

Um estudo da Controladoria em uma Indústria de Laticínios no Estado

Sergipe

Anderson Andrade de Oliveira

Graduando em Ciências Contábeis

Universidade Federal de Sergipe

anderson.andrade9668@gmail.com

Alex Fabiano Bertollo Santana

Doutorando em Engenharia Industrial e Sistemas – UMINHO

Mestre em Ciências Contábeis – UNISINOS

Universidade Federal de Sergipe

alexbertollo@ufs.br

Juliano Almeida de Faria

Doutor em Engenharia Industrial e Sistema – UFBA

Mestre em Ciências Contábeis – UFBA

Universidade Federal de Sergipe

profjalmeida@gmail.com

Resumo: A controladoria é responsável pelo processo de controle gerencial, desde o planejamento estratégico e operacional até o controle orçamentário. Diante deste cenário, este estudo tem como objetivo identificar as formas como a controladoria poderá dar suporte à gestão da indústria do setor de laticínios do Estado de Sergipe, buscando entender como seus mecanismos podem nortear a gestão das empresas e balizar as tomadas de decisões dentro dos processos gerenciais. O estudo classifica-se metodologicamente como pesquisa descritiva, aplicando-se a metodologia de estudo de caso como meio de investigação, bem como através da aplicação de questionário com perguntas fechadas tendo base o instrumento de Borinelli (2006). No tratamento dos dados foi realizado através de análise quali/quantitativa. O estudo foi aplicado nos principais gestores dos departamentos existentes na organização, onde pode-se concluir que existem limitações com relação aos métodos de custeio utilizados pela organização, assim como, as informações sobre planos de controles não estão de acordo com a percepção dos *controllers*.

Palavras-chave: Controladoria; *Controller*, Gestão; Laticínios

1. Introdução

Atualmente as organizações de médio e grande porte possuem uma preocupação maior em um processo de gestão bem desenvolvido, onde seja, necessitam de uma estrutura organizacional que dê suporte a tomada de decisão. Desta forma, destaca-se que o planejamento é de suma importância, pois, é onde os gestores conseguem definir as diretrizes gerenciais, operacionais e estratégicas.

Neste sentido, a controladoria é responsável pelo estabelecimento de diretrizes necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, capazes de suprir a demanda informacional dos administradores e os auxiliarem ao longo do processo de gestão a adotarem decisões significativas quando assim solicitado (CATELLI, 2013).

Para Sousa (2017), a controladoria é de extrema importância não somente gerando informações econômicas e financeiras, mas, especialmente, averiguando as tendências para que a empresa esteja pronta para empregar o surgimento de oportunidades e avaliar o seu desempenho. Portanto, destaca-se que o controle organizacional esteja vinculado ao processo de gestão, ou seja, a partir do planejamento, da execução e controle.

Ressalta-se que os controles organizacionais só funcionam, se a empresa possuir um sistema informação gerencial, que disponibilizará informações úteis e confiáveis aos gestores para tomada de decisões. Corroborando, Padoveze (2012) acrescenta o processo de geração ou criação de valor pela controladoria por meio do sistema contábil gerencial.

Dentro de um processo decisório a controladoria realiza a avaliação dos resultados, mensuração e comparação com outros modelos, é a área que contribui de forma decisiva na criação e geração de valor para os tomadores de decisão. É um grande diferencial estratégico que oferece uma vantagem competitiva na criação e elaboração de relatórios, agregando retorno econômico-financeiro.

Segundo Figueiredo & Caggiano (2008), o gestor da área de controladoria é denominado *controller* e seu papel é zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, trabalhando para que os resultados planejados sejam obtidos. Roehl-Anderson & Bragg (2004, p. 12-14) apresentam as funções do *controller* como planejamento,

controle, fornecer informações e função contábil. Portanto, o *controller*, preocupa-se em assegurar aos gestores o uso apropriado da informação, fornecendo relatórios necessários ao acompanhamento das atividades, traduzindo e comunicando as informações para a tomada de decisão.

Diante deste contexto, a presente pesquisa investigará o ambiente da indústria de laticínios, localizada no Estado de Sergipe, com a seguinte indagação: quais informações fornecidas pela controladoria são utilizadas no apoio à gestão da indústria?

Em resposta ao problema de pesquisa, o objetivo do presente estudo é verificar as informações fornecidas pela controladoria no apoio à gestão da indústria do setor de laticínios localizada no Estado de Sergipe. Far-se-á um levantamento de informações e após serão comparados os resultados obtidos.

A estrutura do estudo contempla cinco seções principais, sendo essa introdução a primeira delas. A segunda apresenta o referencial teórico pertinente ao tema de estudo; a terceira envolve os principais aspectos metodológicos da pesquisa; a quarta seção compreende a apresentação e análise dos dados, seguida das conclusões como quinta seção.

2. Referencial Teórico

2.1 Controladoria

O conceito de controladoria é muito amplo e diz respeito à organização como um todo. Dessa forma, controlar consiste em ter domínio pleno da gestão organizacional, desde as bases de apoio até a efetiva operacionalização de seus processos administrativos e de geração de resultados, enfim, o processo decisório (NASCIMENTO & REGINATO, 2010).

É um órgão fomentador do processo de gestão que utiliza os sistemas de informações para auxiliar o controle e monitoramento das atividades exercidas da empresa. Para Laudon & Laudon (2004), todos admitem que conhecer sistemas de informação é essencial para os administradores, porque a maioria das organizações precisa deles para sobreviver e prosperar.

A missão da controladoria consiste basicamente em suprir adequadamente as necessidades de informação dos gestores, a fim de conduzi-los corretamente durante o processo de gestão, para que se alcancem os resultados esperados no planejamento. “A missão

da controladoria é apoiar todos os gestores da entidade, partindo da alta administração, nas suas funções decisórias e operacionais, tendo como foco o retorno do investidor” (PADOVEZE, 2012, p. 28).

O objetivo da controladoria é tornar possível que a atividade da empresa seja medida e submetida a avaliação, e com o conseqüente resultado obtido, acompanhar e compará-lo ao desempenho de outras empresas que pertençam ao mesmo ramo, para evidenciar aos gestores alcance de metas, proposição de melhorias e correções e consolidação de sistemas e processos de gestão (CHITOLINA; DEIVITE; ALVES & PERSIKE 2015).

A função da controladoria materializa-se através da atividade de gerar informações ao processo de gestão sobre o que aconteceu, o que tem acontecido é o que pode acontecer com a organização, como, por exemplo, de onde ela partiu, onde está agora, quais as variações ocorreram, o que precisa ser feito. (BORINELLI, 2006). “A controladoria tem inúmeras funções, como subsidiar o processo de gestão, apoiar na avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultado, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes do mercado”. (MARTINS & MAIA, 2014).

Para Peleias (2002), a controladoria é uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Segundo o autor, as decisões tomadas na controladoria são referentes à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar, explicar eventos, transações, além das atividades que ocorrem em todas as áreas das organizações, sempre buscando assegurar a eficácia empresarial.

Corroborando, Tung (1997), a controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, identificando a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

Portanto, percebe-se que a controladoria, seja ela um órgão de *staff* ou até mesmo um segmento organizacional, se faz necessário sua presença na tomada de decisão, visto que, empresas complexas onde existem diversos setores, produtos, departamentos e questões

burocráticas ligadas a impostos, legislações, faz com que os gestores necessitem auxílio, e neste sentido a controladoria é o mais indicado.

A controladoria acompanha o planejamento, controle e estabelecendo regras, acompanhando projetos e ações, em busca dos melhores resultados econômicos e financeiros sua função além de fornecer dados para os gestores e de que se cumpram as metas definidas pela organização na forma mais alinhada.

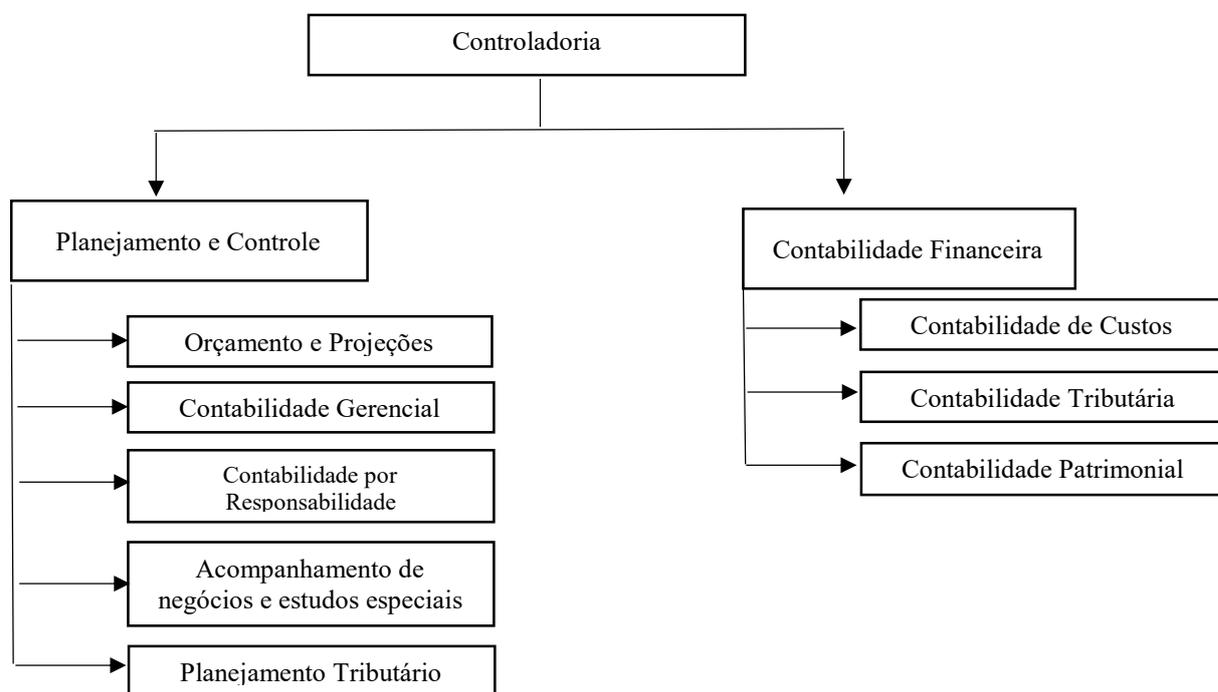


Figura 1. Estrutura da Controladoria Estratégica
Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr., & Silva (2011, p. 129)

Para Krueger et al., (2018) a controladoria é uma unidade organizacional, formada pelas áreas de contabilidade, custos, fiscal e orçamento, sendo um departamento estruturado para atender as precisões de controles das atividades e auxiliar na gestão, assim, a estrutura da controladoria deve estar ligada aos sistemas gerenciais e estratégicos, conforme apresenta a Figura 1. Para Pereira (2016, p. 23) “a principal missão da controladoria é a continuidade das empresas, e o profissional responsável por cumpri-la é o executivo denominado *controller*”. De acordo com os autores Almeida, Parisi e Pereira (2001), descrevem as funções do controladoria da seguinte forma:

Quadro 1: Funções da Controladoria - Almeida, Parisi e Pereira (2001)

Funções	Descrição das atividades
a) Subsidiar o processo de gestão	salientam que as funções da controladoria estão interligadas ao conjunto de objetivos diretamente relacionados com a missão da empresa e destaca as seguintes funções: ajudar o processo de gestão dando suporte e apoio para projeções e simulações sobre eventos econômicos que possam afetar as decisões dos gestores;
b) Elaborar a avaliação de desempenho	a controladoria elabora a análise de desempenho de todas as áreas, dos gestores, da empresa e da própria área;
c) Apoiar a avaliação de resultado	elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços e monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões.
d) Gerenciar os sistemas de informação	realizar a padronização e harmonização das diversas informações econômicas transmitidas aos gestores.
e) Atender aos agentes do mercado	através da interação com o meio externo, analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e apoiar os gestores no atendimento aos diversos agentes do mercado.

Fonte: Adaptado de Almeida, Parisi e Pereira (2001)

Já para Borinelli, (2006, p. 125-139 e p. 173-184), apresenta e inclui mais atividades e funções típicas de Controladoria.

Quadro 2: Funções da Controladoria - Borinelli (2006)

Funções	Descrição das atividades
Contábil	gerenciamento da Contabilidade Societária (ou Financeira); registros contábeis ou processamento; demonstrações contábeis; fornecer informações aos agentes de mercado (<i>stakeholders</i>); análise interpretativa das demonstrações contábeis e desenvolvimento de políticas e procedimentos contábeis e de controle
Gerencial-Estratégica	coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais, assim como dos gestores; preços de transferências gerenciais; estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento; realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica;
Custos	registrar, mensurar, controlar e avaliar os custos da organização, incluindo análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamentos de produtos e serviços, resultados de produtos e serviços, de linhas de negócios e de clientes;
Tributária	relativas à Contabilidade Tributária (ou Fiscal); obrigações legais, fiscais e acessórias; registro, apuração e controle de impostos, tributos e contribuições; planejamento tributário
Proteção e Controle dos Ativos	prover proteção aos ativos, como análise, contratação e controle de seguro; registro e controle dos bens da organização;
Controle Interno	estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos, visando proteção do patrimônio e salvaguarda dos interesses da entidade;
Controle de Riscos	identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos do negócio e seus possíveis efeitos
Auditoria Interna	O autor considera os diferentes pontos de vista na literatura, concluindo que a ECBC contempla como atividades de Controladoria tanto aquelas relativas ao controle interno quanto as de auditoria interna; entretanto, pela necessidade de segregação de funções, as atividades de auditoria interna não devem ser desempenhadas pela mesma unidade organizacional que desempenha as atividades de controle interno;
Atividades e Funções de Tesouraria	operacionais de Tesouraria, como captação e aplicação de recursos não devem ser incluídas nas funções de Controladoria, entretanto, as atividades de controle de contas a pagar e receber cabe à Controladoria.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006)

Em complemento, Borinelli (2006, p. 137) cita os autores Fernandes (2000), Brito (2000) e Santos (2004), que a função mais recente de controladoria é a função de gestão da informação, onde esta atividade refere-se a conceber modelos de informações e a gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas. O autor ressalta que essa atividade se restringe aos aspectos conceituais das informações, não cabendo às funções de gerenciamento da tecnologia e infraestrutura dos sistemas.

Dentro deste contexto, a organização utiliza o sistema controle gerencial, que pode ser entendido como um conjunto de práticas de controle gerencial, utilizados de forma sistemática, que abrange, além dos sistemas de controles contábeis, controles externos, relacionados aos clientes e concorrentes, bem como na geração de informações não financeiras (CHENHALL & EUSKE, 2007). Conforme (Chitolina et al., 2015), os gestores precisam se dedicar a construir futuras estratégias para um bom andamento da empresa, e também controlar se as estratégias existentes estão sendo seguidas corretamente. Para o cumprimento desses indicadores a importância da controladoria numa organização é fundamental.

Corroborando, nas análises encontradas no estudo de Kruger et al., (2018), os gestores estão cientes de que um departamento de controladoria dentro de sua empresa poderia melhorar a gestão, bem como destacam a importância das informações geradas pela controladoria. Para Mocelin et al., (2020), devido ao aumento das demandas, bem como das exigências dos financiadores, que passaram a exigir informações mais transparentes com relação às prestações de contas, alocações de salários dos funcionários, obriga a administração ampliar e criar um departamento de Controladoria, criando cargos de assistentes de projetos e auxiliar de controladoria, subordinados diretamente ao *Controller* da organização.

3. Metodologia

A metodologia da presente pesquisa tem natureza aplicada, pois busca apresentar aos interessados soluções para possíveis problemas. Segundo Marconi & Lakatos (2017) a

pesquisa aplicada caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorram na realidade.

Com relação ao objetivo do estudo, classifica-se como descritiva, pois busca analisar determinada população e os aspectos que a envolve. Segundo Andrade (2017) pesquisa classificada como descritiva, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Já que uma das características é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionário e da observação sistemática.

Com relação aos procedimentos técnicos, foi do tipo levantamento, que segundo Marconi & Lakatos (2017) as pesquisas de levantamento objetivam descrever, explicar e explorar um fenômeno sob estudo. Tendo como característica a indagação direta das pessoas, objetivando conhecer como se comportam.

A abordagem utilizada na pesquisa foi quantitativa já que foram traduzidos em números os resultados obtidos com a mesma, através de técnica de questionário. Para Fachin (2006, p. 79), “A quantificação científica envolve um sistema lógico que sustenta a atribuição de números e que os resultados sejam eficazes”. Utilizou-se também a pesquisa qualitativa, na interpretação dos questionamentos aplicados aos *controllers*. Para Richardson (1999), o aspecto qualitativo da investigação pode apresentar-se inclusive em informações colhidas de forma quantitativa, tendo em vista não perderem seu caráter qualitativo.

O questionário com perguntas fechadas, onde buscou identificar o porte da empresa, o tempo de serviço, idade e gênero. A segunda parte apresenta questões relativas às funções da controladoria, e teve como base o instrumento usado por Borinelli (2006), adaptado no contexto do estudo de caso.

O estudo foi aplicado no mês de março de 2022, onde, foi realizado visitas in-loco para que todos pudessem responder. Entretanto, devido às atividades terem um grau de responsabilidade enorme, alguns gestores não puderam responder de imediato, sendo assim, foi repassado aos mesmos para que pudessem responder posteriormente. Optou-se

na seleção dos gestores de cada departamento, buscando o entendimento de cada um referente às questões relacionadas a Controladoria.

4. Análise dos Dados

4.1. A empresa

A organização foco desta pesquisa teve sua origem em 1971 no nordeste brasileiro e, na cidade de Sergipe se instalou no ano 2010. Atualmente possuem em sua rede de produtores de leite em média 3.500 famílias, isto em 130 cidades do sertão nordestino. Atualmente, seu processo de produção tem capacidade de 200 mil litros diários, e sua produção é voltada para o leite longa vida, leite UHT onde comercializa para todos os Estados do Nordeste. A empresa é líder em vendas do leite UHT em todo nordeste.

A empresa trabalha 24 horas, e possui 120 funcionários, sendo estruturada com 9 departamentos, sendo eles: administrativo, industrial, qualidade, logística, almoxarifado, manutenção, RH, comercial e melhoria contínua, onde, cada departamento possui um responsável pela controladoria. Importante destacar, que a contabilidade é realizada pela matriz.

Verificou-se que a controladoria participa do modelo de gestão, modelo de decisão, modelo de mensuração e modelo de informação. Estas informações foram essenciais para que o trabalho pudesse ser realizado, visto que, é um indicativo que a controladoria participa de todos os processos de tomada de decisão da empresa, neste sentido, percebe-se que a organização não é centralizadora, ou seja, não apenas os principais gestores tomam decisões, e sim um conjunto de ideias planejamento com o auxílio dos *controllers*.

4.1 Análise Descritiva dos respondentes

Nesta seção, serão descritas as informações referentes à aplicação do questionário no quesito dos respondentes, ou seja, quais suas qualificações, funções e tempo de trabalho na empresa. De um total de 09 questionários aplicados, retornaram apenas 04, infelizmente, percebe-se que alguns gestores não atenderam a solicitação dos pesquisadores. Os respondentes foram:

- Gerente Industrial, 06 anos na organização e possui Técnico em Administração e Laticínios.

- Coordenador de Planejamento, 11 anos na organização, e possui graduação em Controladoria
- Coordenador de Custos, 9 anos na organização e possui graduação em Matemática
- Gerente de Qualidade, 4 anos na organização e possui graduação em Administração

4.2 Análise da Controladoria

4.2.1 Função Métodos de Custeio

Primeiramente, com relação à primeira questão que seria relacionada à “Função Métodos de Custeio”, pretendeu-se verificar se os gestores tomam suas decisões de forma gerencial ou apenas para fins fiscais. Este questionamento é muito importante, visto que, os métodos de custeio utilizados são maneiras de calcular quanto custou à produção, é onde a organização utiliza estas informações para tomada de decisão. Neste sentido, analisando os respondentes, percebe-se que esta informação não está sendo bem repassada aos gestores, visto que, de acordo com as respostas obtidas por cada gestor, ou, divergência de respostas.

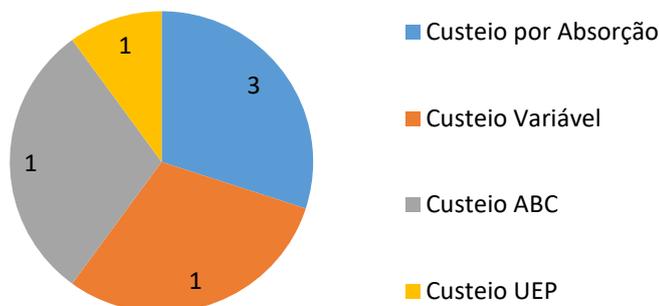


Gráfico 1: Função Métodos de Custeio

Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação ao questionamento referente ao gráfico 1, foram incluídos diversos métodos de custeio para que os mesmos marcassem qual a organização estaria utilizando, sendo as opções: Custeio Direto, Custeio Padrão, Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custeio ABC, Custeio TDABC, Custeio Meta, Custeio Kaizen, Custeio UEP e *Open Book Accounting* (OBA). De acordo com as respostas obtidas, percebe-se que os respondentes

optaram pelo método de custeio absorção, pode-se se dizer que isto é a resposta mais óbvia, visto que, é um método obrigatório para todas as organizações. Este método não é gerencial e sim apenas para fins fiscais. Entretanto, um respondente marcou o custeio variável que é utilizado para fins gerenciais, o custeio ABC, mas não é utilizado e o método UEP em processo de implantação.

Pelas análises, pode-se concluir que alguns gestores não possuem o conhecimento de qual forma a organização utiliza os métodos de custeio, ou podendo até mesmo que a organização não está repassando informações sobre o assunto.

4.2.2 Função Contábil

De acordo com o quadro 2, foi questionado sobre a “Função Contábil”, ou seja, utilizou-se as mesmas perguntas que o autor Borinelli (2006), aplicou em sua pesquisa. São perguntas relacionadas à importância e utilização desta função no contexto da organização, verificando se os gestores utilizam as informações contábeis no processo gerencial.

Quadro 02 – Função contábil

Funções	SIM	NÃO
Gerenciar as atividades do processamento contábil, implementar e manter todos os registros contábeis.	4	
Elaborar as demonstrações contábeis.	4	
Proceder à análise interpretativa das demonstrações	4	
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.	4	
Prover informações de natureza, patrimonial, econômica, financeira e não-financeiras ao processo de gestão	4	
Coordenar os esforços dos gestores para que se obtenha sinergia no processo de alcance dos objetivos empresariais.	4	
Coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamentos e previsões.	4	
Criar condições para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas.	4	
Auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais.	3	1
Auxiliar na definição e gestão de preços de transferência gerenciais.	4	
Realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento.	4	
Desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica.	4	

Fonte: Dados da Pesquisa e adaptado de Borinelle (2006)

De acordo com o quadro 01, procurou-se verificar se a função contábil é utilizada pelos *controllers* no processo de gerenciamento de seus departamentos. Visualiza-se que a maioria utiliza todos os questionamentos no qual foram perguntados, entretanto, 01 respondente informou que a função “Auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais” não é utilizada por ele. É uma resposta

interessante, visto que, está é uma função que verifica e mensura como os funcionários estão trabalhando para alcançar as metas da organização, ou até mesmo do departamento.

4.2.3 Função de Custos

Com relação ao terceiro questionamento, os respondentes foram questionados sobre a “função de custos”, onde de acordo com Borinelli (2006) diz respeito ao registrar, mensurar, controlar e avaliar os custos da organização, incluindo análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamentos de produtos e serviços, resultados de produtos e serviços, de linhas de negócios e de clientes.



Gráfico 2: Função de Custos

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar o gráfico 2, percebeu-se que 01 *controller* afirmou que não utiliza a opção de “formar o preço de venda /serviços”, “analisar atividades que agregam / não agregam valor” e “Analisar a rentabilidade de clientes, linhas de negócios, regiões”. Percebe-se que os questionamentos citados são de extrema importância para a organização, visto que, são informações essenciais para que qualquer empresa obtenha sucesso é necessária sua utilização. O respondente em questão, ao afirmar que não utiliza estas informações, pode-se concluir que o mesmo não está dentro dos parâmetros no qual um *controller* precisa ter. Os demais *controllers* utilizam todas as informações questionadas para seus gerenciamentos.

4.2.4 Função tributária

O próximo questionamento foi relacionado a “função tributária”, onde foi possível verificar que todos os respondentes concordam que esta função é essencial para atender obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias e também, no auxílio para elaboração de um planejamento tributários da organização.

Quadro 03 – Função Tributária

Funções	SIM	NÃO
Atender obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias.	4	
Elaborar o planejamento tributário da organização.	4	

Fonte: Dados da Pesquisa

Destaca-se que está função tributária realiza apuração de impostos conforme as normas contábeis e a legislação tributária, como também o planejamento tributário, visando diminuir os impactos destes tributos na empresa. Para Figueiredo & Caggiano (1997), a missão da controladoria é de zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global. Neste sentido, o planejamento tributário é um conjunto de sistemas legais que visam diminuir o pagamento de tributos da organização, onde, busca-se essa otimização dos resultados de uma forma lícita, beneficiando a empresa em outros processos que estão ligados a essa função.

4.2.5 Sistemas de Informações e Comunicações

No contexto da controlaria, os sistemas de informações e comunicações está interligado ao planejamento organizacional, pois, é considerado como uma fase de processos decisórios, embasados em sistemas de informações, onde analisa a eficácia da empresa, porém não apenas nos pontos econômicos, mas também em ações que se destinam a serem corrigidas em eventuais distorções (MOSIMANN; FISCH, 1999). Neste sentido, pesquisou-se como funcionam as relações existentes do processo de comunicações e também, sobre os sistemas de informações da organização em estudo.

De acordo com o gráfico 3, quando questionados sobre as divulgações de normas e procedimentos, a maioria dos *controllers* responderam que é “eficiente”, já 01 *controller* sinalizou como “nem eficiente”.

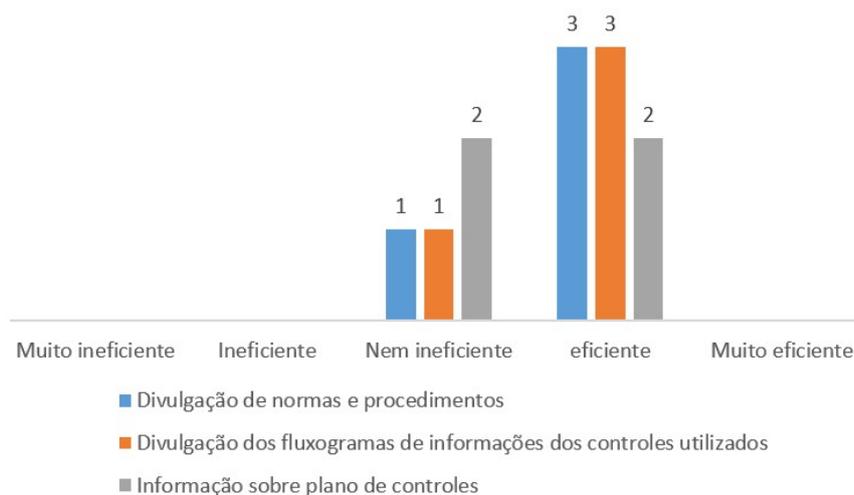


Gráfico 3: Sistemas de Informação e Comunicação
Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação a “divulgação dos fluxogramas de informações dos controles utilizados”, obteve-se as mesmas indicações anteriores, ou seja, 3 *controllers* como “eficiente” e 01 como “nem eficiente”. A utilização de fluxogramas é aplicável a todos os trabalhos, e isto pode auxiliar e facilitar a compreensão dos objetivos no qual a empresa pretende realizar, onde é realizado de uma forma descritiva e detalhada dos controles existentes. Quanto “informações sobre planos de controles”, 50% dos respondentes optou por ser “eficiente” e 50% por ser “nem eficiente”. O motivo principal da necessidade dos planos de controles, é onde a administração utiliza para poder realizar uma verificação de um determinado planejamento, se o mesmo está de acordo com os objetivos pré-estabelecidos e, torna-se essencial, pois, são realizados os ajustes caso o planejamento não esteja de acordo.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo geral verificar as informações fornecidas pela controladoria no apoio à gestão da indústria do setor de laticínios localizada no Estado de

Sergipe. Portanto, foi realizada uma pesquisa para o embasamento teórico, demonstrando os conceitos, funções e a utilização da controladoria nas organizações.

No decorrer, os pesquisadores desenvolveram um questionário, tendo como base Borinelli (2006) e, análise de estudos aplicados com o tema controladoria nos mais diversos segmentos e chegando as questões finais. Posteriormente, foram destinados aos principais gestores dos departamentos da organização em estudo.

Analisou-se a empresa e verificou-se em sua estrutura que a mesma possuía 09 departamentos, sendo que, ficou decidido a aplicação do questionário a estes gestores. Entretanto, apesar da insistência e vistas *in-loco*, os pesquisadores não obtiveram as respostas desejadas, ou seja, as análises foram realizadas em apenas 4 gestores, ficando está limitação de estudo. Justifica-se a não obtenção de respostas, devido a alguns gestores estarem em viagem, seja para visitar clientes ou até mesmo para reuniões na Matriz, que se localiza em Fortaleza/CE.

Porém, não desmerecendo a pesquisa, considerou-se importantes os resultados encontrados, visto que, estes gestores contribuíram com o desenvolvimento e o entendimento de como a controladoria utiliza informações no apoio da gestão da indústria de laticínios.

De acordo com os dados analisados, a controladoria participa do modelo de gestão, modelo de decisão, modelo de mensuração e modelo de informação. Estas informações foram essências para que o trabalho pudesse ser realizado, visto que, é um indicativo que a controladoria participa de todos os processos de tomada de decisão da empresa.

Verificou-se que a empresa utiliza o método de custeio absorção para fins fiscais e o método de custeio variável como gerencial, e ainda, com método UEP em fase de implementação. Estas informações demonstram que a empresa está buscando novas ferramentas de gestão estratégica de custos na aplicação de seu processo de produção. Na função contábil, concluiu-se que todos os *controllers* utilizam as informações para suporte na tomada de decisão.

No questionamento relacionado a função custos, percebeu-se que 01 *controller* afirmou que não utiliza a opção de “formar o preço de venda /serviços”, “analisar atividades que agregam / não agregam valor” e “Analisar a rentabilidade de clientes, linhas de negócios,

regiões”. O respondente em questão, ao afirmar que não utiliza estas informações, pode-se concluir que o mesmo não está dentro dos parâmetros no qual um *controller* precisa ter.

Com relação a “função tributária”, verificou-se que todos os respondentes concordam que a mesma é essencial para atender obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias e também, no auxílio para elaboração de um planejamento tributários da organização.

Finalizando os questionamentos, foi perguntado sobre a “divulgação dos fluxogramas de informações dos controles utilizados” e “informações sobre planos de controles”, concluindo que existem algumas divergências no sentido de sua utilização, portanto, não ficando claro se os mesmos conhecem os objetivos pré-estabelecidos pela organização.

Portanto, considera-se que pesquisa conseguiu responder aos objetivos estabelecidos, onde verificou-se como a controladoria apoia o processo na tomada de decisão da empresa. Considerando que os dados obtidos foram de grande valia para a organização, e que os mesmos poderão analisar sob a ótica gerencial quais funções merecem um destaque para futuro melhoramento.

5.1 Limitações e sugestões para futuras pesquisas

O estudo limitou-se a investigar a utilização dos artefatos de controladoria em apenas uma organização. Neste sentido, os dados gerados apenas competem aquela empresa, não podendo generalizar as demais organizações. A outra restrição do estudo diz respeito aos dados coletados por meio do questionário, restrito apenas aos principais gestores dos departamentos, e mesmo assim, não houve as respostas no qual os pesquisadores almejavam. Limitando-se apenas em 4 respondentes.

Como sugestões para futuras pesquisas, destacam-se:

- a) A replicação do estudo em questão utilizando-se um universo ou uma amostra mais significativa.
- b) A realização de um estudo exploratório, visando explicar os motivos da aplicação ou não da prática do sistema da controladoria de forma mais abrangente.

- c) O uso de procedimentos metodológicos mais aprimorados, com a finalidade de evidenciar resultados mais robustos através de teste e hipótese.

Referencial Bibliográfico

- ALMEIDA, L. B., PARISI, C., PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A.; (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE. M. M. de. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico. 10. Ed. São Paulo: Atlas. 2017.
- BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática. 2006. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CATELLI, A. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CHITOLINA, Â. M.; DEIVITE; C. M., ALVES, G. & PERSIKE, K. C. G. Funções da Controladoria: um Estudo em Indústrias de Calçados de São João Batista/SC 2015. 6º congresso da UFSC de controladoria e finanças, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2015.
- CHENHALL, R.H. & EUSKE, K. J. The role of management control systems in planned organizational change: an analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, n. 7-8, p. 601–637, 2007.
- FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FIGUEIREDO, S. & CAGGIANO, P. C. Controladoria: teoria e prática. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.
- KRUGER, S. D.; PRESA, S.; PETRI, S. M.; MENDES, A. C., & ZANIN, A. A Estrutura da Controladoria nas Indústrias de Santa Catarina. *Management. Control Review*, 3(2), 2- 20, 2018.
- LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MARCONI, M. de A. & LAKATOS. E. M. Técnicas de Pesquisa. 8. Ed. São Paulo: Atlas. 2017.
- MARTINS, P. L. & MAIA, D. G. *International Financial Reporting Standards - IFRS: percepção dos profissionais de Contabilidade sobre a Nova Contabilidade e o impacto dessa na Controladoria*. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 19, n. 1, p. 42-57, 2014.
- MOCELIN, D. A.; ZANIN, A.; TRES, N. & MOTERLE, S. A importância e o uso de práticas de controladoria na gestão de pequenas e médias empresas da região de Chapecó *Revista Controladoria e Gestão* - Vol. 1 n° 2:114-131- Jul/Dez 2020
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, A. M. & REGINATO, L. Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010. 336p.
- PADOVEZE, C. L. Contabilidade Gerencial. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002
- PEREIRA, V. Controladoria. Porto Alegre: Editora Sagah Educação S.A., 2016.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. T.A. Queiroz e Edusp, 1979.
- ROEHL-ANDERSON, J. M. & BRAGG, S. M. Controllershship: the work of the managerial accountant. 7th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
- SOUSA, R. S. O Processo de Gestão como elemento condutor nas atividades Gerenciais. *Cairu em Revista*. Jan/fev 2017, Ano 06, n° 09, p. 104-126.