

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”
CONTABILIDADE

Aline Fernanda de Souza
Gabriela Cristina Silva Ramos
Jennifer Lopes

PRINCÍPIOS DE CONTROLADORIA INTERNA E SUA EFICÁCIA

Araraquara
2018

Aline Fernanda de Souza
Gabriela Cristina Silva Ramos
Jennifer Lopes

PRINCÍPIOS DE CONTROLADORIA INTERNA E SUA EFICÁCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Contabilidade sob a orientação do Professor Tiago Luiz Hilário.

Araraquara
2018

Aline Fernanda de Souza
Gabriela Cristina Silva Ramos
Jennifer Lopes

PRINCÍPIOS DE CONTROLADORIA INTERNA E SUA EFICÁCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Contabilidade**.

Aprovado em ____ de _____ de 2018.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Tiago Luiz Hilário

Prof. Avaliador: Paulo César Piva

Prof. Avaliador: Geraldo Antônio Agostoni

Dedicamos esta obra aos nossos
familiares, professores e amigos.

AGRADECIMENTO

A Deus por nossa vida, familiares e amigos.

Ao Prof. Tiago Hilário nosso orientador, por orientação, apoio e confiança.

À Etec Prof^a Anna de Oliveira Ferraz, por nos proporcionar um ambiente agradável para os estudos.

Agradeço a todo o corpo docente por terem dedicado parte de suas vidas na nossa educação, nos auxiliando e nos orientando na busca pelo conhecimento.

Aos colegas de classe que sempre colaboraram conosco quando mais precisamos.

É no problema da educação que assenta
o grande segredo do aperfeiçoamento da
humanidade.

IMMANUEL KANT

RESUMO

O objetivo desse trabalho é evidenciar a importância e os benefícios da controladoria e do *Controller* na gestão empresarial. A controladoria é uma importante ferramenta de gestão, de modo que através de resultados obtidos auxiliem o controle e planejamento interno. Desta forma, o intuito é demonstrar as contribuições que a controladoria oferece aos gestores na tomada de decisão. A controladoria é uma área que necessita ser representada por um profissional habilitado, que conseguirá diagnosticar problemas e promoverá soluções, visando o desempenho da entidade. O controle interno tem uma grande relevância para o sucesso de qualquer empreendimento, proporcionando segurança para a administração a fim de que seus objetivos e metas sejam atingidos. As empresas competem em um mercado altamente competitivo onde menores preços, qualidade do produto ou a prestação de serviço são a peça chave para o sucesso, sendo exigido um grande nível de eficiência na busca de menor desperdício e satisfação total do cliente.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The objective of this work is to highlight the importance and benefits of Controlling and Controller in business management. Controlling is an important management tool, so that through the obtained results it helps internal control and planning. In this way, the intention is to demonstrate the contributions that the controller offers to the managers in the decision-making. Controlling is an area that needs to be represented by a qualified professional, who will be able to diagnose problems and promote solutions, aiming at the performance of the entity. Internal control is of great relevance to the success of any enterprise, providing security for management to achieve its goals and objectives. Companies compete in a highly competitive market where lower prices, product quality or service delivery are the key to success, requiring a high level of efficiency in the search for less waste and total customer satisfaction.

Keywords: Controllership. Controller. Decision-making.

Lista de Figuras

Figura 1 - Processo funcional da controladoria.	8
---	---

Lista de Tabela

Tabela 1 - Exigências técnicas e pessoais do controller.....	10
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 CONTROLADORIA: ASPECTOS CONCEITUAIS	3
1.1 Aspecto Histórico	4
1.2 Quais as Funções da Controladoria.....	5
1.3 Papel da Controladoria no Processo de Gestão	7
2 O QUE É CONTROLLER E QUAIS AS SUAS FUNÇÕES.....	10
2.1 O que é Accountability e qual sua necessidade em uma empresa	12
2.2 <i>Accountability</i> e Controladoria.....	13
3 ESTUDO DE CASO	14
3.1 Análise e discussão de dados.....	14
CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS.....	19
ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO	23
ANEXO B – DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE	24

INTRODUÇÃO

Diante de um mercado altamente competitivo houve a necessidade da implantação da controladoria nas empresas. Tendo em vista a qualidade das funções operacionais, garantindo a eficiência das informações prestadas e visando auxiliar os gestores nas tomadas de decisões.

O presente trabalho está dividido em partes: a apresentação do conceito, função e papel da controladoria, definiremos o *Controller* e sua função e por último o estudo de caso onde na prática demonstrará a importância da controladoria em abordar dificuldades encontradas pela empresa e a principal preocupação que é garantir a eficiência e eficácia de suas atividades, levantando questões de como a entidade acredita que a controladoria pode vir a ajudá-la a se manter ativa no mercado.

A crescente busca pelo progresso, levou os responsáveis pela gestão empresarial tomarem decisões embasadas em informações consistentes. Há uma necessidade de conseguir informações atualizadas, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil entendimento.

De acordo com Franco e Marra (1992, p. 207) diz que controle interno é “todos os instrumentos da organização destinados à vigilância administrativa que permitem prevê, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio”.

Assim, observa-se que o controle interno tem uma grande relevância para o sucesso de qualquer empreendimento, proporcionando segurança para a administração a fim de que seus objetivos e metas sejam atingidos.

O *Controller* é o responsável pela área da controladoria para prestar informações gerenciais, financeiras e econômicas. Suas funções são diversificadas de acordo com cada organização, além do domínio das áreas gerenciais, é preciso que o mesmo esteja atento às modificações externas, garantindo que as informações sejam pertinentes, onde esse profissional seja capaz de visualizar prováveis riscos de mercado no qual a organização está inserida.

Compreende-se que a controladoria exerce um papel fundamental em garantir que a organização se mantenha sempre competitiva, visando aumentar sua eficácia, lucratividade a menores custos.

1 CONTROLADORIA: ASPECTOS CONCEITUAIS

A ciência contábil estuda e pratica as funções de controle e registro de atos e fatos da administração.

A controladoria é um estágio evolutivo dessa contabilidade. Como o campo de atuação na área contábil está em constante crescimento, observou-se a necessidade dessa contabilidade ser mais criteriosa.

Com o aumento da competitividade, houve uma crescente exigência por parte do mercado em buscar informações mais precisas, para orientar os gestores a tomada de decisões totalmente eficaz, afim de obter melhores resultados com menos custos.

A missão da controladoria é focar no objetivo da empresa, otimizar o processo decisório mantendo padrões e garantindo resultados plenamente satisfatórios.

Conforme Aguiar (2002, p. 279):

A modernização das organizações, o alcance de seus objetivos de lucro, de produtividade, o seu nível de qualidade e de sua competitividade requerem um repensar da função da organização enquanto meio social facilitador ou bloqueador do desenvolvimento do indivíduo.

Entende-se que a controladoria é uma área de atuação que desempenha várias atividades formadas de conceitos e responsabilidades dentro de uma organização.

Como o tempo e os paradigmas mudaram, as empresas precisam desenvolver um planejamento estratégico que atenda essas novas necessidades de clientes, fornecedores, bancos, órgãos fiscalizadores etc.

Portanto, verificando e analisando todas essas informações, sabe-se que a controladoria é indispensável para otimizar a tomada de decisão, levando aos gestores a eficácia gerencial. Induzindo a otimização dos resultados econômicos da empresa, cumprindo além de sua missão econômica uma importante missão social.

1.1 Aspecto Histórico

A controladoria surgiu no século XX, nas grandes empresas americanas com a intenção de realizar um rígido controle de todos os negócios da empresa. Essa conceituação afirma que os profissionais americanos vinham ao Brasil com a função de ensinar teorias e práticas contábeis e a implementação de um sistema de informação capaz de atender aos diferentes usuários, além de manter o controle operacional das empresas. (BEUREN, 2002).

O termo controladoria vem do controle que, segundo o dicionário Aurélio, é a fiscalização exercida sobre pessoas e órgãos com a finalidade de evitar desvios dos padrões estabelecidos.

Mossimann e Fisch (1993, p 85), afirmam que, controladoria tem sua origem multidisciplinar em várias ciências na contabilidade, economia, administração na estatística e mercado financeiro.

Houve um aumento notório de novas indústrias estrangeiras no país no pós-guerra, mas foi por volta dos anos 60 que a controladoria teve um forte crescimento no Brasil.

Conforme Furtado (1972, p. 33):

A decorrência deste processo de crescimento industrial foi que o volume físico de produção mais do que triplicou entre os anos de 1947 e 1961, conseqüentemente, no início dos anos 60, o Brasil transforma-se em um país industrializado, ainda que permanecesse notoriamente subdesenvolvido.

Isto se deve ao aumento de investimentos estrangeiros no país, mais especificamente em 1965. Tal aumento ocorreu por três razões:

- A instalação de empresas estrangeiras, norte americana, trouxe a cultura da utilização da controladoria para solo brasileiro;
- Uma maior penetração de empresas multinacionais, forçando as empresas instaladas no Brasil a se reestruturarem;

- Com o crescimento econômico das empresas, houve uma necessidade de contratação de novos profissionais que assegurassem o controle e o desempenho das empresas.

Notou-se uma grande procura de profissionais contábeis, que desempenham funções de administração tributária e assessoria ao processo decisório. Os primeiros *controllers* foram, inicialmente, recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem uma ampla visão da empresa, que os possibilitava reconhecer as dificuldades e propor soluções gerais. Segundo os autores, o *controller* é aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa. (Figueiredo e Caggiano 1997).

As áreas de controladoria no Brasil estão equiparadas com a controladoria no mundo, as informações estão bem mais acessíveis e o profissional *controller* não está mais preso somente às informações dos demonstrativos contábeis ele consegue participar do planejamento estratégico.

1.2 Quais as Funções da Controladoria

A controladoria tem por finalidade a função de se inteirar de todos os departamentos dentro de uma organização, estabelecendo implantando e monitorando sistemas de controle, padrões de controle interno, preocupando-se com sua constante avaliação de eficiência e eficácia.

Conforme Oliveira (2008, et, al):

A controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

Pois é através dessa eficiência e eficácia que o gestor estará atento a sua empresa como um todo, podendo assim tomar decisões precisas. Tratando-se disso, temos as principais funções:

- Avaliação de desempenho: Elabora e analisa o desempenho de todas as áreas, dos gestores, da empresa e da própria área;
- Avaliação de resultado: Elabora a análise de resultado econômico e monitora e orienta o processo de estabelecimento de padrões;
- Informações econômicas: Gerenciar os sistemas de informações, realizar e padronizar as informações transmitidas aos gestores;
- Agentes de mercado: Analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa.

Segundo Catelli (1997), “a missão da controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados”.

Portanto é de suma importância, as organizações atentarem-se para a elaboração de um plano estratégico. Coletar informações necessárias para o cumprimento do objetivo da empresa e otimização de seus resultados.

Convém ressaltar que há diversos tipos de empresas, que possuem funções específicas.

Devido a essas funções a controladoria deve analisar, planejar e se aprimorar para prestar uma assessoria sem falhas.

Conforme Kanitz apud Oliveira (2002, p. 17), “ verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos”.

Ainda segundo KANITZ apud Oliveira et al, (2002, p.17), as funções da controladoria podem ser resumidas a seguir:

- Informações – compreende os sistemas contábil financeiro gerencial;
- Motivação – efeito do sistema de controle sobre o comportamento;
- Coordenação – o *Controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa, sugerindo soluções, interpretando fatos, informações e avaliando resultados;
- Planejamento – determina quais planos e objetivos a empresa deve seguir;

- Acompanhamento – verifica e controla o desempenho dos planos traçados.

Entende-se que a controladoria propicia melhores resultados, na busca de soluções para possíveis problemas quando a estrutura organizacional está em sintonia com as atividades realizadas pelo *controller* proporcionando eficiência e eficácia.

1.3 Papel da Controladoria no Processo de Gestão

O papel da controladoria é assessorar a gestão da empresa através de um sistema de informações gerenciais que dará suporte às tomadas de decisões. A atuação da controladoria tem como base para seu sucesso assessorar o principal executivo e demais gestores da empresa. Apoiada na teoria contábil e numa visão multidisciplinar dos conteúdos é responsável pelo estabelecimento de toda a base teórica e conceitual necessária para estruturação, construção e manutenção de um sistema de informação que guie os gestores no processo de tomada de decisão.

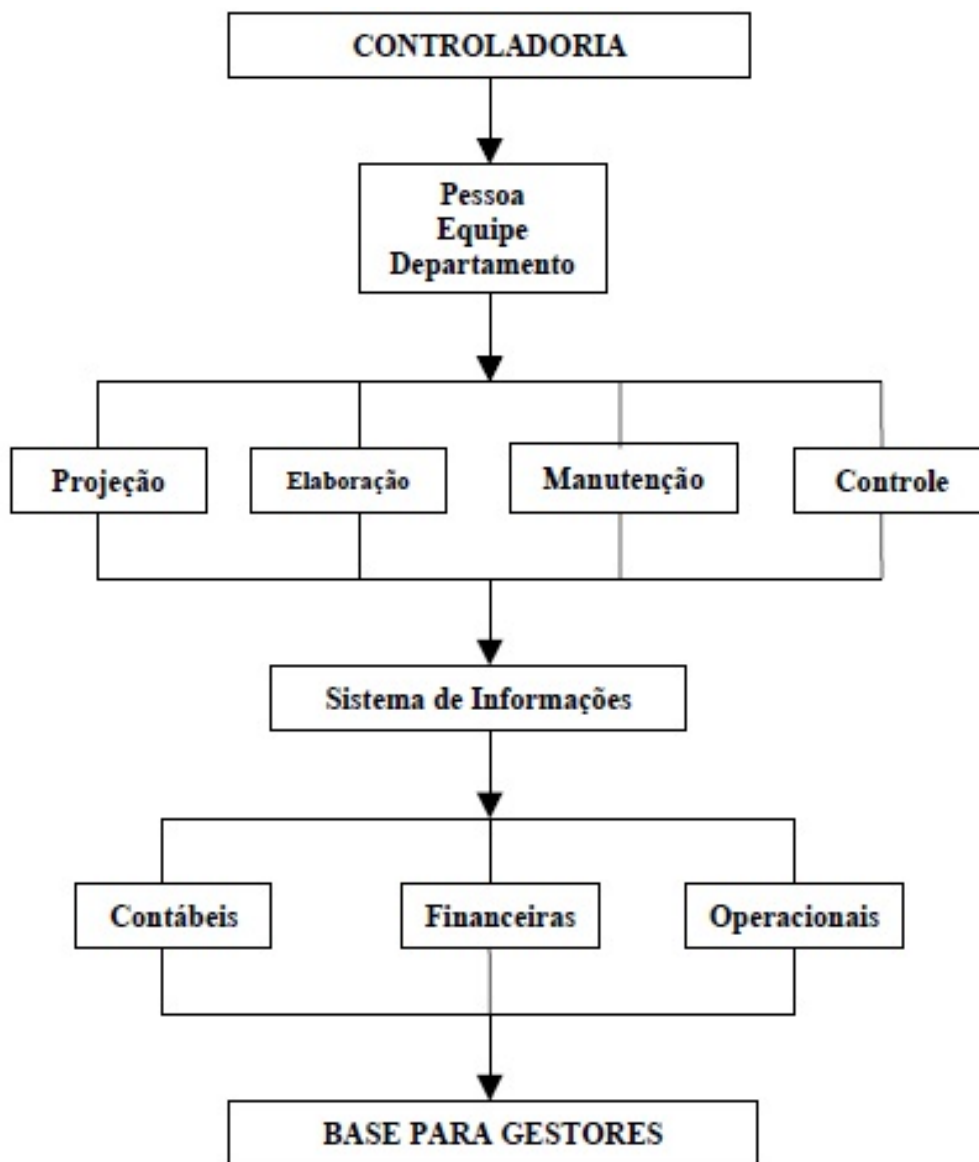
Conforme Padoveze (2005, p. 39), “ a controladoria tem uma missão e atribuição específicas que implicam um comportamento proativo e profundamente responsável e influenciador no desempenho do negócio. ”

É fundamental que a controladoria tenha independência para garantir que as normas, procedimentos e controles internos seja seguido e atue de forma ativa. A controladoria vai atuar em vários níveis, operar no nível operacional, gerencial, e nível estratégico onde vai fornecer as informações necessárias para a tomada de decisão.

Essas informações produzidas pela controladoria são:

- Informações operacionais sobre o negócio da empresa;
- Informações administrativas;
- Informações contábeis;
- Informações financeiras;
- Informações econômicas;
- E do mercado onde a organização está inserida.

Figura 1 - Processo funcional da controladoria.



Fonte: Publicado por Everton Carsten da Rosa, 2010.

Há uma grande necessidade de profissionais preparados para apoiar o processo de decisão, onde são analisadas informações, identificação de possíveis problemas que conseguem estabelecer uma estratégia adequada, possibilitando a escolha correta.

Existe uma grande dificuldade das empresas se manterem e crescerem no mercado. A fase mais difícil é a do primeiro e segundo ano onde a aceitação e a competitividade são grandes. Segundo Souza, (2012, p. 32) as principais causas de fechamento são:

- Comportamento do empreendedor, falta ou pouca habilidade, pouco conhecimento e melhor atitude na condução dos negócios;
- Falta de planejamento prévio antes da abertura da organização;
- Gestão deficiente do negócio, problemas depois que a empresa está em atividade.

Para que esses fatores sejam eficazes, é exigido por parte do gerenciamento uma atuação de auto desempenho, que trará a consolidação no mercado e garantindo a sobrevivência da organização.

Sendo assim, entende-se que o papel que a controladoria desempenha é de suma importância para cumprir com a missão da empresa trazendo informações seguras e transparentes para apoiar os gestores nas tomadas de decisões. Não esquecendo que cada organização tem uma cultura e sua própria missão deve ser respeitada sem perder a essência que a controladoria exerce.

2 O QUE É CONTROLLER E QUAIS AS SUAS FUNÇÕES

Controller derivado do termo em inglês significa gerente da controladoria, sendo o profissional responsável pelo planejamento, coordenação, direção. A principal atividade é supervisão financeira da empresa.

O *controller* deve ter uma visão ampla para poder assessorar os gestores de qualquer área, ele deve suprir os gestores com informações e apoiá-los em suas decisões. Isto demanda capacidade de análise de desempenho e dos resultados passados com vistas a identificar ações de aperfeiçoamento (Heckert e Willson, 1963). Ele também demanda informações sobre eventos futuros, principalmente no suporte ao planejamento, execução e controle.

Quadro 1 - - Exigências técnicas e pessoais do *controller*

Exigências Técnicas		Exigências Pessoais
Tipos de Conhecimentos técnicos e experiências	Conteúdo dos objetos	
Teorias econômicas ligadas ao sistema de gestão e desempenho	Sistemas de informações Contabilidade de custos e desempenho (contabilidade financeira, do balanço social e do capital humano)	Inteligência
Instrumentos de coordenação - Objetivos e sistemas de indicadores - Sistemas orçamentários - Sistemas de direcionamento e controle	Equipamentos do sistema de informações	Flexibilidade
Métodos de planejamento e controle	Planejamento e controle - Sistemas - Processos - Instrumentos	Comportamento social - Sociabilidade - Capacidade de persuasão
Teorias comportamentais	Sistema de objetivos - Solução de conflitos de objetivos - Identificação de objetivos	Capacidade de inspirar confiança em relação à sua competência.
Instrumentos de motivação	Gestão de Pessoas - Estilos de gestão - Sistemas de incentivo - Determinação do comportamento humano	Habilidade de gestão.
Métodos de conhecimento prévio	Organização	
Técnicas de criatividade	Independência no sistema de desempenho	

Fonte: Kupper 2005

Hecker e Wilson (1963) ainda descrevem que o *controller* deve fornecer informações oportunas aos gestores em tempo hábil relacionadas às alterações de planos ou padrões, em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas e da organização como um todo.

Segundo o estatuto do "*Controllers Institute of America*", as funções básicas do *Controller* são:

- Implantação e supervisão do plano contábil da empresa;
- Preparação e interpretação dos relatórios financeiros da empresa;
- Verificação contínua das contas e registros em todos os setores da empresa;
- Compilação dos custos da produção;
- Compilação das despesas com a distribuição;
- Realização de custeio das contagens físicas dos estoques;
- Preparação, apresentação e supervisão dos assuntos referentes aos impostos;
- Preparação e interpretação das estatísticas e relatórios para as decisões da direção;
- Preparação do orçamento global da empresa;
- Supervisão do seguro de todos os bens da empresa; fixação de normas-padrão relativas à contabilidade e aos processos e sistemas de trabalho de trabalho da empresa;
- Supervisão dos planos de aquisição de ativo fixo;
- Aplicação de todas as decisões financeiras tomadas pela direção, uma vez de acordo com as normas vigentes;
- Aplicação dos regulamentos da empresa no tocante a assuntos relativos a cauções e ações emitidas pela empresa;
- Preparação e/ou aprovação dos regulamentos internos que visem aos cumprimentos dos regulamentos governamentais.

Segundo "*Controller institute of américa* essas tais funções básicas são fundamentais para o desenvolvimento da empresa, a supervisão do *controller* serve como uma balança onde o equilíbrio é o profissional que visa a fiscalização, e um lado da balança é questões interna e outro externa.

Segundo Peres Junior (1995) as principais responsabilidades do *Controller* são

Organizar adequados sistemas de informações gerenciais que permitam a administração conhecermos fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades. Comparar, permanentemente o desempenho esperado com o real. Classificar variações de desempenho e estimativa. Orientar e fornecer informações confiáveis para gestores.

O Controller deve estar em alerta as modificações abranger fundamentos, além da sua área, deve estar ligado as demais como recursos humanos, contábeis e etc. Porque poderá assim observar e prever as manifestações da empresa.

Esse profissional capta as informações dos indicadores da empresa, absorve, pois, tem independência dentro da empresa. E depois distribuí para a tomadas decisões. Sendo assessor positivo, para obter melhorias na companhia.

2.1 O que é Accountability e qual sua necessidade em uma empresa

É um termo da língua inglesa que pode ser traduzido para o português como responsabilidade com ética, remete a obrigação, a transparência de membros de um órgão administrativos ou representativos de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados. Outro termo usado numa possível versão português é responsabilização. Também traduzido como prestação de contas, significa que quem desempenha funções de importância na sociedade deve regularmente explicar o que anda a fazendo, como faz, por qual motivo faz, quanto gasta e o que vai fazer a seguir. Não se trata, portanto, apenas de prestar contas em termos quantitativos, mas de auto avaliar a obra feita, de dar a conhecer o que se conseguiu e de justificar aquilo em que se falhou. A obrigação de prestar contas, neste sentido amplo, é tanto maior quanto a função é pública, ou seja, quando se trata do desempenho de cargos pagos pelo dinheiro dos contribuintes. Sua necessidade na empresa, é transparecer de todas as maneiras os resultados das ações executadas, demonstrando confiabilidade para que haja evolução, dentro e fora. Dando prova de maturidade profissional, fortalecendo vínculos e criando estabilidade entre sociedade, meio ambiente e organização.

2.2 *Accountability* e Controladoria

Accountability e controladoria recursos fundamentais para a empresa pois, lidam com questões de responsabilidade dentro do âmbito empresarial. Dentro da controladoria a *accountability* age na ciência de todas as atividades financeiras empresarial, é transparecer todos os assuntos do modo que são feitos.

Deixando transparente todas as questões da empresa para que haja a participação interna e externa assim ocorrerá o aprimoramento da empresa, em si. Segundo o *coaching* empresarial João Cordeiro "É pensar e agir como dono moral sendo aquele que se preocupa com o bem da instituição", ou seja, seguir um conceito ético e moral de que o modo que eu fazer, vai trazer uma reação benéfica ou maléfica ter consciência dos meus atos e dentro do âmbito empresarial o gerente da controladoria deve supervisionar e decidir dentro de suas funções desempenhadas observar, analisar, e expor os problemas que estão acontecendo e conquistas para que haja um diálogo entre organização e funcionários pois desta forma a empresa vai ser bem vista e falada e assim crescerá a e instituição.

3 ESTUDO DE CASO

O presente estudo contempla uma pesquisa com abordagem do caráter qualitativa do tipo explicativa. Segundo Yin (2005), a pesquisa explicativa é uma estratégia analítica que tem como objetivo analisar os dados construindo um parecer sobre o caso.

A coleta de dados se deu através de entrevista semiestruturada. De acordo com Yin (2005), a entrevista semiestruturada é uma das mais confiáveis fontes de informações para o estudo de caso, uma vez que ocorre de forma não rígida seguindo uma linha de investigação fluida, não tendenciosa. A abordagem ocorreu em uma indústria, considerada de médio porte. Para definir o porte da empresa utilizou-se a definição do SEBRAE.

O critério utilizado pelo SEBRAE para definição do porte da empresa é desenvolvido entorno do número de empregados com base no IBGE. Sendo assim, as indústrias com o número de empregados entre 100 e 499, são consideradas de médio porte (SEBRAE, 2015).

3.1 Análise e discussão de dados

Ao questionar qual a importância de possuir o setor de Controladoria nas organizações a entidade considerou que é de suma importância para as organizações, já que este setor é responsável pelo controle exercido por elas.

Para Oliveira, Júnior e Silva (2011) a Controladoria é um departamento presente nas organizações e é responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeira e contábil de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas. E tem como objeto o estudo e a prática das funções do planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral. É a Controladoria quem dá suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão e exerce o controle das atividades de uma entidade. Em

concomitância, ao perguntar qual o objetivo de manter o setor de Controladoria na organização, a empresa adverte que este setor deve se ater em conhecer minuciosamente a empresa (os custos, as inadimplências e as informações de todos os processos da empresa) e levantar informações detalhadas de nível analítico para munir a alta administração de informações úteis e relevantes para direcionar as decisões. Desta forma, a controladoria atua basicamente em todas as áreas da empresa buscando melhorar o controle interno, a redução dos custos de produção, mapear todas as atividades exercidas pela entidade e a partir daí exercer o controle, principalmente, os pontos que possuem muitos desvios.

Oliveira, Júnior e Silva (2011) consideram que a Controladoria serve para observar e controlar a administração preocupando-se sempre com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos. É a Controladoria que fornece os dados e as informações, planeja e pesquisa indicando quais são os pontos de estrangulamento que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

A instituição atribui maior responsabilidade desse setor com relação aos custos. Isso porque existem grandes variações mensais nos custos referentes ao mesmo montante de produção, já que um dos principais materiais utilizados na produção é cotado através da taxa de câmbio.

De acordo com Oliveira, Júnior e Silva (2011) entende-se por controle o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências saneadoras. E Padoveze (2011) aponta que o controle interno é um conglomerado de normas, procedimentos, instrumentos e ações que devem ser evolutivos para que os objetivos preestabelecidos pela entidade sejam atingidos de forma que o patrimônio seja protegido e as operações sejam transparentes.

Segundo a empresa o controle exige intensas cobranças, ou seja, os colaboradores que assumem cargos relacionados ao controle da organização devem ter postura rígida com relação à qualidade e fornecimento das informações, bem como a postura e comprometimento dos outros setores, pois, quanto maior o número de informações geradas, mais fácil e precisa se torna a tomada das decisões.

Contrário a essa ideia, Padoveze (2011) trata que o termo controle traz consigo a ideia de punição, coerção e até mesmo de desagregação e, indica que a

forma como o *controller* deve exercer o seu papel dentro da entidade não pode estar vinculado a essas ideias, pois, a atuação deste profissional deve estar atrelada a informação, a formação, a educação, a influência e a persuasão, pois é desta forma que a empresa alcançará a coordenação de todos os setores com vista aos seus propósitos e assim alcançará a eficiência e eficácia nas suas áreas de responsabilidade.

Quando indagado sobre a importância da segregação de função nas organizações e quais os setores existentes nas empresas, foi dito que entendem a importância de as organizações segregarem as funções uma vez que esse tipo de prática é capaz de delimitar as funções que cada colaborador deve fazer e atribuir as devidas responsabilidades em cada atividade exercida. Os setores existentes na empresa são: financeiro, produção, comércio exterior, vendas/comercial, pós-venda, contabilidade e controladoria.

Questionado sobre como se dá a realização do planejamento interno da entidade, informaram que o planejamento se inicia de algumas premissas desejáveis da empresa como um todo e a partir disso é exigido de cada setor os informes necessários através de levantamento e mapeamento das áreas, criando pontos de setor, que se faz com o intuito de buscar informações geradas de forma segregada.

Ao indagar sobre como as decisões são tomadas, a empresa informou que as decisões são tomadas com base no *feedback* da diretoria, ou seja, a controladoria auxilia o processo de tomada de decisões, já que realiza a verificação das informações, mas, findado o processo, quem analisa as propostas formadas com base nas informações específicas e relevantes de cada setor e autoriza a execução das propostas são os diretores da empresa. Depois que as informações pertinentes são aglutinadas, o setor de Controladoria mede todas elas e o *controller* as compila para indicar qual o melhor caminho que se deve seguir. O *controller* assume o cargo de extrema importância diante do auxílio no processo de tomada de decisões, mas, ele não toma as decisões.

Ao interpelar sobre como são armazenados os dados na empresa, é realizado de maneira informatizada através de planilhas de Excel e programas desenvolvidos internamente pela empresa com a supervisão da gerência de cada setor.

Oliveira, Júnior e Silva (2011) atestam que diante da elaboração do planejamento estratégico da entidade, cabe ao *controller* assessorar o principal

executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. A estratégia de uma organização é definida como o processo pelo qual os gestores, usando uma projeção, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade de recursos internos e decidem a partir das oportunidades e capacidades as metas e o conjunto de planos e ação para realizar essas metas.

Questionado sobre qual o foco do planejamento estratégico da empresa para que a organização alcance o sucesso, a mesma informou que o desenvolvimento das atividades e a elaboração dos planejamentos estratégicos não devem focar apenas a lucratividade, pois este fator é consequência da qualidade do serviço e do produto oferecido. O planejamento estratégico deve levar em conta que a empresa é um organismo com vários sistemas, ou seja, é necessário analisar o ambiente interno e externo que a empresa se localiza dado que a interação da organização com esses ambientes que faz com que ela se desenvolva.

Diante dos dados apresentados observou-se que empresa possui grande preocupação entorno da eficiência e da eficácia do controle exercido por ela.

A empresa considera que quanto maior o número de informações mais vantajoso para as empresas. Levando em conta que a elaboração e unção das informações é uma tarefa que por vezes se torna onerosa e exaustiva. Por conseguinte, o foco deve ser mantido para a geração de informações úteis e relevantes e não na quantidade, pois, um fluxo muito grande de informações desnecessárias pode acabar prejudicando a eficiência empresarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De uma forma geral o objetivo da pesquisa foi atendido identificando a importância da controladoria interna para as organizações, pois quando uma empresa aplica os conceitos ela obtém resultados altamente satisfatórios evitando problemas como fraudes, percas, erros, desfalques, etc. É importante que esses resultados sejam alcançados de maneira que possam agregar confiabilidade ao resultado das operações para que os planos do profissional *controller* seja alcançado de forma totalmente eficaz, identificando as fontes de perigo sendo ágil para analisar situações e oferecer soluções.

Ao fazer uma pesquisa que demonstrasse como a controladoria é importante em uma organização, foram levantadas algumas questões que trouxesse à tona toda a preocupação que uma empresa de pequeno porte sofre para obter melhores resultados e garantir sua permanência no mercado.

Assim, conclui-se a pesquisa, que nos mostrou o quanto a controladoria interna contribui para que a gestão empresarial seja altamente eficiente e eficaz, como é fundamental que as empresas possuam um sistema interno que garanta informações pertinentes ao processo decisório.

REFERÊNCIAS

Accountability na gestão empresarial. Disponível em:

<<http://sliderplayer.com.br/slide/297941/>Acesso em:15 março. 2018.

A controladoria e o controller: Disponível em:

<<https://www.administradores.com.br/producao-academico/a-controladoria-e-o-controller/2766/> Acesso em: 17 março. 2018.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração:** globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 3ª ed. São Paulo: *Excellus*, 2002. 279 p.

Artigos acadêmicos – **A importância do planejamento financeiro.** Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/controladoria-e-a-importancia-do-planejamento-financeiro/98239/> Acesso em: 15 março. 2018.

Brasil Escola de Negócio. **Qual o papel do controller na gestão empresarial?**

Disponível em:

<<http://portal.blbbrasilecoladenegocios.com.br/papel-controller/>>

Acesso em: 02 março. 2018.

BEUREN, I.M. **O papel da controladoria no processo de gestão.** In. SCHMIDT, P (Org) Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: *Bookman*, 2002.

CAGGIANO, P.C; FIGUEIREDO, S. **Controladoria: teoria e prática.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CATELLI, A, (coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** GECON, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Cordeiro, J. **O Conceito de Accountability.** Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=Ab3YXiKK644>Acesso: 06 maio. 2018.

Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/html/1170/117012556004/> Acesso: 02 março 2018.

Controladoria e o *controller* no processo de gestão organizacional. Disponível em:

<http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/controladoria_e_controller.pdf>Acesso: 06 março 2018.

Controlador departamento financeiro <https://www.erpflex.com.br/blog/departamento-financeiro-controladoria-2> Acesso em: 20 março 2018.

Controladoria: <https://www.endeavor.org.br/controladoria>. Acesso em: 17 março. 2018.

DANIELA, Ferreira Campos, FRANCIANE, de Oliveira Alvarenga, JÉSSICA, Medeiro de Lima, PETERSON, dos Reis, **A atuação da Controladoria nas organizações: estudo de caso comparativo entre média e pequena empresa.** Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/35522560.pdf> Acesso em 18 de junho 2018.

EVERTON, Carsten Rosa, **O papel da controladoria** Artigo. 14/02/2011. Disponível em: <https://www.econconsultoria.com.br/biblioteca/artigo/controladoria-estrategica/o-papel-da-controladoria>. Acesso em: 21 março. 2018.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Funções de controladoria: <https://www.inovatticontabilidade.com.br/blog/funcoes-da-controladoria-2>. Acesso em: 17 março. 2018.

Gilles b. de Paula. **O papel do gerente de controladoria (controller) no sucesso da empresa**

<https://www.treasy.com.br/blog/o-papel-do-gerente-de-controladoria-controller>

Acesso em: 02 maio. 2018

João Lunkes, Rogério, Schnorrenberger, Darci, Gasparetto, Valdirene, Rodrigues Vicente, Ernesto Fernando. **Considerações sobre as funções da controladoria no Brasil.** Revisto Universo Contábil p.5, 2009 Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117012556004> Acesso em: 10 março. 2018.

KANITZ, Apud Oliveira it al, **Controladoria estratégica.** São Paulo; Atlas 2002 p.17

NAKAGAWA, Masayuki – **Introdução a Controladoria: conceitos, sistemas e implementação.** São Paulo; Atlas 1993.

NGUTEN, H. Tung. **Controle Financeiro, Redução de Custos** 14/09/2016 disponível em : <https://editora.ctue.com.br/caracteristicas-funcao-controller> Acesso em 02 maio. 2018

OLIVEIRA, Valério Ulquim de. **Controladoria: Uma abordagem sobre os principais conceitos.** Lume Repositório Digital 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/34830> Acesso em: 10 março. 2018.

OLIVEIRA, Luiz Martins de. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, L. M.; JÚNIOR, J. H. P.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

O papel da controladoria- controladoria estratégica
<https://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/o-papel-da-controladoria> Acesso em: 16 março. 2018.

O que é controladoria

<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/afinal-o-que-e-controladoria/45660/> Acesso em: 16 março. 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luiz, **Controladoria avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Leaming, P39, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Revista **Contabilidade & Finanças**

<http://www.scielo.br> Acesso em: 15 março. 2018.

Revista. **Contabilidade Financeria**.vol 12 no 27 São Paulo, 2001

<http://www.dx.doi.org/10.1590/s1519-70772001000300005> Acesso em: 15 março. 2018.

Revista Contabilidade & Finanças – **Da contabilidade a controladoria: A Evolução Necessária** – USP, São Paulo, n28, p.7 – 28, Jan / Abr. 2002.

SEBRAE. **Crítérios de Classificação de Empresas: EI-ME-EPP**. Disponível em. Acesso em 15 abr. 2015

Souza, Cristiane Terezinha Domingues de Schmidt, Paulo. <http://hdl.handle.net/10183/149351>, **A evolução da controladoria: Um estudo no Brasil**, 2015. Acesso em: 10 março. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.