

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, INOVAÇÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE CIÊNCIA CONTÁBEIS
CAMPUS PASSO FUNDO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

VINÍCIUS WINTER COLNAGHI

O PAPEL DA CONTROLADORIA EM UMA AGROINDÚSTRIA:
Um estudo de caso

PASSO FUNDO

2022

VINÍCIUS WINTER COLNAGHI

O PAPEL DA CONTROLADORIA EM UMA AGROINDÚSTRIA:

Um estudo de caso

Trabalho de conclusão de curso do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Silva.

PASSO FUNDO

2022

VINÍCIUS WINTER COLNAGHI

O PAPEL DA CONTROLADORIA EM UMA AGROINDÚSTRIA:

Um estudo de caso

Trabalho de conclusão de curso aprovado em ____
de _____ de _____, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis no curso de Ciências Contábeis da
Universidade de Passo Fundo, campus Passo
Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos
professores:

Prof. Me. Marcelo Silva
UPF – Orientador

Prof.
UPF

Prof.
UPF

PASSO FUNDO

2022

RESUMO

COLNAGHI, Vinícius Winter. **O papel da controladoria em uma agroindústria: um estudo de caso.** 2022. 62f. Trabalho de conclusão de curso (Curso Ciências Contábeis). UPF, 2022.

O tema a ser abordado neste trabalho é a Controladoria, um ramo jovem da área de Contabilidade. Este novo ramo tem auxiliado muito as organizações ao subsidiar informações aos gestores para auxiliá-los nas tomadas de decisões e no cumprimento de diversas outras funções. Portanto, a questão desta pesquisa é: Como a Controladoria da empresa ABC está atendendo Situações de Contingência e Necessidades de Informação? O objetivo principal deste trabalho é verificar quais funções a Controladoria da agroindústria objeto deste estudo está exercendo e se ela está apta a atender as contingências ambientais. Esta pesquisa é um estudo de caso, do tipo descritivo, com abordagem qualitativa. Foi identificado o papel da controladoria no ambiente empresarial, bem como elaborado um questionário destinado aos *controllers* e diretores da empresa para verificar como ela está atendendo às contingências e, assim, identificar aquelas que acometem objetivamente os negócios da empresa. A organização objeto deste estudo é uma agroindústria localizada próximo a Passo Fundo, Rio Grande do Sul, que busca se manter competitiva no mercado e vem se reestruturando nas últimas décadas, com o apoio do setor de Controladoria. Constatou-se que há certa necessidade de melhoria na forma e no volume das informações prestadas pela Controladoria, bem como a necessidade de adequação da mesma para atender a determinadas Contingências Políticas.

Palavras-chaves: Controladoria. Teoria da Contingência. Informações.

ABSTRACT

COLNAGHI, Vinícius Winter. **The role of controllership in an agroindustry: a case study.** 2022. 62f. Final paper (Accounting Science Course). UPF, 2022.

The theme to be easily understood in this work is Controllershship, a young branch in the area of Accounting. This new branch has been of great help to organizations by subsidizing information to managers to assist them in decision-making and to fulfill several other functions. Therefore, the question of this research is: How is the Controllershship of the company ABC meeting Contingency Situations and Information Needs? The main objective of this work is to verify which functions the controllership of the industry object of this study is carrying out and if it is able to meet the environmental contingencies. This research is a case study, of the descriptive type of an agribusiness company, with a qualitative approach. The role of controllership in the business environment was identified, as well as a controller designed for the company's controllers and directors to verify how it is meeting contingencies and thus identify how they objectively meet the company's business. The organization object of this study is an agroindustry located near Passo Fundo, Rio Grande do Sul, which seeks to remain competitive in the market and has been restructuring itself in recent decades, with the support of the controllership sector. It was found that there is a certain need for improvement in the quality and quantity of information provided by the Comptroller, as well as the need for it to adapt to meet certain political contingencies.

Key words: Controllershship. Contingency Theory. Informations.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção de importância da contabilidade	23
Gráfico 2 – As informações financeiras, econômicas e contábeis são suficientes	24
Gráfico 3 – As informações são recebidas em tempo hábil	24
Gráfico 4 – Funções exercidas pela Controladoria da empresa	27
Gráfico 5 – Qual método de custeio é utilizado na empresa	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estágio dos artefatos	15
Quadro 2 – Lista de artefatos.....	16
Quadro 3 – Respondentes	22
Quadro 4 – Informações contábeis recebidas	25
Quadro 5 – Entendimento sobre controladoria.....	25
Quadro 6 – Justificativa da questão	26
Quadro 7 – Atividades fundamentais do <i>controller</i> na visão da empresa.....	26
Quadro 8 – Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho na empresa	29
Quadro 9 – Filosofias e modelos de gestão da empresa	30
Quadro 10 – Existência de Planejamento e Orçamento na empresa	30
Quadro 11 – Existência de Artefatos de Controladoria na empresa.....	31
Quadro 12 – Contingências legais	32
Quadro 13 – Contingências políticas.....	34
Quadro 14 – Contingências ecológicas e sanitárias.....	36
Quadro 15 - Contingências econômicas	38
Quadro 16 – Contingências administrativas.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 CONTABILIDADE	12
2.2 CONTROLADORIA	13
2.2.1 Artefatos da Controladoria	15
2.2.2 Controles Internos	16
2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA	18
3 METODOLOGIA	20
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	20
3.2 COLETA DE DADOS	20
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	21
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES	22
4.2 CONTABILIDADE	22
4.3 CONTROLADORIA	25
4.4 ARTEFATOS DE CONTROLADORIA	28
4.4.1 Métodos, critérios e sistemas de custeio	28
4.4.2 Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho	29
4.4.3 Filosofias e Modelos de Gestão	29
4.4.4 Processo de gestão	30
4.5 CONTINGÊNCIAS AMBIENTAIS	32
4.5.1 Contingências Legais	32
4.5.2 Contingências Políticas	34
4.5.3 Contingências Ecológicas e Sanitárias	36
4.5.4 Contingências Econômicas	37
4.5.5 Contingências Administrativas	39
4.6 RECOMENDAÇÕES PARA O DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA	41
4.6.1 Bloco 2 – Contabilidade	41
4.6.2 Bloco 3 – Controladoria	42
4.6.3 Bloco 4 – Artefatos de Controladoria	42
4.6.4 Bloco 5 – Contingências Ambientais	42
4.7 CONSTATAÇÕES DE BEUREN, CZESNAT E SILVA (2008) RELACIONADAS AO PRESENTE TRABALHO	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO	50

1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade, assim como as demais áreas da ciência, evoluiu desde o seu surgimento, tornando-se mais importante e precisa.

De acordo com Frezatti et al. (2011 apud HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000), pode ser classificada em contabilidade financeira, aquela que irá atender um grande número de usuários internos e externos e contabilidade gerencial, voltada para a organização a fim de ajudar os gestores na tomada de decisão.

Nas últimas décadas, um ramo da Contabilidade ganhou maior destaque nas corporações e instituições: a Controladoria, com enfoque em Contabilidade Gerencial.

Conforme afirma Barreto (2012, p. 15), esta nova área, ou função mudou a imagem do contador de apenas um mero registrador e comunicador de números relacionados ao patrimônio de uma entidade para um interpretador e fornecedor de informações contábeis, econômicas e financeiras, essenciais para a tomada de decisão dos gestores.

Lembrando que há, na Contabilidade, algumas áreas específicas, como a Perícia, a Auditoria e a Controladoria, entre outras. Este estudo irá tratar de uma destas áreas: a Controladoria.

Barreto (2012) destaca que a Controladoria não tem mais a função única de administrar a contabilidade de uma empresa, ela apresenta uma abrangência maior.

Segundo Frezatti et al. (2011), as funções da Controladoria devem alcançar a participação no processo de gestão da entidade, visto que é a única área em uma empresa que reúne as informações das demais. Portanto, vale ressaltar a missão desta nova área da contabilidade que, conforme Nascimento e Reginato (2015, p. 3), “é a de promover a eficácia organizacional, o que é possível apenas por meio do provimento de informações na medida e formato exatos.”

A alta competitividade necessária para as organizações se manter no mercado atual implica que a gestão deverá parar de apenas olhar para o passado, conforme as informações trazidas pela contabilidade antiga.

Nascimento e Reginato (2015) apontam que os dados e os instrumentos contábeis devem ser utilizados para prever possíveis cenários futuros e, assim, apoiar o processo decisório. Existem vários sinais econômicos e financeiros internos nas empresas, que precisam ser detectados pela controladoria para, de forma eficaz, tentar prever o cenário futuro. Estes sinais podem ser detectados analisando as demonstrações contábeis, como a Demonstração do

Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial de forma individual e conjugada e indicadores financeiros de rentabilidade, lucratividade, endividamento e liquidez.

É importante ressaltar que a Controladoria, como área das ciências contábeis, mantém os mesmos princípios, como relevância das informações.

Frezatti et al. (2011, p. 5) entendem que “a gestão de uma organização exige informações relevantes para o processo decisório”. Portanto, não basta apenas interpretar e repassar dados, se estes não são relevantes para o sucesso da organização. Quando se fala de controladoria como suporte à gestão, deve-se subentender que seu papel é tornar a tomada de decisão por parte dos gestores eficaz e eficiente, ou seja, ajudá-los a tomar as decisões corretas, que apresentarão resultados positivos em concordância com a missão e com os valores da empresa.

Outro aspecto importante a salientar a respeito da Controladoria, abordado pela Teoria da Contingência, é a compreensão do ambiente em que a empresa está inserida, que, conseqüentemente, determinará a relação entre o ambiente e as técnicas administrativas para alcançar os objetivos da empresa (BEUREN; CZESNAT; SILVA, 2008 apud SILVA, 2001).

Dessa forma, Frezatti et al. (2011) afirmam que “cada empresa é única e possui especificidades e características que demandam um desenho de um modelo de contabilidade gerencial.”

A Teoria da Contingência é a teoria organizacional utilizada como base para o Controle Gerencial e a Controladoria é muito importante, pois auxilia o entendimento do papel deste ramo da Contabilidade em uma empresa.

Nascimento e Reginato (2015, p. 35) citam uma pesquisa realizada por Chandler (1990), em 1962, na qual ele concluiu que “a mudança externa à empresa modelou as suas estratégias que, por seu turno, implicaram formatar as estruturas administrativas.”

As variáveis internas e externas são modeladoras da estrutura interna de uma organização, aspecto defendido pela Teoria da Contingência. Cabe à Controladoria estar atenta a estas variáveis, mantendo-se informada sobre alterações na legislação, na economia, na política, na tecnologia e na logística (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, p. 36).

A empresa industrial que será objeto deste estudo, assim como todos os demais setores da economia, possuem suas peculiaridades e desafios a serem superados, os quais estão diretamente relacionados ao ambiente na qual estão inseridos e demandam adaptação.

Nesse sentido, Frezatti et al. (2011) comentam que “com o passar do tempo as alterações das necessidades do ambiente, da tecnologia, das pessoas e, em alguns casos, a morte das organizações acaba ocorrendo como consequência da sua limitação em termos de adaptação”.

A complexidade administrativa e dos processos de produção em uma indústria é, em média, muito maior se comparada aos demais setores. Técnicos de produção, mão de obra qualificada, máquinas, constante aprimoramento da tecnologia fabril são fatores que contribuem para o aumento desta complexidade.

A realidade industrial, atualmente, conta com a presença do *big data*, ou seja, com tecnologias e softwares implantados nas máquinas, capazes de coletar diversas informações essenciais. Elas podem obter dados que auxiliam a gerência na programação da produção, a fim de evitar gargalos e aumentar a eficiência das máquinas e da produção em geral (ALMEIDA, 2019).

Portanto, a Controladoria poderá acompanhar as mudanças no ambiente externo e interno, relacionadas tanto ao setor de atuação da empresa quanto ao mercado em geral, além de estar atenta à qualidade e à relevância das informações fornecidas para o processo decisório.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

Apesar de ter passado por muitas mudanças e ter evoluído com o tempo, o objetivo da Contabilidade sempre foi o de registrar e fornecer informações úteis e relevantes sobre o patrimônio. Conforme Marion (2022), a contabilidade serve para a tomada de decisões de usuários, sejam internos ou externos à empresa.

Com a globalização, a competição entre as empresas no mercado se tornou mais acirrada, trazendo maiores desafios para a sua continuidade. Barreto (2012) afirma, então, que a Controladoria, como ferramenta importante para a condução estratégica de um negócio, destacou-se em contribuir ao processo decisório, a fim de buscar maior eficiência e eficácia nas organizações.

Levando em consideração a Teoria da Contingência segundo explica Donaldson (1998, p. 241 apud FREZATTI et al., 2011), “não há uma estrutura organizacional única que seja efetiva para todas as organizações.”

Nesse sentido, Nascimento e Reginato (2015, p.36) afirmam que a Controladoria “deve-se manter informada sobre as alterações que podem ocorrer na economia, política, tecnologia, legislação, na cadeia logística e de valores em que a empresa atua.”

Este estudo, dada a juventude da Controladoria dentro das ciências contábeis e de acordo com Frezatti et al. (2011), presente tanto em indústrias como em demais setores, contribui com o entendimento e o aprimoramento dela como área de atuação.

Portanto, questiona-se: **Como a Controladoria da empresa ABC está atendendo às Situações Contingenciais e às Necessidades Informacionais?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a Controladoria está atendendo às situações contingenciais do negócio, bem como ao fornecimento de informações.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, serão abordados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o papel da Controladoria no ambiente empresarial do caso em estudo.
- b) Descrever como está estruturada a Controladoria da empresa objeto deste estudo.
- c) Questionar os controladores da empresa para verificar como ela está atendendo às contingências ambientais.
- d) Identificar Contingências que acometem de forma objetiva o negócio da empresa.
- e) Verificar se a empresa e o setor de Controladoria têm uma estrutura capaz de atender às situações contingências.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica sobre o tema proposto. Ademais, são abordados os aspectos principais da Controladoria que servirão de instrumento para a resolução do problema de pesquisa.

2.1 CONTABILIDADE

Para Barreto (2012), a contabilidade como ciência surgiu junto com a moeda, no momento em que não mais se trocava por meio do escambo. A partir deste momento, a contabilidade acompanhou a evolução em todos os setores da economia, industrial, comercial e de serviços. A contabilidade mostrou-se, então, uma indispensável ferramenta de gestão e apoio para as organizações, sempre provendo importantes informações financeiras.

Como consequência da evolução dos mercados e da padronização das normas contábeis, veio a necessidade de adaptação das empresas quanto aos relatórios e aos demonstrativos contábeis para atender os usuários.

A contabilidade, na visão de Frezatti et al. (2011), pode ser dividida em dois tipos: contabilidade financeira e contabilidade gerencial. O primeiro tipo, nas palavras do autor, seria aquela contabilidade fora da organização, voltada para investidores, credores, governo, e sociedade, aos quais a informação contábil disponibilizada precisa seguir uma série de leis, regras e regulamentos. Nesse sentido, os autores adicionam que, dentro deste grupo de usuários, existem aqueles que não são do interesse das empresas, do ponto de vista estratégico, fornecer demais detalhes e informação relevantes.

Em relação ao segundo tipo de contabilidade, a gerencial, utilizada pelos usuários internos da organização, Padoveze (2019) afirma que ela tem o objetivo de “facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.”

Segundo Padoveze (2019), a contabilidade financeira pode ser resumida em alguns pontos:

- Vinculada aos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos.
- Contabilidade utilizada para fins fiscais.
- Contabilidade utilizada para fins societários e regulatórios.
- Base de escrituração de dados passados.
- Controle *a posteriori*.

Padoveze (2016, p. 112) também traz sua contribuição para definir os dois tipos de contabilidade, afirmando que “a contabilidade financeira está essencialmente ligada aos princípios de contabilidade geralmente aceitos. A contabilidade gerencial está associada à necessidade de informações para planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.”

2.2 CONTROLADORIA

A Controladoria ganhou destaque nas últimas décadas, devido ao aumento da complexidade das organizações e do mercado, o qual se tornou bastante globalizado. Esta globalização trouxe maiores desafios para as empresas, as quais precisaram atentar às diversas variáveis internas e externas à entidade e se adaptar às novas normas e políticas nacionais e internacionais, além da necessidade de se manterem competitivas, visto que as fronteiras passaram a serem mais curtas. Conforme Barreto (2012, p. 2), “a globalização da economia e a mundialização da sociedade têm motivado transformações gerenciais essenciais no cotidiano das organizações.”

Através das mudanças e das evoluções organizacionais, surgiu a Controladoria, com a missão de munir os gestores com informações vitais para o processo gerencial e decisório da empresa.

Carvalho (1995), Beureun (1995) e Garcia (2003 apud BORINELLI, 2006) comentam que não há um consenso abordando a definição de Controladoria. Independentemente de existir um setor denominado de Controladoria em uma empresa, se esta realiza tomadas de decisões, estará aplicando um modelo de Controladoria. Por outro lado, autores mais recentes buscam apresentar um conceito, como:

Órgão da empresa cuja missão consiste em zelar pela eficácia do seu processo de gestão, tanto para finalidades internas como externas, isto é, cuidar para que os usuários disponham de todas as informações necessárias para que possam atingir plenamente os seus objetivos. Independentemente da denominação da área organizacional, as funções de Controladoria deveriam ser executadas. Compreende a disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações, por meio da contabilidade gerencial e contabilidade financeira. (FREZATTI et al., 2011).

Barreto (2012) descreve que a Controladoria e o conceito de controle acompanharam o processo evolutivo da gestão organizacional. Portanto, assim como a contabilidade, a Controladoria também passou por mudanças. Inicialmente, era focada na gestão e na produção

e passou para um ambiente de controle total da qualidade, ocupava-se apenas com aspectos quantitativos e, hoje, tem uma abrangência maior, tornando-se um banco de dados com informações qualitativas também.

Apesar das mudanças, a Controladoria mantém, como é um ramo da contabilidade e utiliza informações contábeis, os mesmos princípios, dentre os quais vale destacar o da relevância e da continuidade.

Anthony e Govindarajan (2008, p. 5 apud FREZATTI et al., 2011) destacam que “a gestão de uma organização exige informações relevantes para o processo decisório.” A Controladoria como órgão de apoio à gestão, assessorando os níveis mais altos do executivo, em consonância com a missão e os valores da empresa, precisa levantar informações relevantes para a continuidade da organização, estabelecendo um sistema de controles internos que viabilize a ação administrativa, para que, assim, os gestores possam tomar decisões de forma eficaz.

Justamente devido ao aumento da complexidade organizacional, surge a necessidade de delegar funções e autoridade. O maior volume das operações rotineiras e a necessidade de se posicionar estrategicamente trouxeram o afastamento dos níveis hierárquicos superiores. Logo, à controladoria foram repassadas tarefas para cuidar de aspectos da gestão, aumentando sua responsabilidade com a organização. Barreto (2012) cita três importantes tarefas de responsabilidade da controladoria, sendo a medição do desempenho organizacional, o relato e a interpretação dos resultados e o estabelecimento de controles internos.

Enquanto a contabilidade apenas registra o que aconteceu, a Controladoria tem a função não só de entender e interpretar o que aconteceu, como analisar cenários futuros.

Segundo Nascimento e Reginato (2013, p. 112), para garantir a eficiência operacional de uma organização, cabe à Controladoria elaborar controles internos que sejam capazes de detectar sinais, que os autores chamam de controle preventivo, ou seja, inibir aquilo que não está indo conforme o planejado e poderá fazer a empresa se distanciar de suas metas e objetivos, antes que eles se transformem em sintomas. Uma vez que os sintomas surgem, são necessários controles de detecção, que “tem por finalidade identificar e corrigir a existência de uma ocorrência, ou seja, se dá após o evento.”

Frezatti et al. (2011) complementam as responsabilidades da Controladoria ao enfatizar o papel dela no que chamam de Processo de Gestão. Este possuiria três ingredientes especiais, sendo o planejamento, a execução e o controle, o tripé da gestão.

Conforme Malmi e Brown (2008, p. 51 apud FREZATTI et al., 2011), o planejamento possui três propósitos: “(a) direcionar os esforços e comportamento através de metas e padrões;

(b) estabelecer a clareza do que é esperado, reduzindo a ambiguidade; e (c) contribuir para o aumento da congruência entre a organização e os indivíduos.”

Frezatti et al. (2011, p. 53) também define a etapa de execução como “desenvolvimento das ações planejadas previamente, ou seja, é a operacionalização das atividades, como compra, estocagem, produção, venda etc.” e a etapa de controle como “verificar o que foi ou o que está sendo feito, comparar com o que deveria ser, identificar eventuais divergências e tomar as medidas necessárias para a correção dos desvios.”

2.2.1 Artefatos da Controladoria

Artefatos são criações humanas, é um termo trazido da sociologia que, aplicado ao tema de Controladoria, ajuda a organizar elementos do controle gerencial. Estes elementos podem estar presentes em alguns estágios, como conceitos, modelos, ferramentas e sistemas de informação, conforme mostra o Quadro 1 – Estágio dos artefatos (FREZATTI, 2011 apud SCOTT, 2001, p. 81).

Quadro 1 – Estágio dos artefatos

Conceitos	Representações mentais de um objeto abstrato ou concreto. Tem a tarefa de identificar, descrever e classificar os elementos e aspectos da realidade. Exemplo: Ciclo de vida.
Modelos	Representações simplificadas de objetos, sistemas, processos ou eventos reais. Tem a tarefa de facilitar a compreensão e visualização dos processos do mundo real. Exemplo: O conceito de valor agregado econômico que tratado em um sistema, chega ao usuário por meio de relatório.
Ferramentas	Instrumentos necessários à prática profissional. Exemplo: Orçamento anual.
Sistemas de informação	Conjunto de partes que formam um todo com determinado objetivo e função. Exemplo: Sistema utilizado por uma empresa que gere relatórios.

Fonte: Frezatti (2011).

A lista de artefatos de Controladoria pode ser um tanto extensa. Alguns artefatos listados por Frezatti et al. (2011) podem ser o orçamento de capital, análise de lucratividade de produtos, clientes e mercados, programas de melhoria da qualidade. Além destes, Borinelli (2006) cita outros e os divide em três grupos como mostra o Quadro 2 – Lista de artefatos a seguir:

Quadro 2 – Lista de artefatos

Métodos, critérios e sistemas de custeio	Custeio por absorção
	Custeio baseado em Atividades
	Custeio Pleno ou Integral
	Custeio Variável
	Custeio Direto
	Custo Padrão
	Custeio Meta
Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho	Preços de transferência
	Moeda constante
	Valor presente
	Retorno sobre o investimento
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido
	Valor Econômico Agregado
	Valor Agregado de Mercado
<i>Benchmarking</i>	
Filosofias e modelos de gestão	Planejamento (Estratégico e Operacional)
	Orçamento
	Simulação
	Gestão Baseada em Atividades
	<i>Just in Time (JIT)</i>
	Planejamento Tributário
	Mapa de Gestão de Riscos

Fonte: Borinelli (2006).

2.2.2 Controles Internos

Se, um dia, os controles internos eram sinônimos de burocracia, hoje, não são mais, pois, segundo Nascimento e Reginato (2015), os controles internos não retardam as atividades operacionais, são instrumentos necessários para a governança corporativa e, para controlar, é necessário o domínio dos detalhes do negócio quanto aos aspectos financeiro, físico, humano, operacional, produtivo.

Não existe um passo a passo, uma fórmula ou um manual que diga exatamente como devem ser os controles internos. No entanto, eles são derivados do entendimento das necessidades do negócio e dos sócios.

Rozo (2002 apud BORINELLI, 2006) refere-se ao tema de controle interno e ressalta que “encontram-se diversas definições para esse tema, ora com ênfase na garantia de cumprimento dos objetivos organizacionais, ora focando o *compliance* às leis, regulamentos, políticas, diretrizes e procedimentos.”

Barreto (2012) observa que os controles internos não devem ser confundidos como uma tarefa da auditoria, embora sejam bastante incentivados por ela não só por facilitar o trabalho, mas também por garantir que os dados estão livres de grandes distorções e erros.

Nascimento e Reginato (2013) afirmam que:

O controle organizacional tem por objetivo garantir a eficácia empresarial, verificando se os recursos colocados à disposição da empresa foram utilizados com vistas a atingir as expectativas dos seus proprietários. Para garantir a sua eficácia é preciso estabelecer planos que abranjam a totalidade das operações e que estejam totalmente integrados entre si.

A Controladoria, para facilitar a coleta das informações e também garantir que estão corretas, cria um sistema de controles internos, os quais abrangem todos os processos dentro da empresa e permitem a mais completa rastreabilidade possível.

Padoveze (2016, p. 36), ao responsabilizar a Controladoria pelo monitoramento dos controles internos, destaca a necessidade dela de “avaliar permanentemente a observância de todas as etapas e procedimentos para os processos embutidos nos sistemas de informações operacionais.”

Ao elaborar um sistema de controles internos, a Controladoria está exercendo não apenas sua função de auxiliar no processo decisório, mas também, como afirma Padoveze (2016), mantendo a segurança dos ativos da empresa, visto que existem processos que não são detectáveis pela contabilidade.

Borinelli (2006, p. 175) concluiu, com base na caracterização e nas definições dadas por diversos autores, que a função de controle interno, visando propósitos específicos, “compreende um conjunto de atividades, métodos, medidas, diretrizes, procedimentos e instrumentos adotados para dirigir, restringir, vigiar, fiscalizar, governar e conferir as atividades organizacionais.”

A elaboração e o planejamento dos controles internos, segundo Borinelli (2006), deve ser feito de forma a atender a determinados propósitos, como

proteger o patrimônio organizacional, encorajar e estimular a obediência e aderência às diretrizes e políticas internas, obter conformidade e aderência com as leis e regulamentos (*compliance*), promover e estimular a eficiência e eficácia das operações e prover segurança que os objetivos específicos da entidade serão alcançados.

Três etapas podem compor o sistema de controle interno, a etapa da previsão das tarefas, a execução das tarefas e a mensuração. Na primeira, cabe à Controladoria ou à pessoa da

Controladoria chamada *controller*, com o seu conhecimento técnico e sobre o funcionamento operacional da empresa, junto aos demais setores administrativos, criar parâmetros e procedimentos para garantir a acurácia e a segurança das informações. Na segunda, a Controladoria deverá acompanhar as tarefas e observar se estão sendo executadas corretamente conforme havia sido previamente planejado. Na terceira, o controlador irá verificar os resultados, conferindo-os com os mecanismos de rastreabilidade e analisando-os, a fim de formar os indicadores de desempenho, também conhecidos por KPIs, os quais serão apresentados aos executivos superiores, dando sequência ao processo decisório (BARRETO, 2012).

É de grande importância e de responsabilidade da controladoria, através dos controles internos e demais ferramentas, difundir os valores e o entendimento sobre os processos da empresa a todos envolvidos nela.

Autores como Barreto (2012) e Nascimento e Reginato (2015) reforçam o pensamento de que nada adianta um sistema de controle interno de qualidade, que detecte com precisão distorções e erros operacionais e contábeis, se os colaboradores e demais relacionados a uma organização não estiverem de acordo ou cientes de fatores como missão, cultura, objetivos, modelo de gestão e de decisão estabelecidos pela empresa.

2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A Teoria da Contingência, que serve de base teórica à Controladoria, aborda que, como todas as organizações são únicas, não há um modelo ou estrutura organizacional único a ser seguido por todas as empresas.

Para Nascimento e Reginato (2015), a teoria da contingência aborda a relação contínua de uma organização com o ambiente no qual está inserida. Além disso, Nascimento e Reginato (2015 apud DONALDSON, 1999) destacam que o único modelo que uma organização pode seguir é aquele que se adapta às mudanças presentes no ambiente externo, ou seja, a empresa precisa adaptar e atualizar seus processos internos e sua estrutura conforme as variáveis externas.

Ao contrário da teoria sistêmica, que defende a existência de uma forma mais adequada de organização, a teoria da contingência diz que o ambiente, externo e interno, e as experiências específicas de cada organização é que deverão servir de base para sua melhor estruturação.

Conforme Chenhall, Harrison e Watson (1981, p. 241 apud FREZATTI et al., 2011), “não existem soluções únicas para a resolução de problemas organizacionais. Essa teoria

advoga que é fundamental a adequação (*fit*) entre os elementos ambientais e contextuais que rondam a organização e as suas variáveis internas”.

Fisher (1995 apud FREZATTI et al. 2011) lista algumas variáveis de contingências apresentadas pela Teoria da Contingência:

- Ambiente externo.
- Estratégia competitiva e missão.
- Tecnologia.
- Tamanho e variáveis do setor.
- Conhecimento e fatores observáveis.

Nascimento e Reginato (2015) afirmam que a Controladoria deve voltar-se ao cenário, justamente devido a estas variáveis, exemplificando algumas variáveis externas de sua responsabilidade, que podem ser alterações na economia, na política, na tecnologia e na legislação.

Nesse sentido, a Teoria da Contingência serve de apoio para a compreensão das variáveis contingenciais, que serão específicas e únicas para cada organização, de forma que ela possa elaborar um modelo de contabilidade gerencial apropriado (FREZATTI et al., 2011).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa, que, conforme Santos e Filho (2012), “nada mais é do que o caminho a ser percorrido para se atingir o objetivo proposto”. Os subtópicos tratam do delineamento da pesquisa, da coleta de dados e da análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, que, segundo Marconi e Lakatos (2022, p. 348), “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso estudado, que não pode ser generalizado”. O objetivo do estudo é descritivo e, para Lucio, Collado e Sampieri (2013, p. 102), um estudo descritivo “busca especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise” e também, conforme Almeida (2012, p. 26), “descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados”.

O objeto de estudo desta pesquisa é uma agroindústria localizada próximo a Passo Fundo, Rio Grande do Sul, a qual não será identificada, pois solicitou sigilo. A organização atua no mercado há quase um século e conta com filiais em outros estados.

Devido ao tempo de existência e à missão de continuar no mercado por tempo indeterminado, a empresa necessitou passar por diversas mudanças, adaptações e melhorias, sendo uma delas a instalação do setor de Controladoria, a qual vem auxiliando a gestão do negócio.

O objetivo desta pesquisa, de abordagem qualitativa, é determinar as funções que estão sendo exercidas pela Controladoria da empresa e se ela está atendendo às contingências. Na abordagem qualitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2022, p. 296), “o problema não sai da cabeça do pesquisador, mas é resultado da imersão do pesquisador na vida e no contexto da população pesquisada.” Para isso, foi elaborado e enviado um questionário ao público-alvo, o qual foi selecionado, de forma não aleatória, através da análise do organograma da empresa.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário semiestruturado, ou seja, com questões abertas e outras pré-definidas, enviado para quatro diretores e para os três responsáveis

do setor de Controladoria. Um dos quatro diretores estava em viagem e não pode responder e um dos *controllers* não respondeu ao questionário.

O questionário contém questões de pesquisas já existentes. Do trabalho “Identificação da necessidade de implantação de um sistema de controladoria: o caso da empresa prestadora de serviços ‘X’”, da autora acadêmica Schmitz (2011), foram extraídas as questões 1 a 2.3 do bloco 2, as questões 4 a 6 do bloco 3, a questão 7.2 do bloco 4, as questões 11 e 13 do bloco 5, as questões 14.3, 15, 15.3 e 15.5 do bloco 6. As respostas de algumas destas questões foram readaptadas utilizando a escala *Likert* para melhor mensuração da opinião dos respondentes.

Também foram extraídas na íntegra, com exceção do bloco de questões “contingências ecológicas/sanitária: febre aftosa e/ou gripe aviária”, que foram excluídas do questionário, as questões da entrevista realizada no trabalho dos autores Beuren, Czesnat e Silva (2008).

A outra técnica utilizada como método de pesquisa foi a observação direta, através da qual foi possível acompanhar os processos de forma prática, entender a cultura e os valores da empresa, bem como entender as funções da Controladoria e a sua interação com os demais departamentos e com a direção.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi dividido em cinco blocos. O primeiro bloco contém a identificação do respondente; o segundo fala sobre a contabilidade; o terceiro sobre Controladoria; o quarto sobre artefatos de Controladoria e o quinto sobre contingências ambientais, o qual tem o objetivo de verificar como a Controladoria está atendendo as determinadas situações contingenciais como as de âmbito trabalhista, jurídico, ambiental, estratégico, econômico e da legislação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são descritos os resultados do questionário, os quais serão comparados com o referencial teórico.

Lembrando que, com base no organograma da empresa, o público alvo da pesquisa foi a direção, visto que esta gerencia todos os demais departamentos e setores, como o setor de Controladoria. Além disso, devido à preferência dos respondentes, o formulário, primeiramente elaborado no *google forms*, foi transcrito para um documento Word, impresso e entregue aos diretores e controladores para que o respondessem. Posteriormente, as respostas foram passadas para o *google forms*.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

No bloco do questionário referente à identificação dos respondentes, foi questionada a formação dos profissionais, qual a área de formação e o departamento ou o setor em que atuam.

Por razões de privacidade dos dados, serão apresentados apenas os setores ou os departamentos ocupados pelos respondentes conforme o Quadro 3 - Respondentes, para melhor apresentação das respostas de cada um nos blocos seguintes.

Quadro 3 – Respondentes

RESPONDENTES				
Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3	<i>Controller 1</i>	<i>Controller 2</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Portanto, no total, foram cinco respondentes, três diretores e dois responsáveis do setor de Controladoria do departamento administrativo. Um quarto diretor, por motivos de viagem ao exterior, não pode responder ao questionário e um terceiro *controller* não respondeu o questionário.

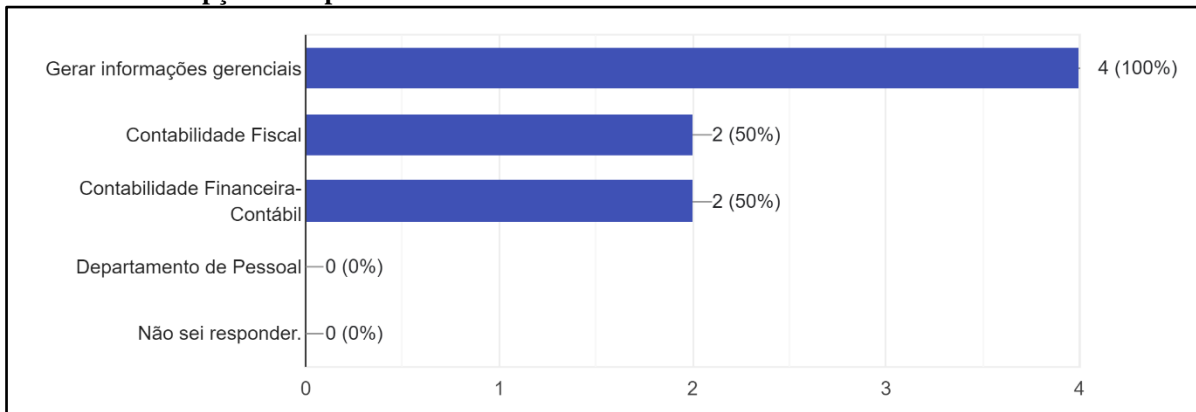
4.2 CONTABILIDADE

Neste capítulo, serão relacionadas as respostas do questionário com o capítulo referente à Contabilidade do referencial teórico.

Visto que a contabilidade é informação e tem o objetivo de, conforme Padoveze (2019, p. 106), “facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente”, foi questionado aos respondentes se estes já precisaram de informações contábeis. Nesse sentido, todos os participantes do questionário responderam que já precisaram de informações contábeis.

Foi elaborada uma questão para verificar a percepção dos respondentes quanto à importância da contabilidade, conforme o Gráfico 1 – Percepção de importância da Contabilidade.

Gráfico 1 – Percepção de importância da contabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Das respostas obtidas, sendo que um dos *controllers* não respondeu a esta questão, todos os demais afirmam que a contabilidade é importante para gerar informações gerenciais. De maneira analítica, um dos *controllers* e um diretor afirmam que a contabilidade é importante apenas para gerar informações gerenciais, enquanto os outros dois diretores afirmam também ser importante para a Contabilidade Fiscal e para a Contabilidade Financeira-Contábil. Nenhum dos respondentes afirmou ser importante para o Departamento de Pessoal.

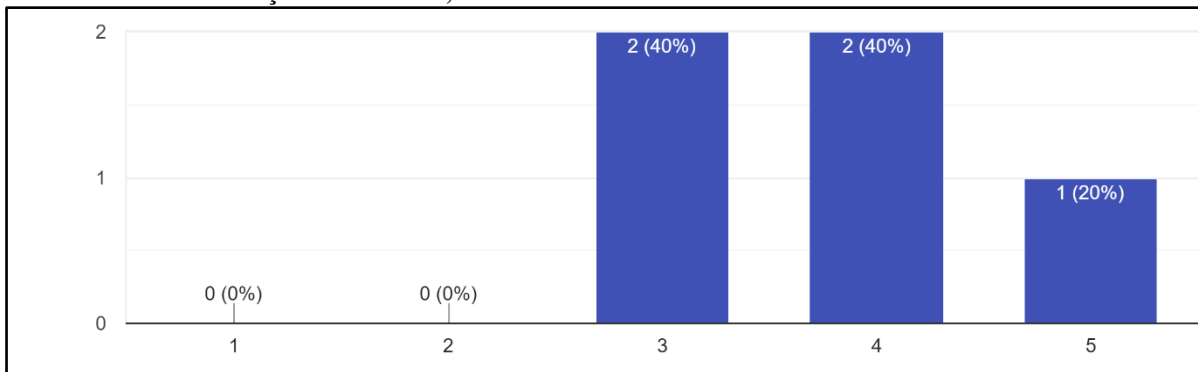
Quanto ao setor ao qual os respondentes se dirigem quando precisam de informações financeiras, econômicas e contábeis, todos afirmaram se dirigir ao setor de Controladoria.

Conforme Frezatti et al. (2011), citado no referencial teórico, é responsabilidade da Controladoria cuidar para que todos os usuários tenham à disposição de todas as informações para cumprir seus objetivos.

A questão seguinte busca compreender se a empresa utiliza as informações financeiras, econômicas e contábeis para a tomada de decisão e, para esta, todos os participantes responderam de forma afirmativa.

Em relação à questão sobre as informações financeiras, econômicas e contábeis, utilizando a escala *likert*, dos cinco respondentes, segundo mostra o Gráfico 2 – As informações financeiras, econômicas e contábeis são suficientes, um diretor afirmou concordar totalmente que elas são suficientes para a gestão da empresa e para a tomada de decisão, enquanto um diretor e um *controller* responderam que concordam em parte e outro diretor e *controller* responderam que não concordam nem discordam, ou seja, há necessidade de melhorias.

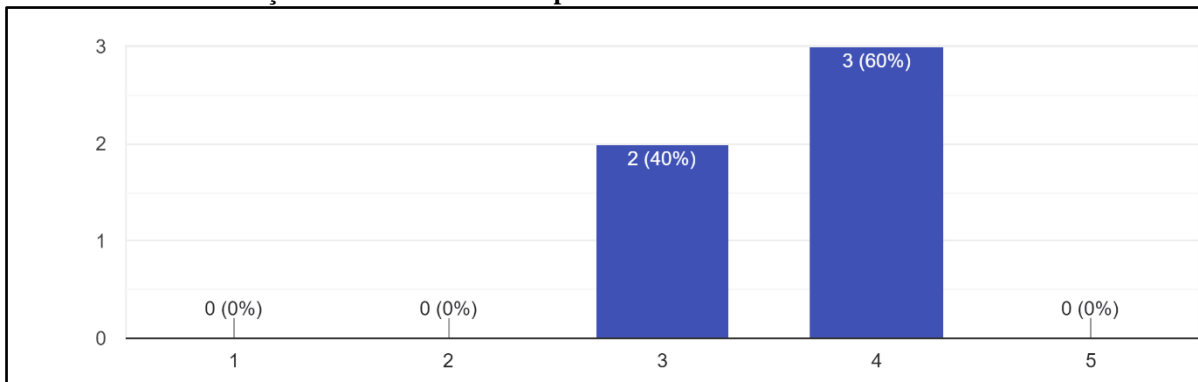
Gráfico 2 – As informações financeiras, econômicas e contábeis são suficientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Em seguida, para a questão que buscou verificar se as informações estão chegando em tempo hábil para a tomada de decisão e realização de mudanças estratégicas, as respostas são apresentadas no Gráfico 3 – As informações são recebidas em tempo hábil. Dois diretores e um *controller* responderam que concordam parcialmente e um diretor e um *controller* responderam que não concordam nem discordam, ou seja, há necessidade de melhorias.

Gráfico 3 – As informações são recebidas em tempo hábil



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A próxima questão do bloco sobre Contabilidade objetiva verificar exatamente quais informações contábeis são recebidas pelos respondentes, conforme apresenta o Quadro 4 – Informações Contábeis Recebidas.

Quadro 4 – Informações contábeis recebidas

	Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3	Controller 1	Controller 2
Balço Patrimonial	X		X	X	
Demonstrativos de Fluxo de Caixa (DFC)	X		X	X	
Demonstrativos de Valor Adicionado (DVA)	X				
Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE)	X	X	X	X	
Demonstrações de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)	X		X		
Planejamento estratégico	X		X		
Relatório de custos	X	X	X	X	
Relatórios financeiros	X		X	X	
Indicadores financeiros	X	X	X		
Relatórios de desempenho			X		
Não recebo informações.					X

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nenhum dos diretores recebe todas as informações contábeis disponíveis, assim como nenhum deles recebe as mesmas informações que os demais. Além disso, um dos *controllers* afirmou não receber nenhuma informação contábil.

4.3 CONTROLADORIA

Conforme descrito no referencial teórico, a Controladoria pode ser definida como um órgão da empresa, setor ou departamento com algumas responsabilidades e funções específicas como a gestão de informações para o processo decisório, processo de gestão, medição do desempenho organizacional, relato e interpretação dos resultados e estabelecimento de controles internos.

Assim, a primeira questão do bloco sobre Controladoria inicia questionando os participantes sobre seu entendimento a respeito desta área das Ciências Contábeis. No Quadro 5 – Entendimento sobre Controladoria seguem as respostas obtidas.

Quadro 5 – Entendimento sobre Controladoria

Questão: O que você entende sobre Controladoria?	
Diretor 1	Setor responsável por levantar e gerir informações contábeis da empresa e monitorar as informações para a tomada de decisões.
Diretor 2	Área que transforma dados contábeis em informação.
Diretor 3	É um departamento responsável pela gestão de várias informações, as quais servem de apoio para a gestão da empresa, tomada de decisões e planos estratégicos.
Controller 1	Setor que elabora controles para tomada de decisão ascética e rápida.
Controller 2	Área de apoio a direção para análises gerenciais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nas respostas obtidas, é possível observar palavras chaves que remetem à tomada de decisão, gestão de informação e elaboração de controles, relacionadas ao conceito teórico de Controladoria.

Na questão seguinte, foi utilizada a escala *Likert* para verificar o quanto os respondentes acreditam que um sistema de Controladoria auxilia na gestão da empresa. No total das cinco respostas, apenas um diretor afirmou concordar parcialmente, enquanto os demais respondentes afirmaram concordar totalmente. Foi solicitado para que os respondentes justificassem essa resposta, conforme mostra abaixo o Quadro 6 – Justificativa da questão.

Quadro 6 – Justificativa da questão

Justificativa da questão anterior	
Diretor 1	Não sei responder.
Diretor 2	Não sei responder.
Diretor 3	A própria função da Controladoria, descrita na questão sobre entendimento da Controladoria, serve como justificativa.
<i>Controller 1</i>	Para se fazer gestão de uma empresa é preciso ter entendimento e controle sobre ela. Portanto a Controladoria é essencial para o sucesso na gestão da empresa.
<i>Controller 2</i>	Pois é na Controladoria que estão as informações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Apesar de todos os respondentes da questão anterior concordarem que um sistema de controladoria auxilia na gestão da empresa, dois diretores não souberam justificar o porquê, enquanto o terceiro diretor justificou dizendo que a própria função da Controladoria justifica a sua importância. Por outro lado, o *controller 2* justificou a importância de um sistema de Controladoria afirmando que é o setor no qual estão as informações da empresa, da mesma maneira que afirma Frezatti et al. (2011) dizendo que “é a única área em uma empresa que reúne as informações das demais.”

A próxima questão, que utiliza respostas pré-definidas, permitiu verificar o entendimento dos participantes do questionário a respeito das funções que devem ser exercidas pelos *controllers*. Logo abaixo, segue com as respostas o Quadro 7 – Atividades fundamentais do *controller* na visão da empresa.

Quadro 7 – Atividades fundamentais do *controller* na visão da empresa

Marque as atividades que você considera fundamentais a serem desempenhadas pelo <i>controller</i>	Justificativa da questão anterior				
	Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3	<i>Controller 1</i>	<i>Controller 2</i>
Gerenciar o Departamento de Contabilidade;	X				
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação;	X		X	X	
Implementar e manter todos os registros contábeis;	X		X		
Elaborar demonstrações contábeis;	X	X	X	X	

continua...

continuação...

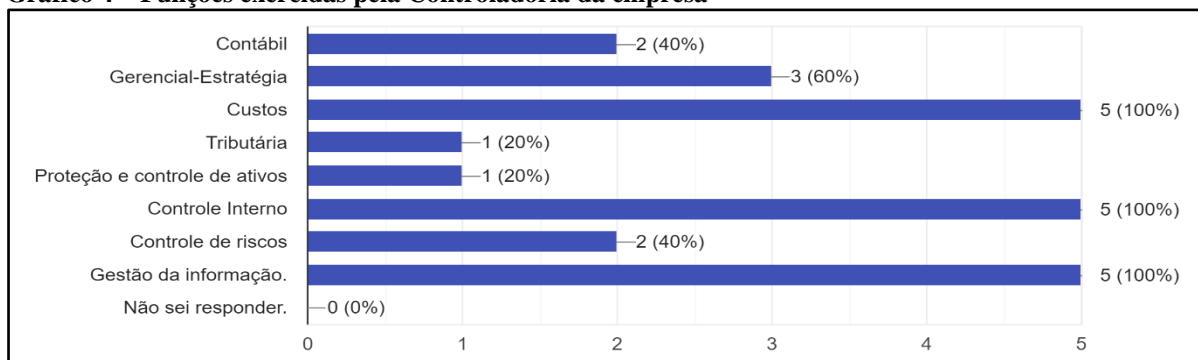
Atender aos agentes de mercado (preparar informações);				X	X
Realizar o registro e o controle patrimonial (ativos fixos);	X				
Gerenciar impostos (supervisão);			X	X	
Realizar o registro e o recolhimento de impostos;	X				
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos;	X		X	X	
Realizar auditoria interna;	X		X	X	
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais;	X		X	X	X
Prover suporte ao processo de gestão, com informações;	X		X	X	X
Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia);	X	X	X		
Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas (agrupadas);	X	X	X	X	
Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento (agrupadas);	X	X	X	X	X
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.	X		X	X	
Outra(s):			Realizar cenários de resultados. [...]		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Apesar das respostas não serem unânimes entre todos os respondentes, existe um entendimento dos diretores e dos *controllers* que o *controller* deve desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento e do orçamento da empresa.

A questão seguinte serviu como um comparativo sintético em relação à questão anterior, ao passo em que questiona quais as funções de fato estão sendo exercidas pela Controladoria. As respostas foram as seguintes, conforme o Gráfico 4 – Funções exercidas pela Controladoria da empresa.

Gráfico 4 – Funções exercidas pela Controladoria da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nesta questão, é possível verificar uma falta de entendimento sobre as funções que estão sendo exercidas pela Controladoria. Embora todos os respondentes concordam que a função de custos, controle interno e gestão da informação estão sendo exercidas, apenas um *controller* afirmou que as funções tributária e de proteção e controle de ativos estão sendo exercidas pela Controladoria.

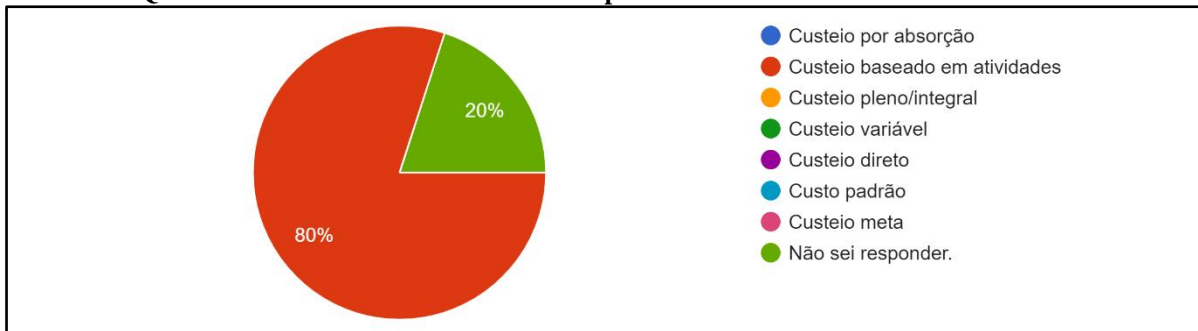
4.4 ARTEFATOS DE CONTROLADORIA

Neste capítulo, será apresentada a relação entre os Artefatos de Controladoria do referencial teórico, com base no Quadro 1 e os utilizados na empresa.

4.4.1 Métodos, critérios e sistemas de custeio

Os entrevistados foram questionados quanto a qual método de custeio é utilizado pela organização e as respostas foram as seguintes, conforme o Gráfico 5 – Qual Método de Custeio é utilizado na empresa.

Gráfico 5 – Qual método de custeio é utilizado na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Das respostas obtidas, apenas um dos diretores não soube responder à questão, enquanto o restante dos respondentes afirmou que a empresa utiliza o Custeio Baseado em Atividades.

Também foi questionado se as informações recebidas sobre os custos para gerenciar os negócios da empresa são suficientes, utilizando a escala *Likert*, sendo que um diretor e um *controller* concordaram totalmente, dois diretores concordaram parcialmente e um *controller* não concordou nem discordou, ou seja, acredita que há necessidade de melhorias.

Na afirmativa sobre a empresa ter parâmetros de lucratividade e rentabilidade estimados, utilizando como resposta a escala *likert*, dois diretores e um *controller* concordaram totalmente, enquanto um diretor e um *controller* concordaram parcialmente.

4.4.2 Métodos de mensuração e avaliação de medidas de desempenho

Quanto à questão sobre quais os métodos de mensuração, avaliação e medidas de desempenho, as respostas foram as seguintes, segundo o Quadro 8 - Métodos de Mensuração e Avaliação e Medidas de Desempenho na empresa:

Quadro 8 – Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho na empresa

Dos métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho abaixo, quais são adotados pela controladoria na empresa?					
	Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3	Controller 1	Controller 2
Preços de transferência	X			X	
Moeda Constante					
Valor presente				X	
Retorno sobre o investimento	X		X	X	
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	X		X	X	
Valor Econômico Agregado	X				
Valor Agregado de Mercado	X				
<i>Benchmarking</i>			X		
Não sei responder		X			X

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Das respostas obtidas, um diretor e um *controller* não souberam responder. Um dos *controllers* afirmou que é utilizado o Valor Presente, embora nenhum outro respondente tenha marcado esta resposta, o que indica que o conceito deste Artefato de Controladoria pode não estar sendo entregue à direção

Embora o método de *benchmarking* não tenha sido marcado em quatro das cinco respostas, na questão seguinte, que verifica se, na empresa, são levantadas informações de outras empresas do mesmo segmento, ou seja, *benchmarking*. Dos respondentes que não marcaram esta resposta na questão anterior, um *controller* afirmou que sempre são levantadas essas informações, um diretor e um *controller* afirmaram que quase sempre são levantadas as informações e um diretor afirmou que, às vezes, são levantadas as informações. Portanto, é possível que o termo *benchmarking* não era de conhecimento deles.

4.4.3 Filosofias e Modelos de Gestão

Quanto à questão sobre quais as filosofias e os modelos de gestão, as respostas foram as seguintes conforme Quadro 9 – Filosofias e Modelos de Gestão da empresa:

Quadro 9 – Filosofias e modelos de gestão da empresa

	Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3	Controller 1	Controller 2
Planejamento (Estratégico e Operacional)			X	X	
Orçamento			X		
Simulação de resultados	X	X	X	X	X
Gestão baseada em atividades	X		X	X	
Planejamento Tributário			X	X	X
Mapa de gestão de riscos			X		
Just in Time (JIT)				X	
Não sei responder					

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme as respostas obtidas, o único Artefato de Controladoria que todos os respondentes afirmam existir na organização é a simulação de resultados.

Foi visto, no referencial teórico, com base nas afirmações de Barreto (2012), a necessidade dos níveis executivos de delegar e descentralizar poderes e atividades administrativas, porém isto não pode significar abandono gerencial e desconhecimento dos rumos da organização por parte do executivo. Portanto, pode ser de interesse da empresa objeto de estudo uma maior preocupação a respeito da não uniformidade das respostas.

4.4.4 Processo de gestão

Além disso, foram realizadas questões, conforme o Quadro 10 – Existência de Planejamento e Orçamento na empresa, para verificar se a controladoria participa do processo de gestão, que, como visto no referencial teórico, é formado pelo tripé planejamento, execução e controle.

Quadro 10 – Existência de Planejamento e Orçamento na empresa

Se existe Planejamento (Estratégico e Operacional), qual setor/departamento responsável?	
Diretor 1	Não sei responder.
Diretor 2	Não sei responder.
Diretor 3	Controladoria, gerentes, diretores
Controller 1	Controladoria
Controller 2	Controladoria
Se existe Orçamento, qual o setor ou departamento responsável?	
Diretor 1	Não sei responder.
Diretor 2	Não sei responder.
Diretor 3	Departamento de custos.
Controller 1	Não existe ainda. Está em fase de criação.
Controller 2	Custos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

É interessante observar que apenas um diretor e um *controller* afirmaram existir planejamento estratégico e operacional, conforme visto no subcapítulo anterior. Entretanto,

quando questionados acerca da existência do planejamento na empresa e qual o departamento ou setor responsável, o *controller 2* respondeu que existe este artefato.

Ademais, sendo o orçamento um artefato de Controladoria caracterizado como ferramenta de controle gerencial, foi questionado se existe o planejamento estratégico e operacional, se existe orçamento e se deve haver acompanhamento da execução do orçamento entre o previsto e o realizado. Utilizando a escala *Likert*, todos os respondentes concordaram totalmente, com exceção de um *controller* que discordou totalmente.

Portanto, se a Controladoria planeja, executa e acompanha a execução do orçamento, ela também o controla e participa do processo de gestão, pois o conceito de controle, conforme Oliveira (1998, p. 5 apud BARRETO, 2012), é “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 providências saneadoras.”

Quadro 11 – Existência de Artefatos de Controladoria na empresa

Se existe simulação de resultados, qual o setor ou departamento responsável?	
Diretor 1	Controladoria.
Diretor 2	Controladoria.
Diretor 3	Não sei responder.
<i>Controller 1</i>	Controladoria.
<i>Controller 2</i>	Controladoria.
Se existe gestão baseada em atividades, qual o setor ou departamento responsável?	
Diretor 1	Controladoria.
Diretor 2	Não sei responder.
Diretor 3	Departamento de custos.
<i>Controller 1</i>	Controladoria e custos.
<i>Controller 2</i>	Controladoria.
Se existe planejamento tributário, qual o setor ou departamento responsável?	
Diretor 1	Escrita Fiscal – Contábil.
Diretor 2	Não sei responder.
Diretor 3	Setor fiscal.
<i>Controller 1</i>	Controladoria e fiscal.
<i>Controller 2</i>	Fiscal.
Se existe mapa de gestão de riscos, qual o setor ou departamento responsável?	
Diretor 1	Não sei responder.
Diretor 2	Não sei responder.
Diretor 3	Controladoria.
<i>Controller 1</i>	Não existe.
<i>Controller 2</i>	Controladoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na questão sobre a existência da simulação de resultados na empresa, todos afirmaram existir, com exceção de um diretor, e a Controladoria ser responsável pela tarefa.

4.5 CONTINGÊNCIAS AMBIENTAIS

As questões do quinto e do último bloco do questionário, todas descritivas, foram retiradas, conforme mencionado na metodologia, do trabalho já existente dos autores Beuren, Czesnat e Silva (2008). Tais questões abordam possíveis contingências ambientais que acometem a empresa e o papel da controladoria frente a essas contingências.

Visto que a Teoria da Contingência aborda não existir um modelo específico de negócio que atenda as organizações, mas que cada empresa é moldada pelas variáveis internas e externas a ela, Frezatti et al. (2011) citam que esta teoria serve de apoio para a compreensão das variáveis contingências, possibilitando um modelo de contabilidade gerencial apropriado.

4.5.1 Contingências Legais

As questões dos quadros a seguir foram respondidas pelos *controllers* responsáveis do setor da Controladoria e por um diretor. Os demais diretores não souberam responder a este bloco e um *controller* não respondeu o questionário.

Quadro 12 – Contingências legais

CONTINGÊNCIAS LEGAIS	RESPOSTAS		
	<i>Controller 1</i>	<i>Controller 2</i>	Diretor 1
Contingência Tributária: IPI, ICMS, IR, CSLL			
a) Quando identificada uma contingência tributária, qual o procedimento adotado pela empresa?	Em qualquer situação de contingência tributária é colocado o advogado juntamente com o setor fiscal a parte para seguir um caminho de respeito e boa conduta. Na parte contábil só há o reconhecimento após a homologação final do processo.	Fiscal avaliar e entender.	Quando for identificada falha na operação, imediatamente se corrige o erro e cria-se um plano de correção da falha levantada. Quando ocorrer uma mudança na legislação destes tributos, se avalia, juntamente com o departamento fiscal, de custos e controladoria, o impacto que causará no custo do produto final, para criar um plano de atuação.
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência tributária?	Nenhuma contingência fiscal é favorável, pois torna as demonstrações contábeis poluídas ocasionando dúvidas a quem as analisa.	Não tenho conhecimento	Impacto em custos e modelos de negócios.
c) Qual foi o papel da controladoria frente a essas contingências tributárias?	Zelar pela credibilidade da empresa perante a suas demonstrações contábeis através de notas explicativas, entendimentos e provas de sua correta conduta.	Entender para minimizar	Auxiliar os departamentos de custos e tributário a avaliar os impactos apurados através de demonstrativos gerenciais.

continua...

continuação...

d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências tributárias, como as ocorridas?	Sempre buscando conhecimento, zelando pelas melhores e corretas práticas contábeis	Não tenho Conhecimento	Estudando constantemente as alterações na legislação e contratando auditorias externas para avaliar as referidas apropriações ou não apropriações possíveis.
Contingência Trabalhista: Processos Trabalhistas			
a) Quando identificada uma contingência trabalhista, qual o procedimento adotado pela empresa?	Todas contingências trabalhistas são muito bem analisadas e entendidas pelo advogado juntamente com algum gestor da área julgada, com objetivo de tomar a melhor decisão perante a causa. Dependendo da situação, na área contábil a contingência é reconhecida, aguardando o julgamento final.	Jurídico vai estudar e avaliar.	É imediatamente levantado a possibilidade de ocorrer casos semelhantes e na sequência adotada as medidas para estancar o problema. Quanto ao problema que já está estabelecido é criado junto ao departamento jurídico estratégias e combate a ação.
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência trabalhistas?	Nenhuma contingência trabalhista é positiva em um balanço, pois ela acarreta por muitas vezes um mal entendimento nos números quando somente analisadas nos balanços.	Não tenho conhecimento.	Mudanças de procedimentos documentais, melhoria continuada em processos produtivos, criação de protocolos.
c) Qual foi o papel da controladoria frente a essas contingências trabalhistas?	Apoiar a todos os processos que poderão ser melhor entendido pelo julgador.	Entender para minimizar.	Estas questões são tratadas dentro do setor de recursos humanos, departamento pessoal, sesmt (Departamento de segurança do trabalho) e jurídico da empresa, não envolvem diretamente a controladoria.
d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências trabalhistas, como as ocorridas?	Tendo as melhores e corretas práticas trabalhistas.	Tratando a situação para que não ocorra novamente.	Os reflexos obtidos por tais contingências, descritos em uma questão anterior, são as formas que empresa evitará outras futuramente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Beuren; Czesnat; Silva (2008).

Em relação às contingências tributárias, todos os respondentes confirmaram a participação do setor fiscal. O *controller* 1 respondeu que também é acionado o advogado, a fim de seguir um caminho de boa conduta, com a Controladoria zelando pela credibilidade da empresa nas suas demonstrações contábeis, sendo o reconhecimento contábil do processo apenas após a homologação final. O *controller* 2 respondeu apenas que o setor fiscal avalia e entende a contingência, sem esclarecer se há comunicação com outros setores da empresa, embora afirme que a Controladoria também assume o papel de entender. O *diretor* 1 respondeu que se procura imediatamente corrigir falhas, quando for o caso e qualquer mudança na legislação é acionada a Controladoria, o setor de custos e o fiscal para avaliar o impacto e estabelecer um novo plano de atuação.

Quanto às contingências trabalhistas, todos os respondentes confirmaram a participação do setor jurídico. O *controller* 1 respondeu que é acionado o advogado juntamente com o gestor

da área julgada para analisar o processo e entende que nenhuma contingência trabalhista tem reflexo positivo, pois acarreta em um mau entendimento dos números nos balanços. Entretanto, para Barreto (2012), cabe à Controladoria, em relação à administração da empresa, relatar e interpretar os resultados encontrados. Nesse sentido, o papel da Controladoria para o *controller 1* foi de apoiar os processos para melhor entendimento do julgador e possuindo as corretas práticas para evitar futuras contingências. O *controller 2* respondeu apenas que o setor jurídico estuda e avalia a contingência, sem esclarecer se há comunicação com outros setores da empresa, embora afirme que a Controladoria também assume o papel de entender. O *diretor 1* respondeu que é analisada a possibilidade de ocorrerem casos semelhantes, a fim de adotar medidas preventivas, e acionado o departamento jurídico para elaborar estratégias de combate à contingência. Os reflexos destas contingências, conforme o diretor 1, foram mudanças de procedimentos documentais, melhorias nos processos produtivos e criação de protocolos.

4.5.2 Contingências Políticas

No quadro abaixo, são apresentadas as questões e as respostas referentes às contingências políticas.

Quadro 13 – Contingências políticas

CONTINGÊNCIAS POLÍTICAS	RESPOSTAS		
Contingências Políticas: Paralisação por bloqueio da exportação ou importação	<i>Controller 1</i>	<i>Controller 2</i>	Diretor 1
a) Quando identificada a contingência de paralisação por bloqueio da exportação ou importação, qual o procedimento adotado pela empresa?	Não tenho conhecimento de ter havido contingências deste tipo.	Não tenho conhecimento	É acionado as associações de classe para pressionar o desbloqueio. São dadas entradas de medidas judiciais cabíveis.
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência por bloqueio da exportação ou importação?	Não tenho conhecimento de ter grávido contingências deste tipo	Não tenho conhecimento	Ocorreu prejuízo no resultado.
c) Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência por bloqueio da exportação ou importação?	Não tenho conhecimento de ter tido contingências deste tipo.	Não tenho conhecimento	Não tem atuação.
d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências por bloqueio da exportação ou importação, como a ocorrida?	Não tenho conhecimento de ter tido qualquer situação como esta, porém se houvesse certamente seria buscar alternativa para que não prejudicasse o andamento dos negócios e sempre perseguindo	Não tenho conhecimento	Foge do alcance da empresa.

continua...

continuação...

	as melhores e corretas práticas no setor.		
Contingências Políticas: Greve Federal e dos portos			
a) Quando identificada uma contingência por greve federal e dos portos, qual o procedimento adotado pela empresa?	Não tenho conhecimento de ter havido contingências deste tipo.	Não tenho conhecimento	Neste caso, também é acionado as associações de classe para pressionar o desbloqueio. São dadas entradas de medidas judiciais cabíveis.
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência greve federal e dos portos?	Não tenho conhecimento de ter grávido contingências deste tipo	Não tenho conhecimento	Problemas comerciais, já que não se pode atender o cliente em tempo hábil, bem como prejuízos causados em decorrência disto.
c) Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência greve federal e dos portos?	Não tenho conhecimento de ter tido contingências deste tipo.	Não tenho conhecimento	Não tem atuação.
d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências de greve federal e dos portos, como a ocorrida?	Não tenho conhecimento de ter tido qualquer situação como esta, porém se houvesse certamente seria buscar alternativa para que não prejudicasse o andamento dos negócios e sempre perseguindo as melhores e corretas práticas no setor.	Não tenho conhecimento	Foge do alcance da empresa até certo ponto. Por outro lado, procura-se não se concentrar as vendas em exportações. É direcionado o comercial para que equilibre as vendas entre o mercado interno e externo.
Contingências Políticas: Acordos com o Governo			
a) Quando identificada uma contingência decorrente de acordos com o governo, qual o procedimento adotado pela empresa?	Não tenho conhecimento de ter tido contingências deste tipo.	Não tenho conhecimento	Analisar imediatamente o impacto que trará aos negócios (positivo e negativo) para definir a melhor estratégia de atuação.
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de acordos com o governo?	Não tenho conhecimento de ter tido contingências deste tipo.	Não tenho conhecimento	Mudança nas estratégias comerciais do negócio.
c) Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência decorrente de acordos com o governo?	Não tenho conhecimento de ter tido contingências deste tipo.	Não tenho conhecimento	Auxílio nos cálculos dos impactos causados ao negócio.
d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências relacionadas com acordos com o governo como a ocorrida?	Não tenho conhecimento de ter tido qualquer situação como esta, porém se houvesse certamente seria buscar alternativa para que não prejudicasse o andamento dos negócios, e sempre perseguindo as melhores e corretas práticas no setor.	Não tenho conhecimento	Foge do alcance da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Beuren; Czesnat; Silva (2008).

No que se refere às contingências políticas do tipo paralisação por bloqueio da exportação ou importação, os *controllers* 1 e 2 afirmaram não terem conhecimento de nenhuma

situação, embora o *controller* 1 complementou respondendo que, caso houvesse contingências políticas, a conduta seria de buscar alternativas, seguindo boas condutas e práticas no setor.

O *diretor* 1, ao afirmar que esta contingência foge do alcance da empresa no que tange ao procedimento para evitá-la futuramente, responde que, quando é identificada, aciona-se às associações de classe para pressionar o desbloqueio, com entrada de medidas judiciais cabíveis. Por nenhum dos respondentes foi identificado o papel da Controladoria.

Em relação a contingências políticas por greve federal e dos portos, os *controllers* 1 e 2 apresentaram as mesmas respostas, afirmando não terem conhecimento de ter havido contingências como esta.

O *diretor* 1 respondeu que os procedimentos adotados são os mesmos para quando há paralisação por bloqueio de exportações ou importações, afirmando haver reflexos comerciais por não ser possível atender os clientes no prazo estabelecido e consequentes prejuízos. Este diretor responde que contingências como esta, em parte, fogem do alcance da empresa. Por outro lado, procura-se não concentrar as vendas no mercado externo. Por nenhum dos respondentes foi identificado o papel da Controladoria.

Quanto às contingências políticas relativas a acordos com o governo, os *controllers* 1 e 2 também apresentaram as mesmas respostas. O *diretor* 1 respondeu que se analisa o impacto de tal contingência ao negócio a fim de definir uma estratégia comercial e de atuação, afirmando que a Controladoria, neste caso, possui o papel de calcular o impacto no negócio, embora contingências como esta fogem do alcance da empresa.

4.5.3 Contingências Ecológicas e Sanitárias

No bloco de questões abaixo, sobre contingências ecológicas e sanitárias, as questões sobre Febre Aftosa e/ou Gripe Aviária do trabalho de Beuren, Czesnat e Silva (2008) foram excluídas do questionário.

Quadro 14 – Contingências ecológicas e sanitárias

CONTINGÊNCIAS ECOLÓGICAS/SANITÁRIAS	RESPOSTAS		
Contingências Ecológica/Sanitárias Variações Climáticas	<i>Controller</i> 1	<i>Controller</i> 2	Diretor 1
a) Quando identificada uma contingência relacionada a fatores ecológicos, sanitários ou variações climáticas, qual o procedimento adotado pela empresa?	O procedimento seria de ter o conhecimento dos fatos juntamente com advogado buscando um melhor entendimento da prática que deveria ser utilizada e não foi.	Entender e analisar para a passar a atender.	É avaliada a situação e tomada as medidas para sanar o problema, criando medidas de controle. Ex.: Rastreabilidade.

continua...

continuação...

b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de fatores ecológicos, sanitários ou variações climáticas?	Toda contingência deixa reflexos negativos nas análises das empresas, ainda mais em área com tanta visibilidade como a ambiental.	Alterações nas Políticas de Rastreabilidade	Criar comitês para apresentar medidas e alternativas para sanar o problema.
c) Qual foi o papel da Controladoria frente à contingência de fatores ecológicos, sanitários ou variações climáticas?	Auxiliar no entendimento e buscar conhecimento da melhor prática e conduta da empresa.	Entender.	Auxílio nos cálculos dos impactos causados ao negócio.
d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências de fatores ecológicos, sanitários ou variações climáticas como as ocorridas?	Sempre buscando conhecimento, tendo uma equipe comprometida zelando pela continuidade da empresa.	Se adequando com agilidade as novas tendências.	A empresa busca trabalhar segundo todos os procedimentos legais pertinentes ao meio ambiente e sanitários. Quanto a variações climáticas são realizados seguros agrícolas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Beuren; Czesnat; Silva (2008).

Conforme o quadro acima, quando identificada uma contingência ambiental relacionada a fatores ecológicos e sanitários, o *controller 1* respondeu que buscaria conhecimento dos fatos junto com um advogado para entender e atender a situação, bem como a resposta obtida do *controller 2*, embora este não tenha mencionado o auxílio de um advogado. O diretor 1 respondeu que contingências assim devem ser analisadas e medidas de controle devem ser criadas, trazendo como exemplo a rastreabilidade. Nesse sentido, o *controller 2* afirmou que os reflexos de tais contingências podem trazer alterações nas políticas de rastreabilidade. Quanto ao papel da Controladoria, os *controllers* responderam que é de auxiliar no entendimento, enquanto o diretor 1 respondeu que é de auxiliar a calcular os impactos no negócio, sem mencionar se de forma qualitativa ou quantitativa. Além disso, o diretor 1 afirmou que a empresa procura seguir os procedimentos legais relacionados ao meio ambiente e complementou que, em casos de variação climática, são realizados seguros agrícolas.

4.5.4 Contingências Econômicas

No quadro abaixo, são apresentadas as questões e as respostas referentes às contingências econômicas.

Quadro 15 - Contingências econômicas

CONTINGÊNCIAS ECONÔMICAS	RESPOSTAS		
Contingências Econômicas: Variação Cambial	<i>Controller 1</i>	<i>Controller 2</i>	Diretor 1
a) Quando identificada a contingência de variação cambial, qual o procedimento adotado pela empresa?	Buscar alternativas para não comprometer a continuidade da empresa.	Não tenho Conhecimento.	Travas cambiais de acordo com o fechamento de pedidos.
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de variação cambial?	Reflexões negativos no resultado econômico e financeiro da empresa.	Não tenho Conhecimento.	Se não realizadas as travas cambiais, ocorrem prejuízos financeiros.
c) Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência de variação cambial?	Buscar alternativa para não comprometer o resultado da empresa.	Não tenho Conhecimento.	Muito importante, já que criou mecanismos de controle para avaliar e monitorar as oscilações resultado cambial de pedido por pedido.
d) Como a empresa pretende evitar uma futura contingência de variação cambial, como a ocorrida?	Estudando melhor as possibilidades de negócios com o exterior.	Não tenho Conhecimento.	Continuando a utilizar mecanismos de trava cambial.
Contingências Econômicas: Variações nos preços das Commodities			
a) Quando identificada a contingência de variação de commodities, qual o procedimento adotado pela empresa?	Tentativa de renegociação e novas negociações.	Não tenho Conhecimento.	Tentativa de renegociação e novas negociações, e também não realizando negociações à descoberto, ou seja, comprando e produzindo sem perspectiva de venda e mercados.
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de variação de commodities?	Reflexo direto no resultado econômico e financeiro da empresa.	Não tenho Conhecimento.	Nos casos em que as operações não foram lastreadas, como explicado na questão anterior, houve prejuízo no resultado.
c) Qual foi o papel da Controladoria frente a essa contingência de variação de commodities?	Essencial para novos negócios, apresentando novas oportunidade de venda em outros mercados.	Não tenho Conhecimento.	Apontando os resultados, positivos ou negativos.
d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências de variações de commodities como a ocorrida?	Sempre tendo conhecimento de novas possibilidades e oportunidades de negócio.	Não tenho Conhecimento.	Continuando a não realizar negociações à descoberto.
Contingências Econômicas: Variações nos custos de Transporte			
a) Quando identificada a contingência variações nos custos dos transportes, qual o procedimento adotado pela empresa?	Busca de outras possibilidades, de parcerias.	Não tenho Conhecimento.	Se tenta repassar no custo da mercadoria, caso não seja possível, se absorve o prejuízo.
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de variações nos custos de transportes?	Nos resultados e em quebras de contatos.	Não tenho Conhecimento.	Há um desconforto junto aos clientes e também um prejuízo.
c) Qual foi o papel da Controladoria frente a essa	Essencial buscando alternativas.	Não tenho Conhecimento.	Apontando o prejuízo causado.

continua...

continuação...

contingência de variações nos custos de transportes?			
d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências de variações nos custos de transporte, como as ocorridas?	Tendo alternativas.	Não tenho Conhecimento.	Foge do alcance da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Beuren; Czesnat; Silva (2008).

A resposta do *controller* 1 em relação às contingências econômicas por variação cambial foi de buscar alternativas para não comprometer a continuidade da empresa, visto que houve reflexos negativos nos resultados da mesma e citou que o papel da Controladoria foi de auxiliar a evitar que tais reflexos ocorram. O *controller* 2 respondeu não ter conhecimento de tal contingência. O diretor 1 respondeu que são adotados mecanismos de trava cambial para evitar prejuízos financeiros, mencionando que a Controladoria foi a responsável pelo desenvolvimento de tal mecanismo, embora esse fato não tenha sido mencionado pelos *controllers*.

Em relação às contingências econômicas referentes à variação no preço das commodities, o *controller* 1 respondeu que a Controladoria apresenta um papel essencial para buscar novos negócios, enquanto o *controller* 2 respondeu não ter conhecimento. O *diretor* 1 respondeu que, quando identificada uma contingência como da questão, busca-se não realizar negociações à descoberto, de forma a sempre ter uma venda para toda compra, visto que, quando isso não é possível, os reflexos são negativos no resultado da empresa.

Quanto às contingências econômicas referentes a variações nos custos de transporte, o *controller* 1 respondeu que se busca outras parecerias, pois os reflexos de tal contingência podem envolver quebra de contratos, sendo papel da Controladoria buscar alternativas. Já, o diretor 1 respondeu que se tenta repassar os custos da mercadoria, comentando que os reflexos podem envolver desconforto perante aos clientes que arcam com este custo. O *controller* 2 respondeu não ter conhecimento para responder esta questão.

4.5.5 Contingências Administrativas

O quadro abaixo apresenta as questões e as respostas referentes às contingências administrativas.

Quadro 16 – Contingências administrativas

CONTINGÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	RESPOSTAS		
Ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista, sucessão empresarial	<i>Controller 1</i>	<i>Controller 2</i>	Diretor 1
a) Quando identificada uma contingência de ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista e sucessão empresarial, qual o procedimento adotado pela empresa?	Em algumas vezes uma recessão de produção.	Avaliar a tendência para ver se é temporário ou definitivo.	Quanto a ociosidade na produção, se realiza reuniões comerciais, apontando o problema e solucionando medidas comerciais p/ sanar a ociosidade. [...]
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista e sucessão empresarial?	Uma queda nos resultados econômicos.	Custos mais elevados.	Nos momentos de ociosidade ocorreram prejuízos por ineficiência.
c) Qual foi o papel da controladoria frente a essas contingências de ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista e sucessão empresarial?	Na busca de alternativas para evita a ociosidade na produção.	Munir as pessoas que tomam as decisões de informação para a melhor tomada de decisão.	Quanto a ociosidade, ela apontou o prejuízo causado e criou mecanismos de detecção de ineficiências.
d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências de ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista e sucessão empresarial, como as ocorridas?	Tornando a empresa em produção contínua, sem comprometer seu resultado.	Ser mais flexível.	Fortalecendo a área comercial e de marketing, e constantemente buscar a formação de pessoas qualificadas.
Contingência Mercadológica: Alta e/ou baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrência			
a) Quando identificada uma contingência de alta/baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrência, qual o procedimento adotado pela empresa?	Em algumas vezes uma recessão de produção.	Avaliar a possibilidade de atender ou não.	Reforçar as estratégias comerciais e de marketing.
b) Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de alta/baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrencial?	Econômico e financeiro.	Normalmente Custos mais elevados, pois os custos fixos se mantem.	Ociosidade e ineficiência produtiva.
c) Qual foi o papel da controladoria frente a essas contingências alta/baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrencial?	Essencial para auxiliar a equipe gerencial a tomar algumas decisões.	Munir de informações para a melhor decisão.	Não tem atuação, apenas demonstração da ineficiência.
d) Como a empresa pretende evitar futuras contingências alta/baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrencial como as ocorridas?	Tendo produtos de referência no mercado, fidelizando clientes e mantendo vendas mensais.	Sendo mais flexível.	Atuando continuamente no desenvolvimento de novos produtos, investindo em inovações, atuando fortemente em marketing e principalmente no relacionamento com clientes e fornecedores.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Beuren; Czesnat; Silva (2008).

Em relação às contingências administrativas referentes à ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista e sucessão empresarial, as respostas do *controller 1*, *controller*

2 e diretor 1 foram, respectivamente, quando identificadas tais contingências, ocorre recessão na produção, avalia-se se o problema é temporário ou permanente e são realizadas reuniões comerciais para discutir o assunto. Quanto ao papel da Controladoria, o *controller* 1 respondeu que se buscam alternativas para evitar ociosidade na produção, ao passo que o diretor 1 respondeu reconhecendo a Controladoria como responsável por criar mecanismos de detecção de ineficiências.

Quanto às contingências mercadológicas, as respostas obtidas indicam que pode haver recessão na produção e reflexos negativos nos resultados, além de aumento nos custos. Por parte dos *controllers*, a Controladoria tem sido essencial no auxílio para os gestores tomarem decisões, embora esse aspecto não tenha sido relatado pelo diretor 1, respondendo que a Controladoria não tem atuação.

4.6 RECOMENDAÇÕES PARA O DEPARTAMENTO DE CONTROLADORIA

Neste capítulo, são relacionados alguns pontos das respostas obtidas com a teoria a partir do bloco dois do questionário, visto que o primeiro bloco se refere à identificação dos respondentes e já foi abordado.

4.6.1 Bloco 2 – Contabilidade

No que concerne às respostas do segundo bloco do questionário, existe a necessidade de se ter informações financeiras, econômicas e contábeis, as quais são fornecidas pela Controladoria para a tomada de decisão. Embora nem todos os respondentes recebam as mesmas informações, elas existem e podem ser fornecidas conforme a necessidade dos *controllers* ou dos diretores. É importante destacar que um profissional da própria Controladoria afirmou não receber nenhuma informação e, neste caso, pode ter ocorrido um erro de interpretação por parte deste respondente, visto que ele mesmo também é um dos responsáveis pela elaboração de informações, demonstrativos e relatórios e possui acesso completo a estes.

Nesse sentido, a teoria diz que a Controladoria é o órgão que reúne as informações de todos os outros setores e departamentos, ou seja, possui informações, financeiras, contábeis e econômicas, as quais serão de auxílio para o processo decisório dos gestores, limitando a recomendação de melhoria, em relação a este bloco do questionário, para a qualidade e a rapidez na entrega das informações.

4.6.2 Bloco 3 – Controladoria

Em relação ao terceiro bloco do questionário, o entendimento, tanto por parte do diretor quanto dos *controllers*, das funções que estão sendo exercidas pela Controladoria parece não estar claro a todos, visto a dispersão das respostas.

Conforme a teoria, Heckert e Wilson (1963) e Horngren (1985 apud PADOVEZE 2016, p. 32) afirmam que as funções do *controller* devem ser o planejamento, controle, reporte, contábil, relatórios internos, avaliação e consultoria, relatórios externos, proteção de ativos, avaliação econômica.

Portanto, é recomendado que a Controladoria reafirme e reavalie, junto com a direção, as suas funções.

4.6.3 Bloco 4 – Artefatos de Controladoria

Quanto aos Métodos de Mensuração e Avaliação e Medidas de Desempenho, questionado no bloco quatro, conforme o Quadro 2 – Lista de Artefatos do referencial teórico, o único artefato que, na percepção de todos os respondentes, não está sendo utilizado é o de Moeda Constante. Além disso, um dos *controllers* afirmou não saber responder à questão, portanto é possível que tenha a sua atuação voltada para outra área dentro da empresa que não abrange o conhecimento destes artefatos.

4.6.4 Bloco 5 – Contingências Ambientais

Através das respostas obtidas relacionadas ao quinto bloco do questionário, apenas as contingências políticas referentes à paralisação por bloqueio da exportação ou importação e greve federal e dos portos merecem atenção, visto que a Controladoria afirmou não ter conhecimento de situações assim e o diretor que respondeu a estas questões afirmou que a Controladoria não possui atuação. Assim, isso indica que, possivelmente, os *controllers* não tenham conhecimento devido à direção tomar medidas por conta própria.

Por outro lado, quando questionados sobre as Contingência Mercadológica de Alta ou baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrência, o diretor afirmou que a Controladoria não teve atuação, apenas mostrando a ineficiência, embora os *controllers* afirmam que tiveram papel importante auxiliando os gestores no processo decisório.

De maneira geral, em relação a contingências políticas, a empresa poderá apresentar prejuízos futuramente por não estar preparada a atender situações como estas, conforme a resposta do diretor que afirmou fugir do alcance da empresa.

Por conseguinte, a Controladoria da empresa atende a vários aspectos da teoria, embora apresente alguns pontos para serem revisados.

4.7 CONSTATAÇÕES DE BEUREN, CZESNAT E SILVA (2008) RELACIONADAS AO PRESENTE TRABALHO

Sabendo que, no trabalho de Beuren, Czesnat e Silva (2008) os autores tiveram como objeto de estudo empresas da agroindústria, Perdigão S/A e Minerva S/A e o presente trabalho também trata de uma empresa deste setor, serão feitas algumas considerações.

Quanto às contingências tributárias, a Controladoria da empresa deste estudo possui um papel diferente em comparação com o das empresas Perdigão e Minerva, no sentido de que elas atuam no registro e no controle dos processos, tendo parceria com a área jurídica e possuindo um setor específico para lidar com estes assuntos, respectivamente, ao passo que a empresa deste estudo apresenta um papel voltado ao zelo da credibilidade das demonstrações contábeis influenciadas pela contingência e pelo auxílio aos setores de custo e tributário.

Sobre as contingências trabalhistas, a empresa deste estudo, apesar de não ter atuação direta, sendo este assunto tratado pelo setor de recursos humanos, departamento de segurança do trabalho e jurídico, conforme respondido pelo diretor 1, apoia “a todos os processos que poderão ser melhor entendidos pelo julgador”, segundo o *controller* 1. Dessa forma, a resposta do diretor 1 se assemelha à forma como a contingência é tratada na Minerva S/A.

Em relação a contingências referentes à paralisação por bloqueio de exportação ou importação, a empresa deste estudo, na visão dos *controllers* nunca passou por esta situação, semelhante à empresa Perdigão, que não registrou processo contingente.

Em casos de greve federal e dos portos, na empresa deste estudo, a Controladoria não tem registros de contingências como esta, enquanto o diretor 1 respondeu que ela não tem atuação. No caso das empresas Perdigão e Minerva, a Controladoria participa do processo de avaliação junto com a área técnica, indicando novos volumes de produção.

Quanto a acordos com o governo, a Minerva apresenta contingências apenas sobre assuntos tributários, enquanto, na Perdigão, a Controladoria participa analisando o processo. Já, na empresa deste estudo, a Controladoria, conforme a resposta do diretor 1, atua analisando os impactos causados no negócio decorrentes de acordos com o governo.

Nos processos de contingências ecológicas, a Controladoria da empresa deste estudo tem o papel de entender e auxiliar a área responsável, embora não tenha sido citada e calcular os impactos causados no negócio. Dessa forma, a sua atuação se assemelha com a da Controladoria da Perdigão, que participa no processo de avaliação juntamente com a área técnica.

Em casos de contingência econômica por variação cambial, a Controladoria da empresa deste estudo parece ter exclusiva responsabilidade para tratar do assunto, buscando alternativas e criando mecanismos de controle para evitar futuras contingências, ao passo que, na Perdigão, a Controladoria avalia os processos juntamente com a área responsável.

Quanto à contingência variação no preço das *commodities*, a Controladoria da empresa deste estudo atua apresentando novas oportunidades de negócios e apontando os resultados obtidos, se positivos ou negativos, semelhante à Perdigão, que avalia e elabora o efeito desse fato. Da mesma maneira, na empresa deste estudo, são tratadas contingências de variações nos custos de transporte, enquanto que, na Minerva, a Controladoria promove estudos de mudança de modal de transporte e fornecedores.

Conforme citado na teoria por Nascimento e Reginato (2013), o controle preventivo evita problemas futuros e, dessa forma, na empresa deste estudo, a Controladoria busca alternativas para evitar ociosidades na produção e criou mecanismos de detecção de ineficiências, além de auxiliar no subsídio de informações para melhor tomada de decisão. Enquanto na Perdigão e na Minerva, o controle parece ser mais detectivo, ou seja, identifica e corrige a existência de uma ocorrência após o evento.

A respeito das contingências mercadológicas, a Controladoria da Perdigão avalia e elabora o valor a ser considerado e a da Minerva identifica onde efetuar ajustes. Já, a Controladoria da empresa deste estudo atua, principalmente, auxiliando os gestores no processo decisório, embora, na visão do diretor 1, ela não tem atuação, apesar de demonstrar as ineficiências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo orientou-se pela seguinte pergunta de pesquisa:

Como a Controladoria da empresa ABC está atendendo as Situações Contingenciais e as Necessidades Informacionais?

Constatou-se que as contingências de processos trabalhistas são atendidas pela Controladoria conforme o *controller* 1, porém não são atendidas conforme o diretor 1. As contingências políticas, com exceção daqueles referentes a acordos com o governo, não estão sendo atendidas pela Controladoria, segundo a maioria dos respondentes, visto que ela não tem atuação. As contingências mercadológicas, apesar de o diretor 1 afirmar que a Controladoria não tem atuação, o *controller* 1 respondeu que ela tem papel essencial para auxiliar os gestores a tomar decisões.

Ademais, identificou-se que há uma necessidade de melhoria quanto à qualidade e à quantidade de informações fornecidas pela Controladoria, visto que nem todos os respondentes afirmaram concordar totalmente, ou seja, estarem satisfeitos com questões relacionadas a este aspecto.

Este trabalho teve como objetivo principal **analisar como a Controladoria está atendendo as situações contingenciais do negócio, bem como ao fornecimento de informações.**

Em suma, todas as demais contingências estão sendo atendidas pela Controladoria do ponto de vista da maioria dos respondentes, indicando que, das onze contingências levantadas, o setor está atendendo a nove delas, sendo as exceções dois tipos de contingências políticas, paralisação por bloqueio da exportação ou importação e greve federal dos portos.

Para atingir o objetivo de identificar o papel da Controladoria no ambiente empresarial do caso em estudo, foi elaborada uma revisão literária, utilizando diversos autores, a fim de descrever o conceito de Controladoria, suas funções e suas responsabilidades.

Nesse sentido, identificou-se que a Controladoria da empresa deste estudo está realizando as funções trazidas na literatura e cumprindo seu papel. Constatou-se também que, dos métodos, critérios e sistemas de custeio, a Controladoria utiliza apenas um dos tipos relacionados na teoria, dos métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho apenas a moeda constante os respondentes afirmaram não ser utilizada e, das filosofias e dos modelos de gestão, ao menos um respondente afirmou ser utilizada cada uma delas.

A fim de atingir o objetivo de descrever como está estruturada a Controladoria da empresa objeto deste estudo, foi observado o organograma da empresa e realizado um

questionário, respondido tanto pela Controladoria quanto pela direção, possibilitando verificar que a Controladoria é um setor dentro da empresa, composto por três responsáveis, dos quais apenas dois responderam ao questionário e, possivelmente, trabalham voltados a atender áreas diferentes dentro da empresa, considerando as respostas obtidas.

Para atingir o objetivo de questionar os *controllers* da empresa para verificar como ela está atendendo as contingências ambientais, foi elaborado um bloco específico no questionário, sobre contingências já enfrentadas ou que estão sendo enfrentadas, verificando o papel da Controladoria em relação a elas.

Assim, identificou-se que a Controladoria não possui atuação em apenas duas contingências políticas relacionadas à paralisação por bloqueio da exportação ou importação e greve federal dos portos.

Para atingir o objetivo de identificar as contingências que acometem de forma objetiva o negócio da empresa, no quinto bloco do questionário, questionou-se sobre as contingências legais, trabalhistas, ecológicas, sanitárias, econômicas e administrativas. Dessa forma, considerando aquelas contingências em que a empresa teve reflexos ruins, foi identificado que as contingências tributárias, políticas (de paralisação por bloqueio da exportação ou importação, greve federal e dos portos), econômicas (variações nos custos de transporte) e administrativas acometem o negócio da empresa, visto que os reflexos de tais contingências são negativos.

Para atingir o objetivo de verificar se a empresa e o setor de Controladoria têm uma estrutura capaz de atender às situações de contingências, foi analisado como estes estão atendendo as contingências, quais os reflexos e como pretendem evitar futuras contingências.

Assim, verificou-se que, apesar de a Controladoria assumir o papel em nove das onze contingências levantadas, na maioria delas, ainda há reflexos negativos e algumas fogem do alcance da empresa, indicando que tais contingências podem acometer novamente o negócio e, portanto, a estrutura da empresa e da Controladoria, necessitando de revisões e melhorias.

Apesar da semelhança nas respostas de todos os respondentes sobre o seu entendimento de Controladoria, de tal forma que se pode dizer que as palavras-chave destas respostas foram “gestão de informação” e “tomada de decisão”, as funções que os respondentes acreditam que devem ser desempenhadas pela Controladoria foram divergentes.

Além disso, a relação da Controladoria com a direção aparenta carecer de definição de conceitos, considerando a dissonância das respostas, como visto sobre *Benchmarking* especificamente e demais métodos de avaliação e mensuração e filosofias e modelos de gestão.

Embora, de acordo com Donaldson (1999 apud NASCIMENTO; REGINATO, 2015), não exista um modelo único de gestão para todas as empresas e estas devem se adaptar ao

ambiente no qual estão inseridas, é interessante que a Controladoria e a direção estejam em consonância em relação ao entendimento, atuação e trabalho realizado pela primeira, de forma que isso possa ajudar a empresa a entender e atender as exigências do ambiente.

Quanto à comparação dos achados de Beuren, Czesnat e Silva (2008) com o presente estudo, foi possível constatar que a Controladoria da empresa deste estudo atua de forma semelhante à da Perdigão, para atender a contingências ecológicas, de paralisação por bloqueio de exportações ou importações e variação no preço das commodities e semelhante com a da Minerva para atender as contingências trabalhistas. Entretanto, a Controladoria da empresa deste estudo atua de forma diferente à da Perdigão e da Minerva para atender contingências tributárias, mercadológicas, greve federal dos portos, acordos com o governo, variação nos custos dos transportes, ociosidade de produção e variação cambial.

Para futuros estudos, sugere-se que seja pesquisado sobre como a Controladoria de empresas de outros setores, que não da agroindústria, está atendendo as contingências ambientais e, no caso em questão, para futuros estudos da mesma empresa estudada, sugere-se que os demais usuários das informações da Controladoria possam ser acessados, tais como gestores de cada departamento que compõem a estrutura operacional da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** Grupo GEN, 2014. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025927/>. Acesso em: 27 nov. 2022.
- ALMEIDA, Paulo Samuel D. **Indústria 4.0: princípios básicos, aplicabilidade e implantação na área indústria.** São Paulo: Saraiva, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530451/>. Acesso em: 04 set. 2022.
- BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na gestão.** 1. ed. Editora Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088627/>. Acesso em: 09 abr. 2022.
- BEUREN, Ilse Maria; CZESNAT, Aline Oliveira; SILVA, Marcelo. **Papel da controladoria na adequação às contingências ambientais das agroindústrias de carne e derivados listadas na bovespa.** 2008.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.** Tese (Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- FREZATTI, Fábio. et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.** Grupo GEN, 2011. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478729/>. Acesso em: 04 set. 2022.
- JORGE, Antonio Salvador Morantefauzi T. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário.** Grupo GEN, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466580/>. Acesso em: 29 maio 2022.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica.** Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 27 nov. 2022.
- NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** 3. ed. Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476688/>. Acesso em: 22 maio 2022.
- NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório.** 2. ed. Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499038/>. Acesso em: 09 abr. 2022.
- PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria avançada.** Cengage Learning Brasil, 2010. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108107/>. Acesso em: 27 nov. 2022.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria básica**. 3. ed. Learning Brasil, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125173/>. Acesso em: 19 out. 2022.

PADOVEZE, Clóvis L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. Grupo GEN, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022865/>. Acesso em: 22 out. 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María del Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. Grupo A, 2013. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 27 nov. 2022.

SANTOS, João A.; FILHO, Domingos P. **Metodologia científica**. Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112661/>. Acesso em: 27 nov. 2022.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO - UPF
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, INOVAÇÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS PASSO FUNDO**

Vinícius Winter Colnaghi

Acadêmico

Prof. Ms. Marcelo Silva

Orientador

**O PAPEL DA CONTROLADORIA EM UMA AGROINDÚSTRIA:
UM ESTUDO DE CASO**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SEMI-ESTRUTURADO

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO DO(A) RESPONDENTE

Qual a sua formação?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Mestrado ou doutorado

Se possui ensino superior completo, qual a sua área de formação?

Dentro da empresa, qual o seu setor/departamento?

- Direção
- Controladoria

BLOCO 2 - CONTABILIDADE

Sobre contabilidade financeira e gerencial.

2.1. Você já precisou alguma vez de informações financeiras, econômicas e contábeis?

- Sim
- Não

2.2. Em sua opinião, marque as opções para as quais você entende que a contabilidade é importante.

- Gerar informações gerenciais;
- Contabilidade Fiscal;
- Contabilidade Financeira-Contábil;
- Departamento de Pessoal;
- Não sei responder.

2.3. Caso você precise de alguma informação financeira, econômica ou contábil, qual o departamento ou setor que você procura?

- Contabilidade
 - Controladoria
 - Não sei responder.
 - Outro:
-

2.4 A empresa utiliza informações financeiras, econômicas e contábeis para a tomada de decisão?

- () Sim
 () Não
 () Não sei responder.

2.5. As informações financeiras, econômicas e contábeis recebidas, são suficientes para a gestão da empresa e para subsidiar a tomada de decisão.

Em uma escala de 1 a 5, o quanto você concorda com a afirmativa acima.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2.6. As informações são recebidas em tempo hábil para a tomada de decisões e realização de mudanças estratégicas quando necessário.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

2.7. Se você recebe informações financeiras, econômicas e contábeis, quais são essas informações?

- () Balanço Patrimonial
 () Demonstrativos de Fluxo de Caixa (DFC)
 () Demonstrativos de Valor Adicionado (DVA)
 () Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE)
 () Demonstrações de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)
 () Planejamento estratégico
 () Relatório de custos
 () Relatórios financeiros
 () Indicadores financeiros
 () Relatórios de desempenho
 () Não recebo informações.
 () Outras:

BLOCO 3 - CONTROLADORIA

3.1. O que você entende sobre controladoria?

3.2. Um sistema de controladoria auxilia na gestão da empresa.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

3.3. Por favor, justifique sua resposta anterior.

3.4. Marque as atividades que você considera fundamentais a serem desempenhadas pelo *controller*.

- Gerenciar o Departamento de Contabilidade;
- Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação;
- Implementar e manter todos os registros contábeis;
- Elaborar demonstrações contábeis;
- Atender aos agentes de mercado (preparar informações);
- Realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos);
- Gerenciar impostos (supervisão);
- Realizar o registro e recolhimento de impostos;
- Desenvolver e gerenciar o sistema de custos;
- Realizar auditoria interna;
- Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais;
- Prover suporte ao processo de gestão, com informações;
- Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia);
- Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas (agrupadas);
- Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento(agrupadas);
- Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
- Não sei responder.
- Outra(s):

3.5. Das funções abaixo, marque as que você entende que estão sendo exercidas pela controladoria.

- Contábil
- Gerencial-Estratégia
- Custos
- Tributária
- Proteção e controle de ativos
- Controle Interno
- Controle de riscos
- Gestão da informação.
- Não sei responder.

BLOCO 4 - ARTEFATOS DA CONTROLADORIA

As questões abaixo estão divididas em três grupos:

- a) Métodos, critérios e sistemas de custeio;
 b) Métodos de mensuração e avaliação de desempenho;
 c) Filosofias e modelo de gestão.

4.1. Qual método de custeio é utilizado pela organização?

- () Custeio por absorção
 () Custeio baseado em atividades
 () Custeio pleno/integral
 () Custeio variável
 () Custeio direto
 () Custo padrão
 () Custeio meta
 () Não sei responder.
 () Outro: _____

4.2. As informações recebidas sobre os custos para gerenciar os negócios da empresa são suficientes.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo parcialmente

4.3. A empresa tem parâmetros de lucratividade e rentabilidades estimados.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4.4. Quais são os métodos de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho adotados pela controladoria?

- () Preços de transferência
 () Moeda Constante
 () Valor presente
 () Retorno sobre o investimento
 () Retorno sobre o patrimônio líquido
 () Valor Econômico Agregado
 () Valor Agregado de Mercado
 () *Benchmarking* (Avaliação de outras empresas para desenvolver nova estratégia/negócio.)
 () Não sei responder.
 () Outro: _____

4.5. Quando a empresa deseja desenvolver uma nova estratégia de gestão ou constituir um novo negócio/produto, são levantadas informações em outras empresas do mesmo segmento.

Nunca 1 2 3 4 5 Sempre

4.6. Marque as filosofias e modelos de gestão adotados na organização.

Planejamento (Estratégico e operacional)

Orçamento

Simulação de resultados

Gestão baseada em atividades

Planejamento tributário

Mapa de gestão de riscos

Just in Time (JIT)

Não sei responder.

Outro: _____

4.7. Se existe planejamento (estratégico e operacional), qual é o setor ou departamento responsável?

4.8. Se existe orçamento, qual é o setor ou departamento responsável?

4.9. Deve haver acompanhamento de execução do orçamento entre o previsto e realizado.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4.10. Se existe simulação de resultados, qual é o setor ou departamento responsável?

4.11. Deve haver acompanhamento das simulações de resultados entre o previsto e realizado.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

4.12. Se existe gestão baseada em atividades, qual é o setor ou departamento responsável?

4.13. Se existe planejamento tributário, qual é o setor ou responsável?

4.14. Se existe mapa de gestão de riscos, qual é o setor ou responsável?

BLOCO 5 -VARIÁVEIS CONTINGÊNCIAS *As questões desta seção se referem às contingências ambientais e já foram utilizadas em outro trabalho pelos autores BEUREN, CZESNAT e SILVA (2008) em sua obra "Papel da Controladoria na Adequação às Contingências Ambientais das Agroindústrias de Carne e Derivados Listadas na Bovespa". Por contingência ambiental entenda variáveis internas e externa que acometem a empresa. As questões deste bloco se aplicam ao setor de controladoria, ou controllers, à direção e conselheiros.*

CONTINGÊNCIAS LEGAIS

5.1. Quando identificada uma contingência tributária, qual o procedimento adotado pela empresa?

Contingência Tributária: IPI, ICMS, IR, CSLL

5.2. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência tributária?

5.3. Qual foi o papel da controladoria frente a essas contingências tributárias?

5.4. Como a empresa pretende evitar futuras contingências tributárias, como as ocorridas?

5.5. Quando identificada uma contingência trabalhista, qual o procedimento adotado pela empresa?

Contingência Trabalhista: Processos trabalhistas.

5.6. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência trabalhistas?

5.7. Qual foi o papel da controladoria frente a essas contingências trabalhistas?

5.8. Como a empresa pretende evitar futuras contingências trabalhistas, como as ocorridas?

CONTINGÊNCIAS POLÍTICAS

5.9. Quando identificada a contingência de paralisação por bloqueio da exportação ou importação, qual o procedimento adotado pela empresa?

Contingências Políticas: Paralisação por bloqueio da exportação ou importação

5.10. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência por bloqueio da exportação ou importação?

5.11. Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência por bloqueio da exportação ou importação?

5.12. Como a empresa pretende evitar futuras contingências por bloqueio da exportação ou importação, como a ocorrida?

5.13. Quando identificada uma contingência por greve federal e dos portos, qual o procedimento adotado pela empresa?

Contingências Políticas: Greve Federal e dos portos

5.14. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência greve federal e dos portos?

5.15. Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência greve federal e dos portos?

5.16. Como a empresa pretende evitar futuras contingências de greve federal e dos portos, como a ocorrida?

5.17. Quando identificada uma contingência decorrente de acordos com o governo, qual o procedimento adotado pela empresa?

Contingências Políticas: Acordos com o Governo

5.18. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de acordos com o governo?

5.19. Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência decorrente de acordos com o governo?

5.20. Como a empresa pretende evitar futuras contingências relacionadas com acordos com o governo como a ocorrida?

CONTINGÊNCIAS ECOLÓGICAS/AMBIENTAS/SANITÁRIAS

5.21. Quando identificada uma contingência relacionada a fatores ecológicos, sanitários ou variações climáticas, qual o procedimento adotado pela empresa?

5.22. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de fatores ecológicos, sanitários ou variações climáticas?

5.23. Qual foi o papel da controladoria frente à contingência de fatores ecológicos, sanitários ou variações climáticas?

5.24. Como a empresa pretende evitar futuras contingências de fatores ecológicos, sanitários ou variações climáticas como as ocorridas?

CONTINGÊNCIAS ECONÔMICAS

5.25 Quando identificada a contingência de variação cambial, qual o procedimento adotado pela empresa?

Contingências Econômicas: Variação Cambial

5.26. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de variação cambial?

5.27. Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência de variação cambial?

5.28. Como a empresa pretende evitar uma futura contingência de variação cambial, como a ocorrida?

5.29. Quando identificada a contingência de variação de commodities, qual o procedimento adotado pela empresa?

Contingências Econômicas: Variações nos preços das Commodities

5.30. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de variação de commodities?

5.31. Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência de variação de commodities?

5.32. Como a empresa pretende evitar futuras contingências de variações de commodities como a ocorrida?

5.33. Quando identificada a contingência variações nos custos dos transportes, qual o procedimento adotado pela empresa?

Contingências Econômicas: Variações nos custos de Transporte

5.34. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de variações nos custos de transportes?

5.35. Qual foi o papel da controladoria frente a essa contingência de variações nos custos de transportes?

5.36. Como a empresa pretende evitar futuras contingências de variações nos custos de transporte, como as ocorridas?

CONTINGÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

5.37. Quando identificada uma contingência de ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista e sucessão empresarial, qual o procedimento adotado pela empresa?

Ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista, sucessão empresarial

5.38. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista e sucessão empresarial?

5.39. Qual foi o papel da controladoria frente a essas contingências de ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista e sucessão empresarial?

5.40. Como a empresa pretende evitar futuras contingências ociosidade na produção, rescisão de contrato trabalhista e sucessão empresarial, como as ocorridas?

5.41. Quando identificada uma contingência de alta/baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrência, qual o procedimento adotado pela empresa?

5.42. Quais foram os reflexos na empresa decorrentes da contingência de alta/baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrencial?

5.43. Qual foi o papel da controladoria frente a essas contingências alta/baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrencial?

5.44. Como a empresa pretende evitar futuras contingências alta/baixa demanda de clientes, fornecedores e concorrencial como as ocorridas?
