

CONTROLADORIA: ANÁLISE SOB O ENFOQUE DO PROCESSO DE GESTÃO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS.

Gustavo Riffel Kuhn¹
Lucas Hannusch dos Santos²
Luigi Antônio Farias Lazaretti³

RESUMO

Tendo em vista o cenário altamente globalizado e a realidade econômica, a controladoria passou a cumprir papel fundamental e tornou-se imprescindível na busca pelo atingimento dos resultados e objetivos estabelecidos. Com base nesses aspectos, o tema do presente artigo delimita-se em analisar a estruturação do setor de controladoria e sua atuação no processo de gestão em uma indústria de implementos agrícolas. O problema deste estudo foi entender qual é a atuação da controladoria no processo de gestão da empresa. Quanto ao objetivo geral, este foi identificar qual a participação da controladoria no processo de gestão da empresa. Já em relação a metodologia adotada, caracterizou-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e do ponto de vista do atingimento dos objetivos propostos caracterizou-se como descritiva. Este artigo teve embasamento referencial essencialmente bibliográfico, onde foi abordado de forma breve os conceitos de controladoria, seguido de um aprofundado estudo dos processos executados e das responsabilidades da controladoria. Através deste estudo foi possível verificar que o setor de controladoria da organização é recente e ainda está em processo de construção, e as principais responsabilidades do setor estão relacionadas com atividades de fechamento mensal e geração de informações confiáveis e tempestivas para os gestores. Este estudo é relevante para a empresa no sentido em que proporciona um novo ponto de vista sobre o assunto abordado e para os acadêmicos este estudo é oportuno pelo fato de poder relacionar a prática com a teoria estudada no curso de graduação.

Palavra-chave: Controladoria - Gestão - Responsabilidades

ABSTRACT

In view of the highly globalized scenario and the economic reality, the controlling department started to play a fundamental role and became essential to achieve the results and objectives established. Based on these aspects, the theme of this article delimits itself in analyzing the structure of the controlling department and its role in the management process in an agricultural implement industry. The problem of this study was to understand what is the role of the controlling department in the company's

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gustavok48@hotmail.com.

² Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. 5lucashs@gmail.com.

³ Especialista em Finanças e Mercado de Capitais. Especialista em Gestão Empresarial. Orientador. Professor do Curso de Administração e do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. luigifarias@yahoo.com.br.

management process. As for the general objective, this was to identify the participation of the controlling department in the company's management process. Regarding the methodology adopted, it was characterized as a research of an applied nature, with a qualitative approach and from the in the aspect of reaching the proposed objectives it was characterized as descriptive. This article had an essentially bibliographic basis, where the concepts of controlling department were briefly addressed, followed by a depth study of the processes and the responsibilities of the controlling department. Through this study it was possible to verify that the controlling department of the organization is recent and is still in the process of construction, and the main responsibilities of the department are related to activities of monthly closing and generation of reliable and timely information for managers. This study is relevant for the company in the aspect that it provides a new point of view on the subject addressed and for academics this study is opportune because it can relate the practice with the theory studied in the graduation course.

Keywords: Controlling Department - Management – Responsibilities

INTRODUÇÃO

Em uma realidade econômica constantemente impactada por mudanças e avanços das empresas em busca de eficácia, aumentou-se a preocupação em relação à gestão dos negócios e como encarar a competição no mercado. Diante de desafios e situações como estas a controladoria se faz presente, uma vez que sua função é suportar os gestores da organização com informações tempestivas e relevantes, alinhadas com a atividade fim da organização e também com o planejamento estratégico, possibilitando contribuições valiosas para que as decisões presentes sustentem as consequências geradas no futuro (NASCIMENTO, REGINATO, 2013).

A controladoria age no processo de gestão sendo responsável pela criação, execução, controle e manutenção do processo, objetivando proporcionar aos gestores meios que levem a entidade à sua eficiência e eficácia organizacional, que as decisões estejam voltadas a visão global, com foco na geração de valor e que as ações resultem no menor sacrifício de recursos possível, que conseqüentemente gerará melhores resultados (NASCIMENTO, REGINATO, 2013). A partir disto o tema deste estudo delimita-se em analisar a estruturação da controladoria e sua atuação no processo de gestão em uma indústria de implementos agrícolas situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2020. Desta forma busca-se responder a seguinte questão: Qual a atuação da controladoria no processo de gestão da empresa alvo do estudo?

Em vista do problema exposto, o objetivo geral deste estudo é identificar qual a participação da controladoria no processo de gestão da empresa estudada. Tendo como objetivos específicos: realizar entrevista com o Diretor Administrativo da empresa para entendimento da situação empresarial; identificar a estrutura atual da Controladoria na empresa; analisar as funções desempenhadas pelo setor de Controladoria dentro da empresa e a importância desta no processo de gestão; propor sugestões de melhoria para a Controladoria e os processos de controle da empresa.

Este estudo é relevante para a empresa no sentido em que proporciona um novo ponto de vista sobre o assunto, que juntamente com o levantamento de dados pode de alguma forma sugerir novas ideias e melhorias que possam ser atribuídas aos processos já existentes na empresa. Para os acadêmicos é visto com muita importância, uma vez que se relaciona diretamente com a atividade exercida pelos mesmos no meio profissional e com a teoria estudada no curso de graduação. Por fim, justifica-se para a instituição de ensino e acadêmicos, a realização deste trabalho, pelo fato de que o mesmo possa posteriormente ser utilizado para demais estudos, bem como apoio para pesquisas que abordem conteúdos similares.

O conteúdo deste artigo foi embasado essencialmente em bibliografias e trabalhos desenvolvidos por uma variedade de pesquisadores e autores, os quais forneceram subsídios confiáveis ao estudo da controladoria como um todo e sua participação no processo de gestão das organizações. A metodologia utilizada na execução desse artigo configura-se com a natureza aplicada, por meio de abordagem qualitativa de cunho teórico-empírica e quanto aos procedimentos técnicos, o método utilizado foi o estudo de caso.

O início do presente artigo traz uma breve explanação acerca do conceito de controladoria e sua estrutura. Posteriormente, esses dois assuntos são aprofundados, correlacionando-os com aspectos fundamentais da controladoria, como os recursos disponíveis, suas responsabilidades e como a controladoria atua para garantir a eficácia do processo de gestão em uma organização. Na sequência o referencial teórico se encerra com a explanação dos processos que a controladoria é responsável ou se faz presente, como por exemplo o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Por fim, são expostos todos os pontos da metodologia, geração de dados e análise dos resultados, direcionando assim a conclusão do estudo proposto.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é uma parte do trabalho que busca evidenciar conceitos que embasam o trabalho com o conhecimento de vários autores. Neste capítulo expõe-se assuntos relacionados a controladoria, sistemas de informação, controles internos e gestão e eficácia organizacional.

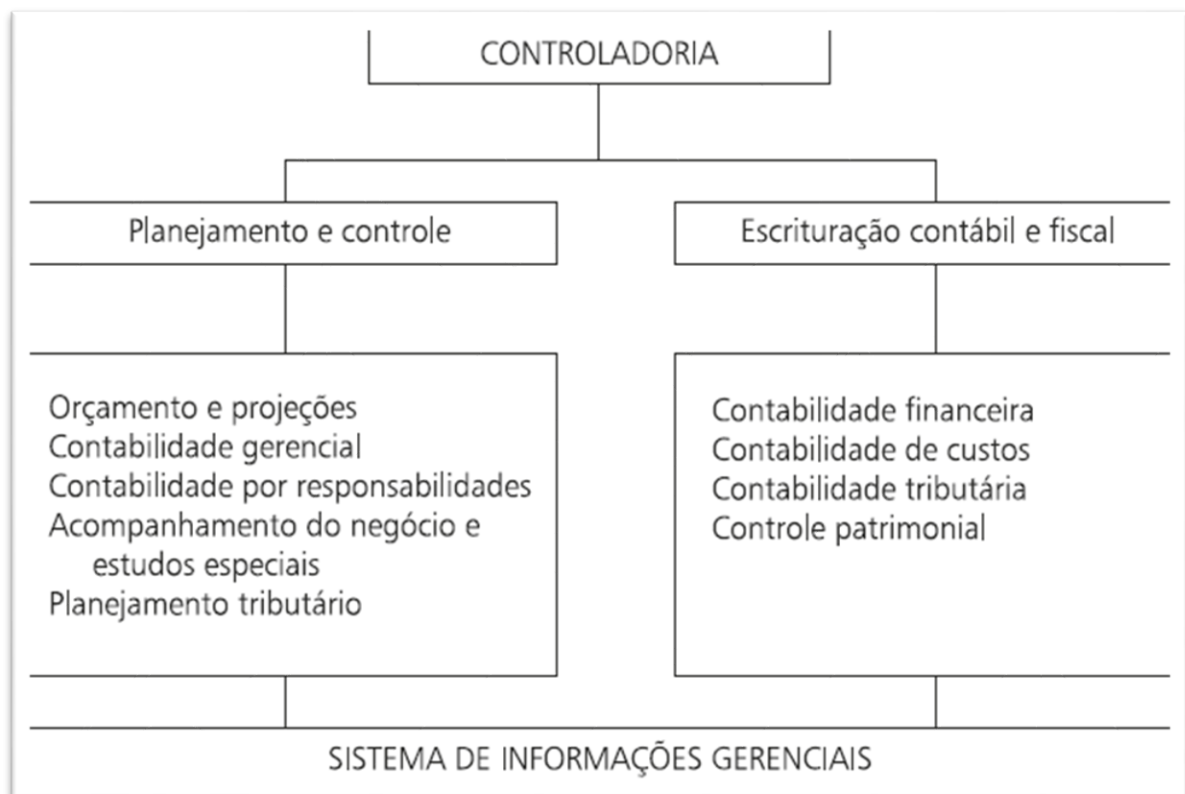
1.1 CONTROLADORIA

Visto o desenvolvimento dos empreendimentos e os desafios que existem no ambiente empresarial, criam-se muitas variáveis que influenciam no resultado, exigindo-se um permanente controle das informações que sustentem o progresso das organizações. Neste cenário, decidir é a tarefa mais importante dentro do sistema, e a controladoria é peça fundamental para garantir a realização dos objetivos propostos, uma vez que sua função é promover a eficácia das decisões, monitorando a execução das metas, investigando e diagnosticando motivos para a ocorrência de possíveis desvios entre os resultados esperados e realizados, fornecendo informações sobre eventos passados e presentes, sustentando a integridade do processo decisório. (NASCIMENTO, REGINATO, 2013).

Dentro do contexto da administração presente em organizações globalizadas, a controladoria deve estar estruturada de modo a atender as necessidades da organização, bem como, servir de ferramenta para o monitoramento e controle de todas as etapas do processo de gestão do negócio. (SILVA; PEREZ JR; OLIVEIRA, 2015). Ainda a respeito desse assunto, Almeida destaca que “A controladoria é a área coordenadora das informações das diversas áreas da empresa, mas que não substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados obtidos.” (CATELLI, 2001, p. 377). O autor Padoveze complementa que “A estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessários à gestão.” (PADOVEZE, 2016, p. 34).

Dessa maneira pode-se visualizar a controladoria estruturada em dois grandes segmentos, conforme demonstra a ilustração 1:

Ilustração 1: Estrutura da Controladoria.



Fonte: Silva; Perez Jr; Oliveira (2015, p. 8).

A área da controladoria tem como função básica a otimização do resultado da empresa por meio de constante apoio ao processo decisório, para tal objetivo o profissional da área deve ter um amplo conhecimento de cada atividade operacional, pois por meio do conhecimento das atividades é que possibilitará prever os efeitos de determinadas decisões, buscando preservar o patrimônio da empresa. Por essa razão é fundamental que o profissional tenha a habilidade de conhecer sistematicamente as atividades organizacionais, bem como as características dos subsistemas e a integração entre as mesmas (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informação que suportem as decisões e permitam à controladoria fornecer, por meio da visão sistêmica, informações tempestivas que possam garantir a obtenção dos resultados desejados. Diante disso o *controller* exerce influência sobre os demais gestores a fim de garantir a manutenção da eficácia da organização. Entende-se por *controller* o profissional a frente de todas as ações e responsabilidades que envolvem a controladoria, exige-se deste profissional a capacidade de trabalhar com um grande volume de informações, gestão de pessoas e domínio de conceitos técnicos,

possibilitando uma visão abrangente da companhia com o intuito de compreender os impactos de determinadas decisões (SILVA; PEREZ JR; OLIVEIRA, 2015).

A controladoria em sua essência carrega como missão viabilizar a otimização do resultado, com planejamentos a longo prazo que permitam o crescimento sustentável, focada na criação de valor ao acionista e também que a continuidade do negócio esteja alinhada com a missão, visão e os valores da organização.

1.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O sucesso das ações tomadas pelos gestores só será atingido quando as informações que por eles recebidas sejam relevantes e tempestivas, para isso a controladoria precisa ter a seu dispor um sistema de informação bastante robusto, que conseqüentemente necessita de monitoramento contínuo para que os dados retratem a realidade do ciclo de operações. De acordo com Gonçalves e Riccio a definição de sistemas de informação é:

O sistema de informações de apoio operacional e gerencial é um sistema que integra usuários e TI com o fim de fornecer informações e dar suporte às operações e funções de administração, à tomada de decisão e ao controle, em quaisquer dos níveis da gestão empresarial: operacional e/ou gerencial e/ou estratégico. (GONÇALVES; RICCIO, 2009, p.13).

O sistema de informação além de integrar o usuário com a TI, integra também a gestão com as demais áreas que objetiva consolidar e aglutinar informações. Esses sistemas unem e integram o fluxo corrente entre todos os departamentos da organização, permitindo uma visão horizontal e de processo, gerando a interação entre a parte contábil e a gerencial, disponibilizando elementos importantes para o processo decisório (PADOVEZE, 2013). Conforme Gonçalves e Riccio os sistemas ERP integram módulos de informação que “[...] atendem a todas as necessidades de um negócio, que partilham dos mesmos dados e que trazem embutidos em si processos de trabalho padronizados que procuram representar as melhores práticas mundiais para cada função” (GONÇALVES; RICCIO, 2009, p. 209). E complementam afirmando que esses sistemas “[...] integram procedimentos operacionais dos diferentes setores empresariais numa visão horizontal de processos interligados.” (GONÇALVES; RICCIO, 2009, p. 209).

No sistema ERP, os módulos são projetados de forma padronizada com os processos de trabalho e de forma que atendam às exigências de diferentes negócios, sendo amplos e genéricos, demandando assim esforços para parametrizar e customizar os processos. A customização oferece características adicionais por meio de programação com a finalidade de atender à necessidade específica da empresa visto que a atual configuração do software não disponibiliza, a exemplo de realização de ajustes, alteração de funcionalidade de tela, relatórios, criação de boletos, exige-se assim desembolso de recursos financeiros. (GONÇALVES; RICCIO, 2009). É de suma importância manter os sistemas atualizados para garantir a credibilidade dos dados e otimização de performance, nesse contexto Oliveira traz que “Se o sistema de informação gerencial não for atualizado periodicamente, poderá ficar numa situação de descrédito perante seus usuários” (OLIVEIRA, 1990, p. 48).

O sistema ERP adota a estrutura contábil com base no plano de contas em todos os registros gerados, a parametrização inicia-se com a definição da estrutura organizacional e do plano de contas, e através do *input* de informações vincula-se com a conta contábil correta. A adoção de um sistema integrado de gestão traz reflexos muito positivos para a contabilidade, principalmente a respeito do ganho com a qualidade das informações contábeis, que passa a refletir em tempo real operações e seus impactos no resultado econômico. Também se tem uma redução expressiva com o tempo gasto com o fechamento contábil, é mais prático a conciliação entre contas, outro ponto que cabe destacar é que com a implantação do sistema ERP a contabilidade passa a ser descentralizada, distribuindo-se entre as áreas, exigindo o básico em contabilidade dos indivíduos destes departamentos pois gera aos mesmos a responsabilidade sobre as entradas de dados no sistema. (GONÇALVES; RICCIO, 2009).

A empresa quando passa a utilizar o sistema ERP eleva sua visão das operações, tendo disponível informações muito importantes no dia a dia, os autores Prado e Souza afirmam que:

Com a implantação de um sistema ERP, as atividades da empresa passam a estar interligadas *on-line*, a qual incorre numa melhoria de qualidade dessas informações para toda a organização, em virtude da necessidade de se cadastrar todos os dados necessários para a execução das atividades, bem como no tempo adequado, para que os outros que dependam dela logo executem suas atividades. (PRADO; SOUZA, 2014, p. 39).

Nesse contexto, Nascimento e Reginato relatam que “O sistema tem o objetivo de promover a geração de informações relevantes, confiáveis e que estejam disponíveis aos gestores no tempo e formato adequados [...]” (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, p. 77).

Assim, através de sistemas de informação é possível registrar todos os atos e fatos originados no dia a dia da empresa, lidando com um grande volume de dados de forma prática, gerando assim, uma variedade de informações com alto grau de confiabilidade e tempestividade, de modo que contribua diretamente no processo de tomada de decisão.

1.3 CONTROLES INTERNOS

Com o desenvolvimento das organizações e a ampliação dos seus relacionamentos com usuários internos e externos, sejam governamentais, investidores, *stakeholders*, o assunto controles internos passou a ser discutido de forma mais ampla, sua relevância passou a ser abordada como uma ampliação da segurança dos interessados pela empresa, com a minimização dos riscos de que as informações divulgadas não correspondam à realidade. (NASCIMENTO, REGINATO, 2015). Assim o conceito de controle interno segundo Oliveira, Perez Jr e Silva:

O controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2015, p. 70).

O controle, portanto, caracteriza-se como uma atividade que mede, avalia e indica, quando necessário, os desvios que estão impedindo o atingimento dos objetivos. Na criação de mecanismos de análise que estejam fundamentados em padrões para posterior comparação, se tem o envolvimento do *controller* como peça chave, participando diretamente deste processo, responsável pela criação dos sistemas de controle de todos os departamentos de uma entidade, considerando que toda empresa precisa de um contínuo processo de avaliação de seu desempenho, e que não existe avaliação sem controle (SCHMIDT; SANTOS, 2009). Nesse sentido Nascimento e Reginato relatam que existem dois tipos de controle, o controle

preventivo “É aquele que tem por finalidade inibir qualquer tipo de desvio, erro ou fraude, ou seja, aquele que ocorre antes do fato; já o controle de detecção tem por finalidade identificar e corrigir a existência de uma ocorrência ou seja se dá após o evento” (NASCIMENTO; REGINATO; 2013, p. 128).

Controles internos remete a um conceito amplo, muitas empresas possuem os mesmos controles que são padrões, contudo algumas necessitam de controles específicos, dependendo a atividade na qual a mesma está inserida, em sua implementação diversas dificuldades são encontradas, o modelo de gestão adotado pela empresa pode ter influência significativa no processo, a forma como os proprietários pensam é refletida em seus principais líderes, suas características é que determinam a formalidade ou informalidade, centralização, descentralização, e delegações sejam de atividades, responsabilidades, ou poder. Como requisito também é exigido do profissional ter uma visão sistêmica da organização, com seus processos e o que é necessário controlar, para definição da melhor ferramenta ou parâmetros de modo a assegurar a assertividade da sua mensuração (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

Uma das ações tomadas pela alta administração e líderes com o intuito de repassar a importância e finalidade da empresa e do mesmo modo elevar o nível de controle da organização, é aplicar as normas de *compliance*, que define padrões a serem seguidos, nesse sentido Schmidt e Santos conceituam *compliance*:

[...] é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer com que todos em uma entidade obedeçam aos regulamentos internos e externos imposto pela sociedade. Por isso, a controladoria tem o papel principal de fazer com que a entidade esteja engajada totalmente nas regras internas e externas que impactam o dia-a-dia de uma gestão (SCHMIDT; SANTOS, 2009 p. 114).

Assim a missão do *compliance* segundo a FEBRABAN é “[...] assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento dos sistemas de controles internos da instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios.” (FEBRABAN, 2004, p. 9).

O processo de controlar não envolve apenas um departamento ou área, para ter-se efetiva garantia de que o que acontece na realidade é transpassado a um sistema, todas as áreas devem contribuir tendo ciência de que são uma responsabilidade conjunta que deve ser levada a sério e que existe como fator diferencial a comunicação, obtida por meio da organização que deve assegurar canais

proporcionando relações da base com a alta gerência, bem como uma eficaz relação com as partes externas como clientes, fornecedores, reguladores e acionistas. O monitoramento serve para estimar e avaliar a qualidade dos controles, pode incluir tanto a supervisão interna, como externa, administração e funcionários, a frequência pode variar de acordo com a categorização dos riscos e da efetividade dos procedimentos adotados, duas formas de monitoramento bastante conhecidas são as auditorias internas e externas, uma outra forma de monitoramento a exemplo é análise periódica do balanço da empresa, buscando entender a composição das contas contábeis, as variações no período, traçar comparações, no sentido de validar os controles internos e atestas a solidez das informações ali contidas. (BERMUDO; VERTAMATTI, 2016).

Assim os autores Schmidt e Santos complementam o papel da controladoria perante os controles internos:

Portanto, o papel da controladoria não está apenas em acompanhar a operacionalidade dos controles, mas também em verificar a necessidade de criação de novos controles ou de alterar os já existentes. Este processo de gestão de risco requer um constante monitoramento dos controles internos para que não representem uma trava no processo de gestão organizacional. (SCHMIDT; SANTOS. 2009, p. 125).

Percebe-se a importância dos controles internos na organização, evitando riscos e informações que não são coerentes com a realidade, bem como o grande envolvimento da controladoria para garantir que as informações presentes sejam fidedignas e que possam ser utilizadas para análise e tomada de decisão.

1.4 GESTÃO E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

O processo de gestão das organizações, compreendido em planejamento estratégico, planejamento operacional, bem como sua execução e controle, é o pilar que proporciona relevantes informações, auxiliando diretamente nas tomadas de decisões, em busca da eficácia organizacional. Nesse sentido a área de controladoria tem participação fundamental no processo, pois atua de forma sistêmica, ou seja, interagindo com todas as demais áreas da organização, no sentido de prover informações tempestivas e necessárias para o alcance do resultado desejado. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009). Ainda sobre este tema, Catelli afirma que é

função da controladoria suportar “[...] a estruturação do processo de gestão, fornecendo apoio a todas as suas fases, por meio de um sistema de informações que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.” (CATELLI, 2001, p. 375).

A controladoria atua como coordenadora das informações de diversas áreas, contudo também possui seus processos específicos. A respeito disso, Padoveze menciona que:

A controladoria não se pode furtar, também, às suas funções de execução das tarefas regulamentares. Assim, além das funções gerenciais, deve assumir as funções regulatórias, normalmente vinculadas aos aspectos contábeis societários e de legislação fiscal. Assim, podemos, primariamente, estruturar a controladoria em duas grandes áreas: a área contábil e fiscal e a área de planejamento e controle. (PADOVEZE, 2016, p. 34).

Diante do exposto, é possível verificar que a controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores da organização, informações tempestivas, confiáveis e que permitam viabilizar a tomada eficaz de decisão. Nesse contexto podemos definir que o processo de gestão visa assegurar a eficácia organizacional e a obtenção dos resultados desejados. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

A primeira fase de planejamento no processo de gestão precisa ser voltada ao entendimento do cenário em que a organização está inserida, nesse sentido surge o planejamento estratégico. Sendo esse um processo administrativo que proporciona a base metodológica para se estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a otimização das interações com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2013).

O planejamento estratégico de uma empresa deve em primeiro lugar se orientar pela estratégia corporativa, que é normalmente baseada na missão e na visão da empresa, assim esses dois itens se tornam indispensáveis para sua elaboração. (GAJ, 2002).

A visão da empresa é uma espécie de declaração da empresa quanto à direção que se pretende tomar, bem como as aspirações e crenças da organização. A missão da empresa é algo totalmente diferente, uma vez que esta não somente indica seus objetivos e propósitos concretos futuros e em andamento, como descreve seu estado atual, seu ramo, atividade, mercado, público, entre outros. (GAJ, 2002).

Em relação ao cumprimento da missão e visão da organização em um cenário globalizado, onde o ritmo de mudanças no ambiente empresarial é muito alto, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, como por exemplo, a obsolescência de um produto ou a saturação do mercado. Em virtude disso, as organizações devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produtos ou serviços, dentro de um processo contínuo de identificação de oportunidades. (OLIVEIRA, 2013). Dentro dessa mesma linha de raciocínio, Andrade menciona que:

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. (ANDRADE, 2016, p. 11).

Assim, entende-se o Planejamento Estratégico como o processo de gestão pelo qual a organização identifica ou constrói o cenário em que atua, as oportunidades e ameaças, suas forças e fraquezas, produzindo diretrizes estratégicas que orientem o cumprimento da missão e garantam a continuidade da empresa.

Seguindo a partir do desenvolvimento do planejamento estratégico e suas diretrizes, o planejamento operacional surge com o intuito de analisar as melhores alternativas para o cumprimento das diretrizes estratégicas previamente estabelecidas, originando o orçamento operacional propriamente dito. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Em se tratando da construção do planejamento operacional, os autores Costa, Moritz e Machado mencionam que uma das técnicas mais utilizadas pelas organizações “[...] é a elaboração e a implementação do planejamento e do controle de resultados, definidos por muitos autores como a elaboração e a implantação do orçamento.” (COSTA; MORITZ; MACHADO, 2007, p. 87).

O orçamento possibilita à administração da empresa o acompanhamento dos resultados e do desempenho empresarial da organização. Nessa mesma linha de raciocínio, Nascimento e Reginato mencionam que:

[...] o orçamento, transforma-se em um padrão de comportamento idealmente divulgado para os responsáveis pela sua execução antes do início do período ao qual ele se refere, orientando as suas ações e, ao mesmo tempo, evidenciando para eles a expectativa da alta administração quanto à

contribuição que devem prestar para o resultado da empresa. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009, p. 162).

Quanto aos métodos para a elaboração do orçamento, são diversas as opções disponíveis às organizações e a escolha irá depender da necessidade de cada negócio, tendo em vista a minimização dos riscos e a potencialização da lucratividade. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

O orçamento base zero é um dos métodos de elaboração de orçamento mais conhecidos e utilizados pelas organizações por ser perfeitamente adaptável à atualidade e as situações mercadológicas do momento, durante sua construção é necessário analisar cada despesa, como ela é criada, quando é feita, elaborar premissas e designar responsáveis pelo gerenciamento. (BATISTA, 2007).

Segundo Padoveze e Taranto, “O orçamento base zero é considerado o principal conceito de orçamento, prega a maior rigidez possível no processo de planejamento e de controle orçamentário” (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 42).

Também conhecido como *rolling forecast*, o orçamento contínuo trata-se de uma metodologia utilizada para construir um orçamento de doze meses, em que quando um mês se encerra, acontece uma revisão e se é adicionado um novo mês ao fim do período já orçado, preservando assim os 12 meses de orçamento previsto. O método contínuo é uma forma muito comum de orçamento que possibilita aos gestores uma visão ampla sobre o desempenho para o período total considerado. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Por fim, outro método de elaboração de orçamento muito utilizado é o orçamento flexível, que tem como característica fundamental a existência de um nível de atividade real diferente daquele previamente planejado, ou seja, o orçamento se adapta ao nível de produção atual da organização. Nesse sentido Nascimento e Reginato mencionam que:

A essência do orçamento flexível tem como premissa o conhecimento da estrutura de custos dos produtos fabricados ou serviços prestados, basicamente compreendendo a classificação dos custos em fixos e variáveis. Somente a partir dessa classificação é possível isolar efeitos (aumento ou redução) dos custos em função de diferentes volumes trabalhados. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009, p. 157).

A esse entendimento dos autores acrescenta-se que a utilização do orçamento flexível é altamente recomendada às empresas que possuem um sistema de custos estruturado sob o método de custeio variável.

Quanto às etapas do planejamento operacional, Padoveze traz que “O ponto chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas.” (PADOVEZE, 2010, p. 69). Em outras palavras, o orçamento de vendas serve como ponto de partida para a elaboração do processo orçamentário.

Em se tratando de orçamento de vendas, Nascimento e Reginato mencionam que este trata-se “[...] do ponto de partida e da principal referência para a elaboração de todas as demais partes que formam o orçamento operacional.” (NASCIMENTO; REGINATO, 2009, p. 159).

A segunda etapa do processo orçamentário é a orçamentação dos gastos determinados pelos volumes pretendidos e os gastos necessários para operacionalizar os programas de produção e vendas. A etapa seguinte no processo de elaboração do orçamento diz respeito as despesas departamentais, sendo essa a parte mais trabalhosa do orçamento, pois consiste em elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da empresa.” (PADOVEZE, 2010).

A departamentalização visa unir atividades e adequar a estrutura organizacional, assim Neves conceitua “a departamentalização consiste em dividir a fábrica em segmentos, chamados departamentos, aos quais são debitados todos os custos de produção neles incorridos” (NEVES, 2013, p.85). Esses departamentos podem ser de serviços ou de produção, nesse sentido Neves complementa:

Os departamentos de serviços não atuam diretamente na produção e sua finalidade é de prestar serviços aos departamentos de produção. Seus custos não são apropriados diretamente aos produtos, pois estes não transitam por eles, e sim transferidos para os departamentos de produção que se beneficiam dos serviços deles. (NEVES, 2013, p.85).

A departamentalização é o critério mais utilizado para estruturar o sistema de informação contábil orçamentário, entrando nesse contexto Padoveze salienta que, “Esse critério consiste em identificar as áreas que contêm o menor nível de decisão e, portanto, algum grau de responsabilidade sobre o controle, dentro do conceito de centro de custo.” (PADOVEZE, 2010, p. 136).

Ao fim da realização das etapas de elaboração do processo orçamentário, é necessário realizar-se as devidas análises para que o plano de orçamento possa ser aprovado. Nesse sentido Padoveze enfatiza que:

Para a conclusão do processo orçamentário é necessária a análise das demonstrações financeiras projetadas com o intuito de verificar se os números apresentados refletem os objetivos e metas tanto estratégicos como operacionais ou de programas de produção e vendas. (PADOVEZE, 2010, p. 235).

É de responsabilidade da controladoria garantir um bom processo de gestão organizacional fornecendo um bem estruturado sistema orçamentário para que ele possa ter condições de, efetivamente, trazer contribuição para o alcance do sucesso desejado da organização. (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Assim percebe-se a importância do processo de gestão organizacional, bem como o suporte que a controladoria fornece na busca pela obtenção de melhores resultados, tendo a controladoria a responsabilidade de construção do processo orçamentário e o atingimento dos objetivos propostos pela organização.

2 METODOLOGIA

A metodologia está relacionada aos inúmeros procedimentos usados ao longo da pesquisa para desenvolvê-la. O método do estudo a ser apresentado tem como ponto de partida a sua categorização, que diz respeito à natureza da pesquisa, ao tratamento dos dados, ao atingimento dos objetivos propostos e aos procedimentos técnicos adotados em relação a coleta dos dados. Por fim, fez-se a especificação dos métodos utilizados para a geração dos dados da pesquisa, e a forma como procedeu a análise e interpretação desses dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O processo de categorização é responsável por atribuir metodologicamente a pesquisa quais foram os procedimentos adotados e também enquadrar a pesquisa nas diversas categorias possíveis.

Quanto à sua natureza a metodologia utilizada configura-se como uma pesquisa aplicada. De acordo com Prodanov e Freitas a finalidade da pesquisa

aplicada é “[...] gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51). Em resumo, esse tipo de pesquisa serve para dar fundamento aos experimentos realizados e dados observados ou colhidos em campo.

Em relação ao tratamento dos dados, o artigo caracterizou-se por meio da abordagem qualitativa, a qual aborda temas que não podem ser quantificados em equações e estatísticas. Sendo assim, exige um estudo amplo do objeto de pesquisa, considerando o contexto em que ele está inserido e devido ao seu caráter subjetivo, é necessário realizar um trabalho de campo.

Do ponto de vista do atingimento dos objetivos propostos o estudo teve sua categorização como descritiva, a qual foi realizada levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer também uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise. De acordo com Prodanov e Freitas esse tipo de pesquisa procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, características e causas em relação a outros fatores. Sendo assim, para coletar tais dados, utilizam-se técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, a observação, entre outros. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, o método utilizado foi o estudo de caso, o qual é um tipo de pesquisa que busca analisar uma situação específica, de maneira aprofundada e completa. Ainda nesse contexto Prodanov e Freitas destacam que o estudo de caso é um tipo de pesquisa, “[...] entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade, etc. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.60).

As informações do estudo foram geradas através de levantamento de dados diretamente relacionados ao tema do artigo, além da aplicação de questionário respondido pela diretoria administrativa da organização alvo de estudo.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

A ideia do presente artigo é estudar a área de controladoria e seus processos em uma indústria de implementos agrícolas situada na região noroeste do estado do

Rio Grande do Sul, a fim de relacionar a teoria predeterminada com a prática empregada na organização.

Foi apresentada a ideia à organização e após o aceite deu-se início aos estudos. Com a finalidade de conhecer e entender os processos aplicados na organização, foi elaborado um questionário tratando os assuntos abordados durante o referencial teórico. Os questionamentos trataram essencialmente sobre temas relacionados a controladoria, tais como: estrutura da controladoria, processo de gestão organizacional, sistemas de informação, controles internos, planejamento estratégico e operacional, a fim de garantir a comparabilidade dos dados gerados com a teoria bibliográfica. Desta forma a metodologia utilizada para geração dos dados classifica-se como fontes diretas através de observação direta intensiva.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Concomitante com as informações que foram obtidas por meio das práticas de coleta de dados, no caso, a aplicação do questionário e a entrevista informal com o diretor administrativo da organização, a etapa seguinte levou a realização de um filtro dos dados gerados. Neste aspecto foi executada a triagem das informações coletadas, o que foi de grande utilidade para alcançar o propósito do estudo e responder os principais questionamentos apresentados neste artigo. O método de abordagem utilizado para a análise e interpretação dos dados foi o método dedutivo, já quanto aos procedimentos o método utilizado foi o método monográfico. Sendo assim foi possível entender qual o cenário em que o setor de controladoria da organização se encontra, suas responsabilidades e por fim poder comparar com a teoria que embasa esse estudo, podendo assim identificar alternativas e oportunidades de melhoria para a organização.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa estudada está localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, tem por atividade econômica principal a fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, peças e acessórios, exceto para irrigação, empregando diretamente em torno de 280 funcionários, sendo dividida em três grandes áreas: comercial, administrativo e produção, com seus respectivos

diretores. Está no mercado a mais de 25 anos e recentemente fez um grande investimento em uma nova planta para atender à crescente demanda por seus produtos.

3.1 ESTRUTURA E FUNÇÕES DO SETOR DE CONTROLADORIA NA EMPRESA

Com base no questionário e na entrevista informal identificou-se que a empresa possui um setor específico de controladoria, criado há aproximadamente dois anos, devido ao crescimento da organização e a necessidade de informações mais detalhadas e precisas. Atualmente a controladoria é composta por dois profissionais tendo como apoio, responsáveis dos setores financeiro, fiscal, ativo imobilizado, custos, recursos humanos, jurídico e tecnologia da informação. A empresa não possui um setor de contabilidade interna, sendo esse processo realizado por terceiros, contudo internamente são feitas algumas atividades como apuração do custo do produto vendido, contabilizações e conciliações.

Ainda dentro do contexto da estrutura da controladoria, o capítulo do referencial “controladoria” traz que à frente de todas as ações da controladoria deve haver um *controller*, profissional capaz de trabalhar com um grande volume de informações, gestão de pessoas, além de possuir em sua alçada um grande conhecimento técnico. Contudo a organização não possui hoje a figura específica do *controller*, mas as responsabilidades que caberiam a esse profissional hoje são atribuídas ao Diretor Administrativo, ao qual o setor de controladoria responde diretamente.

Através da análise das respostas obtidas com a aplicação do questionário e também da entrevista informal com o Diretor Administrativo, foi possível identificar que as responsabilidades do Setor de Controladoria da empresa hoje estão relacionadas diretamente com atividades de fechamento mensal como contabilizações e conciliações dos módulos de compras, fiscal, faturamento, financeiro, custos, estoque e recursos humanos, envio de documentos aos órgãos governamentais tais como eSOCIAL, EFD-REINF e DCTFWEB, atividades de auditoria de processos no que diz respeito as movimentações de entrada, internas e saídas avaliando seus impactos nas respectivas áreas e na empresa, porém essas atividades não possuem seus processos descritos e regulamentados. Além disso, a geração de informações tempestivas e com relevância para auxiliar nas tomadas de decisão do negócio, bem como a formulação de indicadores que medem o endividamento, eficiência,

rentabilidade e crescimento e posterior apresentação para a liderança e os acionistas da empresa, a qual acontece mensalmente.

De acordo o capítulo do referencial “sistemas de informação” para que a empresa tenha informações tempestivas e relevantes, deve dispor de um sistema integrado de informações – ERP que permite fornecer informações aos gestores no tempo e formato adequados, nesse sentido a empresa possui o sistema Protheus que é um sistema integrado de ERP desenvolvido pela TOTVS, e o mesmo possui algumas customizações as quais foram necessárias para atender as atividades e processos rotineiros, sendo assim é perceptível o ganho de produtividade e qualidade das informações inseridas, atendendo as necessidades da organização, conseqüentemente é capaz de gerar informações quando necessário para auxiliar na tomada de decisão.

Na bibliografia, mais precisamente no capítulo do referencial “controles internos” relata-se a importância de as empresas possuírem controles eficazes, pois é através deles que as informações terão segurança e que para ser controlado precisa ser medido, sendo assim a controladoria é responsável pela implementação e monitoramento de tais controles. Através da coleta dos dados é possível dizer que a controladoria possui participação efetiva nos controles da empresa tanto na implementação como no monitoramento, possuindo ferramentas e relatórios adequados para detectar os desvios que impossibilitam o atingimento dos objetivos, por meio do sistema utilizado, profissionais com conhecimento técnico e em constante aprimoramento, cobrança dos responsáveis pelos controles.

São exemplos de informativos utilizados para geração de informação e gestão:

- a) Demonstrativo de Resultado por produto;
- b) Relatório de análise econômica;
- c) Relatório para acompanhamento de gastos das áreas;
- d) Detalhamentos de consumo do produto;
- e) Resumo de entradas e saídas.

Pôr fim a empresa possui um checklist de todas as operações necessárias para garantir a segurança financeira, fiscal, tributária e jurídica da empresa, onde mensalmente é realizado uma reunião com os responsáveis desses setores para tratar somente dos desvios que impossibilitaram o atendimento a tal atividade. Na ilustração 2 encontra-se um exemplo de checklist referente a entrada de notas fiscais o qual é preenchido mensalmente:

Ilustração 2: checklist entrada de notas fiscais.

Pergunta	ENTRADAS	Questão	out/20		% de atendimento
			Atendimento	Check	
1		Todas as NFs e Ctes recebidos foram registradas no mês corrente?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
2		Os produtos e serviços estão sendo analisados, discutidos e questionados junto aos setores responsáveis pelas compras, quando ou não utilizar os créditos da forma correta?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
3		Está sendo informado centro de custo e item contábil nas NF de Despesas, serviços e/ou para Ordem de serviço?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
4		Todas as NF recebidas estão sendo lançadas no dia?	02-Atendido Parcialmente	Elaborar Plano de Ação	50%
5		Todas as NF registradas no Protheus existem fisicamente?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
6		Está sendo contabilizado as NF de entrada e conciliado/conferido no fiscal no dia seguinte?	01-Não atendido	Elaborar Plano de Ação	0%
7		Esta sendo informado no cadastro de produtos e TES as contas contábeis de estoque/custo/despesa?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
8		Foi auditado o relatório de centro de custo de sua responsabilidade?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
9		Foi gerado relatório de controle de lançamento de entrada por usuário, e quantidade por tipo de documento?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
10		Esta sendo executado a antecipação dos lançamentos via central xml, juntamente com as conferências as cegas?	01-Não atendido	Elaborar Plano de Ação	0%
11		Esta sendo feita a conferência de ncm e tributação dos cadastros de produtos na entrada no sistema?	03-Totalmente Atendido	Ok	100%
					77%

Fonte: Produção do pesquisador

As principais informações referentes ao negócio são identificadas e trazidas à pauta no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, este que é realizado anualmente e discutido exclusivamente no mais alto nível de gestão da organização. Após a definição das metas para o próximo período, acontece a disseminação das informações através da estrutura hierárquica e funcional, onde cada área é impactada, seja com a expectativa de aumento nas receitas, a previsão de mudanças no mercado, novos investimentos em infraestrutura e tecnologia, entre outros. Nesse aspecto, é imprescindível que o planejamento orçamentário esteja alinhado com as metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Quanto ao sistema orçamentário da organização, pode-se observar que o mesmo ainda está em construção e implementação. No início do ano de 2020, foi experimentado a utilização do orçamento base zero e também a departamentalização através de centros de custo. Entretanto o resultado da aplicação do orçamento base zero não surtiu os resultados desejados, muito pelo motivo de que foram estipulados valores incoerentes com a realidade da empresa, na qual percebeu-se que se necessitava de um estudo mais aprofundado para elaboração do orçamento. Sendo assim, passou-se a utilizar um sistema orçamentário mais tradicional, hoje o sistema empregado é o de orçamento flexível, o qual tem como destaque a possibilidade de que sejam feitas revisões periódicas (trimestrais) a fim de que os números estejam

cada vez mais acurados e compatíveis com a realidade da organização, avaliando principalmente a previsão de vendas, preço atual, reajuste de matérias-primas e variações de mercado.

A controladoria busca contribuir na melhoria dos processos da organização, um exemplo é a melhor adequação do processo de gestão de custos, em especial a alocação de todos os custos indiretos para o produto, por meio do custeio departamental, onde os custos dos setores de apoio são repassados para os centros de custos produtivos, que conseqüentemente levam para o custo final do produto, anteriormente somente era alocado os custos das estruturas tais como matéria prima e mão de obra direta. Através dessa adequação foi possível melhorar as análises dos resultados dos produtos, identificando gargalos e ineficiências, conseqüentemente uma melhor assertividade na formação do preço do produto. Outro ponto identificado era o lançamento de notas fiscais de fretes que eram despesas para o custo do produto, na qual foi repassado aos usuários responsáveis pelos lançamentos de entrada de nota fiscal como proceder e diferenciar o custo de uma despesa.

A controladoria atua com o objetivo de proporcionar aos gestores da organização informações confiáveis que venham a ser de grande utilidade nas tomadas de decisão e conseqüentemente na continuidade e crescimento do negócio. Na entrevista com o diretor administrativo da empresa foi possível identificar seu entusiasmo com a capacidade que a controladoria tem hoje, de gerar um grande volume de informações com tempestividade e principalmente confiabilidade quando comparada a pouco tempo atrás.

Nesse sentido a controladoria da empresa realizou recentemente um esforço para conscientizar todas as pessoas da organização a criarem uma cultura de olhar e entender os impactos das atividades que realizam, e que adotem o hábito de conferir o que fazem. Também são repassadas mensalmente as divergências constadas pelo setor de controladoria para a área de origem do problema, com o intuito de corrigir erros futuros e evitar retrabalho. Atualmente a controladoria exerce uma interação muito forte com as demais áreas da organização, através de cobranças por meio de comunicação e também cada setor é responsável por auditar as informações geradas antes de chegar a controladoria, o que tem reduzido drasticamente o nível de retrabalho da informação, este último um impacto claro do esforço de conscientização empregado anteriormente.

3.2 SUGESTÕES DE MELHORIA

Após conhecer melhor a organização, e também através dos dados obtidos com a aplicação do questionário e a entrevista informal que foi realizada, foi possível identificar alguns aspectos que podem ser revisados e algumas oportunidades de melhoria nos processos da empresa. As principais sugestões, concentram-se em:

- a) Implementação de Contabilidade Interna;
- b) Contratação de um *controller*;
- c) Contratação de uma auditoria independente;
- d) Aprimoramento do sistema de controles internos relacionados aos processos operacionais;
 - a. Definição de limites para bloqueio e alçadas de liberação;
 - b. Formalização dos procedimentos operacionais;
- e) Melhoria informacional do planejamento orçamentário;
- f) Criação de comitê de *compliance*.

No que diz respeito a contabilidade interna, sugere-se a implementação de um setor específico, responsável pela realização de todas as atividades contábeis, tendo em vista que hoje a empresa contrata terceiros para a realização de tais atividades, sendo assim essa implementação teria o intuito de tornar o processo mais ágil e presente na organização.

Sobre a sugestão de contratação de um profissional para ocupar a função de *controller* na empresa, a mesma se dá em virtude do setor de controladoria ainda estar em processo de implantação, sendo que a gestão direta do departamento hoje é acumulada pelo Diretor Administrativo. Assim, entende-se a necessidade da empresa agregar um profissional com experiência e competências aprimoradas nesta área, capaz de contribuir para com a consolidação do setor, uma vez que está exclusivamente focado no desenvolvimento da área e das práticas de controle e gestão pertinentes a mesma.

A respeito da sugestão de contratação de uma Auditoria Independente, a mesma se dá com o intuito de aprimorar as práticas de controle e gestão da empresa, especialmente em relação a revisão das Demonstrações Contábeis e a emissão de pareceres de conformidade destas com a legislação e normas de contabilidade vigentes.

Em relação a sugestões de aprimoramento do Sistema de Controles Internos relacionados aos processos operacionais, pode-se resumi-las em dois principais aspectos: definição de limites para bloqueio e alçadas de liberação, e a formalização dos procedimentos operacionais.

Sobre a “definição de limites para bloqueio e alçadas de liberação”, a sugestão tem como intuito evitar que algumas operações sejam realizadas fora de padrões pré-determinados, como por exemplo, a emissão de vendas abaixo de um determinado preço mínimo. No entanto, é importante que sejam determinados responsáveis, como um gestor ou diretor, com alçada cadastrada no sistema para autorizar a realização de algumas dessas operações, mediante a inclusão da devida justificativa.

Sobre a “formalização dos procedimentos operacionais”, diz respeito a documentar as instruções para a realização de processos operacionais existentes, com o objetivo seja de facilitar o desenvolvimento da atividade por um novo funcionário, seja como meio de padronizar o processo, criando formas de controlar os resultados alcançados.

Em relação ao Planejamento Orçamentário, recomenda-se que se aumente o detalhamento das informações planejadas (e futuramente, controladas). Para isso, é vital que o orçamento seja detalhado em função das contas contábeis que compõe o resultado e o patrimônio da empresa. Além disso, recomenda-se também a intensificação das revisões periódicas das premissas orçamentárias que contemplam as perspectivas de receitas e volume em vendas, conseqüentemente as despesas que variam de acordo com a mudança de volume, e também as variações mercadologias que impacta no custo das matérias-primas, afim de que a ferramenta orçamentária reflita mais adequadamente as mudanças no ambiente.

Por fim, para que a empresa possa continuar progredindo em seu objetivo de melhorar os controles dentro do âmbito de planejamento e gestão, sugere-se a criação de um Comitê de *Compliance*, que poderá ser formado pelo gestores das principais área das empresa, como Administrativo, Financeiro, Controladoria (contabilidade e fiscal), Jurídico, RH, para que todos, em conjunto, sejam corresponsáveis por elevar os padrões de conformidade da organização.

CONCLUSÃO

O tema do presente artigo delimitou-se em analisar a estruturação da controladoria e sua atuação no processo de gestão em uma indústria de implementos agrícolas situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul no ano de 2020, cuja problema foi identificar a atuação da controladoria no processo de gestão.

A controladoria passa a ter maior relevância com o desenvolver dos negócios, e o presente estudo traz a importância da teoria quando aplicada na prática, relata a finalidade da controladoria na busca da eficácia da organização e envolvimento no processo de gestão, dispondo com informações valiosas para o sucesso da mesma.

A questão problema indagada nesta pesquisa: Qual a atuação da controladoria no processo de gestão da empresa alvo do estudo? Pode ser respondida através da análise dos dados coletados com a elaboração do questionário e a entrevista informal com o diretor administrativo da organização, conforme referenciado no item 3 do artigo.

Para atingir o objetivo geral do trabalho, precisou-se um estudo aprofundado para verificar como a controladoria atua e participa do processo de gestão. Para tal atingimento utilizou-se com base em bibliografias os principais conceitos e aspectos que envolvem o tema. Por meio da pesquisa foi possível identificar pontos imprescindíveis dentro do processo de gestão, destaca-se a utilização de sistemas capazes de fornecer informações tempestivas e relevantes, com profissionais com conhecimento técnico para interpreta-las. Outro ponto relevante é a interação da controladoria com as demais áreas seja prestando suporte ou realizando cobranças. Em especial foi possível compreender o quanto é importante as organizações possuírem controles internos pois por meio deles a empresa passa a ter mais segurança com as informações geradas.

Já para o atingimento dos objetivos específicos fez-se necessário realizar uma entrevista com o Diretor Administrativo da organização, afim de conhecer a estruturação da controladoria e sua atual situação empresarial, sua atuação na implementação e monitoramento de controles internos e análise das funções desempenhadas pelo setor, bem como a importância desta no processo de gestão.

Através dos dados gerados pode-se verificar que o setor de controladoria da organização é recente e ainda está em processo de construção, e as principais responsabilidades do setor estão relacionadas com atividades de fechamento mensal e geração de informações confiáveis e tempestivas para os gestores. Em um segundo momento apontou-se possíveis sugestões de melhorias, as quais cabe destacar a implementação de um setor de contabilidade interna e a contratação de um *controller* para estar à frente das ações da controladoria e desenvolver a área.

Para concluir, o desenvolvimento do tema proposto pode elevar o conhecimento dos acadêmicos com novos entendimentos e também novas possibilidades junto a instituição de ensino ou o mercado de trabalho, podendo nortear o processo de gestão de uma organização, possibilitando a otimização dos resultados, contribuindo para eficácia e garantindo a sobrevivência e crescimento do negócio.

Tem-se como sugestão para desenvolvimento de trabalhos futuros, aprofundar os conhecimentos a respeito do planejamento orçamentário, em virtude de estar totalmente relacionado ao atingimento dos objetivos de uma organização, podendo elevar o grau de confiabilidade e definir responsabilidades a todas áreas do negócio no gerenciamento do orçamento.

REFERENCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BATISTA, Andreia de Ávila. **O Orçamento Base Zero (OBZ), O Controle de Custos e a Redução de Despesas nas Empresas: Agro Industrial Yamakawa e Agro Industrial Nova Andradina**. Revista Raízes e Amidos Tropicais, 3ª ed. Unesp: Botucatu, 2007.

BERMUDO, Vera; VERTAMATTI, Bermudo. **Controladoria Estratégica e seus desdobramentos comportamentais**. São Paulo: Atlas, 2016.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira; MACHADO, Filipe Menezes Vasconcellos. **Contribuições do orçamento base zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais**. Florianópolis: UFSC, 2007.

FEBRABAN. Documento Consultivo – Função de Compliance – Grupo de Trabalho – AABBI – Versão 2004. Disponível em:

http://www.febraban.com.br//Arquivo/Destaques/show.asp?id_destaque=280>.

Acesso em: 14 out. 2020.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002

GONÇALVEZ, Rosana C M. Grillo; RICCIO, Edson Luis. **Sistemas de informação: ênfase em controladoria e contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **CONTROLADORIA:** Instrumento de Apoio ao processo decisório. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **CONTROLADORIA:** Um enfoque na eficácia organizacional. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos.** 11ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Sistemas, organização & métodos:** uma abordagem gerencial. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr, José Hernandez; Silva, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica Aplicada:** Conceitos, Estrutura e Sistemas de Informações. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

_____. **Controladoria Estratégica e Operacional.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

_____. **Planejamento Orçamentário.** 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial:** novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PRADO, Edmir; SOUZA, Cesar Alexandre de. **Fundamentos de Sistemas de Informação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de; Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria.** São Paulo: Atlas, 2009.