

**U F *m* G**

UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE MINAS GERAIS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ADRIANA APARECIDA ARAUJO MOREIRA**

**O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS  
FARMACÊUTICAS NO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE-MG**

**BELO HORIZONTE**

**2019**

**Adriana Aparecida Araujo Moreira**

**O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS  
FARMACÊUTICAS NO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE-MG**

**Versão Final**

Monografia apresentada ao Programa de Especialização em Controladoria e Contabilidade com ênfase em Auditoria da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Auditoria.

Orientador: Prof. Dr. João Estevão  
Barbosa Neto

BELO HORIZONTE

2019

Ficha Catalográfica

Moreira, Adriana Aparecida Araujo.

M838p O papel da controladoria no processo de gestão de  
2019 empresas farmacêuticas no município de Belo Horizonte-MG  
[manuscrito] / Mateus Otoni Silva. – 2019.

18 f. : il.

Orientador: João Estevão Barbosa Neto.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de  
Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Controladoria e Contabilidade.

Inclui bibliografia (f. 14-15) e apêndice.

1. Controladoria 2. Contabilidade I. Barbosa Neto, João  
Estevão. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de  
Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade.  
III. Título.

CDD: 657

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB6-2211

Biblioteca da FACE/UFMG – LVR144/2019

Ata da Sessão Pública de Defesa de Trabalho Final de **ADRIANA APARECIDA ARAÚJO MOREIRA**, N° de registro **2018720052**, aluna do Curso de ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ÊNFASE EM AUDITORIA da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Aos vinte dias do mês de novembro do ano de dois mil e dezenove, às dezoito horas na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, o presidente da Banca Examinadora Prof. João Estevão Barbosa Neto abriu a sessão pública de Defesa de Trabalho Final de ADRIANA APARECIDA ARAÚJO MOREIRA, intitulado **"O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS FARMACÊUTICAS DE PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE-MG."**. A Banca Examinadora, indicada pelo Colegiado do Curso em novembro de 2019 foi constituída pelos professores João Estevão Barbosa Neto (orientador) e Ewerton Alex Avelar. A defesa constou da apresentação de seminário versando sobre o assunto do trabalho, seguido de arguição da aluna pelos membros da banca. Posteriormente, a banca examinadora reuniu-se em sala fechada para o julgamento final, tendo sido considerada APROVADA com nota/conceito 901 A o Trabalho Final de ADRIANA APARECIDA ARAÚJO MOREIRA. O resultado foi comunicado ao público presente pelo Prof. João Estevão Barbosa Neto, que, em seguida, declarou encerrada a sessão. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente Ata, que será assinada pelos membros da Banca Examinadora.  
Belo Horizonte, 20 de novembro de 2019.

\*\*\*\*\*

Prof. João Estevão Barbosa Neto



Prof. Ewerton Alex Avelar



## RESUMO

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

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

## **ABSTRAT**

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

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

## SUMÁRIO

<b>1-INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1-Contextualização .....	1
1.2-Problema .....	3
1.3-Objetivos .....	4
1.4-Justificativa.....	4
<b>2-REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
2.1-Controladoria.....	5
2.2-Gestão de empresas farmacêuticas.....	8
<b>3-METODOLOGIA</b> .....	<b>8</b>
<b>4-ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>9</b>
<b>5-CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>13</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>14</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>16</b>

## **1-INTRODUÇÃO**

### **1.1-Contextualização**

Mediante a globalização e os avanços tecnológicos cada vez mais abrangentes os gestores necessitam atualizar-se em níveis conceituais e práticos, com a finalidade de exercer satisfatoriamente a liderança empresarial, nesse sentido exploram-se os conceitos em controladoria e suas funções.

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

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

Nesse contexto, uma medida ideal na avaliação da eficácia das práticas contábeis de gestão adotadas por um negócio é o desempenho. A estratégia de negócio deve ser apoiada por fatores organizacionais adequados como processos de fabricação efetivos, design organizacional adequado e práticas contábeis relevantes de gestão (ABDEL; MCLELLAN, 2011).

Bianchi, Backes e Congo (2006) trazem em seu estudo que a área de Controladoria tem participação fundamental no processo de gestão das organizações, pois atua de forma sistêmica, através da interação com todas as áreas da empresa, no sentido de prover os seus gestores com informações necessárias para o alcance de um resultado otimizado.

Toda e qualquer empresa visa à continuidade, mas para que isso aconteça são necessárias certas medidas de controle, já que esta é uma ferramenta



fundamental para a sobrevivência das corporações. Controlar pode ser necessário se o intuito é alcançar os objetivos, e cabe à controladoria avaliar se as metas definidas estão sendo cumpridas e se, em alguma área, há dificuldades que prejudiquem o seu crescimento (MACIEL; LIMA, 2011).

Sendo que, o ramo farmacêutico também está inserido nesse contexto. Pois necessita da controladoria para melhorar a gestão de seus recursos e facilitar a tomada de decisões.

A administração hábil das farmácias, assim como em outras empresas, é fator determinante para a sobrevivência e o futuro da organização, pertencendo aos gestores às funções típicas dos administradores, em especial as de planejar, organizar, dirigir e controlar (MARIAN; LUIZA; CASTRO; SANTOS, 2003).

Para orientar decisões e ações, deve o consumidor ser o centro de todo o processo, além da compreensão da função estratégica das farmácias na disponibilização integrada de produtos e serviços.

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

O setor farmacêutico é composto pelas indústrias farmoquímicas. Estas podem atuar desde a produção dos princípios ativos, base para a produção de medicamentos da indústria e laboratórios, até a distribuição ou operações logísticas, distribuindo os medicamentos até que eles cheguem ao seu consumidor final. No geral elas se enquadram como um negócio com margem de lucro restrita e baixa, quando comparada a outros tipos de comércio (MOORI; POPADIUK; MARCONDES; CARUSO, 2005)

O comércio de medicamentos deve atender tanto a aspectos comerciais, quanto aos éticos, uma vez que este ramo se dedica tanto a aspectos de

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

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

Segundo Souza (2008), as empresas de pequeno porte se estabelecem através do atendimento dos seguintes critérios: sua posição no comércio ou indústria da qual faz parte não seja dominante, o número de empregados não seja superior a 500 e seja possuída e operada independentemente. E em algumas situações o valor do custo ser equivalentes, constata-se que o valor deverá competir em diferenciação e não mais em custos. No intuito de viabilizar essas suposições pode ser preciso o desenvolvimento de novas competências e conhecimento de mercado que deverão ser somadas à capacidade tecnológica existente.

## **1.2-Problema**

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

Também nas indústrias farmacêuticas, os gestores precisam de informações sobre procedimentos e intervenções, como por exemplo: produção, custos, faturamento, compras, despesas, comparativos entre o resultado realizado e orçado, planos estratégicos etc. Essas informações fornecem suporte para um

gerenciamento eficaz, permeando tomadas de decisões maior confiabilidade e confiança.

A partir das constatações apresentadas foi formulado o problema da pesquisa deste trabalho, a saber: “Qual a importância da utilização de controladoria no processo de gestão de empresas farmacêuticas?”

### **1.3-Objetivos**

#### **1.3.1-Objetivo geral**

Analisar a importância da utilização de controladoria no processo de gestão de empresas farmacêuticas.

#### **1.3. 2-Objetivos específicos**

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

### **1.4 Justificativa**

O presente artigo objetiva esclarecer um pouco mais a importância da controladoria no ambiente corporativo, especificamente na área farmacêutica, permitindo um maior conhecimento também para o meio acadêmico.

Tal estudo visa o aprofundamento de pesquisas, relacionadas ao meio científico, que objetivam mostrar um pouco mais desse tema importante, que tem relevância, não apenas aos profissionais da área, mas a todos que desejam conhecer um pouco mais sobre esse mercado.

Para o meio empresarial, o trabalho se justifica devido à necessidade de adequação das empresas às novas exigências do mercado de trabalho, objetivando a maximização dos resultados.

Constatando a importância do assunto decidiu-se pela elaboração desse trabalho sobre: “O papel da controladoria no processo de gestão empresarial”, tendo como objetivo principal desta pesquisa mostrar por meio do perfil de três empresas farmacêuticas de pequeno porte situadas no município de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, as informações que são utilizadas no processo de gestão e as necessidades informacionais dos gestores.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1-Controladoria**

O século XX foi característico das grandes corporações norte americano, com a ampliação do comércio empresarial, que refletia na necessidade de uma unidade que controlasse os negócios, interagindo com o mecanismo da competitividade. Também houve essa proliferação, durante a revolução industrial, devido o desenvolvimento de grandes empresas organizadas e complexas (SCHMIDT, 2002).

Percebe-se, no entanto, que a controladoria já tinha ação no cenário mundial, bem anteriormente, porém nessa fase, existe uma maior necessidade de desenvolver uma área específica, com denominação, campo de atuação e funções bem definidas. Utilizando a premissa de que a controladoria refere-se a uma estrutura organizacional, que sistematiza de forma lógica processos de atuação.

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

A controladoria pode assumir duas vertentes de abordagens a de caráter científico e/ou funcionalidade administrativa, atuando no processo gestorial e de gerenciamento. Pretende-se utiliza-la, neste contexto, como órgão administrativo:

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

É possível afirmar que a controladoria aparece como consequência da evolução contábil, melhorando alguns aspectos, doutrinas e métodos em benefício de uma instituição econômica.

Conforme as teorias expostas por Catelli (2009) determina-se que a controladoria de fato constitui um ramo fundamentado na teoria da contabilidade, no entanto, não se restringe esse único embasamento científico, caracteriza-se por uma visão multidisciplinar aplicada funcionalmente na criação de bases teóricas e conceituais usadas para promulgar sistema de informações e modelo de gestão econômica. Nesse sentido referencia novamente a otimização dos resultados a partir da orientação dos gestores nas tomadas de decisões mais adequadas.

A controladoria interfere, enfaticamente no processo decisório, levando em consideração as etapas administrativas controle, facilitando a acessibilidade dos gestores a um fluxo de informações de planejamento, execução e importantes para a continuidade da empresa, com o objetivo de otimizar os resultados. Asseguram Raupp e Beuren (2004, p.45) que:

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

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

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

A missão da controladoria é alcançar de forma lógica, rápida e segura os objetivos propostos, sendo o órgão mais capacitado para o desempenho dessas atribuições, sem se desconectar das demais atividades internas empresariais. Com esse raciocínio, Mosimann e Fisch (2009,p.12) afirmam que:

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

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

## **2.2-Gestão de empresas farmacêuticas**

Na gestão farmacêutica, é necessário administrar de maneira efetiva os processos organizacionais e implantar programas de qualidade voltados para a produtividade em instituições públicas e privadas da saúde, pois qualidade e produtividade são fator chave para alcançar resultados satisfatórios. Para Deming (1986) “A produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade”.

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

Percebe-se nesse contexto, que através de uma administração hábil torna-se possível a sobrevivência e o desenvolvimento de uma organização, cabendo aos gestores à responsabilidade de planejar, controlar e dirigir. Sendo o consumidor o centro de todo o processo.

## **3-METODOLOGIA**

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

O método qualitativo se aplica ao estudo de percepções e opiniões, constituindo produto das interpretações que os indivíduos fazem a respeito de suas próprias vivências. (MYNAIO, 2003). Esse tipo de metodologia nos possibilita aprofundar uma revisão de conceitos e a construção de novas abordagens de análise.

O cenário dessa pesquisa foi o município de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, localizado na região central. A pesquisa foi realizada em três farmácias de pequeno porte, todas localizadas no município em questão.

A amostra compreendeu os representantes das empresas farmacêuticas, sendo o critério de inclusão o de estar desenvolvendo atividade gerencial. Também foi verificada a disponibilidade desses profissionais em colaborar espontaneamente com o desenvolvimento desse trabalho.

Para o levantamento de dados foi analisado um questionário auto aplicativo contemplando os aspectos empresariais e perguntas referentes ao objetivo do estudo (controladoria, planejamento, processo de gestão, sistemas de informações etc.).

As perguntas dos questionários foram categorizadas e desenvolvidas em duas partes: a primeira relacionada a alguns dados pessoais da empresa, e a segunda direcionada aos aspectos fundamentais da pesquisa.

Quanto ao procedimento foi utilizado o método comparativo, onde se buscará comparar a atuação da área de controladoria das empresas farmacêuticas participantes da pesquisa, e compara-la com o que é relatado pela teoria.

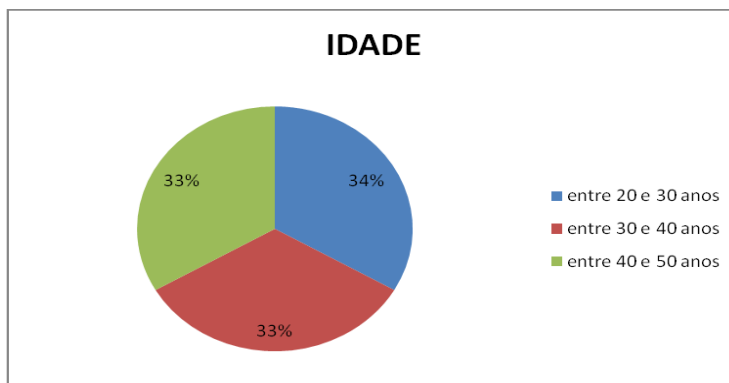
Assim, a pesquisa se limitou a três instituições financeiras, e as constatações da pesquisa se referem apenas a essa amostra, não se podendo generalizar para outras empresas.

#### **4-ANÁLISE DE DADOS**

Foram respondidos três questionários, contendo 11 quesitos cada, com o intuito de identificar se essas empresas farmacêuticas têm utilizado as funções de controladoria. Em caso afirmativo, se os entrevistados percebem a importância da aplicação dessas funções, e ainda qual o nível de conhecimento dos participantes acerca do tema proposto.

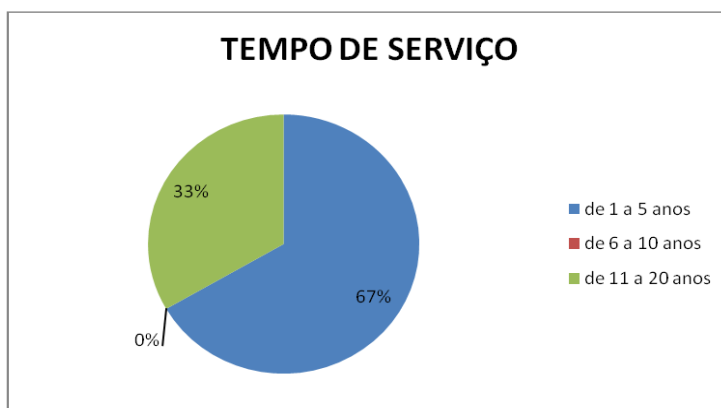
Os dados evidenciados no gráfico 1 indicam que os participantes da pesquisa, têm idades distribuídas uniformemente. Não se identificou, entre os empresários estudados, prevalência de uma faixa etária.



**Gráfico 1 – Idade dos entrevistados**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

O levantamento sugeriu que são empresários até certo ponto jovens, o que demonstra a visão empreendedora na cidade, ou seja, 34% desses empresários estão na idade entre 20 a 30 anos, 33% com idade entre 30 e 40 anos e 33% entre 40 e 50 anos de idades. O questionamento sobre o tempo de atividade está evidenciado no Gráfico 2.

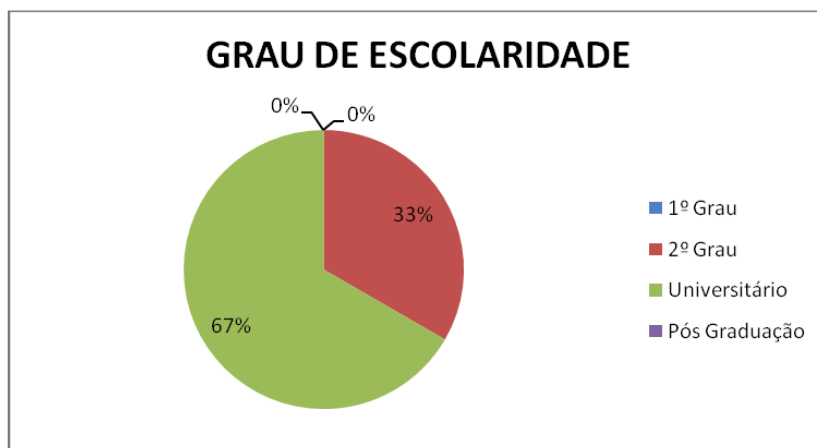
**Gráfico 2 – Tempo de serviço na referida empresa**

Fonte: Dados coletados na pesquisa

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

em sua maioria há a predominância de conhecimentos relativos à atividade empresarial (Gráfico 3).

**Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos entrevistados**



Fonte: Dados coletados na pesquisa

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

Verificou-se que todos os entrevistados concederam as mesmas respostas, dizendo que são proprietários das empresas. Tal fato remete à conclusão de que as demais funções aparentes no questionário são de igual forma exercida pelos mesmos: Gerente, supervisor, podendo contar com alguns funcionários suporte, mas sempre com atividades secundárias, tais como representantes de vendas.

Sendo que as ideias constatadas acima colaboraram com as respostas fornecidas a seguir, pois, posteriormente, quando questionados se os mesmos, seria os responsáveis pela unidade denominada controladoria, desempenando suas funções, novamente houve respostas afirmativas advindas de todos os entrevistados.

Analisa-se que todos os entrevistados são responsáveis pela direção e controle de suas farmácias. Sendo o mesmo indivíduo responsável por coordenar, gerenciar e manter em funcionamento, todo o processo de gestão empresarial. O que se torna possível devido ao fato de serem empresas pequenas e que habitualmente tem uma única pessoa desempenhando diversas funções.

Uma vez questionados sobre a missão da controladoria dentro do seu contexto empresarial, a totalidade de entrevistados diz não saber. Tal fato demonstra certo desconhecimento a cerca do modo de gestão baseado na controladoria. O que pode dificultar a geração de informações úteis para a tomada de decisões e o alcance da eficácia empresarial. Pois a controladoria procura, de maneira eficiente, recorrer a conhecimentos atualizados, para formular planejamentos futuros, objetivando gerar informações que evitem atitudes indevidas para a empresa.

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

Sendo assim, percebe-se que a controladoria ainda é pouco utilizada nas farmácias de pequeno porte estudadas no município de Belo Horizonte MG, devido ao desconhecimento dos proprietários, em relação a sua importância e que em sua maioria utilizam o fluxo de caixa diário, como ferramenta de controle.

## **5-CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo compreende a caracterização da atividade de controladoria em três pequenas empresas farmacêuticas de Belo Horizonte MG. Por meio dos resultados, constatou-se que estas microempresas, possuem pouco conhecimento em relação à importância dos benefícios oferecidos pela controladoria.

A pesquisa demonstra que os microempresários, possuem predominância dos conhecimentos técnicos no campo de atuação, não relacionadas com as áreas de administração, economia e contabilidade o que reflete na forma de gestão observada no desconhecimento de conceitos contábeis e suas aplicabilidades, incluindo pouca visão estratégica.

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

Conclui-se, portanto, que apesar de tratar-se de pequenas empresas, com atuação simplificada, é fundamental um modelo de gestão que controle os processos da empresa como um todo. Isso se dá, por meio de observação das informações internas e externas, utilizando dados passados e atuais, para futuros planejamentos. Também é importante uma estrutura simplificada de Sistema de Informação Gerencial, que capacite o administrador, tornando-o seu próprio controller, visando sempre à qualidade, eficácia e efetividade da empresa, objetivos primários da controladoria.

## REFERÊNCIAS

ABDEL AL, S. F.; MCLELLAN, J. D. Alinhamento das práticas contábeis de estratégia e gestão e seus efeitos no desempenho organizacional. **Journal of Accounting Business and Management**, [S.l.], v. 20, n. 1, p.1-27, 2011.

AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 3ª ed. São Paulo: Excellus, 2002.

BIANCHI, M; BACKES, R G; GIONGO, J. A participação da Controladoria no processo de gestão organizacional. **Revista Contexto - UFRGS**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º sem. 2006.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

BEUREN, I. M. O Papel da Controladoria no Processo de Gestão. *In*: SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CATELLI, A.; PEREIRA, C. A.; VASCONCELOS, M. T. de C. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. *In*: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. – 7. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, L. C. de. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios**. Curitiba: Juruá. Editora, 2008.

ARIMA, C. H. Sistemas de Informações Gerenciais. *In*: SHMIDT, Paulo (Org.) **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 79-90 p.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MOORI, RG; POPADIUK, S; MARCONDES, RC; CARUSO, CRW. Alinhamento da Cadeia de Suprimentos entre a Indústria de Medicamentos e as Farmácias e Drogarias sob a Perspectiva das Dimensões da Informação. **Anais**

**Eletrônicos.** Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação. Brasília: Enanpad; 2005.

MARIAN N; LUIZA VL; CASTRO CGSO; SANTOS SM. **Assistência Farmacêutica para gerentes municipais.** Rio de Janeiro: Opas / OMS; 2003.

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

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

ANDRADE, M. M. A. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HECKERT, J. B.; WILSON, J. D. **Controladoria.** Nova York: Ronald Press, 1963.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas. 1993

DEMING, E. **“Out of the crisis”.** Cambridge university press, 1986.

KNOEPEL, H. **Controllershship.** New York: John Wiley & Sons, 1935.

ROEHL A; JANICE M; BRAGG; Steven M. The Controller`s Function: **The Work of the Managerial Accounting.** New York: John Wiley & Sons, 1996.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas.** 4 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1997.

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

KANITZ, S. C. **Controladoria: Teoria e estudos de casos.** São Paulo: Pioneira, 1976.

MACIEL, L.; LIMA, R. **O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil.** 2011. 7f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Paraíba, Vale da Paraíba, 2011.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Sr(a):.

Este questionário é parte de uma pesquisa conduzida pela Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG. Para avaliar as funções da Controladoria na gestão de pequenas empresas farmacêuticas do município de Belo Horizonte.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

**Adriana Aparecida Araujo Moreira**

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

**1) Gênero:**

Masculino

Feminino

**2) Idade:**\_\_\_\_\_

**3) Tempo em que trabalha na empresa:**\_\_\_\_\_

**4) Grau de escolaridade:**

1º grau completo

2º grau completo

Universitário incompleto

Universitário completo

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

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

Ciências Contábeis

Administração

Ciências Econômicas

- Direito
- Engenharia
- Outro Especificar: \_\_\_\_\_

**6) Cargo que ocupa na estrutura organizacional da empresa:**

- Proprietário(a)
- Diretor(a)
- Gerente
- Supervisor(a)
- Representante de vendas (a)
- Outro Especificar: \_\_\_\_\_

**II – Questões:**

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

- Sim
- Não

**2) Há uma unidade organizacional denominada controladoria na sua empresa?**

- Sim
- Não

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**6) Como você conceitua a controladoria na sua empresa?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.



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

---

---

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

---

---

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

Sim  Não  Não sabe

**10) Ainda sobre o fluxo de caixa, são projetadas as entradas e saídas em que período?**  Diário  Semanal  Quinzenal  Mensal  Trimestral

Não sabe

**11) Identifique e explique os fatores que mais em contribuído na gestão da empresa com a participação da unidade organizacional denominada controladoria ou pela unidade que exerce as funções de controladoria.**

---

---