

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**LUANA THAÍS SÄNGER**

**CONTROLADORIA: AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELA  
CONTROLADORIA NA EMPRESA X.**

**São Leopoldo**

**2018**

LUANA THAÍS SÄNGER

**CONTROLADORIA: AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELA  
CONTROLADORIA NA EMPRESA X.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo Curso MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Marcos Sebastião Baum

São Leopoldo

2018

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por ter permitido que eu chegasse até aqui, por eu ter tido saúde e força para superar as dificuldades.

Aos meus pais, Lauri Sãnger e Noemi Vera David Sãnger, que me ensinaram os primeiros passos da vida e conduziram-me pelos caminhos corretos. Que mesmo passando por dificuldades e perdas sempre estiveram me incentivando e apoiando.

À minha irmã Cíntia Fernanda Sãnger (*in memorian*), que mesmo não estando presente serviu como incentivo e como exemplo de pessoa guerreira.

Ao meu irmão Matheus Felipe Sãnger, demais familiares e amigos que compreenderam minha ausência e me apoiaram.

Aos colegas e professores do curso, pelo conhecimento adquirido e experiências compartilhadas.

Ao professor Marcos Sebastião Baum, pela orientação, apoio e paciência.

## RESUMO

A alta competitividade do mercado torna cada vez mais complexo o processo decisório dentro de uma empresa. É imprescindível que os gestores errem o mínimo possível em suas tomadas de decisão, para que a empresa se mantenha em equilíbrio e possa ser competitiva. Ter informações adequadas para serem usadas como base nas tomadas de decisão diminui a suscetibilidade ao erro. Dentro deste mercado competitivo está a Empresa X, que é uma indústria do Vale dos Sinos, fundada há dezessete anos, que percebeu a necessidade de ter informações econômico-financeiras para poder melhor gerir seu negócio. O objetivo deste estudo é analisar se a controladoria na Empresa X está gerando informações de caráter econômico-financeiras adequadas para subsidiar as tomadas de decisão. A pesquisa foi desenvolvida pelo modo descritivo com abordagem qualitativa. Para coleta de dados utilizou-se análise de documentos, observação direta e entrevistas. Após a análise de resultados, pode concluir-se que as informações econômico-financeiras que a controladoria da Empresa X gera são de extrema importância para subsidiar as tomadas de decisão dos gestores, sendo recomendadas melhorias para torna-las ainda mais adequadas.

**Palavras-chave:** Controladoria. Informações econômico-financeiras. Tomadas de decisão.

## **ABSTRACT**

The high competitiveness of the market makes the process of decision-making more complex within a company. It is indispensable that managers make as few mistakes as possible in their decision-making so that the company stays in balance and can be competitive. Having adequate information to support decision-making has reduce the susceptibility to mistakes. In the middle of this competitive market is Company X, which is an industry located in Vale dos Sinos founded, seventeen years ago, that realized the need to have economic-financial information to improve its business management. The purpose of this study is to analyze whether the Company X's controller is generating economic-financial information adequate to support decision-making. The research was developed by the descriptive method with qualitative approach. For data collection, we used document analysis, direct observation and interviews. After analyzing the results, it can be concluded that the economic-financial information that Company X's controller generates is extremely important to support managers' decision-making, and improvements are recommended to make them even more adequate.

**Keywords:** Controllership. Economic-financial information. Decision-making.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura da controladoria .....	15
Figura 2 – Estrutura de pessoal do setor controladoria.....	35
Figura 3 – Organograma da empresa .....	37
Figura 4 – Demonstrativo de resultados.....	39
Figura 5 – Gráfico de indicadores de atividades .....	40
Figura 6 – BI análise de margens.....	41
Figura 7 – Faturamento real x previsto.....	42
Figura 8 – Faturamento por família de produtos .....	42
Figura 9 – Crescimento de faturamento por estado .....	43
Figura 10 – Volume produzido x volume vendido.....	44
Figura 11 – Volume produzido no ano anterior x ano atual.....	45
Figura 12 – Indicador de produtividade kg/hh .....	45
Figura 13 – Indicador de absenteísmo .....	46
Figura 14 – Indicador OTIF .....	46
Figura 15 – Indicador do custo da não qualidade.....	47
Figura 16 – Painel diário de faturamento .....	48
Figura 17 – Orçamento de despesas .....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ferramentas de controle e suas aplicações .....	21
Quadro 2 – Indicadores de capacidade de pagamento, de endividamento, de atividades, de rentabilidade e de lucratividade.....	23
Quadro 3 – Planejamento e controle orçamentário .....	26

## LISTA DE SIGLAS

AIN	Análise de Investimentos
BI	Business Intelligence
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and
EBTIDA	Amortization
ERP	Enterprise Resource Planning
KG/HH	Quilo/homem hora
OM	Orçamento Matricial
OTIF	On Time In Full
PL	Patrimônio Líquido
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
S&OP	Sales And Operations Planning
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.5 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 CONTROLADORIA .....	14
<b>2.1.1 Conceito de controladoria</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.2 Funções da controladoria</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.3 O controller</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.4 Posição hierárquica da controladoria</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1.5 As informações geradas pela controladoria</b> .....	<b>19</b>
2.1.5.1 Análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados .....	22
2.1.5.1.1 <i>Análise vertical</i> .....	22
2.1.5.1.2 <i>Análise horizontal</i> .....	22
2.1.5.1.3 <i>Indicadores econômico-financeiros</i> .....	22
2.1.5.2 Planejamento e controle orçamentário .....	25
2.1.5.2.1 <i>Orçamento operacional</i> .....	26
2.1.5.2.2 <i>Orçamento de investimentos</i> .....	27
2.1.5.2.3 <i>Orçamento de financiamentos</i> .....	28
2.1.5.2.4 <i>Projeção das demonstrações contábeis</i> .....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2 OBJETO DA PESQUISA.....	30
3.3 COLETA DE DADOS .....	30
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	31
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	31
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
4.1 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA E A NECESSIDADE DE TER CONTROLADORIA.....	32
4.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	33

4.3 O <i>CONTROLLER</i> E A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DA CONTROLADORIA .....	35
4.4 AS INFORMAÇÕES GERADAS PELA CONTROLADORIA .....	38
<b>4.4.1 Análise de Balanço e Demonstração de Resultado: análises verticais e horizontais e os indicadores econômico financeiros. ....</b>	<b>39</b>
<b>4.4.2 Outros indicadores importantes para as tomadas de decisão .....</b>	<b>41</b>
<b>4.4.3 Planejamento e controle orçamentário .....</b>	<b>47</b>
4.4.3.1 Orçamento de vendas .....	48
4.4.3.2 Orçamento de custos e despesas .....	48
4.4.3.3 Orçamento de investimentos .....	50
4.4.3.4 Orçamento de financiamentos.....	51
4.4.3.5 Projeção das demonstrações contábeis.....	51
4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A CONTROLADORIA DA EMPRESA X. .....	54
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA INDIVIDUAL COM OS PARTICIPANTES .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a época em que se faziam escambos, a negociação por meio da troca de mercadorias quando não existia moeda, já se tornava necessário fazer os registros das transações. E conforme a economia foi evoluindo, foram criadas moedas e bancos, houve a necessidade de evoluir também nas informações dessas operações, desenvolvendo-se assim a contabilidade.

Os registros da contabilidade se tornaram uma forma de o governo controlar e fiscalizar as operações das empresas, cobrar impostos através disto, formando o que se conhece por contabilidade fiscal. A contabilidade também serve para calcular os custos e apurar os resultados, bem como para controlar o patrimônio da empresa. A contabilidade é muito importante para uma empresa, é essencial e necessária. Porém os registros da contabilidade são dados, que se não tratados e transformados em informações não terão utilidade para a gestão da empresa nas tomadas de decisão.

Os gestores podem tomar decisões através de sua experiência, pela sua intuição, ou até mesmo pelo achismo, mas agindo dessa forma a empresa corre um grande risco de não atingir os resultados esperados. Decisões tomadas dessa forma podem fazer uma empresa exagerar nas despesas, investir mal, produzir e não vender, gerar altos estoques, definir mal seu portfólio de produtos, e com isso a empresa pode perder mercado, faturar menos, ter prejuízos, ficar sem caixa, e se isso não for solucionado, uma empresa pode vir a se tornar insolvente, por causa de decisões tomadas erradas.

O que pode diminuir os erros nas tomadas de decisão é o gestor ter informações adequadas para utilizar como base para suas tomadas de decisão. Não se pode dizer que tendo informações adequadas todas as decisões serão tomadas de forma correta, mas sabendo utilizar as informações analisando-as e tratando-as de acordo com a operação, melhora muito o nível de acerto das tomadas de decisão para buscar os objetivos da empresa.

Ter informações úteis, confiáveis e em tempo hábil pode determinar a sobrevivência de uma empresa e/ou a expansão dela. Diante de um mercado cada vez mais competitivo e de um cenário de instabilidade econômica, principalmente no Brasil, os gestores precisam de informações para utilizar-se como base para as tomadas de decisão, o quanto antes obtiverem as informações melhor, pois, podem

identificar os problemas e resolvê-los antes de maiores consequências, para assim tentar manter a empresa em equilíbrio e competitiva no mercado.

Conforme Peleias (2002), um novo ambiente de negócios vem exigindo um novo posicionamento da contabilidade para atender a crescente necessidade que os gestores têm de informação, para que as utilizem como subsídio para as tomadas de decisão.

Diante da necessidade de se ter informações adequadas, úteis e confiáveis para serem utilizadas pela gestão das empresas como base para as tomadas de decisão, a contabilidade passou por um processo de adequação, ou pode ser chamado também de processo de evolução. Nessa evolução a contabilidade deixa de existir apenas para suprir obrigações fiscais, deixa de ser um setor que gera informações apenas para interesses externos como governo, bancos, entre outros, e passa a ser também uma fonte de informações interna, o que chamamos de controladoria.

A controladoria está voltada a atender as necessidades internas da empresa. A controladoria é o setor que participa do planejamento, controla e valida os resultados da empresa, e principalmente gera e transmite informações econômico-financeiras.

Existem diversas informações econômico-financeiras que podem ser transmitidas pela controladoria, algumas são vistas como básicas e essenciais para toda e qualquer empresa gerir seu negócio, mas cada empresa pode ter suas necessidades particulares, em alguns ramos de atividade uma informação pode ser importante para a gestão, em outros não. É importante que as informações sejam adequadas às necessidades de cada negócio ou ao que a gestão da empresa necessita para embasar suas tomadas de decisão.

As empresas que querem se tornar ou manter-se competitivas precisam de informações econômico-financeiras adequadas, para que os gestores tenham uma boa base para utilizarem nas tomadas de decisão. Com informações adequadas conseguem analisar a situação da empresa, como o mercado está, os comportamentos dos clientes, conseguem avaliar sua produtividade, não só no “chão de fábrica”, mas a empresa como um todo, inclusive a produtividade comercial. Com isso podem atuar sobre os problemas, melhorar onde há necessidade, mudar estratégias se for o caso, tudo isso em menor tempo, com o intuito de manter seus clientes, atrair novos e manter-se competitiva no mercado.

Hoje em dia o mercado é uma disputa acirrada, as empresas que não estiverem competitivas acabam se tornando insolventes ou sendo vendidas para aquelas que estão evoluindo, em ascensão no mercado e se tornando cada vez mais competitivas.

Dentro deste mercado acirrado está a Empresa X, uma indústria da região do Vale dos Sinos que está no mercado há 17 anos, a empresa que ainda é jovem cresceu rápido, e o objetivo de seus sócios é crescer ainda mais, atingir novos mercados e se tornar referência no mercado brasileiro em seu ramo de atuação. Para atingir os objetivos da empresa o sócio-diretor sentiu que precisava ter melhores informações econômico-financeiras para utilizar nas tomadas de decisão, então em 2013 começou a ser implementada a controladoria na Empresa X.

Desde 2013 a controladoria vem gerando informações para os gestores e com o passar do tempo as informações foram evoluindo. Fizeram-se melhorias, e geraram-se novos indicadores conforme foram surgindo necessidades dos gestores da empresa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante da situação supracitada, se questiona: a controladoria na Empresa X está gerando informações econômico-financeiras adequadas para subsidiar as tomadas de decisão?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo geral analisar se a controladoria na Empresa X está gerando informações de caráter econômico-financeiras adequadas para subsidiar as tomadas de decisão.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o papel da controladoria e as informações por ela geradas;

- b) descrever quais informações são geradas pela controladoria na Empresa X;
- c) identificar as expectativas dos gestores na Empresa X em relação as informações geradas pela controladoria;
- d) comparar as informações geradas pela controladoria na empresa e as expectativas dos gestores com o referencial teórico, propondo eventuais melhorias.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Este estudo é relevante para o ambiente acadêmico e profissional por evidenciar as funções da controladoria, como ela pode ser importante para uma empresa quando a controladoria atua de forma adequada servindo de apoio à gestão da empresa.

Para a Empresa X esse estudo é importante para avaliar como está a atuação da sua controladoria, se ela funciona como sugere a teoria e se as informações que gera são adequadas para servir de apoio aos gestores. E a empresa se beneficiará mais ainda se através deste estudo surgirem oportunidades de melhorias para a área de controladoria.

Para a autora é muito importante escrever este estudo pois a permite entender melhor como a controladoria pode ser útil para uma empresa, como ela atua na área contábil abre a possibilidade para ela também implementar funções da controladoria.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica deste estudo. Serão abordados temas buscados junto à literatura referente a controladoria, os quais julgaram-se necessários para buscar a resolução do problema de pesquisa.

### 2.1 CONTROLADORIA

Para explanar o termo controladoria serão apresentados cinco tópicos, onde será abordado: conceito de controladoria, funções da controladoria, o *controller*, a posição hierárquica da controladoria e as informações geradas pela controladoria.

#### 2.1.1 Conceito de controladoria

Para Padoveze (2012) a controladoria se entende como uma evolução da ciência contábil, como em outras áreas da ciência acontece o alargamento do campo de atuação, assim a ciência contábil teve o alargamento de campo o que a levou a ser mais bem representada semanticamente pela denominação de controladoria. Outrossim, Oliveira, Perez e Silva (2011) dizem que a controladoria pode ser considerada com um estágio evolutivo da contabilidade, e que a controladoria é o setor responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada empresa.

Para Mosimann e Fisch (1999), a controladoria tem que garantir que as informações geradas sejam úteis ao processo decisório, sejam confiáveis e que cheguem em tempo hábil aos gestores, para que haja qualidade nas tomadas de decisão, para assegurar a eficácia econômica da empresa.

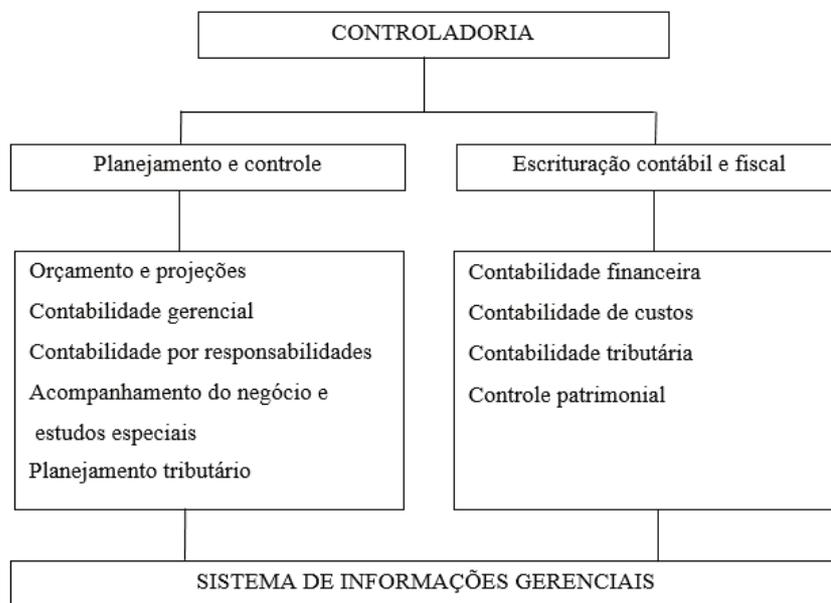
Peleias (2002), diz que a controladoria se baseia em outras áreas de conhecimento, como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas, das quais extrai princípios, métodos e procedimentos. Diz também que as atividades da controladoria podem ser específicas para cada organização de acordo com o modelo de gestão da empresa.

Figueiredo (2008, p.11), afirma “o órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

Beuren (2002), afirma que a controladoria deve fornecer informações para todos os processos de gestão, para assegurar os interesses da empresa, devendo abranger todas as etapas necessárias para atingir o resultado da empresa.

Oliveira, Perez e Silva (2011), estruturam a controladoria em dois grandes segmentos conforme a Figura 1.

Figura 1 - Estrutura da controladoria



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez e Silva (2011, p.8).

Assim entende-se por controladoria uma área evoluída da contabilidade, que pode também utilizar-se de outras áreas de conhecimento, com o intuito de ser suporte aos gestores da empresa, através de um sistema de informações econômico-financeiras.

Conhecido conceitualmente o que é controladoria, no próximo item será possível entender quais são as funções da controladoria.

### 2.1.2 Funções da controladoria

Para Schneider (2012), a controladoria tem função de modelar, construir e manter o sistema de informações da organização para possibilitar sempre as melhores decisões para gestão econômica da empresa. E segundo Padoveze (2012, p.37) “a controladoria basicamente é responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado da companhia”.

Oliveira, Perez e Silva (2011, p.5), dizem que para ser uma controladoria eficiente e eficaz deve estar apta a:

- a) organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- b) manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
- c) exercer força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

De acordo com Figueiredo (2008), as responsabilidades e atividades básicas da controladoria são:

- a) planejamento: estabelecer plano de curto e longo prazo para atingir os objetivos da empresa, analisando e revisando constantemente, bem como ter um sistema de comunicação apropriado para informar a gerência;
- b) controle: desenvolver e revisar padrões de avaliação de desempenho para assegurar que os resultados estejam conforme os padrões estabelecidos;
- c) informação: preparar, analisar e interpretar resultados financeiros para que os gestores possam usá-los para tomadas de decisão, preparar informações para acionistas, governo, instituições financeiras, clientes e público em geral;
- d) contabilidade: manter o sistema contábil de acordo com os princípios contábeis e preparar demonstrações financeiras para atender exigências do governo.
- e) outras funções: administrar e supervisionar todas as atividades que impactam no desempenho da empresa, como impostos, seguros, tesouraria, entre outras atividades.

Conforme Peleias (2002), a controladoria tem função de subsidiar os processos de gestão da empresa que são planejamento, execução e controle. Para

subsidiar o planejamento a controladoria deve trazer informações e instrumentos que mostrem o impacto das diversas alternativas sobre o patrimônio e os resultados da organização. Já para o processo de execução a controladoria precisa informar comparações dos desempenhos reais nas condições padrão e realizado pelo registro dos eventos e transações concluídos. E na etapa de controle a controladoria compara as informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativo a planos e padrões previamente estabelecidos.

Desta forma, entende-se que a controladoria deve basicamente: participar no planejamento da empresa, ter métodos para controlar os resultados da empresa, analisar os resultados, e principalmente levar as informações para a gestão da empresa poder tomar suas decisões.

Conhecidas as funções da controladoria, no próximo item será abordado o cargo que é responsável por este setor o *controller*, que conhecimentos e atribuições esse profissional deve ter.

### **2.1.3 O *controller***

Conforme Oliveira, Perez e Silva (2011), o título de *controller* pode ser atribuído a diversos cargos nas áreas administrativas dependendo da estrutura da empresa, independente do nome do cargo ele deve ser o gestor do sistema de informações gerenciais, o cargo pode ser diretor ou gerente de controladoria, ou ainda gerente administrativo-financeiro. Concordando Figueiredo (2008) afirma que o *controller* é responsável pelo gerenciamento do sistema de informações, com o intuito de manter o executivo informado sobre para onde se deve ir, que atitudes deve tomar e como pode chegar a esse resultado.

Figueiredo (2008), diz que os *controllers* devem ter conhecimento em contabilidade, e ainda devem ter conhecimentos em outras áreas como da administração, economia, estatística, informática, etc. De acordo com Heckert e Wilson (1963) *apud* Schmidt (2002), além desses conhecimentos o *controller* deve seguir esses princípios norteadores para ter uma gestão eficaz: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, visão para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética.

Heckert e Wilson (1963) *apud* Mosimann e Fisch (1999), trazem os requisitos necessários para o *controller* ter um bom desempenho, dentre eles estão:

- a) entender o setor de atividade econômica em que a empresa está inserida;
- b) conhecer a empresa, sua história, suas políticas;
- c) entender os problemas da empresa, relativos a planejamento, controle, financeiros, de pessoal e até mesmo de produção e distribuição;
- d) conhecimentos e habilidades na área contábil para interpretar e analisar os dados, e ainda habilidade para expressar suas ideias na linguagem adequada.

Complementando Mosimann e Fisch (1999, p.117) dizem “o *controller* é o gestor que, após o presidente, deve ter a visão mais generalista da empresa onde atua”.

Já Horngren e outros (1985, p.14 *apud* PADOVEZE, 2012, p.34), entendem que as funções do *controller* incluem:

- a) planejamento e controle;
- b) relatórios internos;
- c) avaliação e consultoria;
- d) relatórios externos;
- e) proteção dos ativos;
- f) avaliação econômica.

Sendo assim, compreende-se que sendo chamado de *controller*, gerente de controladoria, gerente administrativo-financeiro, qualquer que seja o nome do cargo, o profissional responsável pela controladoria deve ter um conhecimento bem amplo, ou seja, conhecer diversas áreas para ter uma visão generalista, mas principalmente deve ter conhecimento em contabilidade para poder avaliar os resultados, interpretá-los e reportá-los aos gestores, além disso deve conhecer muito bem a empresa e suas operações, pois será suporte para todas as áreas da empresa.

Tendo visto as atribuições que o *controller* deve ter, o próximo item aborda a posição hierárquica da controladoria, se a posição dela interfere ou não para o melhor desempenho do setor, e segundo as literaturas onde estaria melhor posicionada.

#### **2.1.4 Posição hierárquica da controladoria**

Fica-se em dúvida sobre qual o melhor local no organograma da empresa para a controladoria estar posicionada, em seguida traz-se as opiniões de alguns autores sobre o posicionamento hierárquico da controladoria dentro das organizações.

Para Tung (1980), não há diferença entre a controladoria e os demais departamentos da empresa, mesmo que a função da controladoria seja interpretar dados que possam ser úteis para os executivos. Já Padoveze (2012), expõe que especificamente o *controller* deve responder ao diretor ou vice-presidente administrativo e financeiro, mas que suas funções devem ser separadas das do tesoureiro.

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2011), pelas responsabilidades do *controller*, ele deveria estar a um nível de diretoria, inclusive em grandes empresas brasileiras os *controllers* estão no nível de direção no organograma hierárquico da empresa. Peleias (2002), afirma que a controladoria deve ser uma área autônoma, não deve estar vinculada às áreas que tomam as decisões do negócio, recomenda isso, pois, acredita que possa trazer um impacto negativo para com os demais gestores, pois podem pensar que os sacrifícios serão maiores para suas áreas do que para a qual a controladoria está subordinada.

Diante destas colocações dos autores, ora de acordo e ora divergente, entende-se que a posição hierárquica da controladoria é uma decisão particular de cada organização, em algumas pode ser melhor estar em nível de diretoria, em outros pode estar no mesmo nível das áreas de apoio, então cada empresa avalia o que é melhor para sua organização. Explorado o tema posição hierárquica da controladoria, passa-se ao próximo tópico que traz as informações geradas pela controladoria.

#### **2.1.5 As informações geradas pela controladoria**

Conforme descrito no tópico 2.1.2 uma das principais funções da controladoria é gerar informações, nesse tópico será abordado que informações a controladoria deve expor aos usuários e que tipos de controles devem ser feitos para

auxiliar a gestão da empresa no processo de tomadas de decisão e assim buscar a eficácia empresarial.

Conforme Nash e Roberts (1984 apud NAKAGAWA, 1995, p.63):

O sistema de informações é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, mídias, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter canais de comunicações relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção dos gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar as bases para a tomada de decisões inteligentes.

Para Mosimann e Fisch (1999), a informação tem como finalidade habilitar a organização a alcançar suas metas e objetivos, para ser útil a informação deve chegar em tempo hábil e deve ser confiável, para que se tenha maior certeza da avaliação que está sendo feita e para que as decisões sejam tomadas com maior qualidade. O que interessa para a controladoria é o controle que permite avaliar se as áreas estão atingindo suas metas conforme planejado, com isso a controladoria deve apontar os desvios encontrados nos controles e cobrar dos gestores ações corretivas.

Para Padoveze (2012), o sistema de informação da controladoria é destinado a prover demonstrações de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com informações que o usuário considera importante para suas tomadas de decisão.

Schmidt (2002), desmembra o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) em três principais funções: SIG de vendas, SIG de produção e SIG de finanças.

O SIG de vendas pode trazer as seguintes informações:

- a) metas de vendas, com comparativos entre previsto e realizado dos últimos períodos e projeções para 12 meses;
- b) estratégia de vendas em termos de prazos, taxas e descontos, tratamento especial para clientes preferenciais;
- c) principais regiões de atuação;
- d) principais produtos e seu percentual de participação nas vendas;
- e) principais canais de distribuição;
- f) devolução em termos de montantes e motivos, etc.

O SIG de produção é capaz de gerar informações de:

- a) rotação de estoques;
- b) custo de manutenção de estoques de materiais;

- c) programação de produção;
- d) controle de processos, de qualidade e de pessoal;
- e) programação de manutenção de máquinas, equipamentos, etc.

Já o SIG de finanças obtém as seguintes informações:

- a) fluxo de caixa, com análise comparativa de entradas e saídas dos últimos períodos, bem como previsões financeiras;
- b) demonstrativo de resultados apurados por centros de custos;
- c) estatísticas financeiras para fins de controle;
- d) balanços patrimoniais, entre outros.

Bruni e Gomes (2010), trazem as ferramentas de controle da controladoria em um quadro, como pode-se ver no Quadro 1.

Quadro 1 - Ferramentas de controle e suas aplicações

Grupo de ferramenta	O que controla?	Como controla?
Controle de Capital de Giro	Os recursos destinados à manutenção das atividades operacionais. Para tanto são monitorados: tanto o ativo quanto o passivo circulante e suas inter-relações.	Através de acompanhamento de fluxo de caixa, índices de prazos médios de pagamento, recebimento e estocagem.
Controle de Contas a Receber	As vendas a prazo concedidas pela empresa, expressada pelo crédito dado aos clientes.	Por meio de acompanhamento de inadimplência, prazo médio de recebimento, análise constante da concessão de novos créditos e acompanhamento de fluxo de caixa.
Controle de Contas a Pagar	As obrigações assumidas pela empresa, derivadas de compras, de impostos e outros custos. Portanto controla dívidas de curto prazo a serem pagas pela empresa.	Por meio do acompanhamento do fluxo de caixa da empresa e do prazo médio de pagamento.
Controle de Estoque	A entrada, a saída e a armazenagem de mercadorias ou produtos.	Por meio de inventários de estoques, lote econômico de compras, ponto de pedido e giro de estoques.
Fluxo de Caixa	Entrada e saída de dinheiro elucidando a real situação financeira da empresa.	Por meio do método de fluxo de caixa prospectivo, em que são discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos num determinado intervalo de tempo.
Controle de Custos e Despesas	Todos os gastos da empresa.	Deve-se contabilizar, classificar em custos, despesas fixas e variáveis e acompanhar periodicamente.
Controle de preço de venda	Busca controlar as margens de lucro e de contribuição dos produtos.	Deve-se comparar os preços dos produtos no mercado periodicamente e fazer o processo inverso de marcação de preço. Deve ser realizada em conjunto com o controle de custos.

Fonte: Adaptado de Bruni e Gomes (2010, p.33).

### 2.1.5.1 Análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados

A análise de balanço de acordo com Padoveze (1996), é feita com o intuito de avaliar a situação da empresa operacional, patrimonial, econômica e financeiramente. É uma análise que pode ser muito útil para os gestores tomarem suas decisões, mas para isso é necessário que quem utilize essas informações tenha entendimento do que elas representam. A análise de balanço e de demonstração de resultados é composta basicamente por: análise vertical, análise horizontal e indicadores econômico-financeiros, destaca-se a importância de utilizar essas técnicas em conjunto para fazer uma avaliação, pois olhando apenas uma análise isolada pode ser feita uma má interpretação dos resultados.

#### *2.1.5.1.1 Análise vertical*

Segundo Padoveze (1996), na análise vertical do balanço é possível identificar o quanto cada elemento do ativo ou do passivo representa do ativo total, ou seja, o ativo total é 100%, e nessa análise é apresentado o % que cada conta representa do todo. Já na análise vertical da demonstração de resultado é possível evidenciar a estrutura de custos e despesas da empresa em relação ao total de receitas, como na análise do balanço nessa também são apresentados em percentuais, o quanto cada despesa ou custo representa sobre o total de receitas.

#### *2.1.5.1.2 Análise horizontal*

Conforme Padoveze (1996), a intenção da análise horizontal é verificar a variação percentual de um período para o outro, evidenciando se houve crescimento ou decréscimo. Um exemplo de análise que pode ser feito, notou-se que houve aumento no consumo de materiais, então observa-se se teve crescimento também na produção e nas vendas, o que justificaria o aumento do consumo de materiais.

#### *2.1.5.1.3 Indicadores econômico-financeiros*

Sobre os indicadores econômico-financeiros Padoveze (1996), diz que eles servem para o acompanhamento das atividades, rentabilidade e situação patrimonial da empresa, mas quais indicadores serão utilizados deve ser definido pela alta

administração, de acordo com a necessidade do negócio. O objetivo destes indicadores é mostrar a situação atual da empresa e indicar o que pode acontecer no futuro.

Baseado em Gitman (2010); Matarazzo (2010) e Padoveze (1996), apresenta-se no Quadro 2 os indicadores de capacidade de pagamento, de endividamento, de atividades, de rentabilidade e de lucratividade.

Quadro 2 – Indicadores de capacidade de pagamento, de endividamento, de atividades, de rentabilidade e de lucratividade.

<b>Indicador de Capacidade de Pagamento</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Fórmula</b>
Liquidez Corrente	Mede a capacidade da empresa para saldar suas obrigações de curto prazo. Indica que de cada R\$ 1,00 de dívida a curto prazo, a empresa tem tantos reais em haveres e direitos de curto prazo.	Ativo circulante / passivo circulante
Liquidez Seca	Mede o quanto de ativo circulante a empresa tem, menos seus estoques para liquidar seu passivo circulante. Indica que a cada R\$ 1,00 de dívida, a empresa dispõe de tantos reais em ativo circulante menos os estoques para saldar sua dívida.	(Ativo circulante – estoques) / passivo circulante
Liquidez Imediata	Mede a quantidade de dívidas que podem ser salgadas imediatamente pela empresa de acordo com suas disponibilidades de caixa. Esse índice é medido pela relação das disponibilidades com o passivo circulante.	Caixa e equivalentes (disponibilidades) / passivo circulante
Liquidez Geral	Mede o quanto a empresa tem de bens e direitos de curto e longo prazo, para quitar suas dívidas totais de curto e longo prazo. Indica que para cada R\$ 1,00 de dívida a empresa tem tanto reais em bens e direitos para saldar a dívida.	(Ativo circulante + realizável a longo prazo) / (passivo circulante + passivo não circulante)
<b>Indicadores de Atividade</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Fórmula</b>
Prazo Médio de Estocagem	Mede o tempo necessário para a completa renovação dos estoques. Quantidade de tempo dos produtos em estoque.	(Estoque médio / consumo anual) x 365
Prazo Médio de Recebimentos	Mede o tempo médio de recebimento das suas vendas realizadas a prazo.	(Clientes / vendas a prazo) x 365
Prazo Médio de Pagamentos	Mede o tempo médio de pagamento das contas devidas pela empresa aos seus fornecedores.	(Fornecedores a pagar / compras a prazo) x 365.

Giro do ativo total	Mede a eficiência com que a empresa usa seus ativos para gerar vendas.	Receita operacional líquida / ativo total
<b>Indicadores de Endividamento</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Fórmula</b>
Índice de endividamento	Mede o quanto a empresa tem de dívidas para cada real de recursos próprios.	Capital de terceiros / patrimônio líquido.
Composição do endividamento	Mede o quanto da dívida está no curto prazo.	Passivo circulante / capital de terceiros
Imobilização do PL	Mede o quanto do capital próprio está investido em ativos de baixa liquidez.	(Ativo não circulante – realizável a longo prazo) / patrimônio líquido
Imobilização dos recursos não correntes	Mede o quanto dos recursos de longo prazo foram aplicados em ativos de baixa liquidez.	(Ativo não circulante – realizável a longo prazo) / (patrimônio líquido + ativo não circulante)
<b>Indicadores de Rentabilidade</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Fórmula</b>
Retorno sobre o Investimento (ROI)	Mede a eficácia global da administração. O retorno obtido em relação ao total de recursos empregados, sejam eles próprios ou de terceiros.	Lucro operacional líquido / investimentos.
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	Mede o retorno obtido sobre o investimento feito pelos sócios.	Lucro líquido / patrimônio líquido inicial.
Grau de alavancagem financeira	Mede a capacidade que os recursos de terceiros representam em elevar os resultados líquidos.	Retorno sobre o investimento / retorno do capital próprio.
Margem de contribuição	Mede o quanto sobra entre a receita e os custos variáveis para pagar os custos fixos.	(Receita líquida – custos e despesas variáveis) / 100.
Margem de Lucro (bruta e líquida)	Mostra a eficiência da empresa em gerar lucro através de suas vendas.	Bruta: (Lucro bruto / receita líquida) / 100  Líquida: (Lucro líquido / receita líquida) / 100.

Margem de segurança operacional	Mede o quanto a empresa superou seu ponto de equilíbrio no período, ponto de equilíbrio é quando a receita da empresa é igual aos seus custos e despesas, ou seja, lucro zero.	Receita bruta – receita no ponto de equilíbrio) / 100.
EBITDA (Em português LAJIDA)	Mede o quanto a empresa gera de recursos somente com a sua atividade operacional.	É o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

Fonte: Adaptado de Gitman (2010); Matarazzo (2010) e Padoveze (1996).

Estas análises e indicadores indicam a situação atual da empresa, e pelos cálculos pode-se ter uma orientação do que pode acontecer no futuro, mas para que a empresa se organize, saiba para onde quer ir, quando e como vai fazer isso acontecer é importante ter um bom planejamento, lembrando que a controladoria deve participar do planejamento, será abordado no próximo tópico planejamento e controle orçamentário.

#### 2.1.5.2 Planejamento e controle orçamentário

Planejamento estratégico segundo Rebouças (2015), é um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada, do modo mais eficiente, eficaz, efetivo e com a menor concentração de esforços e recursos da empresa. De acordo com Mosimann e Fisch (1999), o planejamento estratégico define quais caminhos devem ser percorridos para atingir o desejado, nele se mostra onde estou e para onde quero ir.

Após a empresa ter definido seu planejamento estratégico precisa ser definido seu planejamento operacional, para buscar atingir os objetivos do seu planejamento estratégico, formando então seu plano orçamentário. O Quadro 3 resume os aspectos mais importantes referente ao planejamento e controle orçamentário de uma organização.

Quadro 3 - Planejamento e controle orçamentário

O que é planejamento	O que é orçamento
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo.	É a expressão monetária de um plano operacional.
É um processo de tomada de decisão por antecipação.	É a etapa final de um processo de planejamento.
É um processo no sentido de produzir uma ou várias situações futuras.	É um compromisso de realização.
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez e Silva (2011, p.240).

Para Padoveze (2012), o plano orçamentário tem três grandes divisões: o orçamento operacional, o orçamento de investimentos e financiamentos e a projeção das demonstrações contábeis.

#### 2.1.5.2.1 Orçamento operacional

Dentro do orçamento operacional estão a maioria dos orçamentos da empresa, que abrange as áreas administrativa, comercial e de produção, nesse orçamento será determinada a previsão do lucro operacional, que é composto por vendas, custos dos produtos e despesas administrativas e comerciais.

Para Oliveira, Perez e Silva (2011), orçamento de vendas consiste na elaboração de metas de vendas, divididas por produto, região, tipos de clientes, devem ser mensuradas em quantidades e valores. Essas metas são de extrema importância, pois servem como base para formação dos outros orçamentos. Padoveze (2012), complementa que o orçamento de vendas deve considerar preços dos produtos, impostos sobre cada produto, quantidade de vendas à vista e a prazo, política de crédito e projeção de perdas.

No orçamento dos custos dos produtos, segundo Oliveira, Perez e Silva (2011), está tudo que é necessário para produzir os produtos, matérias-primas, materiais de consumo, mão-de-obra direta, custos indiretos de fabricação, tudo deve ser orçado baseado nas quantidades definidas no orçamento de vendas.

Oliveira, Perez e Silva (2011) e Padoveze (2012), definem que no orçamento de despesas administrativas e comerciais praticamente todas despesas são de natureza fixa, então podem-se basear em dados históricos, mas sempre observando a capacidade para atender as demandas de acordo com os planos da empresa, nas despesas comerciais tem a parte variável como comissões e impostos que deve ser prevista com base no orçamento de vendas. Constatam ainda que as despesas devem ter classificação por centros de custo ou centros de despesa, para que sejam divididas as responsabilidades das despesas por áreas, facilitando o controle das mesmas.

#### 2.1.5.2.2 Orçamento de investimentos

Conforme Padoveze (2012, p.265):

Essa peça orçamentária não se liga apenas aos planos de curto prazo. Parte dos investimentos necessários para o próximo exercício é decorrente dos planos operacionais que se originam do Planejamento Estratégico. Exemplificando, os investimentos necessários para suportar os projetos de investimentos em novos produtos, em novas plantas ou em novos canais de distribuição serão gastos efetuados no próximo período, mas que provavelmente serão para produtos e atividades a serem produzidas em exercícios futuros e que decorreram de decisões do passado.

Conforme Oliveira, Perez e Silva (2011), as estimativas para investimentos são principalmente baseadas no orçamento de imobilizado, aquisições, depreciações e baixas.

Para a decisão dos investimentos Padoveze (2012), traz três conceitos para avaliá-los: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e períodos de retorno do investimento (*payback*). No VPL se desconta o valor dos fluxos futuros a determinada taxa de juros, para que se apresente o valor do investimento na data atual, se o valor atual dos fluxos for igual ou superior ao valor do investimento poderá ser aceito, se for inferior não pode ser aceito. Sobre a TIR, Padoveze (2012, p.491) diz: “em vez de buscar o VPL do fluxo futuro, busca-se a taxa de juros que iguala o total dos fluxos futuros descontados a essa taxa de juros, com o valor do investimento inicial”. Já o *payback* é o tempo que o investimento leva para dar o retorno do investimento inicial, este normalmente é utilizado como complemento para as tomadas de decisão, não se recomenda que a decisão seja tomada avaliando apenas o *payback*.

### *2.1.5.2.3 Orçamento de financiamentos*

Segundo Padoveze (2012), o orçamento de financiamentos prevê o que está relacionado com captação de fundos e os pagamentos destes, em princípio deveriam estar ligados à necessidade de investimentos, mas podem ser necessários para obtenção de capital de giro ou outros fins. Neste orçamento devem ser consideradas taxas de juros, prazos de carência e de pagamento, impostos, entre outros. Para Oliveira, Perez e Silva (2011), é o planejamento das necessidades de caixa, se faltará caixa que medidas devem ser tomadas para cobrir.

### *2.1.5.2.4 Projeção das demonstrações contábeis*

Conforme Padoveze (2012), a projeção das demonstrações contábeis é importante porque se vê agrupada nessas demonstrações os reflexos de todos os orçamentos, permitindo à administração da empresa ter uma visão geral dos planos e orçamentos elaborados. Bem como, é através das demonstrações contábeis que a fiscalização avalia a empresa e através delas são gerados os impostos da empresa. As demonstrações contábeis que devem ser projetadas são: balanço patrimonial, demonstrativo do resultado do exercício e fluxo de caixa.

Para Figueiredo (2008), o objetivo da projeção da demonstração do resultado do exercício é integrar todos os orçamentos operacionais, para que assim seja apurado o lucro da empresa, já a projeção do balanço patrimonial traz a posição financeira da empresa, reflete nas mudanças dos ativos e passivos, que são resultados das atividades planejadas, e o fluxo de caixa demonstra as aplicações dos recursos e como a empresa está financeiramente.

Em um breve resumo do que foi visto neste tópico de informações geradas pela controladoria, entende-se, que a controladoria deve gerar informações e fazer projeções para fazer uma avaliação econômico-financeira da empresa, com o intuito de subsidiar a gestão da empresa com as informações mais adequadas possíveis e em tempo hábil para que sejam úteis nas tomadas de decisão.

### 3 METODOLOGIA

É importante a definição do método a ser utilizado numa pesquisa específica para assegurar uma adequada abordagem e análise dos dados coletados. Portanto neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa: delineamento da pesquisa, objeto da pesquisa, coleta de dados, tratamento e análise dos dados e limitações do método.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso. Gil (2010, p. 37), afirma que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Para Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”. Yin ainda traz que o estudo de caso pode ter como tipo de pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. Neste trabalho é utilizado o tipo descritiva.

Em relação ao tipo de estudo de caso foi utilizado o estudo de caso único, para Yin (2001), este tipo de estudo de caso deve ser usado quando representa um caso decisivo para testar uma teoria bem formulada, seja para confirmá-la ou para contestá-la, ou ainda para estender a teoria a outras situações de pesquisa.

Quanto a abordagem esta pesquisa utiliza a abordagem qualitativa. Prodanov e Freitas (2013, p. 70), definem a abordagem qualitativa:

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades.

Essa pesquisa foi concebida visando atender aos interesses tanto da parte acadêmica quanto da empresa objeto de estudo.

### 3.2 OBJETO DA PESQUISA

O objeto da pesquisa é uma indústria do Vale dos Sinos, que não pode ser identificada pois solicitou sigilo, a empresa foi fundada em 2001, atualmente além da indústria no Vale dos Sinos, conta com mais uma planta fabril no estado do Rio Grande do Sul e com dois centros de distribuição no estado do Paraná.

Uma empresa familiar que com o passar dos anos, devido ao seu constante crescimento sentiu a necessidade de melhorar seu sistema de informações para as tomadas de decisão, decidindo assim contemplar na empresa um setor de controladoria, que de certa forma já existia, mas não atuava de acordo com as atribuições esperadas pela gestão.

Essa empresa foi escolhida pois, além de poder avaliar na empresa a evolução da controladoria, também foi permitido acesso à autora do trabalho.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Conforme Saccol (2012), cada método de pesquisa pode usar diferente técnicas de coletas de dados. Para esse estudo foi utilizado análise de documentos, observação direta e entrevistas.

A análise de documentos físicos e eletrônicos forneceu evidências relevantes ao estudo, comprovando principalmente que informações são geradas, por quem são elaboradas e se seguem um padrão.

Com a observação direta foi possível identificar os processos na prática, a cultura da empresa, que funções a controladoria comporta, bem como as informações são tratadas e reportadas aos usuários.

As entrevistas complementaram os dados colhidos com a análise de documentos e a observação. A entrevista semiestruturada foi aplicada aos gestores da empresa, que são dois diretores e nove gerentes. A entrevista buscou entender o quão significativa a controladoria é para a gestão da empresa, que funções da controladoria são mais relevantes para os gestores, o que eles esperam da controladoria e o que ela pode fazer para melhorar.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados na empresa, relatórios, indicadores, organograma e as anotações feitas durante a observação direta foram arquivados eletronicamente como arquivos de *Word*, *Excel* e *Power Point*. As entrevistas foram registradas em um gravador de voz, posteriormente transcritas para um documento de *Word* também, com esses materiais foi formado um banco de dados próprio para utilizar-se nesse estudo. Esse banco de dados foi desmembrado por tópicos conforme a fundamentação teórica. Por exemplo, as respostas dos gerentes que se referem a posição hierárquica ficou em conjunto com os documentos coletados referente a hierarquia da empresa, as repostas dos gestores sobre as informações que a controladoria gera foram agrupadas aos documentos de informações, indicadores, BI (*Business Intelligence* ou em português inteligência de negócios, é uma tecnologia que transforma dados em informações) que a empresa disponibilizou, e assim foram separados os demais tópicos, com a finalidade de facilitar o comparativo entre os dados coletados e as respostas das entrevistas.

Os dados coletados na empresa foram comparados com o referencial teórico, com o intuito de verificar se a prática da controladoria na empresa coincide com o que os autores trazem na teoria.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A limitação do método deste estudo fica a cargo da impossibilidade de se generalizar os resultados, por se tratar de um estudo de caso único, entende-se que há possibilidade de ter outros resultados fazendo uma pesquisa com múltiplos casos. Conforme Yin (2001), existem três limitações para um estudo de caso, a saber:

- a) falta de rigor da pesquisa, pois, muitas vezes, o pesquisador do estudo de caso foi negligente e permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou distorcidas que podem influenciar no significado das descobertas e das conclusões;
- b) pouca base para se fazer uma generalização científica, pois não se pode generalizar a partir de um único caso;
- c) grande demora no estudo de caso, o que demanda muitas informações.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados do estudo de caso, onde consta a análise dos dados obtidos na empresa através da observação direta, análise documental e entrevistas feitas com os gestores. O capítulo está dividido em cinco seções: breve histórico da empresa e a necessidade de ter controladoria, funções da controladoria, o *controller* e a posição hierárquica da controladoria, as informações geradas pela controladoria e, por fim, sugestões de melhorias para a controladoria da Empresa X.

### 4.1 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA E A NECESSIDADE DE TER CONTROLADORIA

A Empresa X é uma indústria fundada em 2001, é uma empresa familiar, que vem crescendo junto ao empreendedorismo de seu fundador. A empresa cresceu rapidamente nesses poucos anos de existência, com isso a família não conseguia administrar tudo sozinha e sentia falta de alguém com experiência, que tivesse vivência em empresas maiores, com conhecimento em controladoria, pois pelo tamanho que a empresa tomou, sentiu-se necessidade de ter maiores informações para controle e para planejamento.

Foi quando no final de 2013, o sócio fundador resolveu contratar uma pessoa experiente que o ajudaria no controle do seu negócio. Contratou um diretor administrativo-financeiro para que este organizasse o administrativo em geral da empresa, mas que principalmente desenvolvesse o setor controladoria, para que se tivesse maior certeza, confiabilidade e agilidade nas informações.

Até 2013 existia um setor chamado controladoria, que era composto por uma contadora, uma analista contábil, uma assistente fiscal e uma analista fiscal, porém este setor era totalmente voltado a atender os requisitos legais/fiscais, não era um setor que gerava informações para tomadas de decisão, não participava de planejamento, não existiam indicadores oficiais, outra dificuldade era que até 2012 trabalhavam com um ERP (*Enterprise Resource Planning*, traduzido ao português Planejamento de Recursos da Empresa, ERP é uma plataforma de software que integra os dados e processos de uma organização em um sistema) que não trazia informações práticas para serem utilizadas, todos os dados precisavam ser

trabalhados para gerar uma informação, o que não trazia segurança aos números apresentados.

Em 2014 com o diretor administrativo-financeiro atuando e com o novo sistema ERP funcionando começou a se desenvolver a controladoria na empresa, a equipe teve acréscimo de pessoal, acrescentou uma analista de custos e mais uma analista contábil. A partir daí a empresa passou a ter informações mais confiáveis, de forma mais rápida e clara, começaram a ser apresentados indicadores padrões de acordo com a necessidade dos gestores.

Na entrevista quando os gestores foram questionados sobre como era antes de 2014, todos afirmaram que era difícil tomar decisões, sem ter uma base correta, sem ter indicadores apontando como a empresa estava, no que estava resultando os trabalhos que estavam sendo feitos.

Alguns trechos de respostas dos entrevistados:

*“Sem indicadores você não tem como controlar, só consegue controlar se medir, aqui isso estava solto, faltava transparência nos números”.*

*“Dificultava absurdamente, praticamente nós trabalhávamos intuitivamente, usando a experiência que a gente tinha e conhecimento do mercado tácito de cada um”.*

*“A maior dificuldade era a descentralização das informações, o mesmo dado tinha valores diferentes entre um setor e outro”.*

## 4.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Do referencial teórico pode-se extrair que as funções básicas da controladoria estão entre: participar do planejamento da empresa; usar métodos para controlar e analisar os resultados da empresa; sistematizar uma forma de levar as informações aos gestores, para que eles possam utilizá-las para as tomadas de decisão. Neste tópico será analisado se a controladoria na Empresa X exerce essas funções.

Observou-se que em relação ao planejamento a controladoria é pouco participativa, quanto ao planejamento estratégico o setor é apenas informado quando o mesmo já está concluído, no planejamento operacional a controladoria é um pouco mais atuante, participa diretamente da elaboração do orçamento de despesas e indiretamente do orçamento de vendas, no plano de investimentos também não tem nenhuma participação.

A parte mais atuante da controladoria na empresa está na geração de informações, análise dos resultados, o que será mais detalhado no tópico informações geradas pela controladoria.

E quanto a influência da controladoria nas tomadas de decisão, notou-se que a controladoria em si não influencia, porém, as informações que ela transmite podem e na grande maioria das vezes influenciam nas tomadas de decisão. Algumas respostas dos gestores quando questionados sobre a influência da controladoria nas tomadas de decisão:

*“Os resultados, os números que a controladoria expõe mudam escopos, mudam formatos, e hoje a empresa avalia tudo em relação a resultados financeiros. Agora o grupo da controladoria não tem muita influência, porque não há uma figura presente da controladoria em tudo isso, o que acontece é que o diretor faz com que se olhe para esses números, mas não tem ninguém da controladoria presente para influenciar”.*

*“Se considerar que a controladoria depois da coordenação, está ligada diretamente ao diretor financeiro sim, pois o diretor tem influência, mas sem contar com o diretor a controladoria não tem influência”.*

Considerando essas respostas em que falam sobre o diretor, é importante destacar que o diretor que antes era administrativo-financeiro agora é diretor executivo, pois abrange também a área industrial e logística, portanto não se pode considerar que o mesmo faça parte da equipe da controladoria.

Aos que responderam que a controladoria influencia nas tomadas de decisão pode-se perceber que falam das informações da controladoria, não que alguma pessoa do setor tenha influência:

*“Com toda a certeza, a avaliação de custos, impostos para compras, créditos, balanços e resultados são de extrema importância para tomadas de decisão”.*

*“Sem dúvidas, se ela não é a primeira área a influenciar nas tomadas de decisões ela deve ser no mínimo a segunda num ranking, no meu ponto de vista, eu olho muito os números, a projeção, os resultados e o que está acontecendo”.*

*“Sim acredito que controladoria tem força por ter a estrutura na mão, a inteligência, a certeza dos dados, mas para a controladoria da empresa falta se estruturar melhor e ter mais conexão com as outras áreas”.*

Ainda em relação às funções, na entrevista também havia uma questão sobre que funções a controladoria deve desempenhar além do que já faz e o que poderia melhorar nas que já executam.

De forma resumida, o que apareceu várias vezes nas respostas foi:

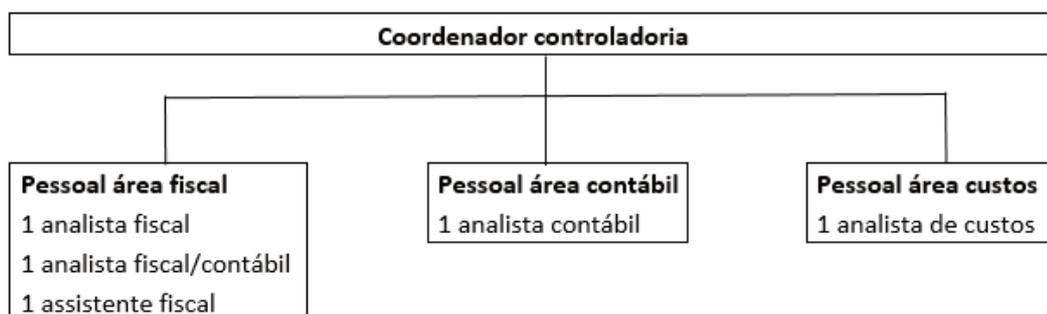
- a) a controladoria deve estar mais presente nas outras áreas, auxiliando, orientando, dando conselhos;
- b) automatizar a geração de informações, pois informações geradas de forma manual estão mais suscetíveis ao erro;
- c) auditar os indicadores, muitos são elaborados por outras áreas e não há essa validação pela controladoria, outro ponto são os BI's que trazem os mesmos dados, mas que em um BI tem uma informação e em outro uma informação diferente, o que perde a credibilidade;
- d) cobrar o atingimento de metas, não apenas mostrar o que está fora do planejado, mas ter um procedimento para cobrar das áreas o atingimento das metas, por exemplo, um plano de ação para melhorar.

#### 4.3 O *CONTROLLER* E A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DA CONTROLADORIA

Pela revisão literária entende-se que independente de se chamar *controller*, gerente ou diretor o responsável pela controladoria tem que ter conhecimento em diversas áreas, conhecer muito bem a empresa, a fim de ter uma visão bem generalista para apoiar todas as áreas do negócio.

Antes de falar sobre *controller* é importante saber como está estruturada a controladoria na empresa, a Figura 2 mostra a distribuição de pessoal do setor, destaca-se que hoje as funções de controladoria são praticamente todas concentradas na analista de custos.

Figura 2 - Estrutura de pessoal do setor controladoria



Fonte: Elaborado pela autora.

Fica claro que hoje a empresa não possui um *controller*. A coordenadora do setor é graduada em ciências contábeis, tem experiência na área contábil, o que lhe dá capacidade para avaliar resultados e validar informações. Seu foco está na contabilidade, no fiscal e nas obrigações perante o fisco. A analista de custos é formada em administração, teve experiência em vários setores da empresa, o que lhe dá uma visão mais panorâmica do funcionamento da empresa. Ambas têm pontos bem importantes para um *controller*, mas falta uma pessoa mais generalista, que tenha conhecimento em outras áreas, uma visão mais ampla do negócio, não voltada apenas à contabilidade, fiscal e custos.

Quando os gestores foram questionados sobre a importância de ter um *controller* e a controladoria não ficar a cargo da mesma pessoa que é o contador da empresa, a maioria deles respondeu que seria importante sim para a empresa a controladoria ficar sob responsabilidade de um *controller*, ou então o *controller* ser um superior ao cargo do coordenador do setor, como se o *controller* fosse o gerente da área. A seguir algumas respostas:

*“Sim, pois contabilidade e controladoria são coisas distintas, mesmo que tenham relação uma com a outra”.*

*“Acho importantíssimo, o controller tem que estar envolvido em tudo, e hoje está dividindo funções, o que não permite que esteja em tudo apoiando como controller”.*

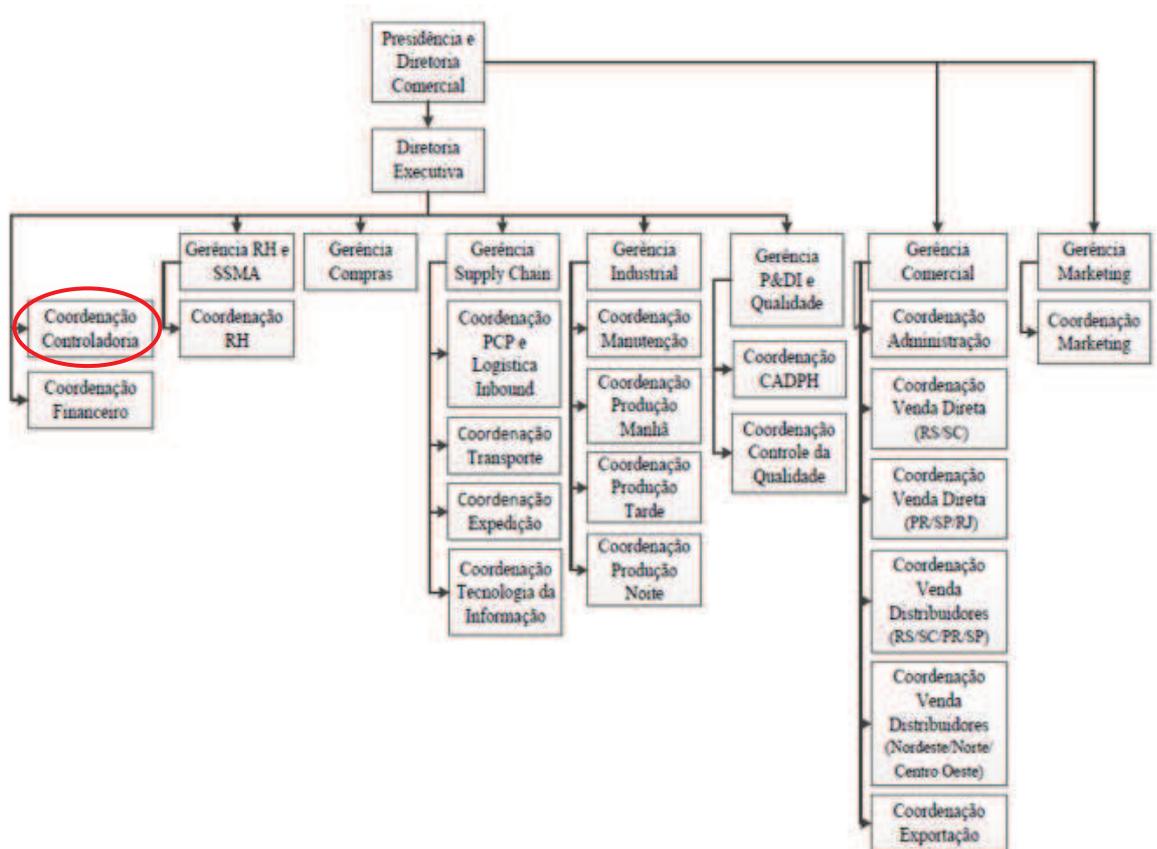
*“Eu acredito que na medida em que a gente se especializa e se foca só pode ter um resultado melhor, a figura do controller é de um especialista que está olhando especificamente para essa área, então essa pessoa seguramente faria uma gestão mais focada dessa área que influencia em toda empresa”.*

*“Acho que a controladoria não deveria estar diretamente ligada a contabilidade, deveria ser mais independente, até por uma questão de confiabilidade. No tamanho que a empresa está hoje, não está mais no patamar de quanto mais uma pessoa fizer melhor, cada um deve ter sua função, e garantir a confiança dos dados”.*

Em observação, percebeu-se que muitas vezes o setor sente falta de um gerente ou *controller* que estivesse a um nível gerencial, para que participasse das reuniões gerenciais, trouxesse as demandas das reuniões, as novidades, que também servisse como defesa do setor em algumas ocasiões, que auxiliasse na cobrança, já que por vezes um analista ou um coordenador tem dificuldade para cobrar um gerente.

Para entender como está posicionada a controladoria na empresa, observa-se a Figura 3 que demonstra o organograma da gestão da empresa.

Figura 3 - Organograma da empresa



Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Como ilustrado na Figura 3, a posição mais alta dentro da controladoria é o cargo de coordenador, e por não possuir gerente a controladoria está ligada diretamente ao diretor executivo. Verifica-se no organograma que as demais áreas da empresa tem um gerente, que faz o intermédio entre coordenador e diretor, então a área da controladoria, bem como o financeiro, está distoando o organograma da empresa neste sentido.

Ficou claro no referencial teórico que a posição hierárquica da controladoria é particular para cada empresa, alguns autores defendem que deve ser a nível gerencial, outro a nível de direção, outro diz que pode estar no nível de setores de apoio, outro ainda diz que é indiferente a posição da controladoria no organograma da empresa.

Na entrevista foi pedido aos gestores se eles achavam que a posição hierárquica da controladoria estaria correta ou na opinião deles onde estaria melhor alocada.

A grande maioria dos gestores respondeu que acha que a posição hierárquica está correta, mas que poderia ter um cargo a nível gerencial que fizesse o intermédio entre o coordenador e o diretor executivo, em seguida trechos das respostas que comprovam essa afirmação.

*“Não tem necessidade de alteração na posição hierárquica, o que pode ser necessário, é um cargo de nível gerencial para fazer a ligação do setor com a diretoria”.*

*“Hoje ela está alocada direto ao diretor, o que não acho errado, mesmo tendo um controller a posição hierárquica seria a mesma”.*

Apenas um gestor respondeu que acredita que no nível que a empresa chegou seria interessante a controladoria estar ligada diretamente ao presidente, por exemplo, o controller estar a um nível de diretor.

#### 4.4 AS INFORMAÇÕES GERADAS PELA CONTROLADORIA

Conforme visto na revisão literária, a controladoria deve gerar informações econômicas e financeiras, que sejam úteis para os gestores tomarem decisões, essas informações para serem úteis devem chegar em tempo hábil. Dentro dessas informações terão planejamentos, que no decorrer do processo precisa ser comparado previsto versus realizado, analisar as causas para o cumprimento ou não dessas previsões.

Existem inúmeros indicadores, relatórios e planejamentos que a controladoria pode fazer, serão abordados os que para os autores pesquisados são essenciais para as empresas.

Para verificar o que a controladoria apresenta de informações aos gestores foi observado o material apresentado em uma reunião gerencial, que ocorre mensalmente. Além disso foi solicitado à analista de custos que outras informações são utilizadas pela gestão, seja diária, semanal ou mensalmente.

A seguir será feito o comparativo com o que os autores dizem ser necessário para a gestão e o que a empresa utiliza.

#### 4.4.1 Análise de Balanço e Demonstração de Resultado: análises verticais e horizontais e os indicadores econômico financeiros.

Em relação as análises verticais e horizontais do balanço e demonstrativo do resultado a controladoria gera informação para os gestores apenas do demonstrativo de resultados, onde constam os percentuais da análise vertical. A Figura 4 demonstra o modelo que é apresentado.

Figura 4 - Demonstrativo de Resultados



Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Conforme a Figura 4, o demonstrativo de resultado traz as despesas de forma agrupada, é um demonstrativo de resultado bem sintético, mas capaz de demonstrar o que ocasionou decréscimo, acréscimo ou se manteve o resultado, se for preciso abrir mais as informações, por exemplo, saber quais são as despesas administrativas que mais aumentaram é preciso buscar uma outra forma de detalhar a informação.

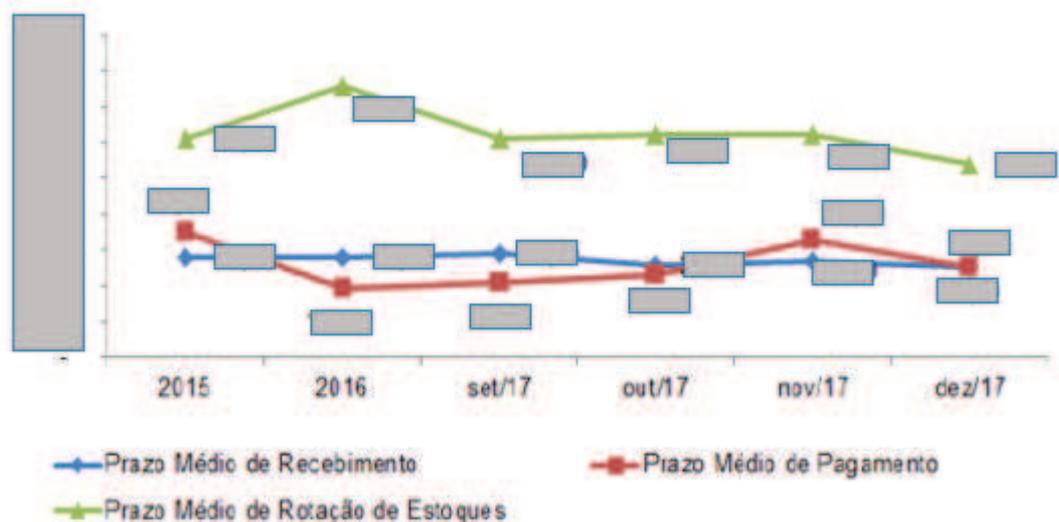
Dos indicadores econômico-financeiros explanados no tópico 2.1.5.1.3, os de capacidade de pagamento, de endividamento e de rentabilidade não são

apresentados na reunião gerencial e também não são transmitidos de outra forma para a gestão, na verdade eles não são calculados pela controladoria.

Dos indicadores de atividades apenas não é informado o giro do ativo, prazo médio de estocagem, prazo médio de pagamento e prazo médio de recebimento são informados mensalmente na reunião gerencial conforme Figura 5.

Figura 5 - Gráfico indicadores de atividades

## DIAS DE GIRO DEZEMBRO 2017



Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Quanto aos indicadores de lucratividade a controladoria apresenta junto com o demonstrativo de resultado, nele já estão expressos o percentual de lucro bruto e o percentual de lucro líquido. Há ainda informações sobre a margem de contribuição, que não é transmitida a todos os gestores, é feita uma reunião apenas com algumas peças chaves sobre a margem de contribuição, tem também um BI de margem de contribuição, demonstrado na Figura 6, que fica disponível para os gerentes consultarem e fazer suas análises.

Figura 6 – BI Análise de Margens

Ano Mes	2018-03						
Familia Prod	Quantidade	Peso	Faturamento Bruto	ReceitaOperLiquida	CMedioEMB	CMedioMO	CMedioMP
	xxx	xx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
1	xxxxx	xxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
2	xxxxx	xxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
3	xxxx	x	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
4	xxx	x	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
4	xxxx	xxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
6	xxx	xx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
7	xxx	xxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
8	xxx	x	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
9	xxx	xx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
10	xxxxxxx	xxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx

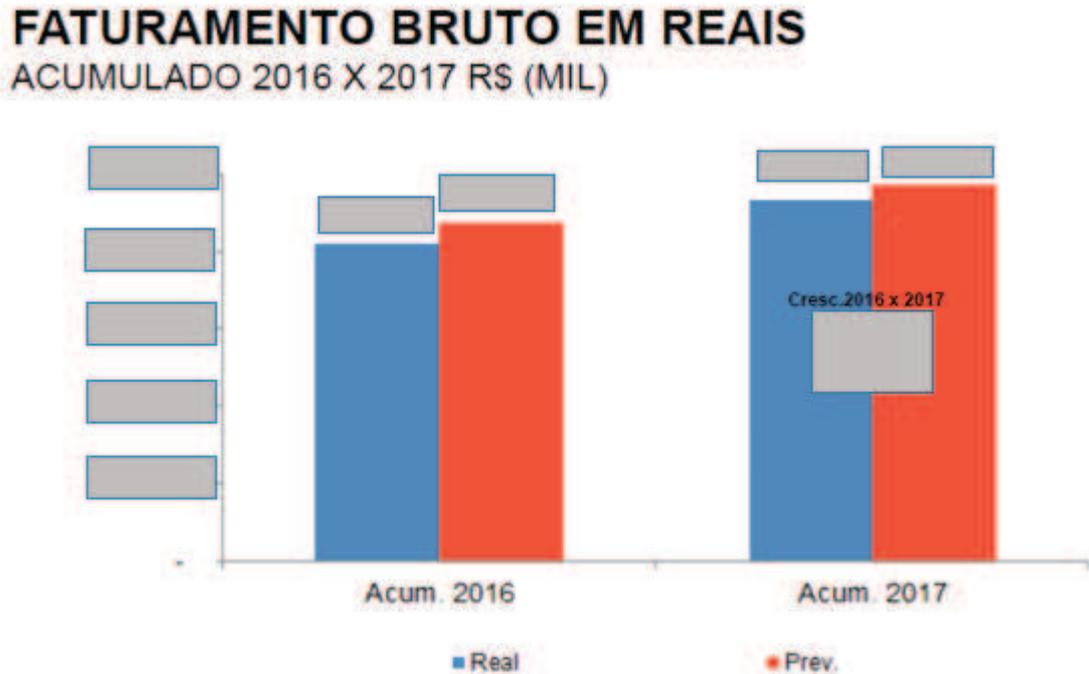
Fonte: Fornecido pela Empresa X.

#### 4.4.2 Outros indicadores importantes para as tomadas de decisão

Além dos indicadores de análise de balanço e demonstração de resultados podem ter muitos outros úteis para a gestão, conforme citado Schmidt no tópico 2.1.5 existem três principais pontos no sistema de informações gerenciais: SIG de vendas, SIG de produção e SIG de finanças. Como indicadores econômico-financeiros já foram trazidos, agora serão abordadas informações de vendas e de produção da empresa.

Nas reuniões gerenciais são apresentados: faturamento previsto versus faturamento real, faturamento por família de produto, crescimento de faturamento por estado, volume produzido versus volume vendido, volume produzido ano anterior versus produzido ano atual, produtividade kg/hh, absenteísmo, OTIF e custo da não-qualidade.

Figura 7 - Faturamento Real x Previsto

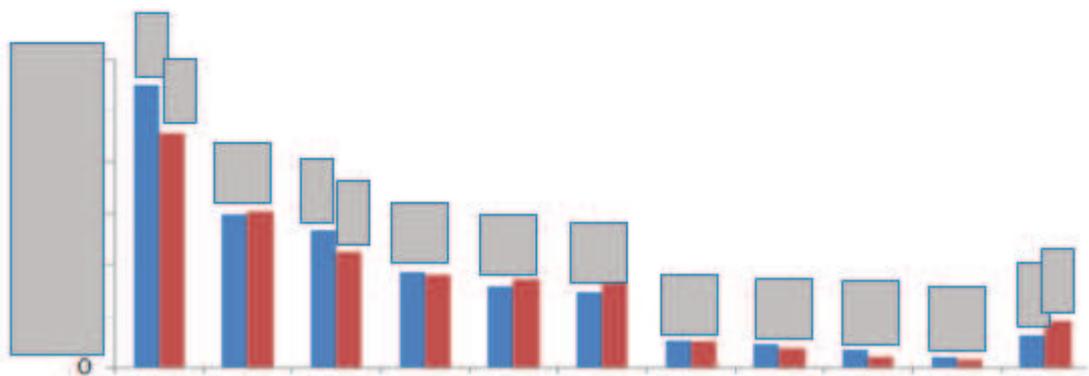


Fonte: Fornecido pela Empresa X.

A Figura 7 demonstra o faturamento previsto versus o realizado, e ainda faz um comparativo com os mesmos dados do ano anterior, podendo avaliar também se houve crescimento de um ano para o outro.

Figura 8 - Faturamento por família de produtos

**FATURAMENTO BRUTO POR FAMÍLIA REAL X META**  
**DEZEMBRO 2017 R\$ (MIL)**



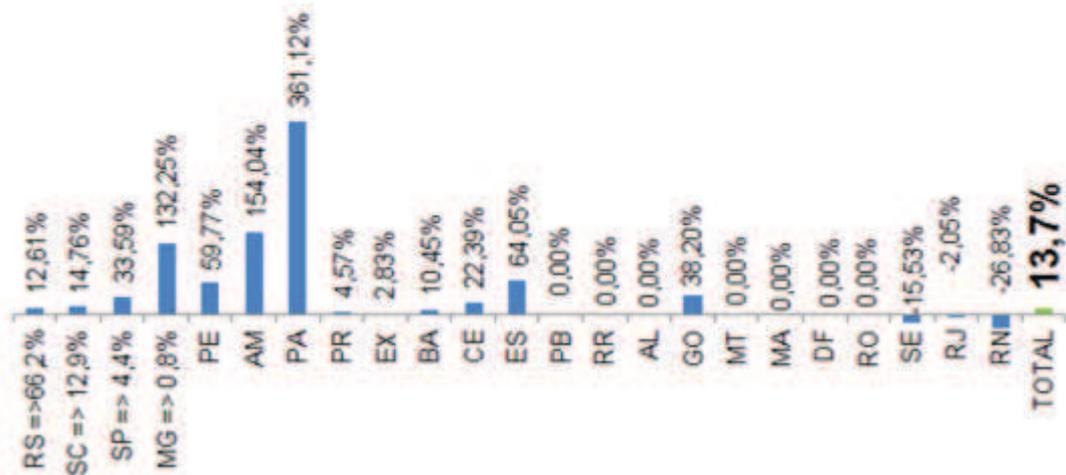
Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Este indicador ilustrado na Figura 8 é muito importante, ele traz a meta de faturamento por família versus o realizado. Nele é possível ver em qual família de produtos precisa ser trabalhado mais forte nos pontos de venda, necessidade investir mais em propaganda, verificar porque o concorrente ganha nesse mercado.

É importante também avaliar o faturamento por família porque cada produto tem uma margem de contribuição diferente, então mesmo que no faturamento global se atinjam as metas, talvez o lucro planejado não seja alcançado pois podem ter vendido muito dos produtos com menor margem e pouco dos que tem maior margem.

Figura 9 - Crescimento de faturamento por estado

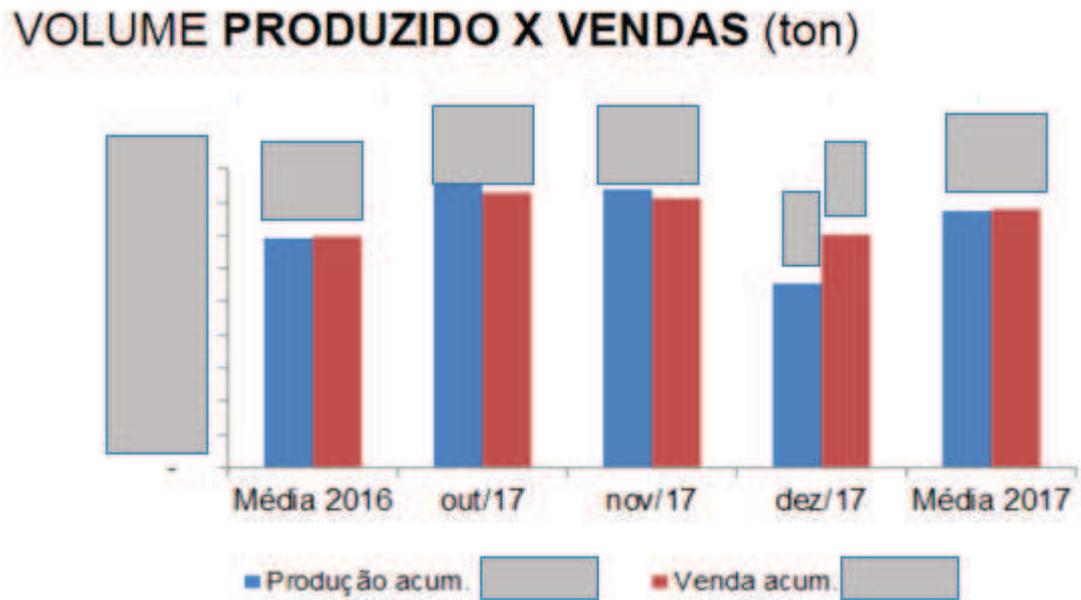
### FATURAMENTO BRUTO POR ESTADO COMPARATIVO ACUMULADO 2016 X 2017 R\$ (MIL)



Fonte: Fornecido pela Empresa X.

A Figura 9 traz o percentual de crescimento de vendas por estado relacionando o ano de 2016 ao ano de 2017. Como citado neste estudo diversas vezes a empresa almeja sempre o crescimento do faturamento, uma das táticas utilizadas é expandir suas vendas para mais estados, e aumentar nos estados em que já atua. Por isso esse indicador é muito importante para avaliar a evolução das vendas em cada estado.

Figura 10 - Volume produzido x volume vendido

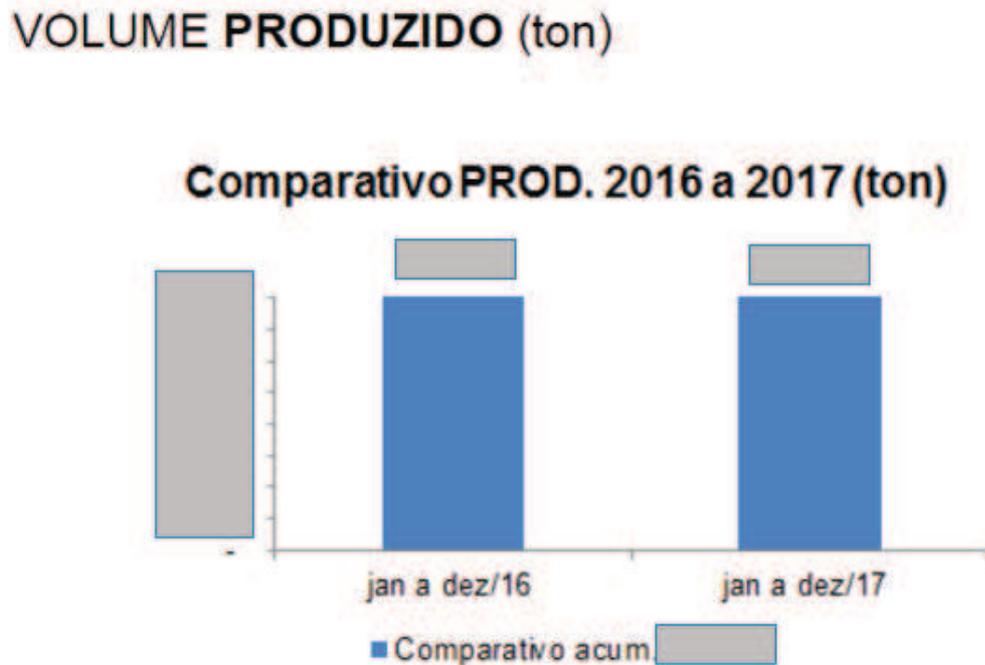


Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Este indicador da Figura 10, demonstra o volume produzido em determinado período versus volume vendido, ele é importante para avaliar se essas duas operações (produzir e vender) estão andando paralelamente. Primeiro porque se aumentarem as vendas e a produção não aumentar corre-se o risco de faltar produto, e segundo se o volume de produção for muito maior que o volume vendido a empresa estaria gerando muito estoque, o que não é bom, pois estoque demais gera custos.

O volume produzido é um tema muito importante na empresa, como citado na parte de orçamento de vendas, o objetivo da empresa é crescer a cada ano. Por isso é importante que o volume produzido também cresça, e como a empresa vem fazendo investimentos para melhorar a capacidade produtiva, o indicador demonstrado na Figura 11 se torna um medidor dessas melhorias também.

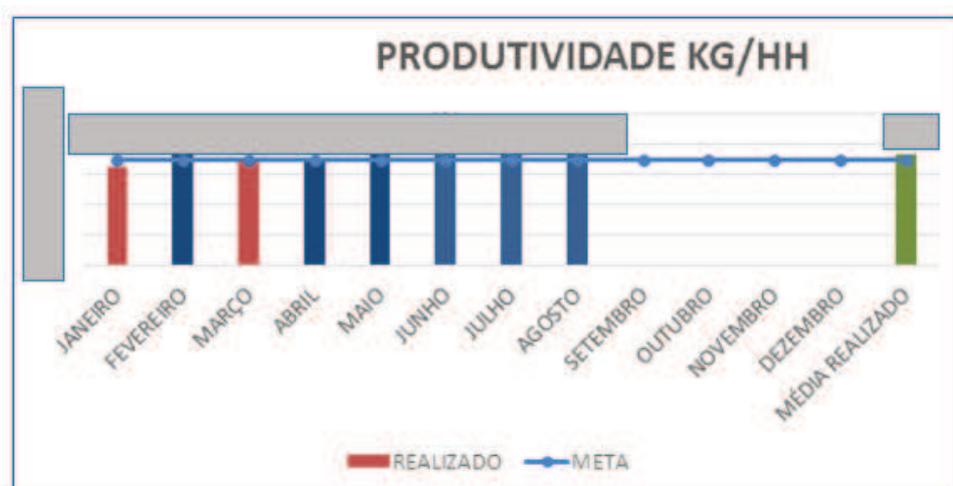
Figura 11 - Volume produzido ano anterior x ano atual



Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Diretamente relacionada com o volume produzido está a produtividade, a empresa mede sua produtividade por kg/hh, ou seja, quantos quilos são produzidos por cada homem hora, assim formam o indicador ilustrado na Figura 12.

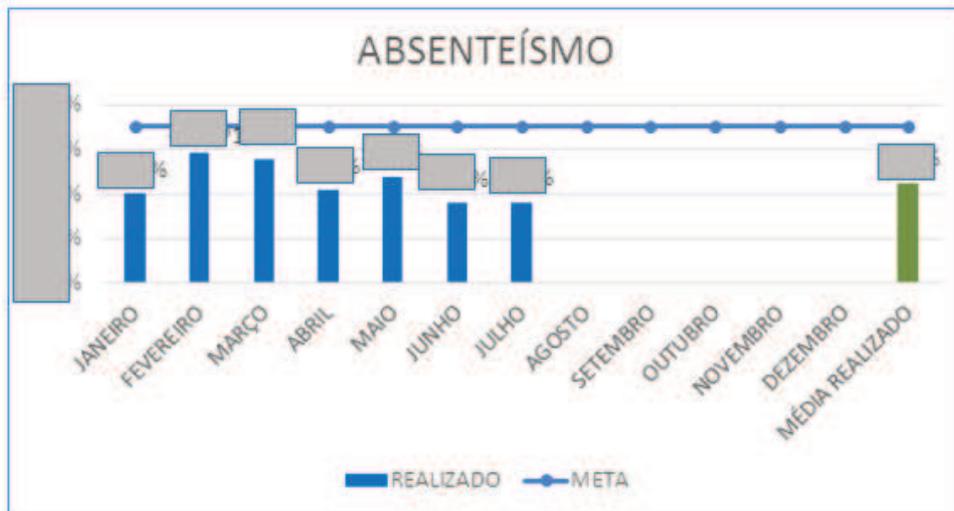
Figura 12 – Indicador de produtividade kg/hh



Fonte: Fornecido pela Empresa X.

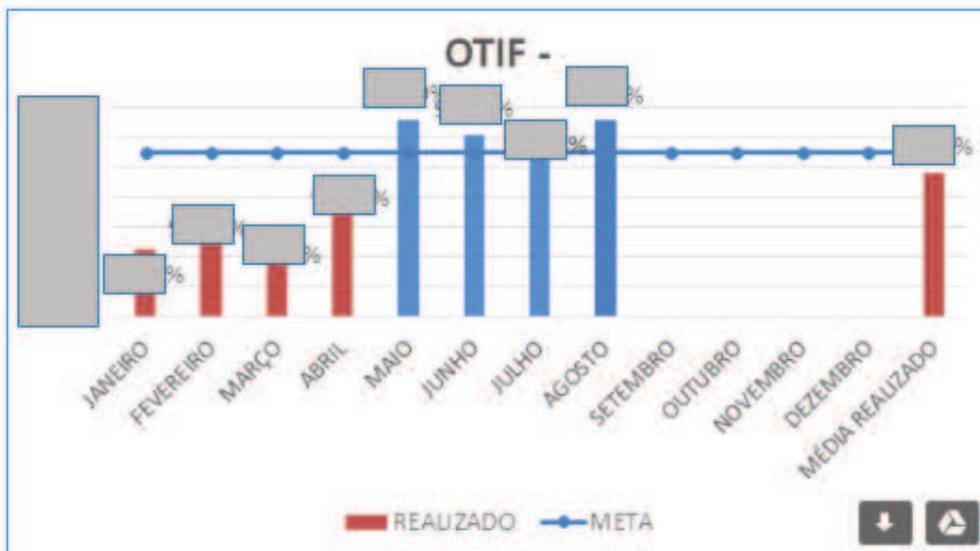
Um tema bem importante na empresa, que se correlaciona com a produtividade é o absenteísmo, absenteísmo significa o trabalhador estar ausente no seu trabalho. A empresa tinha um número muito alto de absenteísmo, por isso foi necessário medir e apresentar mensalmente esse indicador. E embora o absenteísmo na empresa tenha melhorado muito ele ainda é monitorado mensalmente, como demonstra a Figura 13.

Figura 13 – Indicador de absenteísmo



Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Figura 14 – Indicador OTIF

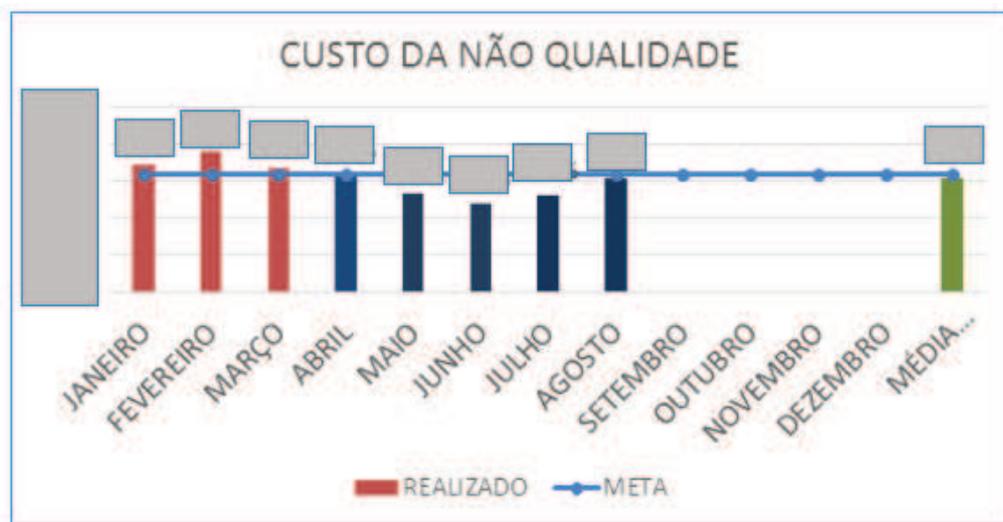


Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Na Figura 14 ilustra-se outro indicador que também é muito importante para a empresa, pois está diretamente ligado com a satisfação dos clientes, é o OTIF (*On Time In Full*), que em uma tradução livre quer dizer no prazo e completo, na empresa também é chamado de pedido perfeito. Ele considera se o pedido foi entregue no prazo, se não teve erro, falta, sobra ou produto avariado.

No ramo em que a empresa atua, qualidade é algo primordial e extremamente cobrado. Diante disso a empresa mede o custo da não qualidade, estes custos são os recursos empregados em um produto que não atendeu aos requisitos especificados. A Figura 15 mostra o indicador do custo da não qualidade.

Figura 15: Indicador custo da não qualidade



Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Estas são as informações, os indicadores que são transmitidos ou apresentados aos gestores da empresa. No próximo tópico será abordado como funcionam o planejamento e os orçamentos na empresa estudada.

#### 4.4.3 Planejamento e controle orçamentário

Neste tópico serão analisados quais orçamentos a empresa utiliza, se eles estão adequados ou se falta a empresa fazer algum orçamento importante para suas tomadas de decisão.

#### 4.4.3.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas é elaborado pela área comercial com participação do diretor executivo e do diretor comercial/presidente. Faz parte da orientação estratégica da empresa manter o crescimento do faturamento, assim primeiro define-se o quanto a empresa quer aumentar em vendas no próximo ano. Depois de definido o percentual de crescimento desejado, parte-se para a elaboração do orçamento de vendas. Nesse orçamento são definidas meta global de vendas, meta por região, por vendedor e metas por produtos. Nessa etapa de orçamento a controladoria não tem participação nenhuma, apenas recebe os valores orçados a fim de utilizá-lo como base para outros orçamentos.

As vendas são monitoradas diariamente, os diretores, gerentes, coordenadores e alguns analistas chave recebem todos os dias um informativo sobre o faturamento. A Figura 16 traz o painel diário de faturamento da empresa.

Figura 16 - Painel diário de faturamento

Data	Média Realizado Dia - Bruto	Realiz. Acumulado - Bruto	Meta Acumulada - Bruto	Diferença - Bruto x Meta	Diferença (%) - Bruto x Meta	Meta Bruta	Média Realizado Dia - Líquido	Realiz. Acumulado - Líquido	Meta Acumulada - Líquido	Diferença - Líquido x Meta	Diferença (%) - Líquido x Meta	Meta Líquido
01/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
02/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
05/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
06/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
07/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
08/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
09/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
12/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
13/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
14/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
15/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
16/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
19/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
20/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
21/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
22/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
23/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
26/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
27/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
28/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
29/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
30/03/2018	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XX	XXXXXXXXXX
	XXXXXXXXXX			XXXXXXXXXX			XXXXXXXXXX					

Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Este informativo traz as vendas do mês até o dia anterior, onde aparecem meta global, meta diária (que é uma média pelos dias úteis do mês), comparando com o realizado, e traz o percentual de desvio da meta.

#### 4.4.3.2 Orçamento de custos e despesas

No orçamento de custos e despesas a controladoria está bem envolvida, a empresa trabalha com orçamento matricial, onde os custos e despesas são

desmembrados por pacotes de despesa e por centro de custo, e esse orçamento é “puxado” pela controladoria, não é a controladoria que define as metas, mas ela apoia e orienta os gestores na elaboração do orçamento. O orçamento é visualmente apresentado da forma como demonstra a Figura 17.

Figura 17 - Orçamento de despesas

Pacote	Gerencia	Coordenacao	Centro de custo	ContaContabil	Realizado Mês	Meta Mês	% utilizado	Realizado acumulado	Meta Acumulado
Aluguéis e Leasing	GERENTE INDUSTRIAL	COORD. PRODUCAO	210 - FÁBRICA 3	31030239-LOCACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS - IND	0	1.000,00	0	699,35	4.000,00
				31030220-MATERIAL DE CONSUMO - IND	4.254,48	40.000,00	10,6	29.720,85	160.000,00
				31030238-DESPESAS C/MATRIZES PECAS DESGASTE RAPIDO - IND	181,5	0	100	298,16	0
				31030254-DESPESAS IMPORTACAO	1.026,00	0	100	1.026,00	0
Benefícios a funcionarios	GERENTE INDUSTRIAL	COORD. PRODUCAO	210 - FÁBRICA 3	31030108-PLANO DE SAUDE - IND	0	0	100	7.154,87	0
				31030109-ALIMENTACAO - IND	39,85	18.000,00	0,2	58.252,85	72.000,00
				31030111-DESPESAS C/TRANSPORTE DE FUNCIONARIOS - IND	5.759,81	4.000,00	144	13.013,74	16.000,00
				31030233-DESPESAS MEDICAS - IND	0	1.200,00	0	5.646,26	4.800,00
				31030236-RECUPERACAO DE DESPESAS - IND	0	0	100	0	0
Custos Mercadologicos	GERENTE INDUSTRIAL	COORD. PRODUCAO	210 - FÁBRICA 3	31030213-FRETES DIVERSOS - IND	206	0	100	221	0
				31030253-BRINDES INEDUTIVEIS - IND	0	0	100	0	0
Depreciacao e Amortizacao	GERENTE INDUSTRIAL	COORD. PRODUCAO	210 - FÁBRICA 3	31030206-DEPRECIACOES E AMORTIZACOES - IND	0	26.000,00	0	93.581,60	104.000,00

Fonte: Fornecido pela Empresa X.

Inicialmente o orçamento era controlado por pacotes de despesa, onde cada gerente era responsável por um ou mais pacotes, porém com o passar do tempo entenderam que para a empresa seria melhor cada gerente ser responsável pelas despesas de seus centros de custo, pois assim teriam maior controle e ação sobre as despesas. Então como exemplificado na Figura 17, foi filtrado o gerente industrial que é responsável por vários centros de custo, foi trazido apenas o centro de custo fábrica 3 para mostrar que tem a meta do mês, o quanto foi realizado, o quanto atingiu da meta, e ao lado a meta e o realizado do ano inteiro.

Eram feitas reuniões mensais do orçamento de despesas, na qual a analista de custos apresentava o orçamento meta versus realizado geral da empresa, se havia ficado dentro do orçado ou não, e depois abria por gerência e centro de custo. Os centros de custos que estouravam as metas tinham que justificar o porquê de ter realizado mais despesas do que o previsto e indicar possível solução para que não ocorresse mais ou para economizar essa despesa nos próximos períodos, afim de que no orçamento anual ficassem dentro da meta, porém essa reunião foi perdendo forças e nos últimos meses não tem se realizado mais essa reunião.

O que abrange tanto orçamento de custos e despesas como o orçamento de vendas é o método que a empresa está utilizando chamado S&OP (*Sales and Operations Planning*) que traduzido para português quer dizer Vendas e Planejamento de Operações, nesse método são desmembradas as metas de venda, as necessidades de insumos, materiais de consumo que serão necessários para produzir, as horas trabalhadas necessárias, as capacidades da empresa de produzir, vender e entregar o que se planeja vender. São feitas reuniões mensais onde estão as áreas comercial, programação, produção, logística, marketing e controladoria.

Na reunião de S&OP são avaliadas as metas de vendas que já foram definidas no planejamento estratégico, mas que agora mais próximo do mês a ser realizado são avaliadas novamente, a reunião é feita para o planejamento do segundo mês subsequente, por exemplo, na reunião de janeiro se discute o mês de março. Estando mais próximo do período fica mais fácil avaliar como está o mercado, através disso se simulam vários cenários, na simulação de cenários a controladoria é muito importante, pois nesse momento já se prevê o demonstrativo do resultado do mês, já se pode saber o cenário vai trazer o resultado esperado. Após elaborado os cenários estes são apresentados para a direção definir o qual será utilizado.

#### 4.4.3.3 Orçamento de investimentos

O orçamento de investimentos da empresa é feito com base no planejamento estratégico, por exemplo no planejamento estratégico surgiu a demanda de abrir um centro de distribuição, então será necessário comprar caminhões, equipamentos, móveis, ou então será produzido um novo produto o qual não se tem uma máquina para produzi-lo, então vai para o orçamento de investimento a aquisição desta nova máquina, assim que se faz o orçamento de investimentos na empresa, todo baseado no planejamento estratégico.

E quanto aos cálculos de retorno do investimento a empresa utiliza apenas o *payback*, a empresa trabalhava com um documento físico, mas, que hoje já é via sistema, chamado AIN - análise de investimentos, na AIN é descrito o que se quer comprar, o motivo da compra, é anexado o orçamento, e também se traz o cálculo do *payback*, que é a quantidade de tempo em que será recuperado o valor do bem a ser adquirido, essa AIN passa pela aprovação do diretor executivo.

#### 4.4.3.4 Orçamento de financiamentos

A empresa não faz um orçamento de financiamentos, observado diretamente com o coordenador do setor financeiro, normalmente as demandas de financiamento chegam muito próximas a serem utilizadas. Um exemplo relatado pelo coordenador financeiro, surge na logística a necessidade de adquirir dois novos caminhões, então o setor de compras faz o orçamento e passa para o financeiro procurar uma linha de crédito para financiar essa compra, isso tudo em curto período de tempo, na maioria das vezes se vê a necessidade agora e a compra precisa ser finalizada no mês seguinte.

O mesmo coordenador do setor financeiro relatou que houve exceção quando se tratou dos financiamentos para uma nova planta que a empresa está construindo, nesse caso sim foi feito um planejamento, tiveram mais tempo para estudar as melhores linhas de crédito, mas fora essa exceção a empresa não faz um orçamento de financiamentos.

#### 4.4.3.5 Projeção das demonstrações contábeis

Após ter todos os orçamentos definidos a controladoria monta o balanço patrimonial, o demonstrativo do resultado do exercício e o fluxo de caixa projetados, assim é possível analisar de forma macro se o que se planeja vai trazer um bom resultado para a empresa.

Na entrevista apresentaram-se duas questões que podem ser expostas nesse momento sobre as informações que a controladoria gera, uma delas é sobre quais indicadores o gestor mais utiliza para suas tomadas de decisão e a outra é se o gestor sente falta de algum indicador que a empresa não tem e deveria implementar ou dos que existem o que poderia ser melhorado.

Na questão de qual indicador mais utiliza para tomar suas decisões não foi pedido apenas um indicador, o gestor podia citar vários caso considerasse que usa vários para suas tomadas de decisão, a grande maioria dos gestores disse que os indicadores quem mais utilizam para as tomadas de decisão são o orçamento de despesas e custos e o demonstrativo de resultado do exercício, outro indicador bastante utilizado é o do faturamento, outros indicadores que apareceram mas em poucas respostas são OTIF, margem de contribuição, produtividade, qualidade,

custo da matéria-prima e EBTIDA. A seguir alguns trechos das respostas dos gestores:

*“O orçamento matricial que é que me dá decisões diárias”.*

*“É difícil ter um que não uso, mas tem alguns específicos, todo indicador que impacta no resultado da empresa influencia direto na minha tomada de decisões, todo mês a gente olha de que forma vamos investir, de que forma vamos gastar, nosso orçamento matricial, vendo se precisa segurar algo, postergar ou cortar algum gasto”.*

*“OTIF por causa dos prazos de recebimento dos insumos, O.M. e DRE onde aparece o custo da matéria-prima e quão impactante ela é para o resultado”.*

*“Margem de contribuição é o indicador que mais utilizo, pra ver o quão saudável está determinada linha de produto pra tomar decisões, principalmente de promoções, relançar produtos”.*

Já que o orçamento das despesas, ou orçamento matricial como é chamado, está entre os indicadores mais utilizados pela gestão da empresa para as tomadas de decisão, é válido expor a questão perguntava sobre como foi a aceitação do orçamento matricial na sua implementação e se o consideram importante, como já se pode notar que a maioria o utiliza para as tomadas de decisão já sabemos que todos o consideram importante, seguem algumas respostas dos gestores:

*“É de extrema importância, primeiro porque se você não tem controle não consegue tomar ações sobre isso, e segundo através dele é possível reduzir gastos ou melhorar a forma de gastar os recursos. O indicador foi bem aceito, mas ainda pode evoluir”.*

*“Eu considero sim importante para gestão, mas da forma que está fica difícil o gestor gerir a sua área, pois tem valores que entram na sua área que não é você quem aprova, a alçada de aprovação de gastos era puxada pelo solicitante que fazia a solicitação, independentemente de qual centro de custo ele alocava os custos, por exemplo, a segurança do trabalho faz compras para vários centros de custos e quem aprova é o gestor da segurança e não o dono dos centros de custos”.*

*“A aceitação dele foi relativamente boa, não teve resistência forte, mas tem gente que até hoje não dá devida importância ao orçamento, não tem uma contramedida forte, nas minhas áreas o orçamento é muito importante, dedicamos bastante tempo planejando em acompanhando o orçamento matricial”.*

*“É um dos indicadores mais importantes que tem, não tem empresa que consiga andar sem o orçamento matricial. Hoje a gente usa ele de uma forma diferente do que deveria ser, deveriam ter responsáveis por pacote, só que algumas coisas aqui dentro da empresa a gente não consegue fazer por fluxo, a gente é deficitário por workflow, tem casos em que uma*

*“pessoa coloca uma solicitação no meu centro de custo, mas não sou eu que aprovo”.*

*“...quando estoura um centro de custo não é feito um plano de ação, então fica meio sem sentido. E falta um padrão para se fazer o orçamento, hoje é assim pega o valor do ano anterior joga um percentual de aumento em cima, cada setor fazendo da sua maneira, falta um jeito único de se fazer o orçamento, poderia ter uma forma melhor de se abrir as informações, um padrão para se analisar”.*

*“O orçamento matricial é muito importante, mas deve ter melhorias, por exemplo um centro de custo pode ultrapassar a meta todos os meses do ano, e não acontece nada além de um incômodo na hora da reunião, e ainda quando elabora o OM do ano seguinte usa como base o realizado do ano atual, então acaba aumentando a meta dele para o próximo ano. Falta uma trava no orçamento, e que seja liberada só pelo diretor”.*

Em relação aos indicadores que sentem falta ou que poderiam ser melhorados, além das sugestões e críticas já captadas sobre o orçamento matricial teve-se essas respostas:

*“Algumas informações como venda por estado, por linha de produto, não precisaria esperar a reunião mensal de resultado para saber como foram as vendas do mês anterior, poderia ser criado um dashboard administrativo gerencial que viesse uma vez por semana ou a cada 15 dias com essas informações de forma automática. Margem de contribuição, tem uma reunião mensal, mas poderia mostrar a todos os gestores as margens por linha de negócio, mostrar não só faturamento bruto, poderia mostrar a venda da exportação, venda direta, venda dos distribuidores, do autosserviço. Isso sem gerar maior trabalho, acertar num momento quais informações serão enviadas preparar o sistema para fazer de forma automática. Os relatórios deveriam sair prontos, para não perder tempo gerando ele, os analistas perdem muito tempo criando, lançando e gerando relatórios e não conseguem fazer uma análise dos dados que geraram. Seria interessante que o DRE fosse comentado”.*

*“Deveriam ser feitas auditorias dos indicadores”.*

*“Ter maior controle dos investimentos”.*

*“Falta uma análise de ROI - retorno sobre o investimento”.*

*“Hoje a gente tem os indicadores clássicos, eu vejo necessidade de segmentação, vejo que a gente precisa olhar o negócio segmentado para a partir disso ter decisões diferenciadas, o que me refiro a segmentação de filiais, áreas, regiões, canais. Esse desdobramento de diretrizes que eu vejo que seria um benefício bem grande para administração disso. Outro indicador é do investimento, que não é claro de quanto a gente está sendo efetivo no combate a depreciação, ou seja, o uso da depreciação que a gente tem natural do equipamento, se a gente está tendo esse reinvestimento, se está de acordo se está além, se está dentro do planejado”.*

E alguns gestores disseram que no momento não sentem necessidade de mudanças nos indicadores.

Outra pergunta da entrevista relevante foi que funções você acha que a controladoria deve melhorar ou implementar na empresa, não restringindo apenas as informações que a controladoria gera.

Nessas respostas o que se pode extrair é que os gestores querem uma controladoria mais presente nas outras áreas, principalmente como forma de orientador. Foi citado também a necessidade de informatizar alguns processos e relatórios para que os analistas não percam tempo montando relatórios, que eles possam gerar pelo sistema e usar seu tempo para analisa-lo. Foi sugerido que no setor se formem especialistas, por exemplo, uma pessoa especialista em tributos. Falou-se mais uma vez sobre a necessidade de controlar os investimentos e a importância de se ter um controle patrimonial adequado. Outro ponto citado pelos gestores foi a necessidade de a controladoria definir padrões para cálculos, para indicadores, para BI e que a controladoria seja um setor validador das informações geradas pelas demais áreas.

#### 4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A CONTROLADORIA DA EMPRESA X.

Diante do que foi observado, sugere-se para a Empresa X, ter um cargo a nível gerencial na controladoria, seja ele gerente de controladoria ou *controller*. Este poderá suprir a falta de um gestor da controladoria nas reuniões gerenciais, desta forma a controladoria poderá ter mais influência nas tomadas de decisão. Com uma pessoa no mesmo nível de outros gestores, facilitaria na hora da cobrança por atingimento de metas, pois os demais gerentes não seriam mais cobrados por um coordenador ou por analistas, lembrando que a hierarquia da empresa de cima para baixo tem os diretores, os gerentes, depois os coordenadores e então os analistas. Este cargo estaria focado somente em controladoria, assim teria disponibilidade para apoiar, auxiliar e aconselhar as outras áreas. Com cargo a nível gerencial a controladoria estaria presente na elaboração do planejamento, pois, hoje na Empresa X todos os gerentes participam do planejamento da empresa.

Em relação a cobrança por atingimento de metas, como já abordado, um gerente na área de controladoria facilitaria para cobrar os demais gestores, porém entende-se que não seria o suficiente, então sugere-se que sejam elaborados

procedimentos para cada situação. Por exemplo, conforme citado nas entrevistas, o orçamento matricial é considerado por todos de extrema importância, mas não é determinado o que deve ser feito quando não se respeitam as metas, apenas justifica-se o porquê de não se ter ficado dentro das metas previstas. Neste caso, sugere-se que seja definido no procedimento: o centro de custo que não atingir as metas deve apresentar um plano de ação para solucionar este problema, as ações devem ser acompanhadas e posteriormente deve-se analisar se as ações solucionaram o problema e se meta proposta está sendo respeitada. Neste plano de ação do orçamento matricial deve-se levar em consideração o acumulado, ou seja, se um centro de custo passou do limite de gastos previstos em um mês ele deve compensar no outro(s) mês(es).

Sugere-se que se mantenham as reuniões mensais referente ao orçamento matricial, por se tratar de algo importante para a gestão e para a empresa como um todo, considera-se que um orçamento matricial bem controlado poderá trazer grandes resultados para a Empresa X.

Sugere-se que a controladoria exponha aos gestores as análises verticais e horizontais do balanço patrimonial. A gestão da empresa olha muito para o resultado, o que se justifica pois, o objetivo de uma empresa é gerar lucro. Porém considera-se importante observar onde os recursos estão sendo aplicados, para isso seria interessante apresentar as análises do balanço patrimonial, podendo a partir disto, verificar o destino dos ativos da empresa. E quanto às análises do DRE, sugere-se que seja apresentada de forma analítica a análise vertical, expondo assim os valores de cada conta contábil, pois quanto mais “aberta” a informação, mais fácil atuar sobre ela. Sugere-se também que se inclua a análise horizontal, podendo assim fazer um comparativo de um período para o outro com a evolução das receitas e despesas.

Considera-se de extrema importância para a solvência da empresa que ela tenha controle de sua capacidade de pagamento, portanto sugere-se que a controladoria calcule e apresente os indicadores de capacidade de pagamento: capital circulante líquido, liquidez corrente, liquidez imediata, liquidez seca e liquidez geral. Pois, como já observado neste estudo, a gestão da empresa é muito atenciosa em relação a geração de resultados, mas destaca-se que não basta uma empresa gerar lucros, ela também precisa ter caixa para manter suas operações.

O indicador giro do ativo demonstra a velocidade com que o investimento total se transforma em volume de vendas, considera-se um indicador importante para os gestores avaliarem se o que é investido traz um retorno rápido ou não para a empresa, portanto sugere-se que a controladoria apresente este indicador aos gestores.

A Empresa X cresceu de forma rápida, sabe-se que para crescer são necessários investimentos e muitas vezes é preciso captar recursos de terceiros para financiar esses investimentos. Pode também a empresa precisar de recursos de terceiros para outras finalidades, não necessariamente para investir. Diante disso, sugere-se que a controladoria da Empresa X elabore e apresente aos gestores os indicadores de endividamento.

Do mesmo modo, referente a captação de recursos de terceiros, sugere-se que a empresa elabore um orçamento de financiamentos. Sabendo as previsões de receitas, de investimentos e de fluxo de caixa pode-se prever o quanto será necessário captar de recursos de terceiros, com isso pode-se elaborar o orçamento de financiamentos. Com um orçamento de financiamentos a empresa terá mais tempo para negociar, então pode buscar melhores ofertas de crédito, com melhores taxas e prazos.

Dos indicadores de rentabilidade e lucratividade a Empresa X utiliza apenas a margem de lucro, margem de contribuição e EBTIDA os quais são de extrema importância para a gestão de uma empresa. Porém, pode-se melhorar a análise da rentabilidade e lucratividade através dos indicadores retorno sobre o investimento, retorno do capital próprio, grau de alavancagem financeira e margem de segurança operacional, então sugere-se que a controladoria da Empresa X elabore e apresente estes indicadores para os gestores, complementando assim suas análises.

Sugere-se que a controladoria esteja presente na elaboração do orçamento de vendas da Empresa X, assim como perceberam que é importante ter a controladoria presente nas reuniões de S&OP, é válido também a controladoria estar presente na elaboração do orçamento de vendas.

Sugere-se que a Empresa X utilize os métodos TIR e VPL para a avaliação de seus investimentos, pois como consta no referencial teórico o *payback* é um complemento para esses métodos. O *payback* auxilia nas tomadas de decisão, mas, não é recomendado utilizar apenas ele para avaliar um investimento.

Sugere-se que o setor de controladoria valide os indicadores que são elaborados por outras áreas, afim de garantir a fidedignidade da informação entre os mais diversos setores da Empresa X.

Sugere-se que sejam automatizados os processos de geração de informações que hoje são de forma manual na Empresa X, o que leva muito tempo e está sujeito ao erro humano. Destaca-se ainda que no tempo que a pessoa está elaborando uma informação, fazendo uma planilha, montando um relatório, ela poderia estar analisando a informação gerada automaticamente, e apresentando-a aos gestores em maior tempo hábil, o que facilitaria as tomadas de decisão dos gestores, gerando assim, melhores resultados em um curto espaço de tempo.

A controladoria da Empresa X apresenta diversas informações importantes para as tomadas de decisão, os gestores entendem a importância dessas informações e as utilizam no processo decisório. Para que essas informações sejam mais adequadas, nas propostas de melhorias foi sugerido que a controladoria passe a apresentar também as seguintes informações, para complementar as que são usadas para subsidiar as tomadas de decisões:

- a) análise vertical e horizontal do Balanço Patrimonial;
- b) análise horizontal do DRE, e melhorar a apresentação da análise vertical, apresentando-o de forma analítica;
- c) indicadores de capacidade de pagamento: capital circulante líquido, liquidez corrente, liquidez imediata, liquidez seca e liquidez geral;
- d) indicador giro do ativo;
- e) indicadores de endividamento;
- f) indicadores de lucratividade/rentabilidade: retorno sobre o investimento, retorno do capital próprio, grau de alavancagem financeira, margem de segurança operacional;
- g) utilizar TIR e VPL para avaliar os investimentos;
- h) elaborar orçamento de financiamentos;
- i) no orçamento de vendas a controladoria deve estar presente.

Além destas sugestões supracitadas, sugeriu-se também que a empresa tenha um cargo a nível gerencial na controladoria. Que a controladoria sirva como apoio às demais áreas da empresa e valide as informações geradas por outras áreas. Como também sugeriu-se que sejam automatizados os processos de geração de informação, que hoje são elaborados de forma manual.

Entende-se que se a controladoria da Empresa X implementar as melhorias sugeridas terá melhor atuação e as informações por ela fornecida serão ainda mais adequadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar se a controladoria na Empresa X está gerando informações de caráter econômico-financeiras adequadas para subsidiar as tomadas de decisão.

Foram propostos 4 objetivos específicos:

- a) identificar o papel da controladoria e as informações por ela gerada;
- b) descrever quais informações são geradas pela controladoria na Empresa X;
- c) identificar as expectativas dos gestores na Empresa X em relação as informações geradas pela controladoria;
- d) comparar as informações geradas pela controladoria na empresa e as expectativas dos gestores com o referencial teórico, propondo eventuais melhorias.

Para atingir o objetivo de identificar o papel da controladoria e as informações por ela gerada foi feita uma revisão literária, utilizando diversos autores, onde foi identificado o conceito de controladoria, quais as funções da controladoria, o papel do *controller*, a posição hierárquica da controladoria e que informações são geradas pela controladoria.

Para atingir o objetivo de descrever quais informações são geradas pela controladoria na Empresa X, foi realizado um levantamento, buscando identificar as informações atualmente geradas pela controladoria da empresa, utilizadas no processo decisório.

Para atingir o terceiro objetivo, além de identificar as informações geradas pela controladoria, buscou-se identificar as expectativas dos gestores em relação às informações que utilizam para embasar suas decisões. Essa etapa possibilitou a identificação de melhorias a serem propostas à atuação da controladoria da empresa.

Para atingir o quarto objetivo, foi realizada uma comparação das informações que os autores citam como essenciais para serem utilizadas como base para tomadas de decisão com as informações que a controladoria da Empresa X gera e as expectativas dos gestores. A controladoria gera inúmeras informações importantes para as tomadas de decisão, nem todas adequadamente compreendidas e utilizadas pelos gestores, sendo que os gestores solicitam

informações adicionais, nem todas são de responsabilidade da controladoria a sua geração. Tomando-se o referencial teórico como base, identificou-se melhorias que foram relacionadas e sugeridas para serem implementadas pela controladoria da empresa.

Para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, precisa-se ter informações adequadas, para utilizá-las como base nas tomadas de decisão. Com o veloz desenvolvimento do mercado e com a instabilidade da economia no país, é essencial ter as informações corretas e no menor tempo possível, assim pode-se tomar ações para reverter alguma situação, ou então para tomar decisões antes que o concorrente o faça.

Diante da necessidade dessas informações fica claro que a controladoria é de extrema importância para uma empresa, pois, é ela quem irá elaborar, organizar e transmitir essas informações aos interessados. Para a Empresa X, foi essencial iniciar a implantação da controladoria em 2013, pois, hoje as tomadas de decisão se baseiam nas informações que a controladoria fornece.

Desta forma, a controladoria na Empresa X gera muitas informações importantes, as quais são utilizadas pelos gestores como base para tomadas de decisão. Estas informações que são apresentadas aos gestores estão adequadas conforme o referencial teórico. Porém, tem-se possibilidade de melhorar as informações na Empresa X, no referencial teórico foram trazidos os principais indicadores econômico-financeiros que podem ser utilizados em uma empresa, e destes nem todos são utilizados na Empresa X.

Conclui-se, que as informações econômico-financeiras que a controladoria da Empresa X gera são de extrema importância para subsidiar as tomadas de decisão dos gestores, porém, recomenda-se à empresa implementar outras informações, como alguns indicadores e análises, bem como diminuir o tempo de geração das informações e a frequência da apresentação aos gestores.

## REFERÊNCIAS

- BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva (Org.). **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence. J. **Princípios de administração financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA; Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. São Paulo: Atlas, 2011.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos-estrutura-aplicação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SCHNEIDER, Luiz Carlos. **Avaliação de processos de segurança da informação na integração das áreas de controladoria e de tecnologia da informação**. Dissertação Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2012.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SACCOL, Amarolinda. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA INDIVIDUAL COM OS PARTICIPANTES

- 1) Antes de 2014 a controladoria não apresentava muitas informações, não tinham indicadores, o quanto isso dificultava os processos e as tomadas de decisão?
- 2) Considerando a controladoria de hoje, numa escala de 0 a 10, avalie o quão importante você considera as informações transmitidas pela controladoria para as suas tomadas de decisão. Comente sua avaliação.
- 3) Você acha que seria importante para a empresa ter um *controller*, e não mais a controladoria ficar sob responsabilidade do contador?
- 4) Na sua opinião a controladoria tem força para influenciar nas tomadas de decisão?
- 5) Considerando o organograma hierárquico da empresa, você acha que o local onde a controladoria está é o ideal ou onde estaria melhor alocada?
- 6) Sente necessidade de algum indicador que a empresa ainda não tem? Ou teria que melhorar algo nos que já existem?
- 7) Quais os indicadores mais utiliza para as suas tomadas de decisão?
- 8) Dentre os indicadores implementados nos últimos anos está o Orçamento Matricial, você o considera importante? E como foi a aceitação deste indicador?
- 9) Você acredita que mostrando os indicadores (por exemplo, o do faturamento, da produtividade, do OTIF) meta x atingido motiva as pessoas envolvidas?
- 10) Que funções você acha que a controladoria deve melhorar ou implementar na empresa? Cite suas sugestões.