

**CONTROLADORIA APLICADA EM UM LABORATÓRIO CLÍNICO  
NO RIO GRANDE DO SUL: A MATRIZ DE SWOT  
COM FOCO NOS FUNCIONÁRIOS**

**Área Temática:** Contabilidade Gerencial

**RESUMO**

Nos dias atuais a Controladoria tornou-se uma realidade para as empresas, entretanto, muitas organizações ainda não perceberam a verdadeira importância dos controles para suas operações. Muitas são as empresas que ingressam no mercado, mas há também, um grande índice dessas organizações que se obriga a encerrar suas atividades, devido às causas como: a concorrência, as mudanças tecnológicas, e principalmente, as falhas na gestão administrativa. Diante disto, com este estudo, pretende-se evidenciar a aplicação da Controladoria em um laboratório clínico estabelecido no Rio Grande do Sul. O foco do estudo ocorreu a partir da aplicação de um questionário estruturado, aos quinze funcionários do referido laboratório, e posterior análise por meio da Matriz de SWOT. Como principais resultados verificaram-se como ameaças à empresa: em torno de 30%, tendentes à saída de funcionários para a concorrência, sobressaindo-se de outro modo: 100% de oportunidades, concernentes ao aprimoramento de todos os funcionários. Tais estudos preliminares, não se esgotam em uma única aplicação de controle e observação, devendo tornar-se uma constante na busca de uma gestão eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** Controladoria. Recursos Humanos. SWOT.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a Controladoria tornou-se uma realidade para as empresas, sendo que nas pequenas e médias empresas normalmente, observa-se a Controladoria de forma terceirizada, por períodos determinados, podendo ser por horas, semanas, meses, entre outras formas de parceria, no entanto, muitas organizações ainda não perceberam a verdadeira importância dos controles no dia-a-dia de suas operações.

Desta forma, muitas são as empresas que ingressam no mercado, mas há também, um grande índice dessas organizações que se obrigam a encerrar suas atividades, devido às causas como: a concorrência, as mudanças tecnológicas, e principalmente, as falhas na gestão administrativa. Segundo Ishisaki, Felipe e Krom (2004, p.2) “é incontestável a necessidade de criação de instrumentos capazes de diminuir os índices de mortalidade empresarial [...]”.

Dentre as principais funções da Controladoria, encontra-se um grande potencial para combater estas ameaças e vislumbrar oportunidades, como planejamento e pesquisa sobre os dados presentes e futuros da empresa, seguidos da avaliação de riscos que possam comprometer sua rentabilidade e continuidade.

Neste sentido, com este estudo pretende-se evidenciar a aplicação da Controladoria em um laboratório clínico estabelecido no Rio Grande do Sul, tendo como foco de estudo a realização de um questionário estruturado, aplicado aos quinze funcionários do referido laboratório, e posterior análise por meio da Matriz de SWOT. Destacando-se, a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as principais ameaças e oportunidades observadas no Laboratório Clínico – LSL?

Medeiros *et al* (2010, p.5) comentam sobre a utilização da Matriz de SWOT, que “após a montagem, a visualização do cenário da empresa fica bastante simples, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para o processo decisório. Esse tipo de ferramenta também pode ser chamada de Diagrama SWOT ou Tabela SWOT”.

A escolha pelo tema justifica-se, portanto, pelas observações e análises, baseadas em pontos fortes e pontos fracos, a partir do estudo do ambiente interno, focado nos funcionários do laboratório mencionado, resultando em sugestões na melhoria da sua eficiência e eficácia, fatores que muitas vezes não são observados pelos gestores.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A CONTABILIDADE E A CONTROLADORIA

De acordo com Oliveira (2009, p.20):

a controladoria fortemente apoiada na contabilidade gerencial, é responsável por traduzir economicamente os resultados das decisões adotadas pela empresa. Trata-se de uma área coordenadora das informações para a gestão econômica, que tem como foco o incremento do patrimônio líquido de uma organização pelo lucro.

A Contabilidade já existe desde o início das civilizações, desde a época do pastoreio quando o homem cuidava do seu rebanho, e conseqüentemente com o tempo começou a se questionar quanto o seu rebanho havia crescido e se a sua riqueza era maior que a do seu vizinho.

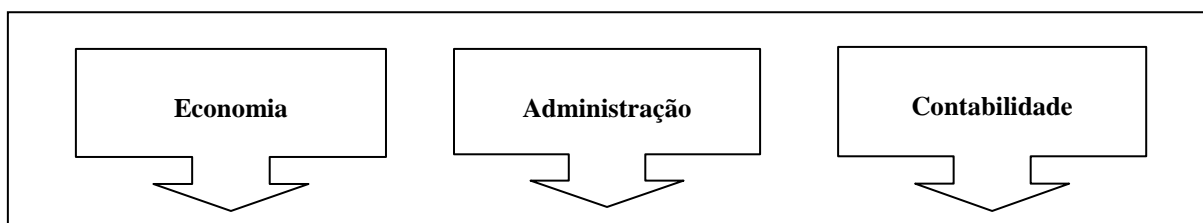
Logo, surge a Contabilidade, com a função de avaliar a riqueza do homem, os acréscimos ou decréscimo dessa riqueza, e assim alguns teóricos dizem que a contabilidade já existe pelo menos há 4.000 anos antes de Cristo. A Contabilidade é tão antiga quanto o próprio homem que pensa. (IUDÍCIBUS, 2008).

De acordo com Sá (2009), devido a essa imensa dimensão histórica, vários autores apresentam categorizações diferentes de períodos para o estudo da evolução do pensamento contábil, no entanto todas não passam de formas diversas de estudo de um único assunto: História e evolução da Contabilidade.

Conforme Montoto (2011, p.35):

Para o entendimento do que vem a ser a ciência da contabilidade, podemos fazer uma analogia entre as três principais ciências envolvidas no universo das entidades econômico-administrativa: um empreendimento, para obter o sucesso esperado por seus investidores, deve sempre passar pelas etapas de planejamento, execução e controle de suas ações.

Desta forma, temos a Economia no planejamento das metas da empresa, a Administração na execução de suas estratégias e ações e a Contabilidade no controle do resultado dessas ações. (IUDÍCIBUS, 2008, p.87).



**Figura 1 - Três principais ciências envolvidas Universo das Entidades Econ-dministrativas.**

Fonte: adaptada de Montoto (2011, p.35).

Conforme Montoto (2011, p.40) o objeto é o que delimita a abrangência de uma ciência, o objeto da contabilidade é o Patrimônio, que é o conjunto de bens, direitos e obrigações com terceiros, Patrimônio que pode pertencer a uma sociedade, uma pessoa física, uma instituição ou a um grupo de pessoas, independente de visar o lucro ou não. As funções básicas da contabilidade são:

- a) Administrativa: que visa controlar o patrimônio de uma entidade, e;
- b) Econômica: que visa apurar o resultado de uma entidade.

O objetivo fundamental da contabilidade é fornecer informações a seus usuários para ajudá-los na tomadas de decisão.

Conforme Montoto (2011, p.42:43):

escrituração contábil é composta pelo registro de fatos administrativos que alteram de forma qualitativa ou quantitativa o patrimônio e estes registros devem ser expostos através de demonstrações contábeis que são relatórios resumidos de tudo o que ocorre na contabilidade, são o resumo dos fatos contábeis: Balanço Patrimonial; Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração do Fluxo de Caixa; e Demonstração do Valor Adicionado.

Para que a contabilidade possa controlar, é fundamental que ocorra o registro de todos os fatos contábeis, isto é, de todos os eventos ou acontecimentos que afetam o patrimônio da empresa ou entidade em questão. (MONTOTO, 2011).

## 2.2 CONTROLADORIA

De acordo com Oliveira (2009, p.49) a literatura brasileira, desde 1960, período em que houve um aumento da demanda por profissionais de Controladoria, em razão das mudanças econômicas por que o país passou e vem passando, até a década de 1980, ocorreu uma consolidação da profissão.

Conforme Catelli 1999, a missão da controladoria é assegurar a eficácia da empresa através da otimização de resultados. Enquanto Heckert e Willson (apud PADOVEZE, 2012), compararam o controlador com o navegador, que mantém o capitão permanentemente informado sobre o navio e a viagem. Da mesma forma, Fayol (apud PADOVEZE, 2012) disse afirma que a contabilidade deve permitir a todo instante onde estamos e para onde vamos.

Já Padoveze (2012, p.3) diz que: “a Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa”. Menciona ainda que “à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas mais diversas necessidades”.

Para Mossimann e Fisch (1987, p.99), a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a obtenção de sua eficácia.

Segundo Oliveira (2009, p.16):

A controladoria contribui para uma organização da qual faça parte ao desempenhar atividades como: colaborar na formação das estratégias, organizar, analisar e apresentar dados coletados, elaborar informações relevantes a administração, e gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa.

Percebe-se ainda que para uma empresa que dispõe de Controladoria seja interna ou externa, é muito importante que sejam demonstrados os resultados para seus funcionários, ou seja, é fundamental que todos os funcionários da empresa saibam o quanto eles são importantes para que essa entidade permaneça no mercado.

É fundamental o *controller* conseguir fazer com que os funcionários da empresa percebam que o trabalho em equipe alcança resultados com muito mais rapidez e eficiência que o trabalho individual, e assim todos poderão juntos ter uma satisfação profissional alcançada, o funcionário deve ser recompensado ao atingir suas metas, pode vir a ter até participação nos lucros da empresa, isso fará com que o funcionário trabalhe com mais esforço e dedicação, lutando por um bem comum.

### 2.2.1 Estruturação Da Controladoria

De acordo com Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p.7), controladoria poderá ser estruturada em dois grandes segmentos:

- a) Contábil e Fiscal: São exercidas funções de contabilidade tradicional, como a escrituração contábil e fiscal geração de informações e relatórios para fins societários, fiscais publicações, atendimento da fiscalização e auditoria etc.

- b) A Área de Planejamento e Controle: caracteriza o aspecto moderno das funções e atividades da controladoria. Nesse segmento devem estar incorporadas as atribuições concernentes a gestão de negócios, o que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidade, planejamento tributário etc.

### **2.2.2 O Controller**

Conforme Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p.13) nos dias de hoje o *controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas.

Oliveira (2009, p.76) entende que o *controller* deve ter em si um perfil de liderança, ser de bom relacionamento, pois isso o ajudará a ter a capacidade de motivar as pessoas a contribuir em um resultado.

Segundo Padoveze (2012, p.33) “O posicionamento ideal do *controller* em uma empresa seria em nível de diretoria, *controller* pode também receber a denominação de Gerente Administrativo Financeiro, o *controller* deve ter uma visão voltada ao futuro, e ser ativo em suas ações”.

### **2.2.3 Modelo De Gestão Em Controladoria**

Conforme Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p.103) percebe-se que atualmente no mundo dos negócios com as constantes mudanças tecnológicas, as empresas necessitam desempenhar bem papel para não perder seus clientes, precisam ter um grande controle empresarial, e assim a controladoria trabalha exercendo importante papel auxiliando os gestores no planejamento e no controle de gestão.

Através dos modelos de gestão identificamos como as empresas asseguram sua permanência no mercado e continuam gerando empregos, para que isso aconteça é indispensável que a empresa conheça dois processos importantes, a eficiência e a eficácia, que é o seguinte:

- a) Eficiência – Fazer bem feito uma ação, realizar adequadamente um trabalho. Exemplo: cumpre seu dever; reduz os custos.
- b) Eficácia – É quando são alcançadas as expectativas de resultado, é o cumprimento da missão. Exemplo: Obtém resultados; Aumenta os lucros.

### **2.2.4 Missão E Visão**

Segundo Oliveira (2009, p.27), a missão de uma empresa relaciona-se com a satisfação de uma necessidade de seu ambiente externo. E a fabricação de um determinado produto ou a prestação de um determinado serviço é apenas um meio de satisfazer essa necessidade. Entende-se então que a missão da controladoria são os objetivos a serem alcançados, e assim também toda a empresa tem ou deveria ter uma missão. Missão nada mais é do que: determinar o que a empresa se propõem a fazer, é o motivo pelo qual a empresa existe.

Na missão, a empresa deve preocupar-se com a satisfação de uma necessidade do seu ambiente externo. A empresa deve criar uma missão que ela realmente tem capacidade de cumprir, para isso acontecer ao criar sua missão a empresa deve levar em consideração o que os clientes necessitam, os produtos e serviços oferecidos, mercados de atuação, e como são as pessoas que provavelmente serão os seus clientes, como a idade, a classe, o sexo, etc.

As empresas possuem também uma visão. A visão da empresa é o que ela espera do futuro para a empresa em um determinado período de tempo, podendo ser alterada quando a empresa atinge os seus objetivos, nesse momento uma nova visão é criada, pois suas expectativas foram realizadas. Logo, a visão então explícita como a empresa deve ser vista, onde ela quer chegar e o que deseja realizar em determinado tempo e cenário.

### 2.2.5 Controladoria E Planejamento Estratégico

Na visão de Mosimann e Fisch (apud Oliveira, Peres Jr.; Silva, 2011, p.30)

Pode-se conceituar, então planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas.

Quando se pensa em alcançar um objetivo, as ideias que vem a nossa mente, são como, quando e o que fazer para alcançá-lo, isso chama-se planejamento, em controladoria não é diferente, quando o *controller* de uma entidade pensa em alcançar a situação futura planejada ele necessita planejar, ou seja, necessita de um planejamento estratégico que estabelece metas, que se atingidas possibilitarão a empresa alcançar os objetivos definidos.

### 2.2.6 Funções Da Controladoria

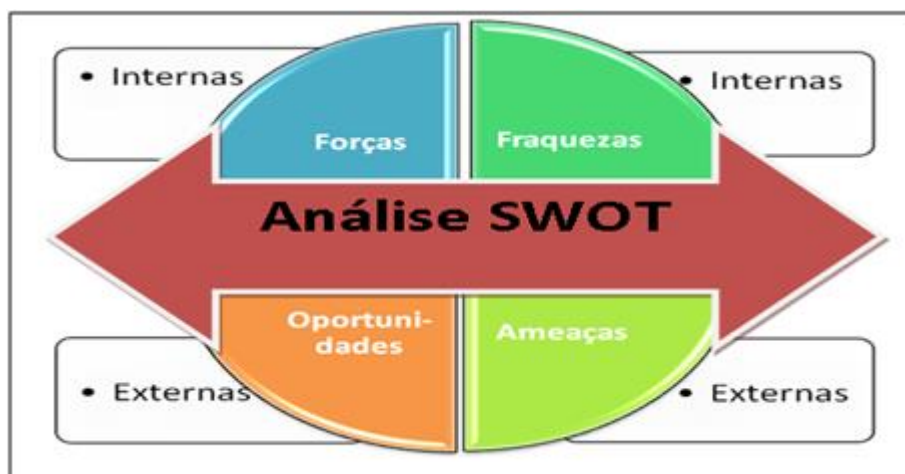
A controladoria preocupa-se constantemente com a avaliação da eficácia e da eficiência dos departamentos da empresa, a controladoria visa mostrar os pontos presentes e futuros que põem em perigo e reduzem a rentabilidade da empresa.

Segundo Kanitz (1976, apud Oliveira, 2009 p.45) o *controller* pode exercer funções variadas sem abandonar a direção e implantação dos seguintes sistemas:

- a) Informação: compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento e folha de pagamento, entre outros;
- b) Motivação: agindo sobre o comportamento dos funcionários da empresa, o *controller* pode motivá-los positiva ou negativamente. Cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c) Coordenação: dadas as características de centralização de informações, o *controller* é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências que estejam ocorrendo na empresa. O *controller* como assessor deve alertar a direção para o fato e sugerir soluções;
- d) Avaliação: interpretar os fatos e avaliar os resultados;
- e) Planejamento: o *controller* pode determinar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos e coordenados, e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior; e
- f) Acompanhamento: acompanhar a evolução dos planos traçados permitindo ao *controller* interferir para corrigir as falhas, ou então para certificar-se de que o planejamento não poderá ser cumprido.

## 2.3 MATRIZ DE SWOT

O termo *SWOT* é uma sigla em inglês que significa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). No Brasil esta técnica é conhecida também pela sigla FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), sendo que esta ferramenta visa apresentar a situação estratégica da empresa em relação aos ambientes internos e externos.



**Figura 2 - Ferramenta de SWOT.**

Fonte: <http://projetoseti.com.br/gestao/governanca/analise-de-SWOT-o-grande-inicio/>.

Esta ferramenta visa apresentar a situação estratégica da empresa em relação aos ambientes internos e externos. A análise de SWOT é uma das partes mais importantes de todo o processo de planejamento, já que permitirá determinar se a companhia e o produto realmente serão capazes de satisfazer o plano e quais serão as limitações. Essa análise possibilita que sejam relacionadas às características internas da empresa com o ambiente externo no qual ela faz parte.

Conforme Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p.34) a ameaça é definida como uma situação desfavorável, que é oriunda do ambiente externo, que poderá prejudicar de forma quantitativa ou qualitativa o desempenho da entidade em relação a um ou mais fatores. Inversamente, oportunidade consiste numa situação favorável decorrente do ambiente externo, que a entidade poderá aproveitar de forma eficaz para melhorar qualitativa ou quantitativamente seu desempenho a um ou mais fatores.

Segundo Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p.35) pontos fortes colocam a empresa em posição favorável para que haja um desempenho eficaz, e pontos fracos colocam a empresa em posição desfavorável para um desempenho eficaz. Percebe-se então que é uma ferramenta de importante auxílio para o *controller* analisar uma determinada empresa, pois através dessa ferramenta medimos suas forças, as fraquezas, oportunidade e as ameaças.

## 2.4 CONTROLE INTERNO

Primeiramente, antes de ser implantado um controle interno em uma empresa, independente do segmento, o *controller* deverá conhecer a empresa, seu sistema de trabalho,

os clientes e fornecedores potenciais, e somente assim definir onde deverá atuar com maior ênfase buscando maior aplicabilidade e efetividade.

Segundo Padoveze (2012):

controle interno é um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotadas de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o atingimento dos resultados, conforme objetivos preestabelecidos, protegendo o patrimônio e garantindo transparência às operações. Esse conjunto deve garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados.

#### 2.4.1 Importância E Objetivos Do Controle Interno

Conforme Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p.71) o controle interno é de grande importância para uma entidade, pois através do controle interno a empresa evita fraudes, erros nas demonstrações, registros, relatórios e informações contábeis.

Normalmente, nas empresas de grande porte, existe um responsável em cada setor da empresa, trabalhando em conjunto com o *controller*, para fornecer a este, informações periódicas do desempenho da sua área.

Segundo Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p.73) alguns dos principais objetivos do controle interno são:

- a) Proteger os ativos da entidade, que compreende bens e direitos e garantir informações verdadeiras sobre o passivo a fim de informar possíveis perdas;
- b) Obter e fornecer informações úteis e confiáveis de períodos em períodos para que haja qualidade na tomada de decisões pelos gestores da empresa;
- c) Estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio de relatórios;
- d) Verificar a ética na organização, e o cumprimento de regras e leis; e
- e) Alertar a entidade em relação a desperdícios e erros e orientá-los a corrigir essas falas.

#### 2.4.2 Categorias Do Controle Interno

Conforme Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p.74) a implantação de Controladoria em uma entidade pode classificar-se nas seguintes categorias:

##### a) *Controle do Sistema Contábil e de Informações*

Tem como função principal fornecer aos gestores da empresa erros nos registros e demonstrações contábeis. Através de relatórios, fornecer informações claras e objetivas, em tempo hábil para que seja possível tomar uma atitude em relação às falhas encontradas.

##### b) *Controles Organizacionais*

A principal característica dos controles organizacionais é definir dentro de uma organização as funções que cada funcionário deve exercer, é importante que nenhuma pessoa realize isoladamente todo o processo de um serviço. Caberá ao *controller*, periodicamente, examinar se o processo está atendendo à eficiência exigida.

##### c) *Controles de Procedimento e do Fluxo da Documentação*

Conforme Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p.75) esse processo visa assegurar que as informações fornecidas em determinado estágio serão conferidas em um estágio superior, a



fim de assim obter maior confiabilidade nas informações prestadas, os procedimentos devem ser adequados a estrutura organizacional da empresa, ser bem definidos e de fácil interpretação e que tenha aplicabilidade.

Veja-se o quadro abaixo, sobre os Procedimentos e Sistemas de Controles:

<b>Procedimentos Administrativos</b>	<b>Sistema de Informações</b>	<b>Sistema Contábil</b>
Manual de normas e procedimentos	Captação de dados corretos e confiáveis	Correta situação financeira patrimonial
Segregação de funções	Adequadas análises e registros em tempo adequado	Informações gerenciais, conforme as necessidades dos usuários
Atribuição de responsabilidade	Adequada análise do custo benefício	Sistema de avaliação de desempenho
Adequada delegação de funções		
Organograma bem definido e transparente		

**Quadro 1 - Procedimentos Administrativos, Sistema De Informações E O Sistema Contábil.**

Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011).

Observa-se no Quadro 1, em referência ao Procedimento Administrativo, um grande pilar para as reflexões deste estudo, devido a especificidade deste tema da Controladoria com as análises sobre os funcionários e a relação com a empresa e seus gestores.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa descritiva foi realizada no Laboratório Clínico LSL (nome fictício), no exercício de 2012, e os trabalhos iniciais remeteram à observação, por meio de visitas aos variados departamentos do laboratório, e na sequência, realizou-se a aplicação de um questionário estruturado (fechado), aos quinze funcionários do mesmo.

O questionário aplicado foi de cunho sigiloso, consistindo em quatro etapas avaliativas (Ambiente De Trabalho; Aspirações Profissionais; Conhecimento e Crescimento Profissional; e Aspirações Salariais). Por sua vez, cada etapa avaliativa foi composta por três perguntas objetivas, portanto, doze questões foram formuladas e apresentadas aos funcionários da empresa.

Na etapa seguinte, a partir da tabulação das respostas dos funcionários realizaram-se análises qualitativas, por meio da Matriz de SWOT, focadas em pontos fracos e pontos fortes do ambiente interno da empresa, investigando-se as ameaças e vislumbrando-se as oportunidades futuras.

### **4. RESULTADOS**

As análises qualitativas foram realizadas, a partir da tabulação das respostas dos colaboradores (funcionários) da empresa, mediante a aplicação do questionário estruturado, composto por 12 (doze) perguntas, contidas nas 4 (quatro) etapas avaliativas que serão apresentadas no Quadro 2, e explanados resumidamente na sequência.

A – AMBIENTE DE TRABALHO	1) O ambiente de trabalho é confortável? (Sim; Não; Poderia melhorar) 2) Como é o seu relacionamento com a equipe? (Bom; Ruim; Poderia melhorar) 3) Como é o seu relacionamento com os superiores? (Bom; Ruim; Poderia melhorar)
B – ASPIRAÇÕES PROFISSIONAIS	1- Você está satisfeito no seu setor de trabalho? (Sim; Não) 2- Você tem interesse em mudar de função dentro da empresa? (Sim; Não) 3- Você gostaria de realizar rodizio entre as funções da empresa? (Sim; Não)
C – CONHECIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL	1- A empresa patrocina cursos de aprimoramento para os funcionários? (Sim; Não) 2) Você realiza cursos para seu aperfeiçoamento, por conta própria? (Sim; Não) 3) Você participaria de aprimoramentos patrocinados pela empresa? (Sim; Não)
D – ASPIRAÇÕES SALARIAIS	1) Você está satisfeito com sua remuneração? (Sim; Não) 2) Sua remuneração está em acordo, com a oferta de mercado? (Sim; Não) 3) Por um aumento de 10 a 15%, você iria para uma concorrente? (Sim; Não)

Quadro 2 – Questionário Estruturado  
Fonte: Elaboração Própria

#### A – AMBIENTE DE TRABALHO

- ✓ *Análise da questão 1:* 60% estão satisfeitos sentindo-se bem com o ambiente em que trabalham, enquanto, os outros 40% afirmam que poderia melhorar o conforto oferecido pela empresa;
- ✓ *Análise da questão 2:* 90% dos entrevistados consideram ter um relacionamento bom com a equipe, enquanto, 10% acreditam que o relacionamento poderia ser melhor; e
- ✓ *Análise da questão 3:* 60% sentem-se confortáveis, enquanto, 40% afirmam que poderia melhorar a comunicação entre superiores e funcionários.

Observe a demonstração conjunta no Gráfico abaixo.

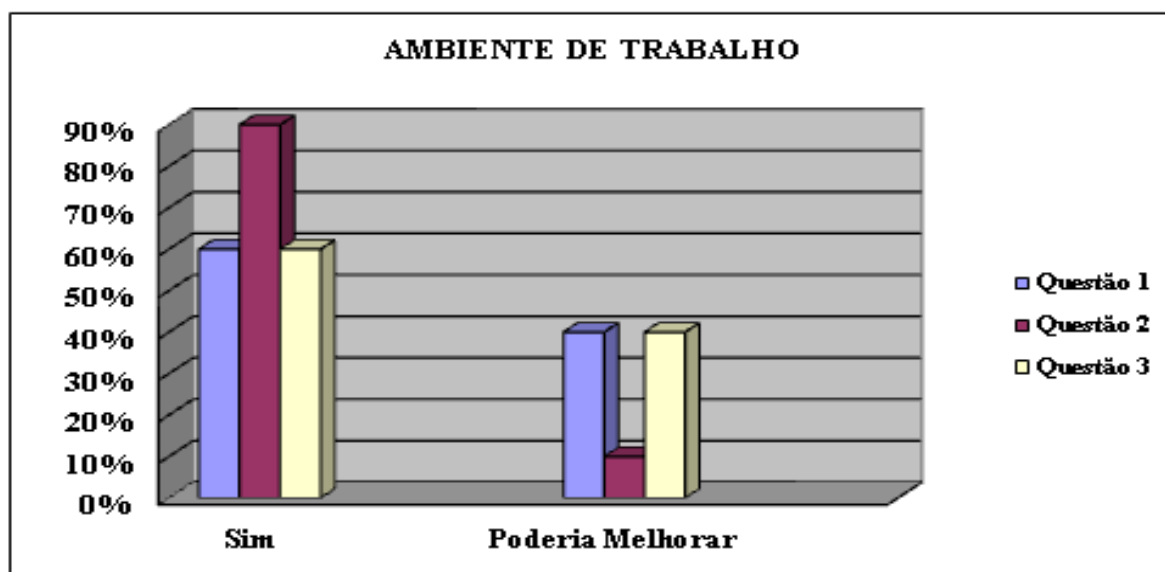


Figura 3 - Análise Qualitativa - Ambiente de Trabalho.  
Fonte: Autoria Própria.

Constata-se assim, que a satisfação em relação ao ambiente de trabalho, que foi de 60% não é um resultado satisfatório, pois ambiciona-se que a totalidade dos funcionários sintam-se satisfeitos no seu local de trabalho, evitando assim por exemplo, que a rotina de

trabalho se torne desgastante, o que poderá provocar redução na produtividade, e/ou perda de qualidade nas atividades.

Caberá assim ao gestor do Laboratório SLS (SWOT – Ameaças/Oportunidades):

❖ Analisar o motivo provocante da insatisfação de 40% dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Por exemplo, as cores do ambiente incomodam? A cadeira pode não ser suficientemente confortável? As ferramentas de trabalho podem ser de difícil manuseio? São alguns fatores que precisam ser investigados;

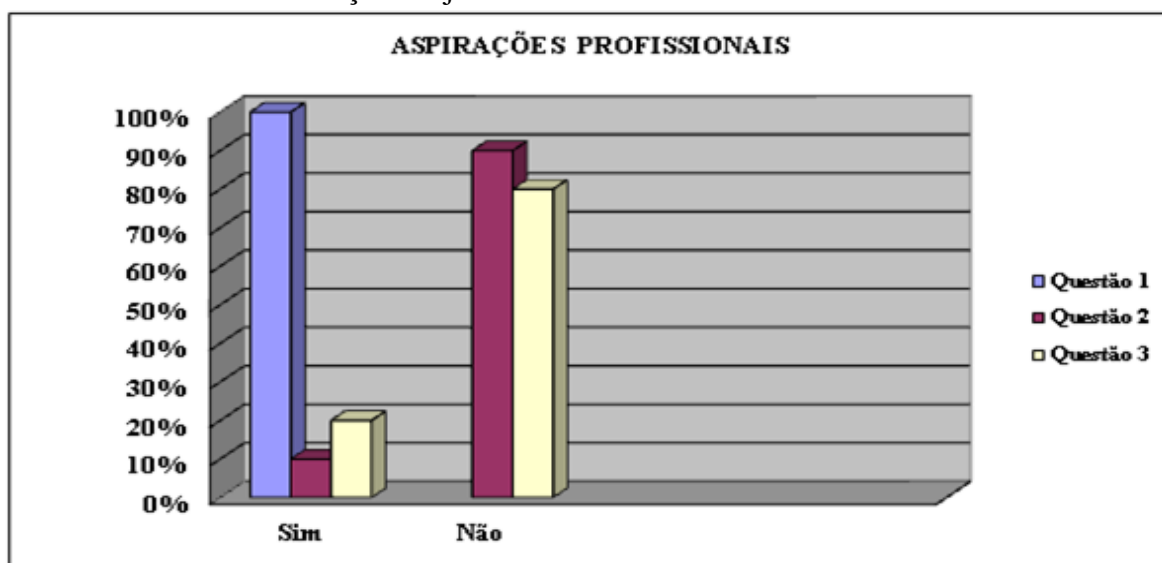
❖ Identificar se em algum dos departamentos, os funcionários sofrem algum tipo de discriminação, pois em geral a relação entre os funcionários parece ser muito boa, sendo que 90% se mostram satisfeitos com a relação que tem com os seus colegas de trabalho, entretanto, 10% falaram que poderiam melhorar esse relacionamento, e que não podem ser desprezados pela empresa; e

❖ Demonstrar aos seus funcionários que todos são importantes para o funcionamento e continuidade da organização, uma vez que 60% se mostram satisfeitos no questionamento “relacionamento com os gestores”, mas outros 40% mostraram-se desconfortáveis para expressar suas opiniões, o que sugere uma melhoria no entrosamento (gestor/funcionário).

## B – ASPIRAÇÕES PROFISSIONAIS

- ✓ *Análise da questão 1:* 100% dos funcionários responderam que sentem-se satisfeitos no setor em que trabalham;
- ✓ *Análise da questão 2:* 10% dos funcionários têm interesse em mudar de função, enquanto, 90% não almejam essa possibilidade; e
- ✓ *Análise da questão 3:* 20% demonstraram interesse em realizar rodízio de funções na empresa, e 80% responderam que não gostariam de realizar rodízio entre as funções.

Observe a demonstração conjunta no Gráfico abaixo.



**Figura 4 - Análise Qualitativa - Aspirações Profissionais.**

Fonte: Autoria Própria.

Inicialmente foi constatado que 100% dos funcionários sentem-se satisfeitos no seu setor de trabalho, entretanto, notou-se contraditoriamente, que 10% dos funcionários, se

tivessem a oportunidade teriam interesse em mudar de função dentro da empresa, talvez visando um cargo melhor, e 20% acreditam que o rodízio de funções poderia ser bom (o que chama a atenção, diante da primeira resposta, com 100% satisfeitos).

Caberá assim ao gestor do Laboratório SLS (SWOT – Ameaças/Oportunidades):

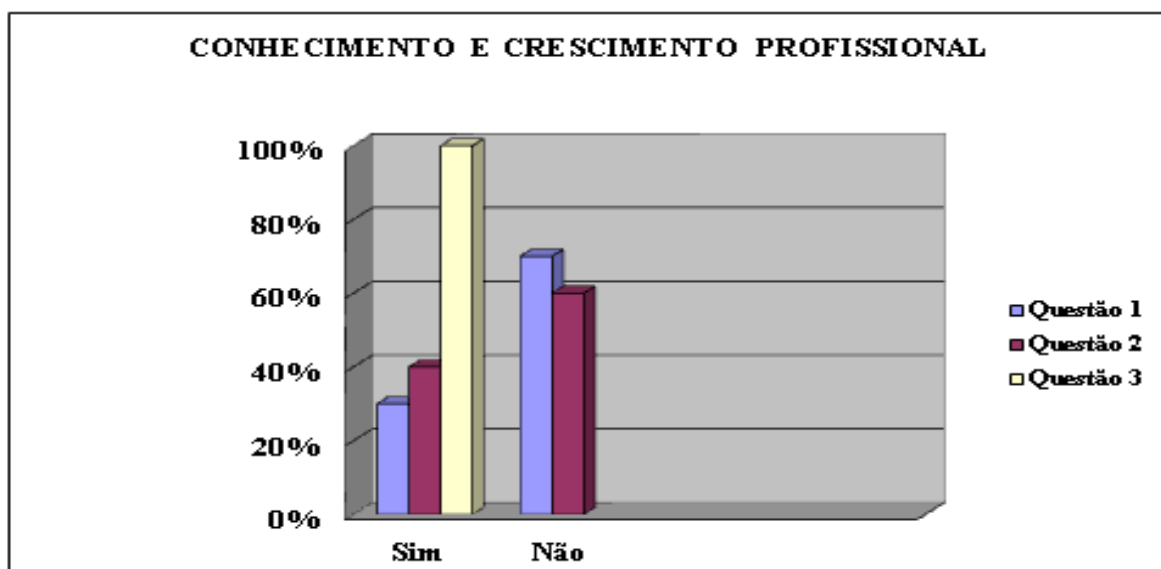
❖ Identificar se existe a possibilidade de algum funcionário trocar de função na empresa, uma vez que 10% demonstraram esse interesse, e analisar se alguma função, que por algum motivo está se tornando cansativa ou repetitiva, diante dos 20% de respondentes demonstrando interesse em rodízio de funções, (o que nem sempre é possível a troca em departamentos mais técnicos); e

❖ Evidenciar se houve o benefício da troca, caso ocorra o rodízio em algum dos departamentos, como por exemplo, maior produção nessas atividades.

### C – CONHECIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL

- ✓ *Análise da questão 1:* 70% afirmam não receber este patrocínio por parte da empresa, enquanto, apenas 30% declaram que recebem patrocínio;
- ✓ *Análise da questão 2:* 40% afirmam que realizam cursos para seu aperfeiçoamento profissional por conta própria (de forma particular), enquanto, 60%, ainda não tiveram a mesma iniciativa; e
- ✓ *Análise da questão 3:* 100% dos entrevistados demonstraram interesse em participar dos aprimoramentos, caso a empresa patrocine os eventos.

Observe a demonstração conjunta no Gráfico abaixo.



**Figura 5 - Análise Qualitativa - Conhecimento e Crescimento Pessoal.**

Fonte: Autoria Própria.

A empresa deve analisar as verdadeiras vantagens na oferta de cursos para o aperfeiçoamento profissional de seus funcionários, pois 100%, ou seja, todos os funcionários demonstraram esse interesse em realizar atividades de aprimoramento.

Salienta-se, que os cursos, palestras, visitas técnicas entre outros, normalmente têm resultados positivos, para empresa e colaboradores, pois são momentos importantes para

discutir as dificuldades que ocorrem nas rotinas das empresas, além das apresentações de inovações do mercado.

Os cursos trazem aos funcionários, vontade de aplicar na empresa as informações positivas que o curso lhe agregou, fazendo ainda com que o funcionário saia da rotina da empresa. Normalmente palestras motivacionais, também são muito importantes, trazendo mais entusiasmo nas suas funções dos colaboradores.

Caberá assim ao gestor do Laboratório SLS (SWOT – Ameaças/Oportunidades):

❖ Analisar a ampliação da oferta de aprimoramento para os demais departamentos, evitando assim, possíveis conflitos e agregando mais capital intelectual para a organização, diante da constatação de que para 30% dos funcionários, a empresa já ofereceu cursos, sendo que 100% têm interesse no crescimento.

Ratifica-se, que os funcionários têm interesse em realizar cursos, pois 40% afirmaram participar de cursos e palestras, de forma particular (sem o patrocínio da empresa), o que é um percentual significativo.

#### D – ASPIRAÇÕES SALARIAIS

- ✓ *Análise da questão 1:* 70% demonstraram estar satisfeitos com o seu salário, enquanto, 30% estão insatisfeitos com a remuneração;
- ✓ *Análise da questão 2:* 90% dos funcionários acreditam que um aumento de 10 a 15% em relação aos seus salários, em comparação com o salário do seu cargo no mercado seria um aumento justo, e apenas 10% afirmaram que os salários estão justos, na mesma comparação de mercado; e
- ✓ *Análise da questão 3:* Foi constatado ainda, que caso a concorrência oferecesse um percentual salarial maior, de 10 a 15%, apenas 10% aceitariam a nova proposta, ou seja, trocariam o emprego atual no “Laboratório SLS” pela proposta da concorrência, enquanto, 70% não trocariam de empresa em virtude do aumento de 10 a 15%. Salienta-se que 20% dos funcionários não responderam ao questionamento (por dúvida ou outro motivo, não manifestado).

Observe a demonstração conjunta no Gráfico abaixo.

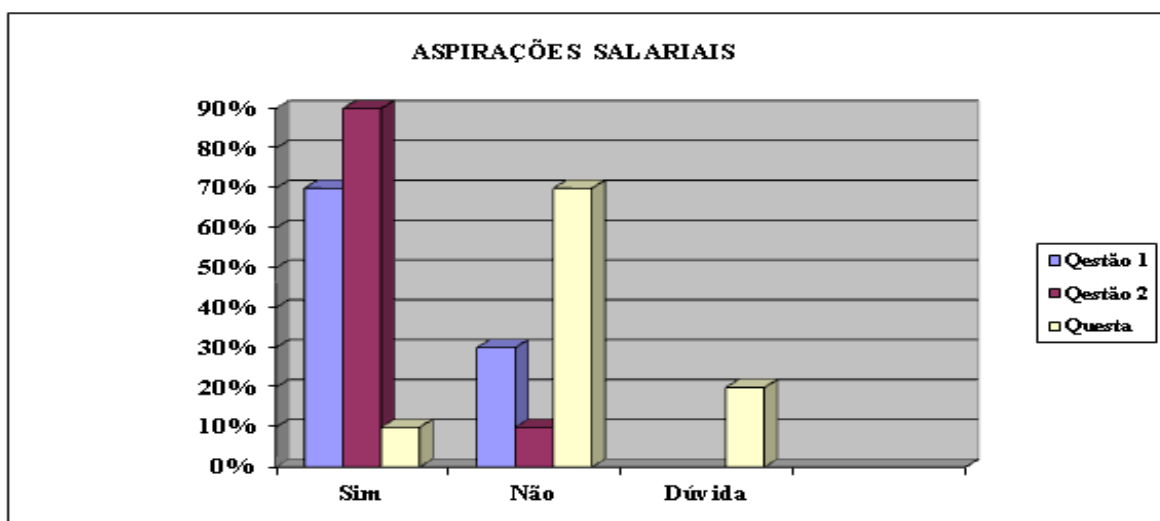


Figura 6 - Análise Qualitativa - Aspirações Salariais.

Fonte: Autoria Própria

Conclui-se que há uma insatisfação quanto à remuneração de 30% dos funcionários, e que outros 90%, acreditam que seria justo um aumento de 10 a 15%, em comparação com a remuneração oferecida pela concorrência.

Salienta-se que 70% dos funcionários mencionaram que não iria para a concorrência, caso lhe fosse ofertado o aumento, enquanto que 10% afirmaram que trocariam sim de empresa, pela oferta salarial maior (de 10 a 15%). Restando ainda, 20% de indecisos (dúvida) nessa questão, que somados aos 10% de funcionários que trocariam de empresa pelo aumento salarial, tem-se um total de 30% dos colaboradores da empresa, que encontram-se em situação instável, ou seja, flexíveis à possíveis saídas para a concorrência.

Caberá assim ao gestor do Laboratório SLS (SWOT – Ameaças/Oportunidades):

❖ Providenciar um estudo sobre a viabilidade de aumento salarial para os funcionários, uma vez que 90% entendem que o salário está abaixo do valor de mercado; e

❖ Observar a instabilidade apresentada, em torno de 30% dos funcionários, suscetíveis à troca para a concorrente, por 10 a 15% de aumento salarial.

## 4.5 SUGESTÕES

### 4.5.1 Quadro De Ideias

Sugere-se para empresa a elaboração de um quadro de ideias, que poderá ser fixado em algum local visível aos seus funcionários, que periodicamente, poderiam depositar ideias para alguma melhoria na empresa; o gestor por sua vez, analisaria as ideias emitidas, e se aprovada alguma dessas, o autor da ideia receberia alguma recompensa ou prêmio pela sua colaboração efetiva. Logo, entende-se, que o quadro de ideias poderá se tornar uma excelente oportunidade para o Laboratório SLS, a partir das novas ideias que busquem o crescimento da empresa.

### 4.5.2 Missão e Visão

A empresa não possui Missão e Visão, por este motivo sugere-se sua imediata elaboração e publicação, uma vez que essas (Missão e Visão) demonstraram as percepções de presente e futuro da empresa, internalizando a cultura organizacional do Laboratório LSL.

- a) **Missão:** Prestar serviços de análises clínicas com eficiência e qualidade aos clientes, superando as expectativas com um ambiente agradável e uma equipe unida lutando pela satisfação dos clientes.
- b) **Visão:** Ser referência de laboratório clínico na Região Sul, reconhecido pela eficiência nos serviços prestados e no bom atendimento à comunidade, tendo a capacidade de realizar todos os exames clínicos que os clientes necessitarem.

## 5 CONCLUSÃO

Com o auxílio da Matriz de SWOT, analisaram-se os pontos fortes e pontos fracos do “Laboratório SLS” e foram identificados resultados qualitativos, com foco na percepção

colhida dos seus funcionários, possibilitando então, algumas sugestões às tomadas de decisão dos gestores.

Logo, a pergunta de pesquisa foi respondida, tendo como principais resultados a verificação de algumas ameaças para a empresa, em torno de 30%, tendentes à saída de funcionários para a concorrência (perda de capital intelectual), sobressaindo-se de outro modo, 100% de oportunidades, concernentes ao aprimoramento de todos os funcionários.

Tais estudos preliminares, não se esgotam em uma única aplicação de controle e observação, devendo tornar-se uma constante na busca de uma gestão eficiente e eficaz e assim, ratifica-se, que a Controladoria é essencial para as organizações, pois permite também, o exame qualitativo de não conformidades (ou ameaças) e a direção para solucioná-las (ou evitá-las).

## REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

ISHISAKI, Norio; FELIPPE, Mário Celso de; KROM, Valdevino. **Fatores condicionantes da mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na cidade de São José Dos Campos**.

In: VII SEMEAD. FEA/USP. São Paulo, 2004. Disponível em:

<[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE16\\_-\\_Fatores\\_condicionantes\\_da\\_mortalidade.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE16_-_Fatores_condicionantes_da_mortalidade.PDF)> Acesso em: 03/02/2013.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Introdução a Teoria da Contabilidade, para o nível de graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Ayron Wanderley et al. **Análise SWOT: A simplicidade como eficiência**. In: XVI Seminário de Pesquisa do CCSA. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2010. Disponível em: <<http://ccsa.ufrn.br/seminario2010/anais/artigos/gt8-07.pdf>> Acesso em: 09/03/2013.

MONTOTO, Eugenio; LENZA, Pedro. **Contabilidade Geral Esquematizado**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOSSIMANN, Clara Pellegrinonello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria, Fundamentos do Controle Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luis Martins; PERES Jr., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PROJETOS ETI. **Pesquisa referente a análise de SWOT**. Disponível em:

<<http://projetoseti.com.br/gestao/governanca/analise-de-SWOT-o-grande-inicio>>. Acesso em: 05 set, 2012.

SÁ, Antônio Lopes de. **Prática e Teoria da Contabilidade Geral**. São Paulo: Juruá, 2009.

**CONTROLADORIA APLICADA EM UM LABORATÓRIO CLÍNICO  
NO RIO GRANDE DO SUL: A MATRIZ DE SWOT  
COM FOCO NOS FUNCIONÁRIOS**

**Área Temática:** Contabilidade Gerencial

**RESUMO**

Nos dias atuais a Controladoria tornou-se uma realidade para as empresas, entretanto, muitas organizações ainda não perceberam a verdadeira importância dos controles para suas operações. Muitas são as empresas que ingressam no mercado, mas há também, um grande índice dessas organizações que se obriga a encerrar suas atividades, devido às causas como: a concorrência, as mudanças tecnológicas, e principalmente, as falhas na gestão administrativa. Diante disto, com este estudo, pretende-se evidenciar a aplicação da Controladoria em um laboratório clínico estabelecido no Rio Grande do Sul. O foco do estudo ocorreu a partir da aplicação de um questionário estruturado, aos quinze funcionários do referido laboratório, e posterior análise por meio da Matriz de SWOT. Como principais resultados verificaram-se como ameaças à empresa: em torno de 30%, tendentes à saída de funcionários para a concorrência, sobressaindo-se de outro modo: 100% de oportunidades, concernentes ao aprimoramento de todos os funcionários. Tais estudos preliminares, não se esgotam em uma única aplicação de controle e observação, devendo tornar-se uma constante na busca de uma gestão eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** Controladoria. Recursos Humanos. SWOT.

**1º Autora: FRANCIELE KLUG HEIDEMANN**

(Bacharel em C. Contábeis/UCPEL)

*franciele.suporte@hotmail.com*

CPF 01820922081

(53) 84363096

**2ª Autora: MARISTELA MENNA COSTA DA ROZA**

(Mestre em Contabilidade/UFSC – Professora/UCPEL)

*maristelaroza@gmail.com*

CPF 36302031087

(53) 21288000