

**Controladoria como ferramenta de gestão empresarial: um estudo dos processos de controle em uma indústria de bebidas****Controlling as an entrepreneurial management Tool: one study of control processes in a beverage industry**

Recebimento dos originais: 28/09/2018  
Aceitação para publicação: 31/10/2018

**Jamille Carla Oliveira Araújo**

Mestre em Administração

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA

Endereço: Estr. Principal da Ufra, 2150-2476 - Curió Utinga, Belém - PA

Email: jamillecarla@gmail.com

**Leidian Moura da Silva**

Bacharel em ciências contábeis

Endereço: Estr. Principal da Ufra, 2150-2476 - Curió Utinga, Belém - PA

Universidade Federal Rural da Amazônia- UFRA

Email: leidianmoura@gmail.com

**Raimundo Nonato Vieira Costa**

Bacharel em ciências contábeis

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia- UFRA

Endereço: Estr. Principal da Ufra, 2150-2476 - Curió Utinga, Belém - PA

Email: nonatinhoproformat@gmail.com

**Marco Aurélio Leal Alves do Ó**

Mestre em Administração

Instituição: Universidade Federal Rural da Amazônia- UFRA

Endereço: Estr. Principal da Ufra, 2150-2476 - Curió Utinga, Belém - PA

Email: marcoaureliodoo@hotmail.com

**RESUMO**

O artigo tem objetivo de demonstrar a controladoria como ferramenta de gestão empresarial de uma empresa de distribuição de bebidas do município de Belém, Capital do Estado do Pará. A relevância do estudo se dá pela análise da controladoria como instrumento de gestão dos processos de controle, os quais influenciam as decisões dentro da empresa. Partindo assim da seguinte questão norteadora: Como a controladoria pode ser utilizada como ferramenta de gestão empresarial

para uma empresa de distribuição de bebidas? A pesquisa foi oportuna uma vez que a indústria de bebidas vem tomando espaço no mercado paraense, necessitando adotar caminho que possibilite avaliar as informações contábeis como fonte de tomada de decisão com ênfase econômica e financeira. Partindo desse ponto, foram realizadas pesquisa bibliográficas, descritivas e de campo, em que foram aplicados questionários com alguns funcionários da empresa com o propósito de desenvolver o estudo de pesquisa, através de seus gestores realizam os controles e a transposição da informação contábil através da controladoria. Avalia-se que também que não foram aplicados estudos voltados a vincular o planejamento e o controle das atividades operacionais de uma fábrica de bebida, a gestão empresarial.

**Palavras-chave:** Controladoria; Planejamento; Gestão Empresarial.

## ABSTRACT

The article aims to demonstrate the control as a tool of business management of a beverage distribution company of the municipality of Belém, Capital of the State of Pará. The relevance of the study is given by the analysis of the controller as an instrument of management of the control processes, which influence decisions within the company. Starting from the following guiding question: How can controllership be used as a business management tool for a beverage distribution company? The research was timely since the beverage industry has been taking up space in the Paraense market, needing to adopt a path that allows the evaluation of accounting information as a source of decision making with economic and financial emphasis. Starting from this point, a bibliographical, descriptive and field research was carried out, in which questionnaires were applied with some employees of the company with the purpose of developing the research study, through its managers, carry out the controls and the transposition of the accounting information through the controller . It is also evaluated that there were no studies aimed at linking the planning and control of the operational activities of a beverage factory, business management.

**Keywords:** Controlling; Planning; Business management.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as mudanças no processo de informação por meio da tecnologia proporcionam uma melhora corrente nas organizações empresariais, advinda do aprimoramento dos sistemas de informações internos, propulsora de mudanças capazes obter eficácia na execução de um negócio (DAVENPORT, 2002; CATELLI, 2001; PADOVEZE, 2012A, 2015). Não diferente quando aplicadas em indústrias de bebidas que constantemente necessitam manter suas informações atualizadas, para gerenciar as demandas de produtos ofertados e atender seus clientes em um mercado competitivo (PORTER, 2008; TURRA, MIORANZA, COLTRE, 2017).

As habilidades de planejar e controlar não são ações fáceis, no entanto, são necessárias para que a empresa tenha um funcionamento integrado, principalmente ao trabalhar por subsistemas de controle, fator que determinará a eficácia que será alcançada em seus resultados (PADOVEZE, 2015; CAVALCANTI, OLIVEIRA, BRONZO, 2016). Não é uma tarefa fácil, pois cada organização apresenta as limitações que predominam em seu ambiente, exigindo de seus líderes um raciocínio sistêmico e a capacidade de interagir para o alcance dos objetivos e da missão que a

organização assume junto ao mercado em que está estabelecida (DAVENPORT, 2002; CATELLI, 2001).

O controle sempre existiu ao longo da história (KWASNICKA, 2004; NASCIMENTO E REGINATO, 2010) para sanar dificuldades e obter o bom funcionamento dos subsistemas organizacionais. Esses fatores explicam porque em alguns casos muitas organizações não conseguiam alcançar os seus objetivos, cumprir sua missão e auferir os mesmos resultados que outras que disputavam os mesmos mercados. Dessa forma, neste estudo a discussão será em torno do controle e do planejamento na organização (DAVENPORT, HARRIS, 2007; PADOVEZE 2012<sub>A.</sub>, 2012<sub>B.</sub>, 2015 E COSO, 2013; CAVALCANTI *ET AL.*, 2016).

A motivação em estudar a interação organizacional consolidada pelo controle interno e pelo planejamento estratégico surgiu do interesse em contabilidade gerencial e uma de suas ramificações, a controladoria, que para Oliveira, Perez Junior e Silva (2011) é o controle sobre o controle, ou seja, para o autor é a checagem sobre o controle para verificar se este é eficaz ou não. Frente a tais considerações, questiona-se como problemática da pesquisa: Como a controladoria pode ser utilizada como ferramenta de gestão empresarial para uma empresa de distribuição de bebidas? Desta forma, o objetivo da pesquisa é demonstrar a controladoria como ferramenta de gestão empresarial de uma empresa de distribuição de bebidas.

A pesquisa está estruturada em introdução, referencial teórico no qual aborda primeiramente controladoria, controle interno, planejamento e sistemas de informações gerenciais, efetuando uma discussão destas abordagens sobre as organizações. Em seguida o delineamento metodológico e pôr fim a análise dos dados e a apresentação do resultado das análises realizadas, destinada as reflexões finais deste artigo sobre as informações contábeis.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTROLADORIA**

A controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa, é considerada por muitos como o atual estágio evolutivo da contabilidade (OLIVEIRA, MULLER; NAKAMURA, 2000; OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR, SILVA, 2011; SOUZA, BORINELLI, 2012; YORHITAKE, 2012).

Para Oliveira *et. al.* (2000), Oliveira (2005) e Padoveze (2015) as modernas abordagens conceituais sobre gestão e gerencia enfatizam ações que transitam na eficiencia e na eficaz controladoria, a qual deve estar capacitada para organziar e reportar dados e informações relevantes

para tomada de decisão. Tudo isso, sem deixar de estabelecer a eficácia e a eficiência de suas responsabilidades na execução das chamadas tarefas e atribuições regulamentares, normalmente vinculadas aos aspectos contábeis e societários, aliados à estrita observância da legislação tributária e fiscal, em todas as formas e complexidades.

Sobre o principal objeto da controladoria, Nascimento e Reginato (2010, p. 13) afirmam como um estudo que envolve as práticas das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação das atividades da administração econômica e financeira. Sendo atribuição da controladoria dar suporte informacional de todas as etapas do processo de gestão, como forma de garantir todo o conjunto de interesse da empresa.

Outra importante atribuição da controladoria é exercer o controle das atividades de uma organização. Só é possível afirmar que há um efetivo controle se forem conhecidas a origem de cada ingresso de recursos e o destino de cada saída; se as receitas e as despesas estiverem dentro dos valores e limites esperados, se os desvios nesses parâmetros forem de rápido conhecimento dos gestores responsáveis; se forem tomadas as providências para corrigir tais desvios e se os sistemas de informações existentes permitirem o adequado registro e o acompanhamento do poder decisório, conforme orientam Nascimento e Reginato (2010).

Segundo Guerreiro (2000), as atividades de controle organizacional estão associadas à capacidade de administração da empresa em integrar seus gestores e suas respectivas áreas em torno dos seus objetivos, procurando, por meio de constante monitoramento, facilitar a gestão.

O controle organizacional, o qual este estudo discorre, é visto e observado sob a perspectiva do processo de gestão, isto é, a partir do planejamento e de sua execução e de seu controle. Segundo Guerreiro (2000) também são empregadas outras formas para difundir-lo, tais como; controles contábeis, controle de custos, entre outros controles. No entanto, observa-se que o principal recurso da organização a informação, não tem sido destacada sob uma visão sistêmica, pelo contrário, vem ocorrendo com os demais elementos organizacionais.

Nessas circunstâncias, é possível entender que uma controladoria, significa, em primeiro lugar, a necessidade de planejar, o que exige o correto discernimento quanto às ameaças e quanto às oportunidades que surgem em determinado momento do ambiente corporativo, para então, estabelecer o controle fundamentado em uma filosofia de gestão que procure contemplar todas as estratégias de longo prazo, levando em consideração tudo o que for vital para a sobrevivência e para o aumento da capacidade competitiva organizacional.

A controladoria deve propiciar a interação transparente e eficiente de todas as operações efetivadas na organização, seja em âmbito operacional, administrativo, financeiro, tributários e legal da organização (CATELLI, 1999, ANTUNES, 2006, BORINELLI, 2006, LEITE, ARAUJO, 2011,

PADOVEZE, 2015). A eficiência e a prontidão devem caminhar lado a lado para o sucesso do empreendimento (TERRENCE, 2002, TURRA ET. AL.2017).

Tais condições devem ser observadas na manutenção dos subsídios que serão fornecidos pela controladoria quando das diversas operações realizadas pela organização, no sentido de integrar e fornecer subsídios fidedignos que sejam parâmetros para as funções gerenciais (ANTONY, GOVINDARAJAN,2008, MORAES, OLIVEIRA, 2015).

### **2.1.1 Controle interno nas organizações**

Em se tratando da informação contábil e de outras informações oriundas de diferentes registros, por si só, não são suficientes para garantir que tudo aquilo que tenha acontecido no âmbito interno da organização esteja refletido naquelas fontes, não apenas em função de que nem todos os fatos ocorridos sejam mensuráveis, mas, também, porque existem comportamentos individuais que não são passíveis de quantificação (LACOMBE, 2003; MALMI, BROWN, 2008). Eles podem se constituir em atos lesivos aos objetivos da empresa. Nesses casos, decisões podem ser tomadas em situações insatisfatórias, por não se conhecerem todos os elementos que possibilitem uma avaliação inequívoca do cenário em que elas ocorrem.

Para isto, Maximiano (2004) aborda o controle como um processo administrativo que obedece a etapas que transitam em obter informações, resultados e assegura a realização de objetivos, o que para Lacombe (2003, p. 173), no entanto, conceitua o controle como por ação de função administrativa a qual qualifica e quantifica desempenhos.

Para Almeida (2009, p. 63), o controle interno representa em uma organização “o conjunto de procedimentos, métodos e/ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Consta em Ackoff (1970), que o controle é uma etapa do processo composta por um conjunto de atividades referentes à informação sobre a situação real da organização para que se alcancem os objetivos previstos. Para o autor, a partir do controle é possível observar outras questões paralelas que norteiam a rotina organizacional, a liderança e o desempenho dos gestores e das pessoas responsáveis pela execução de cada tarefa.

O controle gera um retrato da empresa em tempo real, por isso se vê também o *feedback* como controle, pois com o retorno é possível acompanhar se os objetivos da organização, as metas traçadas para o cumprimento desses objetivos, a missão e as políticas organizacionais estão compatíveis. Não se pode perder de vista que só é possível analisar o desempenho e alcançar resultados positivos se houver controle - função básica, em se tratando de contabilidade

(NASCIMENTO, REGINATO, 2010).

Formado a partir de controles administrativos, controles contábeis e controles financeiros, o controle interno em uma organização tem como ponto central a proteção dos ativos e ao mesmo tempo cuida e preserva o patrimônio da organização (DAFT, 2005), contrapondo-se a erros e/ou a procedimentos ilícitos, por isso é que as organizações necessitam manter um sistema de contabilidade fidedigno, operado por pessoas capacitadas e habilitadas para o exercício das atividades contábeis, afinal, todas as informações são consolidadas na contabilidade, tendo como diretriz, segundo Glauter (2005, p. 30) as seguintes teorias: “da decisão, da mensuração, do controle e a teoria da informação”.

O controle, em qualquer área de aplicação, mais ainda, a contábil desempenha papel extremamente importante na preservação dos objetivos e na identificação da necessidade de mudar os objetivos (KOTLER, 2006), a qual primeiro a empresa estabelece metas específicas a serem alcançadas, depois analisa seu desempenho no mercado, e em seguida avalia as causas das diferenças entre o desempenho esperado e o desempenho real.

Assim, o processo de controle a partir dos objetivos definidos e dos resultados alcançados revela a necessidade de mudança ou adequação de metas. A aplicabilidade do processo de controle envolve elementos, ou seja, componentes que viabilizam a tomada de decisão.

De modo específico, o controle contábil, envolve uma correlação de atividades funcionais num sistema integrado do planejamento e ação. Sobre controle contábil Kwasnicka (2004, p. 221), enfatiza que este tem um bom funcionamento e não esbarra nas resistências por parte dos colaboradores no momento de sua implantação, porém a sua adequação dentro da estrutura organizacional torna mais difícil, à medida que essa estrutura vai aumentando com o crescimento da empresa, precisando do acompanhamento deste efeito, introduzindo elementos de controle que aumentam a eficiência do processo.

Para tanto, é necessário manter um controle adequado no estabelecimento de padrões de desempenho, nos quais se possa cobrar o progresso ou o resultado almejado de determinada ação, dado que os padrões de desempenho são valores válidos, mensuráveis, compreensíveis, significativos e reais como medidores do progresso ou do resultado desejado (TONG, 2007; JENKINS, KANE E VELURY, 2009).

Outros elementos que também podem ser aferidos por controle a partir de relatórios gerenciais, são as normas, os fluxogramas e o sistema de informação gerencial. Para Kwasnicka (2004), Dornelas (2010) e Coelho e Lins (2010), muitas empresas pequenas apresentam, inerente à sua estrutura, certo grau de resistência ao controle, o que justifica também o fato de muitas pessoas não gostarem de ser controladas, mesmo que elas entendam a necessidade do controle, processo que

requer controle no sentido ativá-lo e dar a manutenção necessária para a sua existência e êxito, seja esta a nível contábil, tático ou operacional.

### **2.1.2 Princípios de controles internos**

As organizações que se preocupam com sua solidez e a melhoria dos relatórios financeiros abandonaram a burocracia, que retarda o andamento e o desenvolvimento empresarial, visando os controles internos em suas diferentes tendências, uma vez que admitem que o referido controle é um procedimento insubstituível no universo organizacional, por isso o controle interno é regido por princípios.

Segundo Coelho e Lins (2010), os princípios de controles internos são representados por elementos básicos que devem formar o sistema a ele correspondente. Há empresas que burlam algum registro, pois de forma consciente a alta administração orienta para que tais registros não sejam oficializados por nenhum controle. Lembram os autores que nesses casos, tal evento se dá à luz da clandestinidade, portanto, o controle contábil que não reconheceu um determinado procedimento não apresentará a realidade.

A preservação da transparência de quem executa uma atividade de controle não deve controlar, isoladamente seus resultados decorrentes, e quem controlar esses resultados não deve ser responsável pela atividade que gerencia. Isso não significa que os profissionais não tenham a responsabilidade de acompanhar e controlar os resultados de suas próprias atividades, mas sim que, de forma sistêmica, haja o acompanhamento por uma terceira pessoa que não executou a atividade.

Para Padoveze (2008) a delimitação de autoridade e responsabilidade não significa diminuir o escopo das funções organizacionais. Ao fazê-lo, a administração evita a existência de áreas cinzentas sobre a responsabilidade de cada funcionário para a execução de determinada atividade e para o cumprimento de todos os requisitos estabelecidos pela administração para sua consecução. Esse fator dificulta a adoção de justificativas por parte dos funcionários em função da alegação de desconhecimento de determinada rotina de controle.

A delimitação de responsabilidade proporciona o treinamento dos colaboradores da organização, a rastreabilidade dos eventos e a responsabilização daqueles que verdadeiramente devem adotar os procedimentos de controle estabelecidos para apoiá-los. Logo, a questão relacionada a autoridade se refere às normas da empresa que clareiam o exercício de poder existente na organização.

Desta forma, a relação custo e benefício do controle interno, importa deixar registrado a partir do princípio em questão que todo controle para ser implantado e mantido demanda em custos, por isso é oportuno que sejam analisados cuidadosamente para verificar se o benefício justifica o

custo de operacional e financeiro que a empresa terá que dispende do seu caixa (PADOVEZE, 2012<sub>B</sub>, 2015).

No que diz respeito ao controle interno, automação de rotina, Nascimento e Reginato (2010) explicam que automatizar uma tarefa, ou o ciclo completo de eventos que a envolve, significa diminuir os efeitos da ação humana no sistema de controle internos. Apesar de a automação de controles poder levar a resistência de funcionários quanto aos sistemas de informações e, invariavelmente, as críticas destes a tal sistema, isso facilita a identificação dos eventos ocorridos na empresa. Consequentemente, favorece a diminuição de erros ou a prevenção de fraudes que não sejam suscetíveis de identificação.

A burocracia em seu justo limite está intimamente associada ao alcance dos objetivos da organização, todavia, por priorizar a formalidade e segurança pode se tornar muitas vezes intolerante por parte de muitos. Segundo Oliveira; Perez Júnior e Silva (2011), em algumas organizações determinados controles podem ser colocados à prova, quando por determinação da administração deixar de executá-los e sua ausência passar despercebida. Essa conduta fragiliza os controles internos, por isso, em momento algum se pode permitir deixar de realizar determinado controle ou que todos os controles existentes sejam analisados com eficiência.

### **2.2.2 Planejamento no ambiente organizacional**

A história do planejamento empresarial apresenta três fases (GEHRKING, 1997), que podem ser destacadas como a fase de produção em massa, a fase do marketing em massa e a fase da informação. Segundo Garrison (2001), a primeira fase da produção em massa, compreendeu o período entre os anos 1900 e 1930 e caracterizou-se pela estabilidade ambiental e pela interferência governamental nas regras do mundo empresarial. Nesse período, o planejamento tinha como preocupação principal o desenvolvimento de novos métodos de produção e o controle de custos.

Na segunda fase do marketing ocorre entre meados dos anos 1930 e o final de 1950. Naquele período, as empresas mudaram o foco do ambiente interno para o externo, buscando compreender os desejos dos consumidores para incorporá-los em seus planejamentos.

Na terceira fase, conhecida como a fase da informação, ou do conhecimento, estende-se do final dos anos de 1950 até os dias atuais. O período foi marcado por um ambiente crescentemente, instável e turbulento, no qual os instrumentos de projeção de resultados, úteis em outros tempos tornaram-se ultrapassados como ferramentas de planejamento, o que levou as empresas a buscarem alternativas que as auxiliassem a se manterem equilibradas em seus ambientes.

Para Hoji (2006), o planejamento no ambiente organizacional tem como objetivo definir previamente ações que devem ser realizadas pelas organizações. Para este autor, os objetivos

fixados pela organização apenas serão alcançados se houver um sistema de planejamento atuante e em total funcionamento para isso a organização deve delegar responsabilidade a seus colaboradores.

Para Guerreiro (2000) e para Drucker (2003), ao planejamento estratégico nas organizações que compete a estruturação e a implementação referentes às ações corporativas para o alcance dos objetivos traçados. Esse planejamento estratégico é composto por vários fatores: missão da organização, desempenho da organização, desafios e oportunidades do ambiente, pontos fortes e pontos fracos dos sistemas internos da organização.

Em relação às vantagens e às desvantagens do planejamento, além de estabelecer os padrões de qualidade requeridos para a administração com reflexo direto no resultado da empresa, o processo formal de elaboração planejamento estratégico promove, de forma científica e organizada, a interação dos participantes da gestão da empresa com as variáveis que envolvem o negócio, as expectativas referentes aos resultados esperados de suas atuações, o funcionamento sistêmico para a condução das operações e, finalmente, os meios para a obtenção dos resultados (KOTLER, 2006; JENKING *ET. AL.*, 2009).

Independentemente dos aspectos críticos do planejamento tem como efeito dos processos de elaboração implícitos na segunda parte da afirmação acima, o processo se propõe a assegurar que as organizações coordenem suas ações, levando o futuro em consideração e que seus administradores hajam racionalmente.

### **2.2.3 Sistema de informações gerenciais**

A controladoria utiliza os sistemas de informações gerenciais para assessorar os diversos gestores (das áreas comerciais, industrial, recursos humanos, financeira etc.) no processo de tomada de decisão por meio de informações extraídas dos Sistemas Operacionais (contabilidade, contas a receber, contas a pagar, tesouraria, suprimentos, vendas, produção etc. (PADOVEZE, 2015).

Para Oliveira *et. al.* (2011) todo o sistema é composto de um conjunto de funções e processos, que estão interligados, logicamente, de modo a permitir o planejamento, a coordenação e o controle das atividades organizacionais. Esses autores (OLIVEIRA *ET. AL.*, 2011, MORAES, OLIVEIRA, 2015) afirmam que para a controladoria o ato de coletar, analisar, classificar e divulgar as informações uteis no processo decisório das corporações é necessário para a composição da existência de um sistema específico para a finalidade. Trata-se do chamado Sistema de Informações Gerenciais (SIG), a qual tornou possível, acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo de negócios, marcada pela maciça utilização das tecnologias de informação (PADOVEZE, 2015).

É possível colocar que parte dos dados entra no sistema de forma articulada, com o conjunto de dados ou tabelas mantidos em arquivo, gerando informações, que podem ser demonstrações contábeis, relatórios administrativos e gerenciais, listagens, gráficos de atividade, mapas, demonstrativos de desempenho, análises comparativas entre outros ( PADOVEZE, 2008, 2012<sub>A</sub>, 2012<sub>B</sub>).

Com base nessas definições, apresenta-se a SIG como um processo de transformação de dados em informações, transformações estas que são utilizadas na estrutura decisória da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados (CATELLI, 1999, ANTUNES, 2006).

A integração de padrões, orçamento e contabilidade objetiva apoiar os gestores no processo da administração da entidade, bem como operacionalizar a adequação conceitual dos três sistemas, de forma a considerá-los como um único banco de dados (BORINELLI, 2006).

Os SIGs trazem benefícios para a empresa, à medida que otimizam o processo de gestão, reduzem os custos das operações, permitem a melhoria no acesso às informações, a rapidez na tomada de decisões, o aumento da produtividade e eficiência das gestões e a melhoria dos resultados econômicos, financeiros e operacionais (GIONGO E BIANCHI, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa de bibliográfica e de campo, com natureza descritiva e exploratória, utilizando dados primários através de aplicação de questionários aplicados a alguns funcionários da indústria. A empresa foi selecionada por ser pioneira na fabricação de refrigerante no Estado do Pará, com vinte anos de mercado. A fábrica produz refrigerantes de diferentes sabores e abastece o mercado com bebidas, de qualidade e com custos menores, para todos os tipos de consumidores.

A área total da empresa é de 22.425,88 m<sup>2</sup>, do qual 6.163,79 m<sup>2</sup> estão reservados ao sistema de tratamento de efluentes. A empresa funciona de segunda a sábado, em três turnos, com um total 327 funcionários. As matérias básicas utilizadas na fabricação de bebidas refrigerantes são: água potável preparada para refrigerantes; xarope composto ou preparado básico e anidro carbônico. A empresa contará com o suprimento programado do fruto, proveniente da região das ilhas, notadamente no período da safra do fruto, que vai de agosto a dezembro, sendo que ainda não há desenvolvimento de atividade produtiva neste setor.

A produção média diária pela indústria é de 15.385 litros de refrigerantes. Toda a produção é envasada em embalagem PET de 300 ml a 2 litros. Para a produção de refrigerantes são utilizados tanques fervedor, agitadores, serpentina de vapor, filtros e trocadores de calor de placas, tanques de

formulação com agitadores, bombas para transportar os produtos, enchedoras-xaropeira (sistema prêmix), encaixotador e desencaixotador.

Para este estudo, a coleta de dados se concentrou nas áreas de equipe de vendas, e aos gestores administrativo e contábil, com o propósito de atender ao objetivo de pesquisa. Para tanto a coleta dos dados se deu por meio de questionário com nove questões quantitativas, sendo sete perguntas fechadas e duas perguntas abertas elaboradas a partir dos objetivos, da situação problema e do referencial teórico. Teve como respondentes 25 funcionários de um total de 42 funcionários destas áreas selecionadas.

As respostas foram classificadas utilizando formatação de tabela dinâmica do *Excel*, como forma de mensurar em percentuais as informações obtidas, ressaltando que algumas respostas obtidas tiveram um caráter informal, gravadas e delineada de acordo com a composição da empresa, com o propósito de sugerir propostas de melhorias aos achados.

Destaque-se que, a pesquisa quantitativa tem por objetivo mensurar quantidades e percentuais, por isso é possível utilizar como instrumento de tratamento dos dados, seguidos de descrição analítica sobre os resultados alcançados.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **4.1 FERRAMENTAS DE CONTROLE CONTÁBIL E DE PLANEJAMENTO**

Na contabilidade as ações de controle e planejamento em empresas vem se complementando ao longo dos tempos, devido ao benefício a contabilidade proporciona incorporada de instrumentos como: relatórios, informações adicionais. Todos estes documentos são atribuídos ao controle contábil e gerencial, o qual permitem um gerenciamento de informações e o próprio controle de atividades mais econômicas, permitindo agilidade nas decisões e ações com eficiência e eficácia (LEITE, ARAÚJO, 2011; MORAES, OLIVEIRA, 2014).

Para tanto a eficácia presente no processo de ação de gestão, planejamento e controle caminha para obter resultados desejados e a sua avaliação de produção, condizente em combater o problema e aplicar mecanismos de soluções imediatas. O primeiro ponto de análise deve partir da composição organizacional, que permite visualizar quatro perfis de análise: departamentos, materiais de controle utilizados e conhecimento. Observe a Tabela 2.

**Tabela 2:** Composição Organizacional

## 1.9.2. Composição Organizacional

Departamentos				Material de controle			
Ordem	Especificação	Freq%		Ordem	Especificação	Freq%	
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
1°	Administrativo	5	20%	1°	Fundamental	3	12%
2°	Comercial	14	56%	2°	Médio	10	40%
3°	Contábil	6	24%	3°	Superior	12	48%
Conhecimento controle				Planejamento			
Ordem	Especificação	Freq%		Ordem	Especificação	Freq%	
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
1°	Conheço	13	52%	1°	Conheço	4	16%
2°	Não conheço	4	16%	2°	Não conheço	1	4%
3°	Utilizo no meu trabalho	8	32%	3°	Utilizo no meu trabalho	20	80%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2017).

Nota-se que para conhecer e compreender o processo de controle e planejamento se faz necessário avaliar a área de formação dos respondentes e se os mesmos estão conscientes de suas atividades. Observar-se que o número de pessoas que desconhecem o controle 16 % é bem mais, elevado do que as pessoas que não conhecem planejamento 4%. Ressalta-se também argumentar que visto nas entrevistas que o fato de utilizar planilhas ou fazer anotações em caderno de vendas foi considerado uma atividade de planejamento e não de controle, resultado este expressivo.

Para gerenciar empresas deve-se ter a concepção do processo de trabalho, instituído as atribuições e atividades necessárias para serem desenvolvidas, as quais para conseguir um alcance das informações mais adequadas, claras e fidedignas, fica indiscutível o uso do controle das contas contábeis e das próprias ações financeiras dos seus gestores, gerentes e associados (Moraes e Oliveira, 2015).

#### 4.2 UTILIZAÇÃO DOS CONTROLES E PLANEJAMENTO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Em análise sobre os controles atribuídos na empresa nas equipes de trabalho (comercial) e o gestor administrativo e contábil da empresa, observou que a empresa possui modelos de gestão estratégica bem definidos e publicados em áreas comuns. Entretanto, o modelo de gestão estratégica prima em alcançar sua missão junto ao mercado, uma vez, que as propostas são estabelecidas pelos sócios aos gestores e suas equipes de trabalho, estes que têm a função de otimizar as linhas

produtivas, não somente, em perfis quantitativos, mas trabalhasse com as linhas de melhoria da qualidade dos produtos e dos processos de produção. Observe a tabela 3.

**Tabela 3:** Controle e Planejamento

2.9.2. Controle e planejamento

Sistemas de controle planejamento				Treinamento			
Ordem	Especificação	Freq	%	Ordem	Especificação	Freq	%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
1°	Software	15	60%	1°	Pela empresa	5	20%
2°	Planilhas do Excel	6	24%	2°	Por conta Própria	12	48%
	As duas opções a cima	4	16%	3°	Não fiz	8	32%
Realização de controles				Quem faz			
Ordem	Especificação	Freq	%	Ordem	Especificação	Freq	%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>44%</b>
1°	Gerentes	20	80%	1°	Gerentes	4	16%
2°	Supervisores	5	20%	2°	Supervisores	5	20%
	Assistentes			3°	Assistentes	2	8%
3°	administrativos	0	0%		administrativos		

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2017).

É observado na Tabela 3 que a empresa se utiliza de controle paralelo por seus funcionários, mas que não é visto pela empresa como oficial. A falta de gestão para o treinamento de funcionários no âmbito de controle, planejamento e sistema de informações, pode ocasionar erros que coloquem em dúvida os processos de controle na empresa Padoveze (2008, 2015). Portanto, os 20% de treinamento ofertado é pouco não sendo uma referência favorável ao crescimento e desenvolvimento corporativo e isso leva ao entendimento de que a falta de contínuo treinamento contribui negativamente para o crescimento e desenvolvimento da organização. Por isso, o treinamento e desenvolvimento contínuo devem ser observados pela empresa.

A empresa coleta suas informações referentes aos gestores por meio dos sistemas de informação capaz de legitimar e consolidar todos os outros controles), ou seja, todos os controles e prazos são gerados pelo sistema, inclusive as combinações e modelagens da controladoria.

Isto confirma os conceitos de Catelli (1999), Mosiman, Fisch (1999), Padoveze (2012<sub>b</sub>), Antunes (2006) e Leite e Araujo (2011) ao trabalhar com a produção da informação, pois para tê-la é necessário uma entrada, o processamento e a saída da informação, que na organização está

refletida como a coleta de informação como entrada; as contabilizações, que são o processamento e as saídas são os balanços e balancetes. Observe tabela 4.

**Tabela 4:** Apuração de Resultados

Relatórios gerenciais				Relatórios contábeis			
Ordem	Especificação	Freq	%	Ordem	Especificação	Freq	%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
1°	Despesas	18	72%	1°	Balancete	19	76%
2°	Vendas	4	16%	2°	Custos	3	12%
3°	Estoque	3	12%	3°	Fornecedores	3	12%
Relatórios fornecidos				Demonstrativos contábeis			
Ordem	Especificação	Freq	%	Ordem	Especificação	Freq	%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>		<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
1°	Balancetes	19	76%	1°	Balanco patrimonial e Demonstrativo de resultado	9	36%
2°	Planilhas Excel	4	16%	2°	Análise das demonstrações contábeis	13	52%
3°	Relatórios próprios	2	8%	3°	Fluxo de caixa	3	12%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2017).

Ao avaliar as respostas obtidas no campo apuração de resultados, nota-se que no critério gerenciais, dá-se maior importância aos resultados de despesas e receitas com 72%, entretanto, ao avaliar de acordo com os relatórios contábeis os mais utilizados são os balancetes 76%, por trazer em suas estruturas informações de todo o patrimônio da organização assim como demonstra as movimentações ocorridas no exercício, permitindo visualizar as contas contábeis movimentadas.

A empresa faz mais uso das análises das demonstrações contábeis 52% do que os demonstrativos contábeis, fato este informado devido a organização em sua estrutura possuir dois contadores que ficam um na área contábil e o outro na área de produção, os demais funcionários de nível superior são administradores e bacharéis em direito.

A avaliação dos elementos que compõem os demonstrativos contábeis, sendo apurados oportunamente, por em todas as empresas tenha forças econômicas, forças tecnológicas e forças

sociais, em um ambiente industrial. Percebeu-se a presença de atitudes permeadas, principalmente, pelos aspectos financeiros, confirmando os preceitos de Morante, e Jorge (2008) e também comentados por Antony e Govindarajan (2008) ao ressaltar sobre o processo gestão empresarial, que está ligado diretamente a linhas de otimização de produção e obtenção de lucros imediatos, necessitando trabalhar com estruturas de informações adequadas, claras e fidedignas.

#### 4.3 VANTAGENS E LIMITES DO PLANEJAMENTO

Ao se trabalhar com a avaliação do planejamento identifica-o como fator primordial na organização de uma empresa (TERRENCE, 2002), devendo ser trabalhado em prol do alcance das metas da organização, atribuindo um plano de trabalho a ser cumprido (TONG, 2007, YOSHITAKE, 2012).

Para tanto, as vantagens atribuídas pelo processo de planejamento são desenvolvidas na organização das tarefas que visam seguir uma linha de vantagens econômicas (MALMI, BROWN, 2008, LEITE. ARAÚJO, 2011), financeira (PORTER 2008; MELO ET. AL. 2017;

TURRA ET. AL. 2017) e contábeis (YOSHITAKE, 2012; PADOVEZE, 2012<sub>A</sub>, 2012<sub>B</sub>, 2015).

Para atribuição dos limites do planejamento são colocados em questão as ações humanas para o alcance dos objetivos traçados em atenção as atividades que serão desenvolvidas, para a obtenção de vantagens do processo de planejado. Observe tabela 6.

**Tabela 6:** Vantagens e limites do planejamento

VANTAGENS	LIMITES
1. Define as prioridades da organização	1. Pode inquietar alguns membros da organização
2. Análise constante das condições ambientais	2. Comprometimento arriscado a médio e longo prazo
3. Equilíbrio da organização	3. Imaginar que alguém é capaz de prever de forma segura o que acontecerá futuramente com o mercado
4. Fortalece atitudes favoráveis	4. O custo pode ser alto.
5. Realização de ações proativas (antepor-se ao acontecimento dos fatos)	-

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2017).

Na Tabela 6 é possível observar que o planejamento, a exemplo do controle na empresa estudada, conforme o gestor administrativo e financeiro gera tanto vantagem quanto limites, condizente com Catelli (1999), Antunes (2006), Dornelas (2010), Oliveira (2015), Leite, Heinzmann (2016), Melo et. al. (2017) e Turra et. al. (2017).

Por isto, a formulação de um planejamento estratégico a partir de ações que o envolvem se configura em potencialidades ou fragilidades da empresa frente às condições de ambiente em que ela opera, por isso a partir do referencial teórico utilizado neste estudo foi observado que todo o planejamento estratégico deve estar compatível com o contexto empresarial e precisa ser revisto periodicamente para que se façam os ajustes necessários.

## 5 CONCLUSÃO

Em linhas gerais, o entendimento que se tem a partir da pesquisa é a importância do papel dos controles sobre os registros, relatórios, balancetes e outros documentos emitidos pela empresa. Na verdade, o controle exigido pela contabilidade é vital para a empresa e possibilita o sucesso de todo o planejamento organizacional e estratégico.

Além disso, cabe também à controladoria prover a empresa com um modelo de gerenciamento capaz de diagnosticar riscos e maximizar lucros com a adoção de perfil de natureza operacional e administrativa compatível ao porte da empresa, que deve ser o mais abrangente possível.

A controladoria é de vital importância para a empresa, para o processo da administração empresarial, permitindo que a organização se torne capaz de fornecer as informações requeridas dentro de um tempo apropriado ao nível do tomador de decisão, contemplando a contabilidade gerencial estruturada para fornecer a apropriada informação financeira para suportar esses requerimentos específicos. Nesse enfoque, é imperioso destacar a importância ímpar de um controle contábil eficiente, pois as pequenas empresas são mais suscetíveis a desaparecerem do mercado.

Em resposta à situação-problema é lícito considerar que a empresa consegue desenvolver o planejamento estratégico e o sistema de informação contábil a partir dos controles que geram demonstrativos contábeis, planilhas e relatórios capazes de diagnosticar a situação real do empreendimento empresarial, possibilitando que decisões sejam tomadas, antecedendo-se à instalação de fatos irreversíveis.

Acerca do objetivo geral e aos objetivos específicos traçados para o presente estudo, considera-se que os referidos objetivos foram alcançados com a pesquisa aplicada em campo que se fundamentou no referencial teórico

A organização empresarial, sem dúvida alguma precisa manter a continuidade dos controles existentes e providenciar treinamento contínuo para seus colaboradores, o que infelizmente ainda não ocorre. Atualmente, a organização consegue ter as informações que necessita para manter o controle de sua rotina em diferentes áreas consolidadas por um sistema de informação eficiente, o que por acréscimo contribui para o cumprimento do planejamento estratégico.

Portanto, a conclusão a que se chega é que a organização tem padrão compatível de eficiência e de eficácia no que concerne ao planejamento estratégico. Certamente, que não se pretendia com este estudo esgotar as discussões acerca da controladoria e seus respectivos controles, por isso, este escrito poderá servir de referência para outros acadêmicos que desejem pesquisar sobre o tema e em outros ramos de produção.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **O planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas.1980.

ALMEIDA, M. C **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

ANTONY, R. N; Govindarajan V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. Ed. Mcgraw Hill Brasil: Porto Alegre – RS.2008.

ANTUNES, M. T. P. **A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão**. Revista Contabilidade & Finanças - FEA – USP, São Paulo, n. 41, p. 21-37,2006.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo,2006.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap.13, p.369-381,1999.

CAVALCANTI, C. X., Oliveira, M. P. V. &Bronzo, M. **Alcançando a inovação em processos por meio da abordagem analítica**. Revista de Ciências da Administração 18(45) pp. 127-139,2016.

COSO. **CommitteeofSponsoringOrganizationsoftheTreadwayCommission. Controle Interno – Estrutura Integrada. Sumário Executivo**. Traduzido por PwC. Instituto dos Auditores Internos do Brasil 2013.

DAFT, H. L. **Organização**. São Paulo: Cengage Learning,2005.

DAVENPORT, T. H. & Harris, J. **GCompetingonanalytics: the new scienceofwinning**. Boston: Harvard Business School Press,2007.

## **Brazilian Journal of Development**

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: Campus, 2010.

DRUCKER, P. **Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

GLAUTER, M. W. **Accounting theory and practice**. Londres: Pitman, 2005.

GEHRKING, G. **Strategic planning**. Texas: UMI, 1995.

GIONGO, J.; BIANCHI, M. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

GUERREIRO, R. **A meta da empresa**. São Paulo: Atlas, 2000.

HOJI, M. **Administração financeira**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2006.

JENKINS, D. S.; KANE, G. D.; VELURY, U. Earnings Conservatism and Value Relevance Across the Business Cycle. *Journal of Business Finance & Accounting* v. 36, n. 9–10, p. 1041–1058, 2009.

JENKINS, D. S.; KANE, G. D.; VELURY, U.

Earnings Conservatism and Value Relevance Across the Business Cycle. *Journal of Business Finance & Accounting* v. 36, n. 9–10, p. 1041–1058, 1 nov. 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração contábil**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, C. E. B. **A evolução das ciências contábeis no Brasil**: Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LEITE, D. B. & Heinzmann, L. M. Gestão da inovação: Estudo de casos múltiplos no segmento de reparação de veículos. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, 10(2), pp. 34-53. 2016.

LEITE; M. S., ARAUJO; J. A. O. de. Gestão, Controladoria e Contabilidade o Terceiro Setor: Um Estudo Bibliométrico. Recuperado de <http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=9904&ev=71>. 2011.

MALMI, T.; Brown, D. A. Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, v. 19, 2008. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, T. M, CORREA, A. L., CARVALHO, E. G. & POSSAS, M. L. Competitividade e gap tecnológico – uma análise comparativa entre Brasil e países europeus selecionados.

*Rev. Bras. Inov.*, Campinas (SP), 16 (1), pp. 129-156, 2017.

MORAES, Hugo Azevedo Rangel de, Oliveira, Stepherson Rodrigo Alves de. Controle Gerencial: Uma análise nas empresas da cidade de Caicó-RN. *Revista UNEMAT de Contabilidade*. Volume 4, Número 8 Ago./Dez. 2015.

MOSIMAN, C; P; Fisch, S. (1999). **Controladoria**: seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, A. M; REGINATO, L. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, A. G.; MULLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. de Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias, práticas. (33a ed.). São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, L. M; Perez Junior, J. H; Silva, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

\_\_\_\_\_, **Contabilidade Empresarial e Societária**. 1º ed. Curitiba, PR; IESDE: Brasil, 2012a. 204p.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial**. 1º ed. Curitiba, PR; IESDE: Brasil, 2012b. 376p.

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning. 2015.

PORTER, M. **The five Competitive Forces that shape Strategy**. Recuperado de <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.2008.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação de Mestrado. São Carlos, EESC-USP.2002. Recuperado de <http://www.flf.edu.br/revista-flf/monografias-contabeis/monografia-elis-maria.pdf>.

TONG, Y. H. (2007). Financial Reporting Practices of Family Firms. *Advances in Accounting* v. 23, p.231–261.2007..

TURRA, E. B.; MIORANZA, C.; COLTRE, S. M. A INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação –Brazilian Journal of Management & Innovation* v.5, n.1, Setembro/Dezembro – 2017 ISSN: 2319-0639.

YOSHITAKE, M. **Auditoria Contábil**. 1º ed. Curitiba, PR; IESDE: Brasil, 2012.[s.n].