



CONTROLADORIA: UMA ANÁLISE SOBRE A EFICIÊNCIA DOS RESULTADOS APÓS CINCO ANOS DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA COMERCIAL NO MUNICÍPIO DE CONCEIÇÃO DO JACUIPE-BAHIA

CONTROLLER: AN ANALYSIS ON THE EFFICIENCY OF RESULTS AFTER FIVE YEARS OF DEPLOYMENT IN A COMMERCIAL COMPANY IN THE JACUIPE-BAHIA CONCEPTION MUNICIPAL

Vivianne da Silva Andrade Batista, Universidade Salvador, Brasil, viviannesandrade@gmail.com

Resumo

O artigo tem como foco analisar a eficiência dos resultados da Controladoria em uma empresa Comercial, após cinco anos de implantação. A Controladoria configura-se como uma ferramenta de gestão possibilitando o gestor a tomada de decisão estratégica através das análises elaboradas de modo a auxiliar nos controles e planejamento organizacional. Uma controladoria bem estruturada e em funcionamento é o diferencial das empresas diante dos seus concorrentes, pois com as análises é possível a construções de cenários, que darão subsídios ao gestor de traçar estratégias e manter-se competitiva no mercado. Por conseguinte, este trabalho evidencia o papel da Controladoria, trazendo nuances desde sua origem e evolução, a sua relação com a Contabilidade, a importância dos controles internos e o papel da Controladoria na tomada de decisão. Procurou-se com esta pesquisa verificar a eficácia dos resultados após cinco anos de implantação em uma empresa Comercial Os resultados foram obtidos através de entrevista com a *Controller* da empresa comercial e um questionário aplicado aos colaboradores do setor com o intuito de aferir nas respostas evidências que comprovem a eficiência dos resultados da implantação da Controladoria, onde foi verificado que apesar dos desafios e adversidades enfrentados no setor, a implantação foi assertiva e tem produzido resultados que embasam os gestores nas tomadas de decisões. Assim, este trabalho tem relevância para empresas do ramo, demonstrando que o setor estruturado e ativo, mantendo-se atualizado e atento as demandas de mercado possibilita elaboração de estratégias subsidiando a tomada de decisão, de modo a manter-se competitiva no mercado.

Palavras-Chave: Contabilidade; Controladoria; tomada de decisão

Abstract

The article focuses on analyzing the efficiency of Controllershship results in a Commercial company, after five years of implementation. The Controllershship is configured as a management tool enabling the manager to make strategic decisions through analyzes designed to assist in controls and organizational planning. A well-structured and functioning controller is the differential of the companies in front of their competitors, because with the analysis it is possible to construct scenarios, which will give subsidies to the manager to strategize and remain competitive in the market. Therefore, this work highlights the role of Controllershship, bringing nuances from its origin and evolution, its relationship with Accounting, the importance of internal controls and the role of Controllershship in decision making. The results were obtained through an interview with the Controller of the commercial company and a questionnaire applied to the employees of the sector in order to gauge in the answers evidence that demonstrate the efficiency of the results of the implementation of the Controllershship, where it was verified that despite the challenges and adversities faced in the sector, the implementation was assertive and has produced results that support managers in decision making. Thus, this work has relevance for companies in the

industry, demonstrating that the structured and active sector, keeping up-to-date and attentive to market demands, allows the elaboration of strategies to support decision-making in order to remain competitive in the market.

Key words: *Accounting; Controllership; decision-making;*

1 INTRODUÇÃO

A Controladoria tem um papel de fundamental importância no processo da gestão estratégica organizacional, onde a eficácia das informações gerenciais serve de balizador para as tomadas de decisões, além de demonstrar através dos controles internos a eficiência dos processos existentes. O desafio de implantar uma Controladoria e manter em funcionamento todos os controles necessários, bem como garantir o fluxo das informações advindas dos setores para obtenção de análises dos cenários e posteriores pareceres é inegável, onde o *Controller* precisa ter a percepção e sensibilidade afloradas para que as análises financeiras, econômicas e gerenciais sejam fidedignas, respaldando o gestor nas decisões estratégicas.

A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade. (PADOVEZE, 2003).

Partindo dessa reflexão encontra-se o ponto de partida para a formulação do problema deste estudo: Qual a eficiência dos resultados após cinco anos da implantação da Controladoria em uma empresa comercial no município de Conceição do Jacuípe- Ba?

Dentro do contexto apresentado, a importância deste trabalho pode ser evidenciada em três perspectivas: Pessoal, acadêmica e social. Do ponto de vista pessoal, a Controladoria é um campo da ciência contábil que envolve todo o sistema de gestão desde o planejamento até o controle efetivo das operações, permitindo ao *Controller* munir o gestor das informações necessárias para as tomadas de decisões. Do ponto de vista acadêmico o desenvolvimento deste trabalho terá relevância através da contribuição da vivência prática das atividades de Controladoria pouco disseminadas e implantadas em empresas comerciais de pequeno e médio porte.. No que refere-se ao ponto de vista social este estudo retrata os resultados obtidos com a implantação de uma Controladoria em uma empresa comercial de médio porte,

assim como as fragilidades, possibilitando uma análise da eficiência dos processos já implantados e os pontos de melhorias a serem tratados em busca do avanço e da excelência.

Apresentada a temática, o problema e as justificativas da pesquisa o objetivo geral é analisar os procedimentos e metodologias utilizados pela Controladoria para promover a eficiência e a eficácia das informações no processo de análise, delineando as principais medidas tomadas pela Controladoria de modo a embasar o gestor nas tomadas de decisões. Especificamente pretende-se descrever processos eficazes e a forma de fortalecê-los de modo a padronizar as diversas áreas fornecedoras de informações à Controladoria, identificar quais áreas causam impacto na eficiência das análises da *Controller*, verificar mecanismos de análise existentes e sua eficácia e sugerir meios para que o funcionamento da empresa possa ser avaliado e verificado, disseminar para a Empresa, de forma clara e concisa, a importância do controle eficaz e imparcial através das informações obtidas de todas as áreas envolvidas.

2. Fundamentação Teórica

Esta sessão visa apresentar os principais conceitos que envolvem a Controladoria. A abordagem tratará do histórico desde a origem a evolução nos dias atuais, a sua relação com a Contabilidade, os controles internos, Controladoria em empresas de pequeno porte e o seu papel estratégico como ferramenta nas tomadas de decisão

2.1 ORIGEM DA CONTROLADORIA

A Controladoria tem sua origem ligada ao processo de evolução inerente aos meios sociais e de produção que tiveram início na Revolução Industrial. Segundo o autor Marion (2005), a Controladoria surgiu nas grandes corporações norte americanas, no início do século XX com a finalidade de realizar um rígido controle das empresas relacionadas (subsidiárias e/ou filiais), visto que um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começou a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

Devido a este crescimento e expansão de algumas companhias surgiram demandas de controles devido a complexidade das atividades desenvolvidas, a partir das fusões ocorridas nas companhias norte americanas, exigindo análises e construção de informações que antes

não se faziam necessárias. Passada a Revolução Industrial houve uma necessidade de maiores e mais precisas informações, que permitissem uma tomada de decisão correta. FAMÁ; BRUNI (2002).

No Brasil a Controladoria nasceu através das empresas multinacionais norte americanas que, expandindo suas filiais no país, trouxeram o formato do trabalho desenvolvido em seu país de origem, onde os profissionais vinham ensinar as teorias e práticas contábeis vivenciadas e consolidadas com os controles internos, os sistemas de informações gerenciais, para atender as necessidades da companhia referente ao fornecimento de informações e análises de modo a embasar e nortear o gestor nas tomadas de decisões a fim de garantir o bom desempenho e o retorno esperado no negócio.

2.2 RELAÇÃO ENTRE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

A Contabilidade e a Controladoria integram as ferramentas que embasam os gestores nas tomadas de decisões. Embora tenham premissas distintas, relacionam-se entre si intimamente contribuindo efetivamente na gestão do negócio.

De acordo com SILVA (2013):

A Contabilidade pode ser definida como uma ciência social que estuda e pratica as funções de controle e de registro relativas aos atos e fatos da Administração e da Economia. Mais especificamente, trata-se do estudo e do controle do patrimônio das entidades, por meio dos registros contábeis dos fatos e das respectivas demonstrações dos resultados produzidos.

CAMPOS (2016) apud CATELLI (2001) afirma que:

A controladoria enquanto ramo do conhecimento apoia-se na teoria da contabilidade e em uma visão multidisciplinar, sendo responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que supram de forma adequada às necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões eficazes. .

Neste contexto a Contabilidade e a Controladoria relacionam-se e colaboram mutuamente nas análises, dados e indicadores indispensáveis no processo decisório, assim como na identificação e mensuração dos eventos econômicos da Empresa. As informações advindas das diversas áreas da Empresa precisam ser fidedignas, claras e recebidas em tempo hábil, a fim de não ofuscarem as análises de modo a impactarem nas estratégias.

2.4 CONTROLES INTERNOS

Baseado em SILVA (2015) *apud* ALMEIDA (2012) entende-se por Controle Interno “o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Os controles internos cooperam na melhoria da eficiência das operações, de modo que um controle robusto e atuante é uma ferramenta eficaz na Controladoria, visto que através do acompanhamento e aferição dos procedimentos executados é possível verificar e comprovar a veracidade das informações advindas das diversas áreas, em tempo hábil.

SILVA (2015) *apud* MIGLIAVACCA (2004) evidencia a importância da estrutura de um sistema de controle interno:

A estrutura de um sistema de controle interno visa atender às necessidades de gestão da administração prevendo a identificação imediata dos fatores internos e externos e a análise e avaliação de como esses fatores podem afetar as operações, lucratividade, ativos e passivos e o futuro da empresa; o resultado de suas operações, adicionando valor à entidade, se o controle interno fornecer à administração, em tempo hábil, informações que possibilitem o aproveitamento de todas as oportunidades de bons negócios, redução de custo e aumento do nível de confiança dos clientes e funcionários da empresa os resultados podem ser positivos e crescentes.

Um sistema de controle interno efetivo e atuante permite a identificação de falhas, sejam elas por omissão, por informação equivocada, desfalques, divergências nos dados contábeis, de modo a evitar prejuízos para a Empresa.

2.5 CONTROLADORIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

As pequenas e médias empresas vêm adquirindo ao longo dos anos um papel importante na economia do país, pois o seu valor socioeconômico é relevante e contribui de forma significativa com o Produto Interno Bruto (PIB). Segundo dados do SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016), as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Os números são expressivos

e, juntas as pequenas empresas tem força e participam ativamente da economia do país.

Assim, a Controladoria nas empresas de pequeno porte configura-se como um aporte ao qual permitirá aumento da competitividade, lucratividade e consolidação no mercado. Segundo SILOS; BECKERT (2017, pág.17):

A alta competitividade é apresentada no cenário mercadológico com grande evidência, e as organizações que não possuem um diferencial e não apresentam vantagem competitiva de forma clara ao mercado não sobrevivem por muito tempo no mundo dos negócios. Neste contexto, exige-se uma maior velocidade na apuração de resultados, na flexibilidade dos fluxos produtivos e na precisão das informações. Estes fatores tornam a Controladoria um setor necessário não só nas grandes companhias, mas principalmente nas pequenas, que necessitam rapidamente unir planejamento, execução e controle, superando barreiras impostas pelo mercado e obtendo eficácia gerencial.

Desta forma, a Controladoria em uma empresa de pequeno porte, tem sua importância pautada nas demandas de planejamento, execução, acompanhamento e controle das operações, de modo a obter benefícios como aumento da lucratividade, controle de custos e despesas, aumento das receitas, captação de clientes, expansão da visão estratégica e confiabilidade das informações.

2.6 A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA TOMADA DE DECISÃO

A Controladoria tem como foco gerar informações capazes de suprir a necessidade dos gestores e embasa-los nas tomadas de decisões, de modo a fornecer análises aprofundadas, construção de cenários, projeções que permitam os gestores terem uma visão holística do processo.

BIANCHI (2006) *apud* BEUREN (2002) destaca que:

Como órgão administrativo, é necessário o envolvimento da área de controladoria no processo de gestão da empresa, com o objetivo de melhorar a tomada de decisões, bem como de propor o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e controle gerencial por meio de construção de modelos, aplicações da pesquisa operacional, uso da estatística, entre outros recursos que possam tornar o sistema de informações, sob sua responsabilidade, mais eficaz.

Neste contexto a Controladoria é uma peça fundamental no planejamento e controle das empresas, visto que atuará como uma bússola para os gestores obterem os melhores resultados possíveis com os menores recursos, levando-os a tomar decisões estratégicas que proporcionem a melhoria contínua e a eficácia das operações.

3 METODOLOGIA

Inácio (2001, p.23) conceitua a metodologia como um conjunto de procedimentos e técnicas de que se lança mão no processo de investigação, incluindo-se os aspectos relacionados ao como fazer a pesquisa como também a postura ideológica do investigador, aos seus objetivos, pressupostos e sua concepção do mundo.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa científica está caracterizada como explicativa, pois objetiva explicar um fenômeno em que a Controladoria da empresa comercial, atravessa após seus 05 anos de implantação. Conforme descrito pelos autores Lakatos e Marconi (2011) a pesquisa explicativa registra fatos, analisa-os, interpreta-os e identifica suas causas. Quanto ao delineamento a pesquisa está caracterizada como revisão bibliográfica e estudo de caso. No que concerne a revisão bibliográfica, Lima (2012) *apud* Gil (2009) afirma que:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem desse tipo de pesquisa reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama maior de fenômenos do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem é particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados que estão dispersos no tempo e no espaço relacionados ao objeto de estudo. ”

Quanto ao estudo de caso, procura-se maior familiaridade com a problemática em estudo, de forma a realizar descobertas, construir hipóteses através das análises efetuadas. Lima (2012) *apud* Yin (2005) descreve que:

O uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. Assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. ”

A abordagem do estudo está classificada como qualitativa, pois baseia-se na observação e análise cuidadosa do ambiente ao qual o fenômeno acontece, pautando-se na compreensão de

várias perspectivas. Este estudo seguiu um percurso que permitiu a pesquisadora, e também colaboradora da empresa, aprofundar e verificar os resultados obtidos após 05 anos de implantação da Controladoria na empresa Comercial. A pesquisa foi desenvolvida entre os meses de outubro a dezembro de 2017 no setor da Controladoria, onde a autora observou vários aspectos sob a luz de responder o objetivo principal da pesquisa sobre a eficácia da implantação da Controladoria após 05 anos. A coleta de dados deu-se de duas formas: Uma entrevista semiestruturada com a Controller, onde segundo o autor Fraser (2004) a entrevista em pesquisa procura ampliar o papel do entrevistado ao fazer com que o pesquisado mantenha uma postura de abertura no processo de interação, evitando restringir-se às perguntas pré-definidas, de forma que a palavra do entrevistado possa encontrar brechas para sua expressão.

A partir dos dados coletados na entrevista com a *Controller* da empresa, foi elaborado um questionário aplicado aos 05 colaboradores da Empresa responsáveis por processar e fornecer informações à *Controller*. Para Gil (2008) o questionário pode ser definido como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado.

A empresa escolhida para desenvolvimento do presente estudo é do ramo de comércio varejista de materiais de construção civil, na cidade de Conceição do Jacuípe- Bahia, localizada a 90 km da capital baiana. Está no mercado há 23 anos, comercializando desde os produtos básicos para construção e reformas até os materiais de acabamento, decoração e utilidades do lar contando com um *mix* de aproximadamente 8.000 itens.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção trata da descrição dos dados e discussão dos resultados coletados a partir da entrevista realizada com a *Controller* visando analisar a eficácia da Controladoria após 05 anos de implantação.

Foi questionado a *Controller* qual era o objetivo inicial da Empresa quando sentiu a necessidade de implantar uma Controladoria e foi evidenciado que a necessidade surgiu devido ao processo de crescimento constante ao qual a Empresa estava vivendo, necessitando de análises sobre o faturamento, compras, funcionários dentre outros. A Assessoria Contábil

era meramente para gerar impostos e folha de pagamento. Assim a Empresa precisava de controles internos capazes de fornecer informações que embasassem a Diretoria na tomada de decisões, surgindo a necessidade de se conhecer, para através dos demonstrativos e levantamento das informações traçarem as estratégias.

Perguntado se o objetivo inicial da implantação da Controladoria foi alcançado e como pode-se comprovar isso, a *Controller* respondeu que foi alcançado e a comprovação se dar através da evolução dos controles internos onde foi seguida uma cronologia iniciando pelo levantamento das informações, elaboração de planilhas de fluxo de caixa, Orçamento, Demonstrativo de Resultado, planilha de volume de faturamento, planilha de comportamento dos recebimentos, dentre outros controles de forma a evidenciar os gargalos e efetuar as projeções para auxiliarem a Diretoria nas tomadas de decisões, onde para cada demanda que surge a Controladoria molda-se para atender a necessidade da Empresa.

Diante da tarefa de estruturar uma Controladoria na empresa comercial, foi perguntado a *Controller* qual o maior desafio na implantação da Controladoria e a mesma expressou que o maior desafio se deu ao fato de primeiro compreender como as informações eram geradas, depois produzir as informações necessárias, porém inexistentes para posteriormente realizar as análises. Esse desafio permanece atualmente, pois devido às demandas e necessidades da Empresa, a Controladoria está inserida no contexto de produzir as informações e não apenas de analisar, controlar e fornecer os resultados. Neste contexto temos uma situação delicada onde a Controladoria trabalha com atividades concorrentes entre si, a de produzir e analisar algumas das informações necessárias, sob o risco de acarretar prejuízos à imparcialidade ou até mesmo ocorrer um olhar equivocado ou distorcido sobre uma análise, ofuscando o resultado. Este ponto foi evidenciado durante a entrevista e a *Controller* reconhece esta lacuna ainda existente e tem trabalhado de forma efetiva para que cada vez mais diminua, até que sejam excluídas as produções para posteriores análises, de forma que a Controladoria foque no seu objetivo macro de controlar e analisar as informações geradas.

Foi solicitado durante a entrevista, que a *Controller* fizesse de forma breve um percurso sobre as evoluções concebidas e que podem ser observadas após 05 anos de implantação da Controladoria e a mesma evidenciou que são notadas de forma efetiva evoluções nos lançamentos fidedignos no sistema ERP; a geração dos demonstrativos embora sejam planilhados norteiam de forma assertiva a Diretoria para as tomadas de decisões

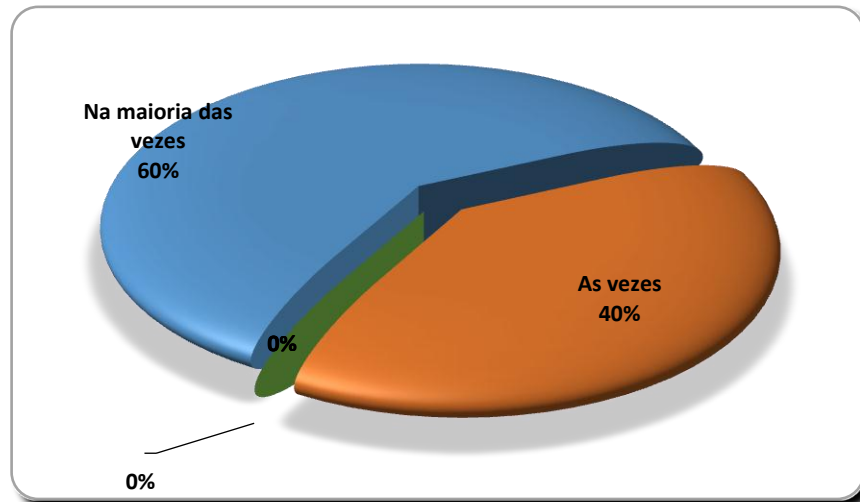
demonstrando o cenário, direcionando os pontos de melhoria para a Empresa alcançar os objetivos estratégicos para o desenvolvimento do negócio. Diante da evolução observada foi questionado o que ainda precisa ser feito para melhorar continuamente a Controladoria e a entrevistada respondeu que para melhorar continuamente, faz-se necessário um esforço contínuo na produção das informações, onde os clientes internos envolvidos na produção destas, ainda cometem falhas, acarretando uma carga de operacionalidade dificultando a agilidade no processo de análise e resultados, pelo fato de a Controladoria interagir com as diversas áreas da Empresa foi evidenciado durante a entrevista que existem ações/fatos advindos de outras áreas que impactam nos resultados, a exemplo de informações que não chegam em tempo hábil e em algumas situações não são fidedignas; falta de sensibilidade na construção das informações; não cumprimento dos processos pré estabelecidos, ocasionando retrabalhos.

De acordo a abordagem transcrita da entrevista com a *Controller*, percebe-se uma sintonia quanto ao funcionamento da Controladoria. Há comprometimento, engajamento e união de esforços para que os resultados sejam cada vez mais assertivos e fidedignos. O estudo permitiu a verificação de que a Controladoria da empresa comercial tem dado bons resultados, mesmo em meio aos desafios e aos fatores internos e externos, a empresa tem se mantido competitiva por ter estratégias de gestão bem traçadas através dos dados oferecidos pelos cenários construídos na Controladoria, embasando os gestores para as tomadas de decisão.

No intuito de embasar a entrevista, foi aplicado um questionário com 05 colaboradores do setor, de modo a aferir questões relacionadas a conhecimentos técnicos e estratégicos.

O questionário iniciou-se com perguntas para verificar se os colaboradores conhecem a missão, visão e objetivos da Controladoria na empresa Comercial, e seguiu-se com perguntas relacionadas a parte estratégica do setor. Questionados a respeito das informações processadas, se estas chegam em tempo hábil e de forma fidedigna das áreas responsáveis, onde 60% respondeu que na maioria das vezes as informações atendem aos requisitos e 40% informou que as vezes atendem, conforme demonstrado no Gráfico 01. Aqui é evidenciado um ponto de fragilidade, pois a Controladoria precisa, dentre outros aspectos, em apoiar-se em informações fidedignas e que cheguem em tempo hábil de forma a antecipar os cenários para os gestores.

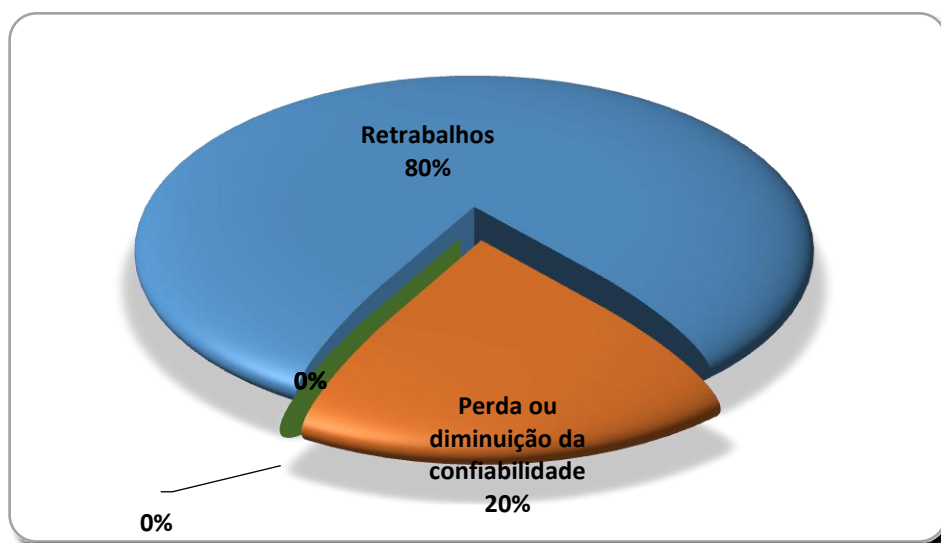
Gráfico 01: Visão sobre Fluxo para processamento das informações



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Continuando o questionário, os participantes refletiram sobre os impactos ocasionados por informações não recebidas de forma fidedigna e em tempo hábil, 80% responderam que ocasiona retrabalhos e 20%, conforme demonstra o Gráfico 02, respondeu que ocasiona perda ou diminuição da confiabilidade. Aqui encontramos outro ponto sensível, pois a Controladoria é a principal responsável por fornecer análises dos resultados para embasar os gestores nas tomadas de decisões, de modo que quando as informações não chegam em tempo hábil ou quando não são fidedignas acarretam retrabalhos e perda ou diminuição da confiabilidade das informações.

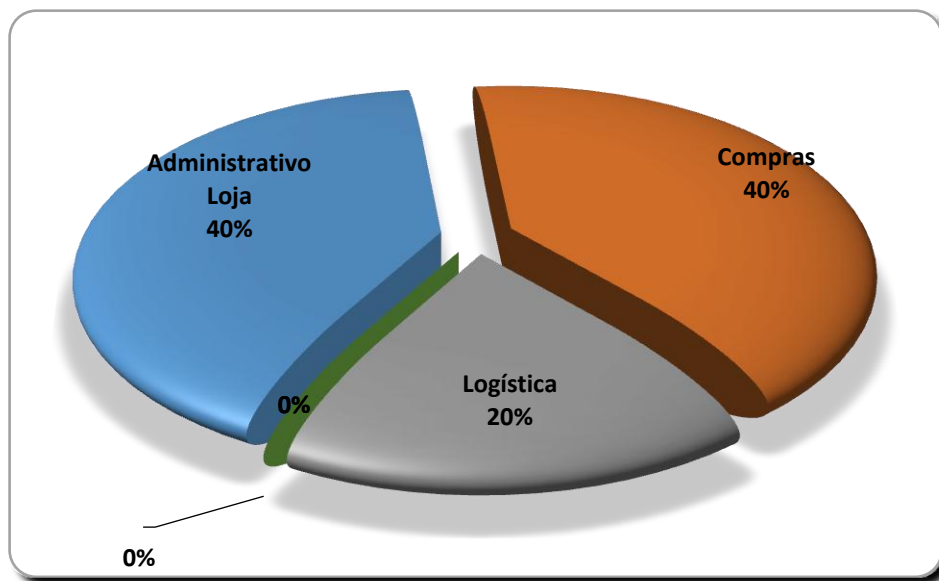
Gráfico 02: Impactos ocasionados por informações não recebidas de forma fidedigna e em tempo hábil



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Sabe-se que a Controladoria interage com as diversas áreas das empresas, pois ela é receptora de informações para construção de cenários e análises. Assim, foi questionado aos colaboradores participantes, quais os setores ou áreas que impactam diretamente no processamento das informações e análises da Controladoria. Foi verificado que o Administrativo da Loja representa 40%, o setor de Compras representa 40% e a Logística 20%, conforme mostra o Gráfico 03. De acordo a análise desse questionamento e pelo fato da pesquisadora e também colaborador estar inserida no processo, é notório que as áreas mencionadas pelos colaboradores no questionário, são as de maior fluxo de informações com a Controladoria, o que justifica o impacto.

Gráfico 03: Setores/ áreas que impactam diretamente no processamento de informações e análises da Controladoria

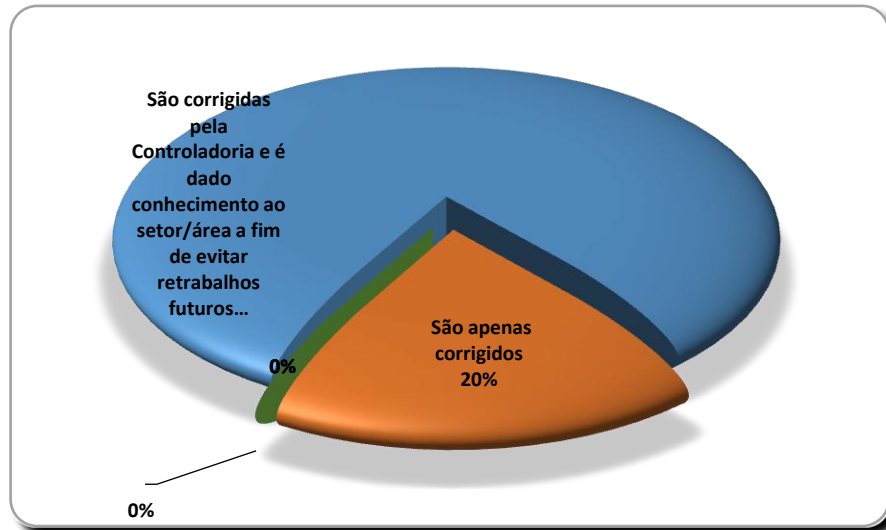


Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Foi questionado também qual o tratamento é dado as falhas advindas das áreas responsáveis por produzir e fornecer informações para a Controladoria e 80% dos participantes responderam que as falhas são corrigidas e é dado conhecimento ao setor/área a fim de evitar retrabalhos futuros; 20% respondeu que as falhas apenas são corrigidas, conforme mostra o Gráfico 04. Neste questionamento percebemos que de forma expressiva os colaboradores responderam que as falhas são apenas corrigidas pela Controladoria, porém o setor responsável toma conhecimento, para estar ciente, de modo a não recorrer na mesma falha

que impacte nos resultados das análises. A correção da informação pela Controladoria se dar pelo fato de, em algumas situações, não haver tempo hábil para devolver ao setor, para que produza novamente, o que acarretaria não cumprimento da demanda no prazo.

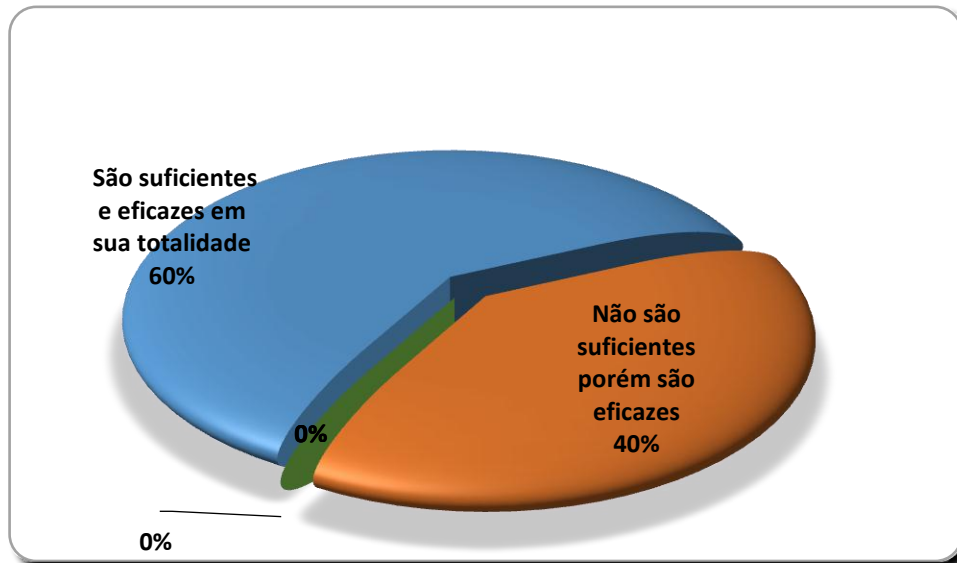
Gráfico 04: Tratamento das falhas advindas das áreas responsáveis por produzir informações



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Quanto a eficácia das atividades desenvolvidas na Controladoria para embasamento dos gestores nas tomadas de decisões, 60% dos participantes responderam que são suficientes e eficazes em sua totalidade e 40% respondeu que não são suficientes, porém as informações que já dispõe são eficazes, conforme demonstra o Gráfico 05. Esta questão afere e embasa a pergunta respondida pela *Controller* da empresa Comercial durante entrevista, onde ela descreve os procedimentos, inclusive faz uma cronologia da evolução das análises desde a implantação em 2012 até o quinto ano em 2017, recorte desta pesquisa, com uso de ferramentas contábeis e de gestão que possibilitam o gestor na tomada de decisão. Neste questionamento é comprovado que os colaboradores do setor, responsáveis pelas análises das informações para que a *Controller* construa os cenários, responderam de forma unânime que as atividades são eficazes, mesmo aqueles que declararam que as informações não são suficientes, mencionaram que as existentes são eficazes.

Gráfico 05: Eficácia das atividades desenvolvidas na Controladoria para embasamento da Gestão nas tomadas de decisões



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

De acordo a abordagem transcrita da entrevista com a Controller, assim como o questionário aplicado aos colaboradores do setor percebe-se uma sintonia quanto ao funcionamento da Controladoria. Há comprometimento, engajamento e união de esforços para que os resultados sejam cada vez mais assertivos e fidedignos. O estudo permitiu a verificação de que a Controladoria da empresa comercial tem dado bons resultados, mesmo em meio aos desafios e aos fatores internos e externos, a empresa tem se mantido competitiva por ter estratégias de gestão bem traçadas através dos dados oferecidos pelos cenários construídos na Controladoria, embasando os gestores para as tomadas de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa foi a de analisar a eficiência dos resultados após 05 anos de implantação da Controladoria em uma empresa comercial. As informações ali processadas servem de embasamento aos gestores na tomada de decisão, de modo que todo o percurso da pesquisa procurou evidenciar a eficiência dos resultados apresentados e se estes são eficazes para atender à necessidade da gestão estratégica, de modo que foi realizada uma entrevista com a *Controller* da empresa comercial, responsável pela implantação do setor e um questionário com os colaboradores, onde um desenho foi traçado do modelo implantado e de sua eficiência após 05 anos de implantação e funcionamento, mostrando que apesar dos desafios e da necessidade de constante evolução, a Controladoria tem sido eficiente e embasado de forma satisfatória os gestores nas tomadas de decisão.

Durante o desenvolvimento do presente estudo, procurou-se descrever os processos existentes, identificar quais áreas causam mais impacto na eficiência das análises da *Controller*, verificar os mecanismos de análises existentes e a sua eficiência, partindo da premissa que a Controladoria na empresa comercial é a bússola que norteia os gestores nas tomadas de decisão, Tavares (2013) afirma que “a Controladoria é utilizada para dar suporte aos administradores das empresas, não importando em que área as informações serão utilizadas, o *Controller* agirá como um tradutor das demonstrações contábeis”, de modo que todas as análises produzidas tendem a ser fidedignas, assertivas e em tempo hábil, possibilitando a construção de cenários frente aos fatores internos e externos, possibilitando que a empresa permaneça competitiva no mercado.

O presente estudo atendeu o objetivo inicial e foi verificado que a implantação da Controladoria tem sido eficiente, inclusive os pontos frágeis foram perceptíveis pelos entrevistados de modo que possibilite uma reflexão acerca do esforço incessante em alcançar uma Controladoria de excelência. Para desenvolvimento de estudos futuros neste tema, sugiro que os setores responsáveis por produzir informações e fornecer à Controladoria sejam entrevistados com o intuito de verificar se estes compreendem o seu papel enquanto fornecedores de informações e a importância destas nos resultados da empresa no que tange a estratégias a serem adotadas e que precisam de aparato suficiente e fidedigno para construção de cenários assertivos.

As informações contidas neste estudo favorecem uma reflexão sobre o resultado que uma Controladoria implantada em uma empresa comercial, pode oferecer aos gestores, permitindo-os estar à frente dos concorrentes que não possuem este setor implantado e em funcionamento, pois o planejamento estratégico configura-se como diferencial de mercado. Entretanto, não pode ser visto como um trabalho conclusivo, mas com um aparato de informações sobre Controladoria em empresas comerciais que subsidiarão novas reflexões acerca do tema.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, João Marcelo Pitiá. Ênfases da controladoria em empresas localizadas na Bahia, 2009.

BEUREN, Ilse Maria; Althoff, Noêmia Schroeder; STEDILE, Ricardo Marsílio. Praxis da Controladoria em empresas familiares brasileiras. Revista Ciência Fortaleza volume 2016 nº 02 págs. 432-453 jul a dez 2010.

BRITO, Karollyna Albino; BEZERRA, Isabela Raquel Mendes; OLIVEIRA, Alexandre José. Aplicação das ferramentas de qualidade nos serviços prestados por um supermercado da cidade de Mossoró/RN , 2011

FRASER, Marcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sonia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa Universidade Federal da Bahia 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade- 5º Ed.São Paulo Atlas, 2007. Disponível em <https://pt.scribd.com/doc/54227861/Metodologia-Qualitativa-e-Quantitativa-Cap-8-Marconi-e-Lakatos> Acesso em 04.01.2018

LIMA, João Paulo Cavalcante; ANTUNES, Maria Thereza Pompa; Mendonça, Otávio Ribeiro Neto; PELEIAS, Ivan Ricardo. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 6 n. 14 , p. 127-144 2012.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBERGER. UM estudo sobre as funções da Controladoria, 2011.

MONTEIRO, José Moraes; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria Empresarial: Gestão econômica para as micro e pequenas empresas, volume 05 n ° 2 pág. 38-59 mai a ago 2011.

NUNES, Adão Alberto Blanco; Sellito, Miguel Afonso. A Controladoria como suporte à estratégia da empresa: Estudo multicaso em empresas de transporte. 2015.

PADOVEZI, Clovis Luiz Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação- 2ª edição, Cengage Learning, 2011.

RODRIGUES, Carolina Silos; BECKERT, Alfredo Neto. A importância da controladoria nas pequenas empresas ,2016.

SOUZA, Cristiane Terezinha Domingues. A evolução da controladoria: um estudo no brasil, 2015.