



FACULDADE DE ILHÉUS
COLEGIADO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
COORDENAÇÃO DE TCC
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A CONTROLADORIA NO PROCESSO DA GESTÃO EMPRESARIAL
CONTROLLERSHIP IN THE BUSINESS MANAGEMENT PROCESS

João Vitor Silva Menezes Gomes¹

Marcio Santos Barros²

RESUMO

As decisões e seus processos decorrentes para se chegar em um resultado final, são muito importantes. A gestão e os seus processos, fundamentam em modelos e metas, decisões e serviços que serão essenciais à organização, para que se obtenha os resultados esperados. A controladoria exerce um papel fundamental na organização e implantação desses processos. Em vista que, o órgão da controladoria tem a função de alinhar e subsidiar esses processos na análise de resultados, suprindo e fornecendo todo o suporte necessário aos gestores e setores, para que se obtenham resultados confiáveis. Para alcançar o conhecimento sobre o tema, o artigo se objetivou em analisar um estudo sobre a controladoria e a importância do setor no processo de gestão, tendo como problema de pesquisa verificar quais são as principais missões e objetivos da controladoria na percepção dos entrevistados. Para coleta e se obter os resultados, utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica. Com isso, a análise dos dados foi construída através de entrevista e questionários com funcionários das empresas demonstradas no estudo. Com isso, se conclui que o setor da controladoria, necessita-se de um sistema de informações que irá servir de apoio no processo de tomada de decisão e na avaliação de desempenho, auxiliando na análise de resultados tanto na parte interna, quanto na parte externa da organização. A controladoria contribui como ferramenta para a gestão, através da análise e dos relatórios, que auxiliará os gestores a ter uma visão do planejamento e controle da organização, assim como, uma análise do processo operacional e no desenvolvimento de seus projetos.

Palavras-chave: Controladoria, Sistema de informação, Processo de gestão

¹ Estudante de Ciências Contábeis. Ilhéus/BA. E-mail: vitormenezes44@hotmail.com

² Mestre Professor, em Ciências Contábeis. Ilhéus/BA. E-mail: msbcesupi@gmail.com

ABSTRACT

The decisions and their resulting processes to arrive at a final result, are very important. Management and its processes are based on models and goals, decisions and services that will be essential to the organization, in order to obtain the expected results. Controllership plays a fundamental role in the organization and implementation of these processes. In view of the fact, the controlling body has the function of aligning and subsidizing these processes in the analysis of results, supplying and providing all the necessary support to managers and sectors, in order to obtain reliable results. To achieve knowledge on the subject, the article aimed to analyze a study on controllership and the importance of the sector in the management process, having as a research problem to verify what are the main tasks and objectives of controllership in the perception of the interviewees. To collect and obtain the results, the bibliographic research method was used. Thus, the analysis of the data was constructed through interviews and questionnaires with employees of the companies shown in the study. Thus, it is concluded that the controllership sector needs an information system that will support the decision-making process and the performance evaluation, assisting in the analysis of results both internally and externally organization. Controllership contributes as a tool for management, through analysis and reports, which will help managers to have a vision of the organization's planning and control, as well as an analysis of the operational process and the development of their projects.

Keyword: Controllership, Information system, Management process

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial brasileiro vive um momento em que as empresas apresentam rápidas e profundas transformações, onde a gestão empresarial tem um papel de grande importância para o seu processo de crescimento e desenvolvimento (PADOVEZE, 2004). A gestão envolve uma interação muito mais abrangente de atividades a serem aplicadas no dia a dia da organização, como no caso da controladoria.

Nesse novo contexto, a controladoria passou a ter um papel fundamental no processo da gestão empresarial, no suporte às tomadas de decisões, gerando uma vasta gama de informações em todas as áreas, sejam elas fiscais, operacionais, econômicas, administrativas e financeiras, assim, a controladoria estará voltada para modelar e interpretar os melhores resultados, colaborando para busca a eficiência da empresa e de suas atividades (BRUNI e GOMES, 2010)

Quando se pensa em controladoria, a contabilidade faz uma atuação de grande importância no ramo. A contabilidade é um dos fatores para que a controladoria tenha sua importância, porém, a controladoria não estar voltada somente para o ramo contábil, ela se aplica para demais atividades e ramos como o Administrativo.

As necessidades das empresas em dirigirem suas atividades e seu esforços para o crescimento de sua organização, se faz necessário ter um processo de gestão e uma ferramenta de controle eficaz. A implementação desses processos, objetiva um desenvolvimento capaz de melhorar a atuação no mercado e a atingir sua eficiência empresarial. A controladoria, quando utilizada dentro daquilo que lhe é atribuído se faz um papel importante focando em zelar pela continuidade e progresso da empresa, assegurando a otimização dos resultados nos diversos setores.

O setor da controladoria é importante para qualquer empresa ou organização. O sucesso ou o fracasso pode depender muito dessa área. A forma de planejamento e gestão, por si só, não assegura a efetividade e a eficácia dos resultados, e necessita de um controle para que o que foi planejado tenha resultado.

Sendo assim, o presente artigo propõe-se a responder o seguinte problema de pesquisa: “Verificar quais são as principais missões e objetivos da controladoria na percepção dos entrevistados” Tendo como objetivo a compreensão sobre a controladoria e o processo de gestão.

Para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho, abordaremos, além desta introdução, uma fundamentação teórica que abordará sobre o conceito de controladoria, sua importância e história; sua missão, a função do Controller e o nível de autoridade da controladoria; relatar sobre o sistema de informação empresarial, que é uma base de informação da controladoria para o processo de gestão; descrever as fases do processo de gestão que envolver o controle; e por fim, apontar o papel da Controladoria no processo de gestão.

A metodologia utilizada para a compreensão, e o desenvolvimento de dados desse artigo, é a pesquisa Bibliográfica, que recorreu a artigos, relatórios, livros, teses, sites e outras fontes de informações confiáveis que permitem reunir informações e dados que servirão de base para o autor construir o seu projeto. Quanto ao objetivo se utilizou a pesquisa exploratória, para o levantamento de informações e assim se familiarizar com o assunto, através de uma abordagem qualitativa de natureza básica.

2 CONTROLADORIA

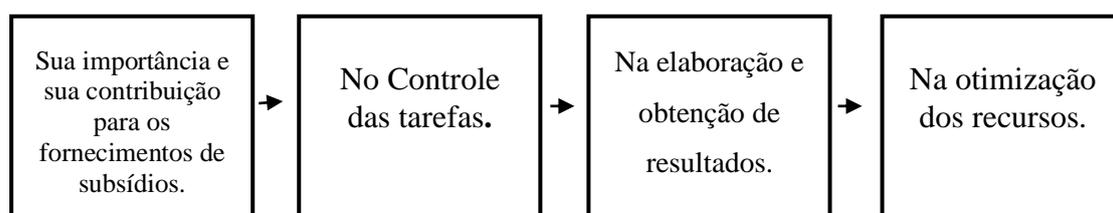
A Controladoria não é um processo novo, essa área de atuação tem uma grande

importância no crescimento das organizações. Esse setor estar presente em diversas áreas da empresa, sendo responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade e estar no enfoque da ciência e do órgão administrativo.

Essa atuação da controladoria contribui na gestão empresarial das organizações, beneficiando as entidades com dados levantados através da área para que se possa fornecer meios para o processo das atividades e na tomada de decisão.

A Controladoria, faz com que haja uma maior preocupação na gestão de uma empresa e de suas atividades (CAROLINE, 2019), podendo ser divididas e especificadas para cada uma delas, como demonstra na figura 1 abaixo.

Figura 1: Contribuições das atividades da controladoria no processo de gestão.



Fonte: Adaptador de Padoveze (2004, p.26)

A contribuição dessas atividades atribuídas pela controladoria, beneficia no processo e na gestão do desenvolvimentos das atividades como instrumento para auxiliar na obtenção dos resultados .

A Controladoria é um importante instrumento do processo de gestão cujo objetivo de auxiliar na obtenção de melhores resultados econômicos e financeiros provenientes das diversas ações realizadas dentro das organizacionais de qualquer setor da economia (WAHLMANN, 2003, p.11)

O autor ver a controladoria como um instrumento de gestão voltada para a área administrativa e com um auxílio importante por parte da área contábil e financeira, provenientes das diversas ações realizadas dentro das organizacionais.

Por meio dos conhecimentos e das atuações mencionadas, a controladoria se originou no âmbito empresarial, com a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores, e também por parte dos acionistas para se ter um controle e um gerenciamento mais eficazes e controlado das suas organizações. A necessidade e missão controladoria, veio em um momento em que as grandes empresas estavam em um processo de expansão e conglomeração de suas atividades e da estruturação de seus departamentos.

2.1 Missão da Controladoria

A Controladoria, assim como todas as áreas do conhecimento e nas áreas empresárias tem sua missão em garantir o cumprimento e a continuidade da organização. É evidente que o objetivo e a missão da controladoria, é buscar meios para melhorar e otimizar os resultados da organização, e também, para que o funcionamento da empresa possa ser avaliado e verificado.

O que se tem observado nos últimos anos, é uma dedicatória e um notório interesse de se aprofundar nos conceitos e conhecimentos da Controladoria (BRUNI e GOMES, 2010). Pesquisadores e profissionais, através de artigos, publicações, estudos, monografias, livros etc, buscam definições e conceitos nessa área de interesse que se tornou uma das principais formas de controle para uma gestão bem-sucedida de uma empresa.

Para Araújo (2006, p.27), “A Controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como principal missão a geração de informações para a tomada de decisão no âmbito da organização”. Ou seja, a controladoria além de estar focada na parte contábil, desempenha um papel fundamental na área Administrativa.

A Controladoria é um segmento voltado para duas vértices, vértices esses direcionado para o ramo da contabilidade, onde se utiliza muito dos instrumentos contábeis, como ferramenta financeira e orçamentaria, mais também, é um ramo voltado para o setor administrativo, no âmbito organizacional, fazendo assim sua missão a depender do enfoque da atividade e atuação da empresa.

A Controladoria tem como missão suportar todo processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio a gestão. O sistema de informação de Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como características essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenhos dos gestores das áreas de responsabilidade (PADOVEZE, 2004, p.34).

Nesse enfoque, a controladoria irar otimizar os resultados, buscando garantir informações importantes e objetivas que irar dá suporte aos setores na tomada de decisão e na obtenção de resultados.

A controladoria seguindo os dois enfoques do conhecimento e administrativo, tem uma visão ampla a depender do foco do setor na empresa, no que diz respeito a agiliza os resultados e na coleta de dados.

O Quadro 1, apresenta alguns conceitos sobre a controladoria, os quais contemplam os

dois enfoques.

Quadro 1: Controladoria como área do conhecimento e administrativa.

Ênfase	Autor	Conceitos
Área do Conhecimento	Borinelli (2006, p.105, apud BRUNI e GOMES 2010, p. 20)	Conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional. Conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.
Área Administrativa	Catelli (1999, p. 372)	Área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico.
	Padoveze (2003, p. 3)	Unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa.

Fonte: Adaptado de Bruni e Gomes (2010, p.20); Catelli (1999, p.372); Padoveze (2004, p.3).

2.2 Profissional da Área de Controladoria - *Controller*

Pode-se entender a controladoria como um departamento com planos para a elaboração, manutenção e implementação do sistema financeiro e contábil de uma entidade, com o objetivo de projetar não só a parte financeira, mas também a parte de gestão e do processo decisório da empresa.

Esse entendimento ele será gerenciado e projetado pelo controller. O controller é o gestor responsável pelo departamento da controladoria, onde a sua função é interligar o gerenciamento de um eficiente sistema de informações, como também zelar pela continuidade da organização (CATELLI, 1999). A função do controller é extrair informações relevantes, concretas e fidedignas, gerando assim relatórios para a tomada de decisão dos gestores de cada área. Assim, o controller realiza o acompanhamento contínuo da aplicação das tomadas de decisões estabelecidas no processo de planejamento.

Diante dessas informações, o controller pode ser considerado como um elo entre a direção e os demais departamentos da organização a depender do seu nível hierárquico e do organograma da empresa, afim de informa sobre os rumos que se deve tomar, e quais os caminhos que devem ser seguidos.

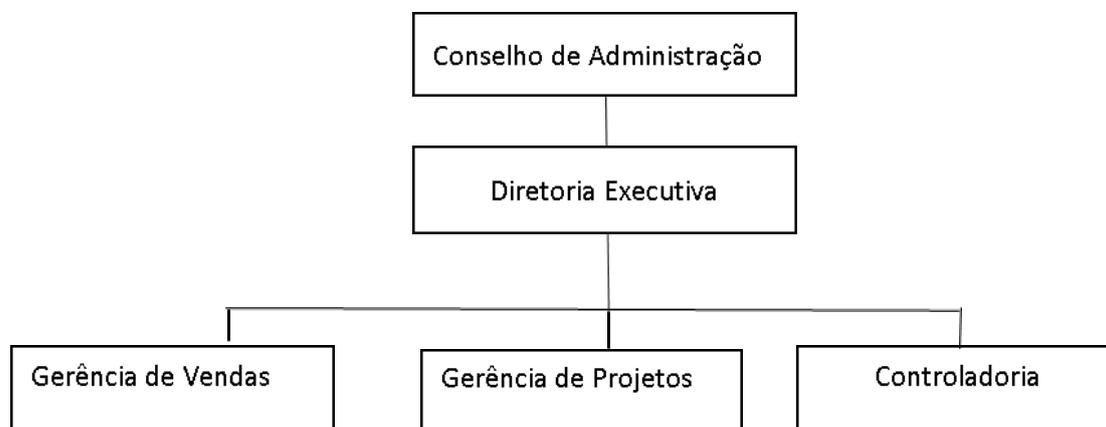
2.3 Posição Hierárquica da Controladoria

Para ter esse elo de comunicação entre a controladoria e os demais setores, se necessita determinar a posição hierárquica da entidade onde estar diretamente ligado a estrutura organizacional e ao nível de autoridade que possui. A Controladoria, ela como um departamento que desempenha funções que garante informações adequadas para o processo decisório da empresa, pode ter sua posição hierárquica e a sua autoridade definida em duas formas, se é de linha ou de staff.

De acordo com Catelli (1999), a controladoria é tida como órgão de Staff quando os gestores têm a autoridade para controlar a sua determinada área, e se responsabilizar por seus resultados, por esse motivo a controladoria presta um serviço de assessoria no controle, informando a administração os resultados das áreas.

Essa classificação hierárquica do controller, ainda na estrutura do órgão de *staff*, mostra que ela tem que estar ligado diretamente a alta administração (Presidente), como mostra na figura 2.

Figura 2: Classificação do controller como órgão de *Staff*.

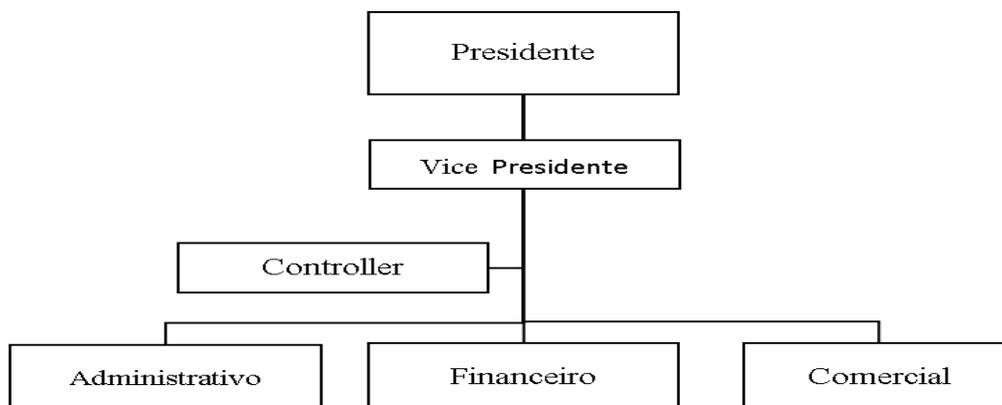


Fonte: Adaptado de Borinelli (2006, p.210).

A segunda vertente, é a controladoria como órgão de linha, onde possui missões específicas e objetivas, isto é, tem autoridade de linha sobre seus setores e subordinados. A Controladoria faz o seu papel de consolidar os planos organizacionais, na produção de informações, no controle interno e na determinação de sistemas de informação, fazendo com o que o controle aconteça, ou seja, definido como órgão de linha.

Essa classificação hierárquica da controladoria como órgão de linha, salienta que o controller deve estar ligado diretamente ao vice-presidente, como mostra na figura 2.

Figura 3: Classificação do controller como órgão de Linha:



Fonte: Adaptado de Borinelli (2006, p.210).

A controladoria, quanto a sua posição hierárquica e a sua autoridade, pode variar de organização para organização, assim como o seu modelo de gestão. É acertivo observa que a controladoria desempenha funções tanto como órgão de *Staff*, como o de Linha, isso irá depender da estrutura organizacional da empresa.

2.4 Sistema de informação empresarial

Os sistemas de informações se fazem um papel de extrema importância para a organização, na obtenção de informações dos diversos setores da empresa. A controladoria estar alinhada ao sistema de informação, auxiliando o controller e a administração na realização de seus trabalhos.

O sistema de informações nas empresas, ele recolhe diversas informações das mais variadas áreas e podem ser utilizadas para controlar compras, estoques, finanças, departamento comercial, entre outros. Esse sistema, ele se adapta as necessidades da empresa.

O sistema de informação ele se integra com o processo de gestão, para assim auxiliar nas informações quanto ao processo decisório e os desempenhos alcançados, fazendo com o que as decisões sejam tomadas de maneira adequada em suas diversas etapas. Para isso, a controladoria estará disponibilizando um sistema de informações gerenciais (CATELLI, 1999, p.378).

Neste sentido, o sistema de informação empresarial estará integrado ao processo de gestão, apoiando em todas as etapas e auxiliando os demais setores com informações gerenciais adequadas e muitas vezes precisas para auxiliar o gestor no processo decisório de um determinado setor. Seguindo um processo que através dela se construirá um caminho para

a preparação de terafas que será elaborada através das etapas que vai do planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional, execução, e controle, conforme mostrado no quadro 2.

Quadro 2: Processo de gestão e sistema de informações.

Processo de Gestão	Sistemas de Informações
Planejamento Estratégico	Sistema de informações sobre variáveis ambientais.
Planejamento Tático	Sistema de informações de apoio a tomada de decisão.
Planejamento Operacional	Sistema de informações de resultados econômicos (pré-orçamentário).
Execução	Sistema de padrões.
	Sistema de informações de resultados realizados.
Controle	Sistema de informações para avaliação de desempenho e de resultados.

Fonte: Adaptado de Catelli (1999, p.379)

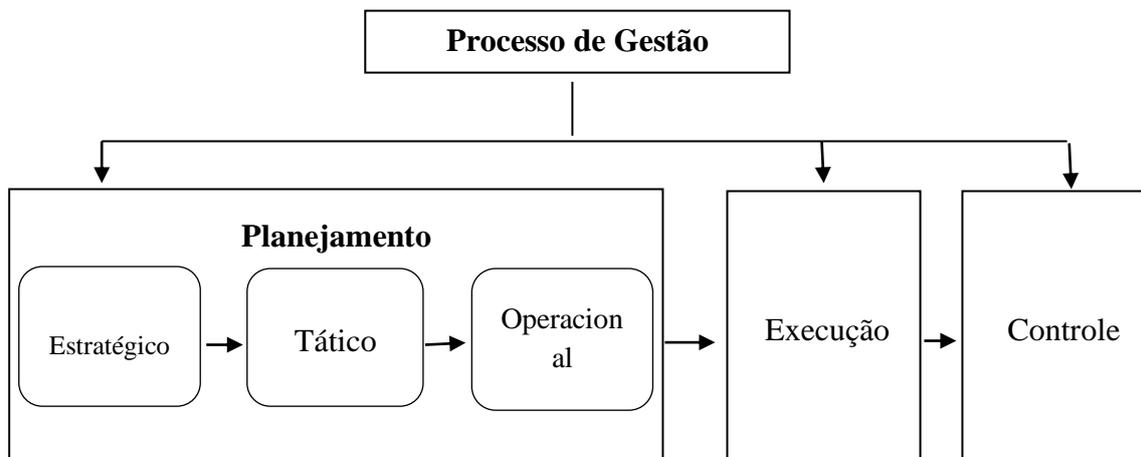
2.5 Processos de gestão e função da controladoria

Processo de Gestão, também conhecido como processo decisório é um conjunto de procedimentos e processos que compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa. Por processo entende-se a sucessão de estados de um sistema, que possibilita a transformação das entradas dos sistemas (PADOVEZE, 2004, p.26).

O Processo de gestão, segue a filosofia da empresa e o modelo de gestão que é inserida em cada uma. Desse modo permite a empresa alcançar os seus resultados dentro de um alinhado conjunto de diretrizes para que assim atinja suas metas e objetivos de acordo com a visão da empresa.

A Controladoria olha para a empresa como um todo, dando um suporte em suas áreas, para que se tenha uma avaliação em seus variados processos, entre eles o processo de gestão, envolvendo e interpretando as informações no monitoramento dos controles, auxiliando assim, os gestores nas tomadas de decisões importantes durante as fases do planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional, bem como a execução e controle. A participação da controladoria estar descrito na figura 3.

Figura 4: A participação da controladoria no processo de gestão.



Fonte: Adaptado de Padoveze (2004, p.26-27).

O Planejamento estratégico, primeira etapa do processo de gestão, objetiva principalmente assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. Esse planejamento trata do processo de criação e execução de estratégias para alcançar os objetivos propostos.

Esse planejamento ele visa a definição em termos de futuro das metas, com o auxílio da controladoria que irá fornecer informações financeiras e operacionais, para definir o que a empresa irá fazer e como vai fazer, como serão utilizados esses recursos estrategicamente, envolve-se com a determinação dos objetivos a serem alcançados e almejados, assim como um desenvolvimento de políticas, metas e estratégias, através das quais eles serão alcançados.

O planejamento Tático é a segunda fase do processo de gestão, com foco no médio prazo que tem como objetivo “o detalhamento com os meios para atingir os objetivos e metas da organização” (PAULA , 2019).

Bruni e Gomes (2010, p.50), fala que “O planejamento tático deve ter suas diretrizes em total harmonia com o planejamento estratégico buscando assim a eliminação de conflitos e priorizando sempre o resultado da organização”.

Sendo a controladoria a gestora das informações, essa exerce um papel importantíssimo na eficiência de todas as fases do planejamento e do processo de gestão. O planejamento tático funciona, e é uma conexão entre o planejamento estratégico e operacional.

O planejamento operacional trabalha a curto prazo, diferente do planejamento estratégico. Seu principal objetivo é ordenar e alinhar as ações operacionais presentes, de

acordo no que foi alinhado no planejamento estratégico.

A partir desses planejamentos, as ações são definidas com prazos, ferramentas, recursos e afins. Tudo deve ser elaborado e escolhido de acordo no que foi planejado no planejamento estratégico. A controladoria trabalha na elaboração e na implementação desses planos.

A fase da execução corresponde a elaboração do planejamento da empresa, é onde os processos são consumidos e os recursos gerados, ou seja, tudo aquilo que foi planejado será executado para que possa atingir as estratégias definidas. Caso ocorra problema nessa fase pode-se fazer uma nova programação.

Nessa etapa do processo de gestão, a controladoria desempenha um papel de passar informação que permita analisar e comparar os desempenhos posteriores realizados para afim de comparar com os planos estabelecidos.

O controle, é a última fase do processo de gestão. Controle significa alinhar, avaliar e monitorar todas as atividades da empresa afim de aperfeiçoar e manter um controle de suas variadas tarefas. A função do controle é atingir o objetivo da empresa através de instrumentos administrativos.

O Controle está ligado ao planejamento e deve ser executado junto a todas as áreas de atuação da empresa, avaliando os resultados de cada uma individualmente e respectivamente da empresa como um todo.

O controle se implementado com sucesso deve envolver quatro etapas: Prever resultados das decisões na forma de medida de desempenho, reunir informações sobre o desempenho real, comparar o desempenho real com o previsto, verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível. O controle irá assegurar corrigir os resultados atingidos através das etapas do planejamento com o objetivo de verificar se o que foi planejado seja alcançado.

Verifica-se, portanto, a importância da controladoria no processo de gestão, por conter assim a função do controle, na qual é traduzido na busca de controle da organização, através do monitoramento e implementação de controles internos e de um sistema de informações (PADOVEZE, 2004). Com tudo, a controladoria integra o processo de gestão, entregando aos gestores informações úteis, bem como fazendo o controle e o acompanhamento das estratégias formuladas.

3 METODOLOGIA

Metodologia de pesquisa são as variadas formas e obtenção de resultados e procedimentos, seguindo uma linha de pensamento e elaboração que cada tema e projeto requer. Para Silva C. (2008, p.68), “a metodologia é a parte do projeto na qual o autor deve indicar os procedimentos a serem tomados para a execução da pesquisa. Toda pesquisa pressupõe um conjunto de ações, etapas e técnicas para sua realização”.

3.1 Quanto ao tipo de pesquisa e forma de abordagem

O projeto se inicia com abordagem de pesquisa qualitativa, que costuma ser realizada quando o objetivo do estudo é entender o porquê de determinados comportamentos (ROCHA, s.d.). Desse modo, através da abordagem qualitativa, se traduzirá o conceito, ideias e resultados sobre o tema proposto.

Quanto a sua natureza, na pesquisa se utilizou a de natureza básica. Pesquisa que “objetiva gerar conhecimentos novos para avanço da ciência sem aplicação prática prevista” (TUMELERO, 2019).

O tipo de pesquisa quanto a seu objetivo, se utilizará o método de pesquisa exploratória que é a pesquisa que tem a natureza de se familiarizar com o determinado tema proposto.

Para levantamento dos dados e conceitos, se utilizou o procedimento metodológico de pesquisa bibliográfica. Através das ferramentas e fontes de métodos da pesquisa bibliográfica, foram possíveis a construção dos temas proposto na realização do trabalho, a construção dos tópicos e processos. A pesquisa bibliográfica, tem o objetivo de aprofundar o pesquisar nos assuntos já escritos e abordados por autores através de suas obras bibliográficas, livros, artigos, monografias e tudo aquilo que seja fonte de pesquisa confiável.

Desse modo, pretende-se através dessas metodologias pesquisa assuntos, demonstrar resultados que abordem sobre a controladoria e a sua importância no processo de gestão empresarial.

3.2 Definição da população e amostra (ou área de estudo)

O universo dessa pesquisa se restringiu ao âmbito administrativo das empresas pesquisadas para a obtenção dos resultados, empresas essas de médio e de grande porte, tendo foco na área da controladoria da organização. A amostra é composta por 5 empresas, conforme o quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Empresas Pesquisadas.

Empresas	Setor de Atividade
Barry Callebout	Industria
Cana Brava	Hotelaria
Cargill	Industria
Positivo Tecnologia	Fabricação de Equipamentos de Informática
Login Informática	Fabricação de Equipamentos de Informática

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2020).

Empresas essas, que contribuíram diretamente e indiretamente para a obtenção de resultados e tabulação dos dados da pesquisa.

3.3 Instrumento e técnicas para coleta de dados

Para a obtenção e coleta de dados para análise, se aplicou como instrumento de pesquisa através de entrevistas com os funcionários da área pesquisada, com o enfoque de se obter os resultados para responder os objetivos do projeto.

Na entrevista será evidenciado perguntas e questões que abordem sobre a controladoria na organização, suas funções e sua importância no processo de gestão da empresa.

Para Marconi e Lakatos (2002, p.98) “Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

3.4 Tabulação e análise dos dados

Os dados serão adquiridos nas empresas pesquisadas, onde informações relacionadas a controladoria, processo de gestão, sobre o sistema de informação serão devidamente coletadas por meio da observação e questionário com os funcionários.

Para a tabulação e análise dos dados serão utilizados softwares do pacote *office* como: *Microsoft Word* para o desenvolvimento conceitual e teórico da pesquisa e o *Microsoft Excel* para tabulação e análise dos dados que auxiliará na criação e desenvolvimento de tabelas e quadros com os resultados obtidos.

3.4 Limite dos dados

O projeto de pesquisa tem o intuito de realizar um estudo que compreenda a importância de um processo de gestão executado ou realizado pela controladoria, afim de achar respostas e dados que verifique se essa ação traz benefícios para o processo decisório das empresas.

É importante realçar que todos os dados realizados nesse artigo poderão ser utilizados e visto pelas empresas e funcionários que contribuíram com a obtenção dos resultados do projeto. Como também, acadêmicos da área contábil e administrativa que tenha o interesse em conhecer ou estudar sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Procurou-se inicialmente verificar juntamente com as empresas pesquisadas questões que identifiquem a importância do setor na rotina e na obtenção de resultados da empresa. Identificando também, a sua posição hierárquica; sua natureza; atribuições do setor e sua importância no processo de gestão da organização, assim como, o envolvimento do sistema de informações empresárias.

A análise foi obtida através das respostas da entrevista, aplicado para cinco (5) empresas de grande e médio porte da cidade de Ilhéus, Bahia.

Para se ter uma compreensão, primeiro procurou evidenciar a empresa, setor e atividade do respondente, e o cargo que ocupa. As questões 1 a 12 referem-se diretamente ao setor da controladoria, seu conceito e aplicação dentro da empresa. As questões 13 e 14, estar relacionada ao sistema de informações empresariais de cada empresa. Por último, as questões 15 a 24, aborda o processo de gestão e a importância da controladoria na implantação desse processo. Os resultados seguem as ordens dos objetivos abordados.

4.1 A controladoria na estrutura organizacional da empresa.

Para se ter uma base, primeiro procurou-se identificar junto com as empresas, a existência do setor da controladoria nas mesmas, das cinco empresas pesquisadas, 80% responderam que possuem o setor em sua organização, apenas uma, 20% não possuem o setor.

Figura 5: Existência do setor da controladoria nas empresas.



Fonte: Dados da própria pesquisa (2020).

Nas empresas que possuem o setor da controladoria, porcentagem baseada na quantidade de respostas, na percepção dos profissionais da área, a controladoria estar ligado ao plano estratégico e de custos da empresa, com o propósito de fornecer informações para a tomada de decisão, fazendo o acompanhamento e controlando o processo em todas as suas fases.

R1: É o setor responsável por garantir que o negócio esteja de acordo com o seu plano estratégico através do correto planejamento, geração de informação, controle, além de prover o negócio com "inputs" que agregam valor a toda a cadeia ao plano estratégico da empresa.

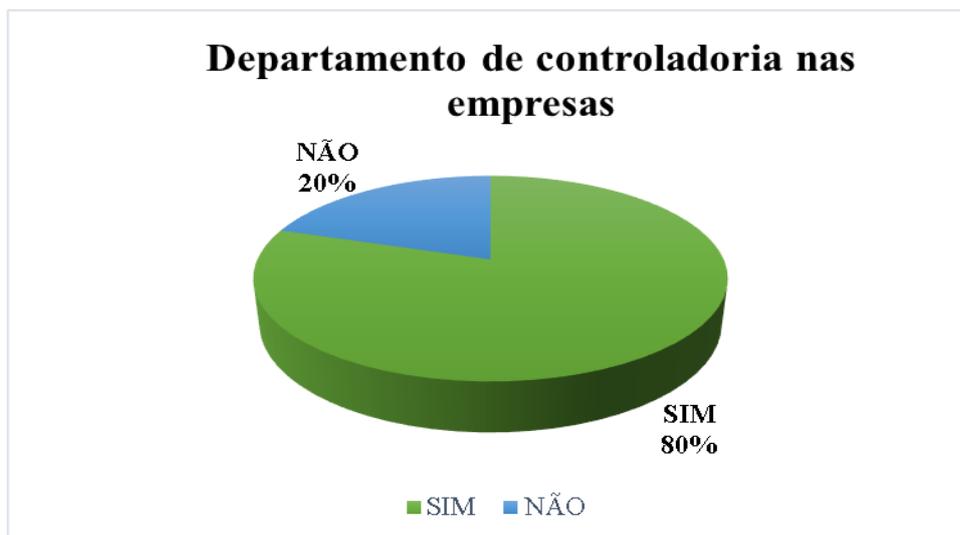
R3: Departamento com objetivo de auxiliar na gestão do negócio fornecendo planejamento e dados orçamentário à tomada de decisão.

R5: Departamento que possui função de acompanhamento, verificação e análise dos diversos movimentos operacionais e financeiros nas empresas.

R6: É área responsável por gerir os custos da empresa e gerar informações para tomada de decisão. A controladoria ter uma visão sistêmica dos processos da empresa e trabalhar de maneira integrada com os demais setores, visto que todas documentações e informações passam pelo setor para análise e muitas vezes aprovação. É um setor estratégico para empresa

Observou-se, como mostra no gráfico 2 abaixo, que em 80% das empresas, possuem o setor da controladoria de forma direta, participando de todo processo da organização, contudo, 20% das empresas que não possuem o setor de forma oficial, desenvolvem atividades indiretamente relacionada ao setor.

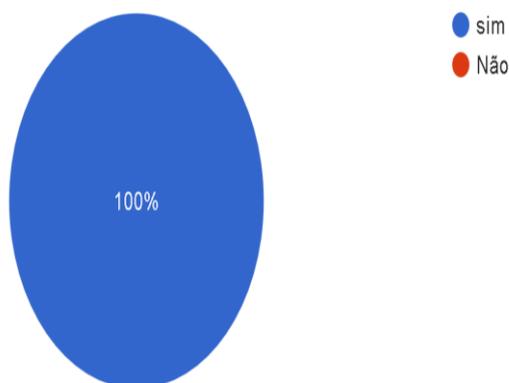
Figura 6: Participação da controladoria nas empresas.



Fonte: Dados da própria pesquisa (2020).

Os processos adotados na controladoria seguem um padrão definido diretamente ou indiretamente pelas empresas. Esses processos ajudam na elaboração e na obtenção dos resultados. O gráfico 7, com 100% de porcentagem mostra que todas seguem os processos adotados pela controladoria.

Figura 7: Processos adotados na Controladoria.



Fonte: Dados da própria pesquisa (2020).

Esses processos da controladoria, irar variar de empresa para empresa, por sua forma de trabalhar, executar, planejar e elaborar seus processos e atividades.

4.2 Missão e papel da controladoria

As empresas que possuem o setor implantado em sua organização, os entrevistados responderam com relação a missão da controladoria, definindo como o setor que assegura as atividades da empresa, objetivando os propósitos a serem tomados, de acordo com o que foi planejado. Voltando-se para o controle e gerenciamento das principais atividades e processos da empresa, dando apoio as informações e através disso traçar estratégias para redução de custo e aumento da lucratividade.

Os entrevistados afirmam que a controladoria tem a missão de:

R1: Guiar o negócio para o objetivo proposto. A controladoria é o braço direito da alta direção e o conselheiro dos gestores de toda a cadeia.

R2: Assegurar que as atividades e operações da empresa estejam alinhadas com padrões éticos.

R3: Fornecer dados gerenciais à tomada de decisão. Monitorar a eficácia das ações tomadas dentro da organização de acordo com o plano estratégico.

R4: Otimização da gestão financeira e patrimonial da empresa

R5: Ser parceiro do negócio nos diversos departamentos da organização, realizando seu papel fundamental, mas sempre que possível apresentar e utilizar as informações geradas como suporte e diferencial no resultado final esperado.

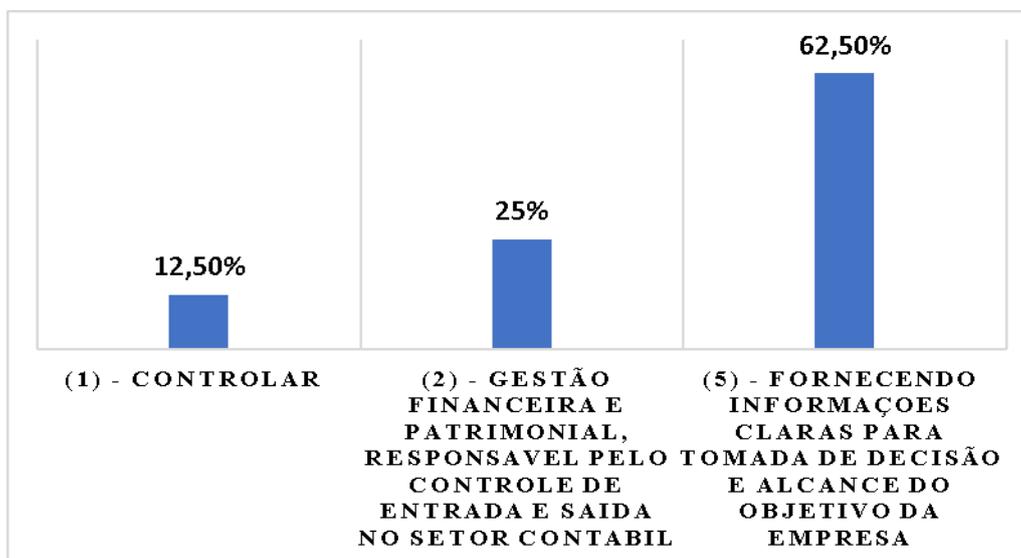
R6: Controlar os gastos e movimentações desnecessárias.

R7: Controle dos dados contábeis.

Com relação ao papel da controladoria, dos 8 entrevistados da cinco empresas, 1 (12,50 %), dos entrevistados definil que a controladoria tem o papel de controlar, alinhando e avaliando todas as atividades da empresa. 2 (25%) dos entrevistados, diz que a controladoria tem o papel da gestão financeira, patrimonial e contábil da organização, otimizando a gestão das finanças. 5 (62,50%) dos entrevistados, concordam que a controladoria tem o papel de fornecer informações para os processos através do processo de gestão, para alcançar os objetivos e auxiliando na tomada de decisão.

O gráfico 1, demonstra resumidamente como os entrevistados define a importância de controladoria e o seu papel na organização. Esse entendimento e importante para analisar como o setor se faz necessário e essencial para o organograma e atividades de uma empresa. O papel da controladoria irar somar e agregar informações e dados que auxilie em uma tomada de decisão assertiva e assegura para os resultados.

Gráfico 1: Papel da controladoria na organização.



Fonte: Dados da própria pesquisa (2020).

Nesse contexto, vemos que, o papel da controladoria na organização compreende uma série de informações que se materializa através de atividades que gera informações para o processo decisório.

4.3 A controladoria na estrutura organizacional

Constata-se que a controladoria nas empresas pesquisadas é subordinada à diretoria financeira, sendo que seis (75%) dos entrevistados definiu na sua posição hierárquica como órgão de staff (assessora).

Figura 8: Posição hierárquica da controladoria nas empresas.



Fonte: Dados da própria pesquisa (2020).

Percebe-se também que em algumas empresas, um dos 8 entrevistados (12,50%) diz que a controladoria ela ocupa a posição em nível gerencial, sendo que em uma das empresas tem subordinação direta ao diretor presidente, definindo sua posição como órgão de linha. Sendo que um (10,00%) dos entrevistados não respondeu à pergunta.

4.4 Sistema de Informação e Processo de gestão

As questões 12 a 24 da entrevista referente ao sistema de informação e ao processo de gestão nas organizações e a importância da controladoria nesse processo. As respostas para essas questões, mostram que todas as empresas utilizam um sistema de informação, para coletar e armazenar dados que irão dar suporte e auxiliar a controladoria na tomada de decisão.

Ver que todas as empresas seja ela de médio ou grande porte necessita de um sistema de informação relatado pelos respondentes da pesquisa.

R1: SAP. Primordial para o exercício da atividade.

R2: Sim. Acesso rápido às informações. Padrões previamente testados para as operações

R3: Sim. Otimização e agilidade na análise dos dados

R4: Sim. Um sistema que armazena e processa os dados é fundamental para as análises feitas pela controladoria

R5: Sim, existe. Possui papel fundamental para as diversas análises e verificações.

R6: Sim, ontem as informações em tempo real.

R7: Existe, os mesmos são de suma importância, pois são a base que fornece as informações para análise e integração dos dados.

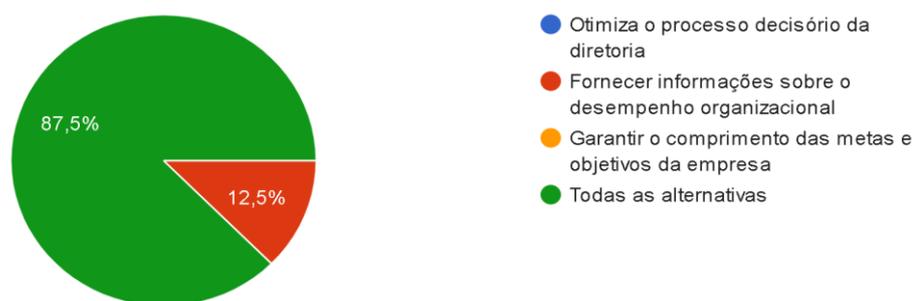
A utilização de um sistema de informação nas organizações pesquisadas, serve de base para que a controladoria planeje e execute ações que iram de certa forma melhorar os resultados da empresa através dos dados coletados no sistema de informação e assim, ajudando na implantação e construção de um processo de gestão.

Um sistema de informação e o processo de gestão estar inserido em todas as empresas pesquisadas na pesquisa. O motivo para isso, é que todas as empresas da amostra responderam que a controladoria participa tanto do processo de gestão no que abrange a formulação da estratégia até o fornecimento de informação.

Tais respostas mostram que a controladoria tem importante atuação no processo de gestão das organizações. Sete (87,5 %) dos respondentes definiram a importância da controladoria em todos os meios organizacionais, tanto na otimização do processo decisório,

quanto no cumprimento das metas e objetivos da empresa. Um (12,5%) dos respondentes afirmaram que a importância de a controladoria no processo de gestão estar no fornecimento de informações para a organização.

Figura 9: A importância da controladoria no processo de gestão.

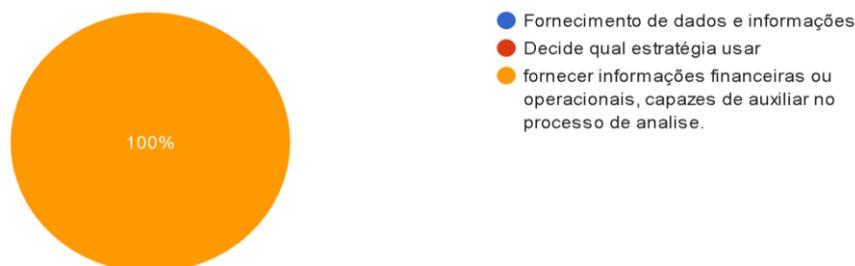


Fonte: Dados da própria pesquisa (2020).

Tendo em vista a grande complexidade das organizações em manter os seus processos e planejamentos em vista, as empresas todas em seus processos de gestão através da controladoria tem conhecimento da importância de seguir os passos alinhados com suas atividades e funções. Esses processos em todas as organizações utilizam a etapa de: Planejamento estratégico, Tático e Operacional, além de seguir com o processo de execução e controle.

Referindo-se ao planejamento estratégico, 100% da população da amostra, analisaram que a participação da controladoria no processo, irar fornecer informações financeiras e operacionais, capazes de auxiliar no processo de análise, ou seja, assegurando o cumprimento e a continuidade da empresa.

Figura 10: Participação da controladoria no planejamento estratégico.



Fonte: Dados da própria pesquisa (2020).

A questão 20 da entrevista, refere-se ao planejamento tático e sua participação na controladoria. Os respondentes analisaram que esse processo se faz importante na análise e no tempo das ações a serem aplicadas, definidas no planejamento estratégico. De acordo com os respondentes a controladoria se faz presente no planejamento tático:

R1: Analisar criticamente e ver se o mesmo está alinhado com o plano estratégico da organização.

R2: Faz simulações entre os diversos cenários auxiliando na decisão

R4: As análises financeiras ajudam a planejar o custo a médio e longo prazo

R5: Está sempre presente em decisões desse nível.

R6: Realiza as análises que servem de suporte para estabelecer as estratégias a serem adotadas.

No que abrange a controladoria no planejamento operacional nas empresas, esse processo irar auxiliar fornecendo informações e atua em conjunto com a operação dando todo o suporte gerencial necessário, gerando dados, interagindo através de *brainstormings*, dando *feedback* e fornecendo/controlando os indicadores referentes a cada estratégia adotada na operação.

Na etapa de execução, faz participação de forma individual em cada empresa pesquisada, fornecendo suporte para a controladoria de formas variadas e de acordo com as atividades e processos das empresas. Essa etapa, visa alinha todas as atividades e projetos, onde os planejamentos são colocados a prova para que todas as ações definidas sejam executadas. Na tabela 4, demonstra como funciona a etapa de execução em cada empresa pesquisada.

Tabela 4: Participação da controladoria no processo de execução.

Participação da controladoria no processo de execução

Barry Callebaunt	Auditoria e consultoria na utilização do budget anual normalmente baixo, mas depende de quão crítico anda o negócio / situação vigente
Cana Brava	Através de levantamento de dados in loco
Cargill	Participa orientando, mensurando a execução
Positivo Informática	Apresentar resultados

Fonte: Informações da própria pesquisa (2020).

A etapa de controle, última etapa do processo de gestão é apresentada como um analisador para as etapas anteriores do processo, servindo como um balizador de como estão os resultados e atividades desenvolvidas nos processos anteriores. Nas empresas pesquisadas a etapa do controle de acordo com os entrevistados tem a função de:

R1: Avalia, acompanha, critica, sugere mudanças, impõe mudanças (quando aplicável).

R2: Gestão financeira e patrimonial.

R3: Eliminação de riscos auditando os controles quanto à sua execução.

R6: Está sempre presente em decisões desse nível.

R7: Minimizar os gastos e maximizar os lucros.

Nessa etapa do controle de acordo com o que foi respondido, se alinha muito com a teoria no que diz respeito a participação da controladoria no processo de controle, evidenciando e avaliando as atividades, auditando os controles na execução das atividades e na obtenção de resultados.

Nesse artigo constatou através das empresas e funcionários ligados ao setor que a controladoria além de ser uma área essencial para o organograma da empresa se faz presente em todos os setores da organização através do processo de gestão e do sistema de informação empresarial.

5 CONCLUSÃO

A controladoria nasceu devido a falta de um processo de controle e de gestão capaz de otimizar os resultados e no levantamento de dados, auxiliando assim na gestão empresarial. O processo de gestão envolve um alinhado de atividades, capaz de levar resultados internos e externos para as empresas através de métodos oriundos da controladoria.

A controladoria é capaz de conhecer todas as áreas, e o ambiente em que a organização está inserida, pois suas atividades e objetivos influenciam no resultado e na tomada de decisão final da empresa.

Dessa forma, cabe a controladoria a implementação de um processo de gestão que auxilie a organização na obtenção de resultados e no planejamento e na execução de suas atividades, estruturando sua produção e agregando o resultado no valor crescente das empresas, interagindo com todos os setores da entidade.

Neste artigo, analisou por meio de uma entrevista aplicada para empresas de médio e grande porte da cidade de Ilhéus, a atuação da controladoria no processo de gestão das empresas, com o objetivo de melhor descrever a controladoria como uma ferramenta de gestão empresarial.

As empresas pesquisadas, juntamente com seus funcionários, de acordo com a entrevista respondida, desempenham funções e conceitos de acordo com a teoria no que se refere a controladoria e o processo de gestão. Suas respostas deixam uma clara conclusão de como a controladoria interage com os setores das entidades e na implementação do processo de gestão e no funcionamento do mesmo decorrer de cada etapa. Essas etapas, que vão do planejamento estratégico ao controle, a controladoria desempenha papel e funções que iram de acordo para um objetivo comum.

Como demonstra na figura 10, a controladoria faz um papel importante em todas as áreas de atuação de uma empresa, especificamente no dever de garantir informações, no cumprimento de metas e na obtenção de resultados.

Apesar de apresentar diferenças em alguns conceitos, a controladoria se faz presente e coerente de maneira geral no desempenho de suas funções e no processo de suas atividades.

REFERÊNCIA

ARAÚJO, P.G. **A utilização pela Controladoria dos trabalhos da auditoria interna e externa sobre o sistema de controle interno: um estudo nas grandes empresas do estado do Ceará.** 2006. 144f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Ceará. 2001. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/21432/1/2006_dis_pglaraujo.pdf

Acesso em: 02 Nov. 2020.

CAROLINE, C. A Controladoria e seu papel na atividade empresarial na percepção do controller. **Administradores.com.** 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/controladoria-e-seu-papel-na-atividade-empresarial-na-percepcao-do-controller> Acessado em: 10 Nov. 2020.

BORINELLI, M L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRUNI, A.; GOMES, S. **Controladoria Empresarial. Conceitos, ferramentas e desafios.** Salvador: EDUFBA, 2010.

CATELLI, A. **Controladoria. Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M., e LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. **Controladoria Básica**. São Paulo: Thomson, 2004.

PAULA, G. Controladoria nas empresas: funções, estrutura e importância. **Treasy**, 2019.

Disponível em : <<https://www.treasy.com.br/blog/controladoria-nas-empresas/>> Acessado em: 20 Out. 2020.

ROCHA. H. O que é pesquisa qualitativa, tipos, vantagens, como fazer e exemplos. **Klick Pages**, s.d. Disponível em: <<https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-pesquisa-qualitativa/>> Acessado em: 05 Nov. 2020.

SILVA, C. **O papel da área de controladoria nas empresas que adotam boas práticas de governança corporativa**. UNISINOS, 2008. Disponível em:

<<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2824> > Acessado em: 16 Set. 2020.

TUMELERO. N. Tipos de pesquisa: da abordagem, natureza, objetivos e procedimentos.

Mettzer, 2019. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/tipos-de-pesquisa/>> Acessado em: 10 Ago. 2020.

WAHLMANN, G.C. **Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. 2003. 106 f. Dissertação (Bacharel em Ciências Contábeis), Faculdade de Ciências Contábeis, Faculdade Integradas Módulo, São Paulo, 2003. Disponível em:

http://legado.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/7/gabriela_Mono_7.pdf>. Acessado em: 14 Out. 2020.