedimento que a produziu e suas consequências (IBIDEM).

Contudo, para Oliveira (2001), o controle interno permite a comparação dos resultados alcançados durante o processo de gestão, que representa o controle das operações da empresa, onde um planejamento sem boa estrutura de controle interno com base, impossibilita o estudo dos resultados, comprometendo todo o planejamento.

Crepaldi (2008) ressalta que o bom desempenho do sistema de controles internos facilita a percepção do lucro que a organização poderá ter, além das demais vantagens do regime, gerando mais confiança nos procedimentos adotados e as informações geradas.

O planejamento por tanto depende de um bom controle e de processos de gestão bem definidos, somente assim entidades, como por exemplo o setor

de material de construção pode realizar através de processos e ferramentas de controle uma boa administração de seus recursos, e se alinhar como o mercado que se torna sempre mais competitivo.

2.3 O SETOR DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Os materiais de construção civil são considerados elementos de natureza diversa e desempenham seus papéis de maneira muito específicas e previsíveis. Este ramo garante a existência de ambientes construídos e são pensados de modo que garantam a viabilidade de habitação, transporte e serviços (RIBEIRO, 2002). A construção civil é considerada um dos principais setores responsáveis pelo abastecimento do mercado de trabalho brasileiro e se destaca pela execução, manutenção e restauração de obras em diferentes segmentos (DE MEREIROS, 2017).

Uma das etapas para projetos de construção civil é justamente o controle da qualidade, nesta etapa devem ser previstos e verificados se os materiais que chegam ao canteiro de obras estão adequados e adequados para sua correta utilização. Dessa mesma maneira também se faz necessário o controle no que se refere aos processos de Planejamento e gerenciamento destes materiais (BERTOLINI, 2016).

De acordo com estudos de Ribeiro et al. (2011), na percepção de gestores de lojas de material de construção, relativamente ao comportamento estratégico e na utilização de seus recursos, há uma ausência de controle entre os recursos e suas capacidades, essa falta de planejamento por sua vez pode gerar limitações que afetam a competitividade sustentável do empreendimento, visto que este não consegue gerar resultados eficientes.

No que diz respeito ao processo de gestão em lojas de material de construção civil, a gestão de estoque é considerada como fundamental no processo de planejamento estratégico e possibilidade de maneira controlada a empresa na organização de suas entradas e saídas, para este controle é utilizada como ferramenta de apoio sistemas e ferramentas oferecidas pela tecnologia (REZENDE, 2008).

Corroborando com esta ideia, Almeida et al. (2012), afirma que para a consolidação de lojas de material de construção no mercado, se faz necessária

a adoção de procedimentos e técnicas de planejamento e controle que permitam aos gestores conhecerem a real situação patrimonial e econômico financeira de sua empresa. Os autores supracitados apontam ainda que muitos profissionais responsáveis pela tomada de decisão as empresas desconhecem ou ainda não estão adeptos a utilização da controladoria no processo de gestão.

Nesse sentido, afirma-se que uma gestão ineficiente aliada a falta de planejamento podem ser consideradas como causas determinantes no processo de mortalidade dos negócios, como por exemplo, no segmento da construção. O ideal é que sejam adotadas ferramentas e controles para viabilizar melhorias na estrutura organizacional e na utilização dos estopes que por sua vez devem preservar o patrimônio e uma qualidade econômico, financeira e patrimonial (GIOMBELLI, 2021).

3 METODOLOGIA

O estudo possui abordagem qualitativa que segundo Strauss e Corbin (1998) “é toda aquela pesquisa que produza descobertas que não sejam através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação”. Seguindo o pensamento de Gil (2002), a pesquisa é caracterizada como exploratória, por proporcionar ao autor do trabalho uma maior familiaridade com o problema estudado e contribuir com o aprimoramento de suas ideias e intuições acerca do tema.

O objetivo do estudo foi apresentar a relevância da controladoria e do controle interno para o desenvolvimento da gestão organizacional em uma empresa de material de construção. Nesse sentido foi realizada uma pesquisa exploratória, onde os acontecimentos e conceitos foram observados, analisados, classificados no intuito de proporcionar maiores informações sobre o assunto e reconhecimento das relações existentes, sem que houvesse a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2010).

Para fundamentação da pesquisa foi realizada uma revisão da literatura, partindo na perspectiva de busca de periódicos publicados em revistas e sites de busca confiáveis. Os sites de busca e bases de dados mais utilizadas para a revisão bibliográfica foram nomeadamente Google Acadêmico, Scielo, Spell. Segundo Marconi e Lakatos (2011) a pesquisa bibliográfica se caracteriza como

sendo uma observação de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações independente e imprensa escrita.

Quanto a análise dos dados coletados, foi utilizada como técnica, a análise de conteúdo que de acordo com Vergara, (2012) é uma técnica para o tratamento de dados que busca identificar através das etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos dados, identificar as definições e explicações sobre a temática estudada.

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa apresentaram informações a respeito de como a controladoria é abordada como ciência e departamento, e como esta auxilia na tomada de decisões dentro de uma organização, os autores Alves e Fish (1993), Oliveira (2009), Figueiredo e Caggiano (2017), Schmidt; Santos (2006), trouxeram dados relevantes sobre o papel da controladoria e como esta pode positivar os resultados financeiros de uma organização, se esta for trabalhada de maneira estratégica e contínua.

Relativamente a evolução da controladoria como sendo um instrumento de controle e gerenciamento das atividades organizacionais, esta, vem atuando a partir da implementação e monitoramento de controles internos na empresa, que de acordo com os autores Figueiredo (1995), Barreto (2008) e Schier (2005), possibilitam uma análise e percepção holística de como as áreas de atuação da empresa estão desenvolvendo suas atividades em prol do objetivo geral, que é maximizar os resultados e o desempenho organizacional.

O estudo apresenta, conforme apontado por Pavani e Scucuglia, (2011), Nakagawa (1993), Catelli et al. (2001) e Pereira (2001) como o processo de gestão se relaciona com as funcionalidades de planejamento, administração e avaliação das atividades contínuas, que são necessárias para implementação da controladoria, sem desconsiderar sua relação com os sistemas de informação que atuam como agentes importante no controle e no planejamento estratégico de empresas, como por exemplo, nas lojas de materiais de construção.

Sobre o planejamento estratégico e controle em lojas de materiais de construção, foi destacado que a construção civil por estar presente em diversos segmentos conforme apontado por Ribeiro (2002), De Medeiros (2017) e Bertolini (2016), é considerada um ramo que necessita de processos de gestão

que possibilitem um planejamento estratégico e de controle, haja vista que o setor de construção, mais especificamente as lojas de materiais de construção precisam de apoio estratégico na tomada de decisão como defendido por Almeida (2012) e Rezende (2008).

Como apontado por Almeida et al. (2012), Rezende (2008) e Giombelli (2021) no planejamento estratégico e controle de estoques, a utilização de ferramentas de controle são fundamentais para que haja um bom desempenho e a controladoria possa atuar de maneira eficaz, são estas ferramentas de apoio aliadas a tecnologia que possibilitam uma análise real da situação econômica, financeira e patrimonial das empresas que atuam na gestão e entrega de materiais de construção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo conhecer apresentar a relevância da controladoria e do controle interno para o desenvolvimento da gestão organizacional em empresas do segmento de material de construção. Para esse fim, foram identificados através de uma revisão da literatura os principais benefícios que a controladoria e os processos de gestão possibilitam quando são aplicadas de maneira adequada e contínua dentro das empresas, mais especificamente no ramo de construção civil.

Os principais achados da pesquisa sinalizaram que a controle e o planejamento estratégico viabilizam uma análise real da situação econômica, financeira e patrimonial das lojas de materiais de construção, que por sua vez, necessitam nitidamente de controlar e organizar seus processos haja vista que atuam com o gerenciamento de matérias primas e precisam ter um controle real de seus estoques.

A autora da pesquisa considera que o resultado da pesquisa foi alcançado, na medida em que apresenta durante a revisão de literatura uma análise aprofundada sobre o papel da controladoria no desempenho organizacional. Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a realização de uma pesquisa de campo, visando obter as percepções dos gestores de lojas de materiais de construção no que se refere aos processos de gestão quais

ferramentas são utilizadas para o controle de suas atividades.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J., OLIVEIRA, M. S., AZEVEDO, T. A utilização da contabilidade como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas do ramo de comércio de material de construção de Feira de Santana/BA. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. (2012).

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: Elaborado de Trabalhos na Graduação. Editora Atlas, 10ª ed. São Paulo, 2010.

BARRETO, Maria da Graça Ptiá. **Controladoria na gestão**: a relevância dos custos da qualidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

BERTOLINI, Luca. **Materiais de construção**. Oficina de Textos, 2016.

CATELLI, A. (Coordenador) – **Controladoria: uma Abordagem de Gestão Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2003

DE MEDEIROS, Jonatas Kennedy Silva et al. **Planejamento Estratégico Na Construção Civil**: Estudo De Caso Em Uma Construtora Da Cidade De Jucurutu-Rn. 2017.

FIGUEIREDO, Sandra. **Contabilidade e a gestão empresarial: a controladoria**. Revista Brasileira de Contabilidade ano XXIV, Fortaleza, nº 93, mai./jun. 1995.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOMBELLI, Débora Cristina. Organização de negócios em uma empresa do setor comercial de materiais de construção. 2021.

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. **Controladoria Empresarial: gestão financeira em micro e pequenas empresas**. HÓRUS, v. 6, n. 2, p. 1-17, 2017. Implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011

- MOSIMANN,C.P; ALVES J.O.C; FISCH,S. **Controladoria: seu papel na administração das empresas**. Florianópolis: UFSC,1993.
- NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. In: **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. 1993. p. 104-104.
- OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria : Fundamentos do controle Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PADOVEZE,C. L; BENEDICTO, G.C. **Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão**. In: Encontro nacional dos programas de pós- graduação em administração, 27, Atibaia,2003.
- PADOVEZE,Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3 ed. rev, e atual. São Paulo: Cengage Learning,2013.
- PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e gestão por processos–BPM. **São Paulo: M. Books**, 2011.
- REZENDE, Juliana Pinheiro. Gestão de estoque: um estudo de caso em uma empresa de materiais para construção-Rezende. 2008.
- RIBEIRO, Carmen Couto. **Materiais de construção civil**. Editora UFMG, 2002.
- RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, p. 175-192, 2011.
- SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria: como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2005.
- SCHMIDT, P; SANDOS,J.L. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo:atlas, 2006.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Basics of qualitative research techniques. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1998.
- VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Planejamento Financeiro**. Curitiba-PR, IESDE Brasil S.A., 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant . C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed.: Atlas, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2012.