



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA
(UESB) DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
(DCSA) CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS (CCCONT.)**

Artigo - A controladoria como unidade administrativa de apoio aos gestores das indústrias no controle operacional e financeiro de organizações em Vitória da Conquista, no estado da Bahia.;

Autores:

Pablo Renan Salustiano – Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB.

Manoel Antonio Oliveira Araújo - Doutor em Educação-Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Professor titular da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB.

Danilo Moreira Jabur - Mestre em Inovação e Tecnologia pela UESC de Ilhéus – BA, Professor Assistente da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. **Paulo**

Fernando de Oliveira Pires – Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu, de Salvador, Professor Adjunto da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as principais atividades, controles internos e artefatos de Controladoria que auxiliam os gestores das indústrias no controle operacional e financeiro dessas organizações. Neste sentido, a pesquisa preocupou-se em responder a seguinte questão problema: Quais as principais atividades, controles internos e artefatos de Controladoria que auxiliam os gestores das indústrias no controle operacional e financeiro dessas organizações? O estudo foi justificado pela significância dos controles internos na eficácia da gestão empresarial, que tende a propiciar a continuidade da Empresa, e o consequente desenvolvimento social advindo da geração de recursos, emprego e renda. Para embasar esta pesquisa, foram citados Borinelli (2006), Padoveze (2016), Crepaldi (2017), Martins (2018),

como principais autores. Quanto aos procedimentos metodológicos, caracterizou-se como um estudo composto, de natureza empírica, do tipo descritivo exploratório e teve como unidades de análise três empreendimentos industriais com atividades produtivas distintas. Para coleta de dados, foi utilizada entrevista semiestruturada cujos dados receberam tratamento qualitativo. Os resultados da pesquisa revelaram que a Controladoria, mesmo não estando consolidada em uma estrutura administrativa específica, é percebida como um facilitador na identificação de oportunidades de melhoria, na redução de custos e na maximização dos resultados financeiros.

Palavras-chave: Contabilidade - Controladoria - Gestão Empresarial.

ABSTRACT

This research aims to identify the main activities, internal controls and Controllershship artifacts that assist industry managers in the operational and financial control of these organizations. In this sense, the research was concerned with answering the following problem question: What are the main activities, internal controls and Controllershship artifacts that assist the managers of the industries in the operational and financial control of these organizations? ? The study was justified by the significance of internal controls in the effectiveness of business management, which tends to provide the continuity of the Company, and the consequent social development arising from the generation of resources, employment and income. To support this research, Borinelli (2006), Padoveze (2016), Crepaldi (2017), Martins (2018) were cited as the main authors. As for the methodological procedures, it was characterized as a composite study, of an empirical nature, of the descriptive-exploratory type and had as units of analysis three industrial enterprises with distinct productive activities. For data collection, semi-structured interviews were used, whose data received qualitative treatment. The results of the research revealed that the Controllershship, even though it is not consolidated in a specific administrative structure, is perceived as a facilitator in the identification of opportunities for improvement, in the reduction of costs and in the maximization of financial results.

Keywords: Accounting - Controllershship - Corporate Management.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, a presença de uma estrutura de controladoria bem definida e

eficiente torna-se essencial diante da complexidade das operações e aos constantes riscos inerentes às atividades. Os gestores, especialmente àqueles inseridos em ambientes industriais, conscientes dessa dinâmica de mercado, percebem a importância de contar com profissionais capacitados e sistemas adequados para monitorar e analisar os dados financeiros e operacionais da empresa. Essa percepção reflete a busca por uma gestão mais eficaz, que se baseia em informações confiáveis para identificar oportunidades, corrigir desvios e otimizar os resultados.

Nesse sentido, o estudo em questão está pautado na seguinte temática: A Controladoria como unidade administrativa de apoio à gestão industrial – análise da percepção de gestores das indústrias X, Y e Z situadas em Vitória da Conquista – Ba.

Para a construção desse estudo, além da necessidade de se pensar no tema e na sua relevância, foi de igual importância a definição dos objetivos que ajudam a delimitar o escopo e a direção da pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2017, p.272) formular objetivos significa definir com precisão o que se deseja com o trabalho, sob o ponto de vista de dois aspectos: geral e específico:

Dessa forma, os objetivos executam papéis distintos, porém, complementares. Eles devem refletir sobre as metas que o autor deseja atingir com o trabalho e responder às perguntas de pesquisa ou aos problemas investigados.

Além disso, ressalta-se que ao serem redigidos, os objetivos apresentem clareza e concisão, de modo que sejam compreensíveis para os leitores e incluam uma avaliação posterior do alcance dos resultados obtidos.

Diante disso, os subcapítulos a seguir contemplarão o propósito geral da pesquisa, bem como as especificidades que guiaram o autor na definição do escopo, na seleção dos métodos e na obtenção dos resultados.

O objetivo desse presente artigo é identificar as principais atividades, controles internos e artefatos de Controladoria que auxiliam os gestores das indústrias no controle operacional e financeiro dessas organizações;

A problematização de uma pesquisa busca trazer à tona uma lacuna ou uma situação problemática dentro de determinado campo de estudo, que demanda uma análise mais aprofundada e a busca por respostas ou soluções. Ao problematizar, o autor realiza uma reflexão crítica sobre o tema de pesquisa, levantando questões pertinentes e explorando diferentes perspectivas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 134) “O problema assim, consiste em um

enunciado claro, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é uma pesquisa, ou pode ser resolvido por meio de processos científicos.” A possibilidade de transformar o problema em uma pergunta garantirá ainda mais a sua cientificidade, pois, problemas que enunciam questões de valor não são perguntas científicas. Portanto, a questão problema apresentada na sequência, revela-se um tanto importante no processo de conversão e delineamento dos propósitos do estudo em foco. A questão-problema que norteia esse artigo é: Quais as principais atividades, controles internos e artefatos de Controladoria que auxiliam os gestores das indústrias no controle operacional e financeiro dessas organizações? A proposta de formulação de uma resposta para essa questão incidirá na hipótese de pesquisa.

Esta investigação parte do pressuposto de que a Controladoria, como unidade administrativa de apoio à gestão industrial, auxilia nos processos de gestão empresarial, sobretudo nos assuntos relacionados ao planejamento estratégico, controle de informações, gestão dos custos, orçamentos, formação de preços e otimização dos resultados das empresas industriais do município de Vitória da Conquista – Ba.

Adiante, na tentativa de responder o porquê da realização desta pesquisa, seguem as justificativas de caráter acadêmico, profissional, pessoal e social.

Há tempos o cenário econômico mundial, fortemente influenciado pelo que hoje conhecemos como concorrência entre os mercados, tem estimulado a formação de modelos de negócios sólidos e saudáveis financeiramente. Mas os anos de 2020 e 2021 tornaram-se de fato uma incógnita para o mundo, em vários aspectos.

Os impactos de uma crise provocada pela pandemia da COVID-19 desafiaram pessoas, organizações e sociedades a lidarem com práticas cotidianas complexas e imediatas. E sobre essa perspectiva, o mundo corporativo se viu obrigado a repensar a forma de gerir os recursos, pessoas, processos e controles que viabilizam a continuidade de suas atividades.

Nesse contexto, é evidente, que assim como muitas vidas, a pandemia ceifou quantidade significativa de negócios, isso não somente pelo fato da escassez de recursos financeiros (capacidade de liquidez), mas também, em função da deficiência no processo de gestão dessas empresas.

É de conhecimento que a eficácia de um modelo de gestão empresarial, está fundamentada em decisões ágeis e assertivas, e por estar inserida nesse contexto, a Controladoria revelou-se ao longo dos tempos (final do século XX), um campo científico que muito contribuía para um melhor desenvolvimento das empresas, pois, além de agregar na

gestão econômica, se responsabiliza pelo sistema de informações gerenciais que apoiam no processo decisório.

Assim, o estudo em questão apresenta-se com extrema relevância social, em especial ao público empreendedor, visto que procurará evidenciar, sob a ótica de gestores, a importância da Controladoria no processo de planejamento estratégico, controle de informações, gestão dos custos, orçamentos, formação de preços e otimização dos resultados das empresas com atividade econômica industrial no município de Vitória da Conquista – Bahia.

A sistematização de uma estrutura gerencial pautada em processos e controles como os citados acima, dão condições para a continuidade e consolidação econômica e financeira das instituições, gerando competitividade mercadológica, emprego, renda e conseqüentemente, maior desenvolvimento social.

Para a academia, a pesquisa tende a contribuir com formação de novos profissionais e estimular o estudo acerca do desenvolvimento de métodos de trabalhos consultivos e de apoio nas decisões empresariais.

No contexto pessoal, o estudo justificou-se em possibilitar ao autor uma análise, com características empreendedoras, acerca do cenário mercadológico local, principalmente no que tange o nível de maturidade dos serviços de gestão dos processos e controles internos oferecidos e/ou implantados em empresas industriais de Vitória da Conquista. Além disso, o trabalho contribuiu significativamente para o desenvolvimento de novos projetos profissionais, bem como do aprimoramento e desenvolvimento teórico do pesquisador.

Assim, o desenvolvimento dessa pesquisa revela-se um tanto quanto importante nos âmbitos social, acadêmico e pessoal, pois possibilitou a identificação de gargalos, pontos de melhorias e oportunidades para as três esferas supracitadas.

Para embasar esta pesquisa, são citados Borinelli (2006), Padoveze (2016), Crepaldi (2017), Martins (2018), como principais autores que abordam a temática Controladoria. Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso composto, de natureza empírica, do tipo descritivo-exploratório e teve como unidades de análise três empreendimentos industriais, com atividades produtivas distintas, situadas no Distrito Industrial dos Imborés em Vitória da Conquista - Bahia. Para coleta de dados, foi utilizada entrevista semiestruturada cujos dados receberam tratamento qualitativo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Controladoria apresenta-se como uma unidade administrativa de apoio a gestão empresarial, que deriva da necessidade de dispor de um sistema de informação confiável, tempestivo e capaz de subsidiar os gestores no processo decisório da entidade. Na indústria, ela pode se apresentar a partir da Contabilidade, através de uma estrutura organizada conforme a necessidade de outras áreas, o tipo e a cultura organizacional e, em alguns casos, conforme as características locais a qual ela está inserida.

Em Vitória da Conquista, por exemplo, com uma população de 370.868 habitantes em 2022, segundo fontes do Portal IBGE (2022), as indústrias desenvolvem papel fundamental no crescimento econômico da região, fomentando a economia com a geração de emprego e renda. Nesse sentido, compreender como os gestores percebem o papel desempenhado pela Controladoria, e a necessidade em dispor de uma unidade administrativa de controles na indústria é fundamental para identificar lacunas e oportunidades de melhoria, bem como direcionar ações estratégicas que promovam a eficiência e o sucesso organizacional (Portal IBGE, 2022)

Portanto, este estudo buscou preencher essa lacuna de conhecimento ao realizar uma análise aprofundada da percepção dos gestores sobre a importância da estrutura organizacional de Controladoria em três conceituados empreendimentos industriais, com atividades produtivas distintas, localizadas no Distrito Industrial dos Imborés em Vitória da Conquista – Bahia. Por meio de entrevistas semiestruturadas foram coletados dados que permitiram identificar como os gestores percebem o papel da Controladoria em termos de suporte à tomada de decisões estratégicas, gestão financeira, controle de custos, gestão de riscos, e ainda como eles enxergam a necessidade em dispor de uma estrutura organizacional de Controladoria dentro da Empresa. Com isso, a questão que norteou esta pesquisa foi: Qual a percepção dos gestores, quanto à necessidade da estruturação organizacional da Controladoria para o aprimoramento do processo de gestão industrial?

A pesquisa também abordou, com o intuito de enriquecimento, o estudo de caso da implementação de uma unidade administrativa de Controladoria em uma indústria de Vitória da Conquista. Essa análise teve como objetivo evidenciar a experiência do pesquisador em relação aos desafios enfrentados e as conquistas resultante desse processo.

Diante do exposto, a presente pesquisa é de extrema relevância social, visto que a análise da percepção sobre a importância da Controladoria na gestão de indústrias, e até mesmo de outros segmentos empresariais, possibilitará compreender as principais deficiências, necessidades e expectativas da Administração. Além disso, do ponto de vista social, uma gestão

baseada em boas práticas de Controladoria pode contribuir de forma significativa para o crescimento das empresas locais, promovendo a criação e a manutenção de empregos e renda.

Sob a ótica acadêmica, a pesquisa tende a contribuir com formação de novos profissionais e estimular o estudo acerca do desenvolvimento de métodos de trabalhos consultivos e de apoio nas decisões empresariais. No contexto pessoal e profissional, o estudo justifica-se em possibilitar uma análise, com características empreendedoras, acerca do cenário mercadológico local no que tange o nível de maturidade dos serviços de gestão dos processos e controles internos oferecidos e/ou implantados nas indústrias selecionadas.

Diante desses pressupostos, o desenvolvimento dessa pesquisa revela-se um tanto quanto importante nos âmbitos social, acadêmico e pessoal, pois tende a possibilitar a identificação de gargalos, pontos de melhorias e oportunidades para as três esferas supracitadas. Além disso, o trabalho tornar-se-á relevante ao desenvolvimento de novos projetos profissionais, bem como do aprimoramento e desenvolvimento teórico do pesquisador.

Ao final, espera-se que esse estudo traga aos leitores *insights* valiosos que possam contribuir para o aprimoramento das práticas de Controladoria nas indústrias, além de fornecer subsídios para a adoção de estratégias eficazes de gestão que permitam um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e o alcance de resultados sustentáveis.

Ao tratar de assuntos com critérios científicos faz-se necessário que o pesquisador tenha elaborado a sistematização de conceitos básicos a fim de conhecer não somente aquilo que se quer pesquisar, mas também identificar e entender as hipóteses, os métodos e as teorias já existentes sobre o objeto de estudo.

Assim, conceitos, como os de contabilidade e Controladoria, são indispensáveis para a demarcação do conhecimento na temática apresentada. Isso, porque a Contabilidade, enquanto Ciência Social Aplicada promove o estudo das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio das organizações, e, sobretudo, fornece informações valiosas que apoiam diversos usuários nas análises de natureza econômica, financeira, físicas e de produtividade. Conforme afirma Marion (2009):

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisão. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (MARION, 2009, p. 24).

Outro conceito relevante para este estudo está estreitamente ligado à contabilidade,

especialmente devido ao pelo dessa área do conhecimento zelar pela continuidade e progresso da empresa. A Controladoria, enquanto unidade administrativa mantém uma forte interação com diversas áreas do conhecimento, principalmente com a Ciência Contábil, visto que o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos dessa escola tende a garantir aos gestores as informações adequadas ao processo decisório gerencial. Padoveze (2010, p.32) ratifica esse conceito ao afirmar que a Controladoria, “caracterizada como a Ciência Contábil evoluída [...] tem o papel de gestora dos recursos da empresa”.

Sobre esse conceito, o *American Institute of Certified Public Accountants – AICPA* (2018) define:

O controle interno compreende o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados numa empresa para proteger seus ativos, verificar a exatidão operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas (AICPA, 2018).

O *Coso Internal Control – Integrated Framework (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)* complementa esse conceito ao afirmar que o controle interno é uma ferramenta de gestão eficiente, visto que “o caráter multifuncional dos controles internos reduz os riscos de a organização não atingir seus objetivos” (COSO, 2017).

Nota-se, portanto, que os controles internos fazem parte de uma das principais preocupações da administração, pois ajudam a proteger os ativos, melhoram a qualidade das informações financeiras e operacionais da organização, minimizam os riscos operacionais e facilitam o cumprimento das normatizações.

3 METODOLOGIA

Desde os primórdios da humanidade, o homem buscou explicações que pudessem ser satisfatórias sobre a natureza, ou seja, deseja-se compreender os fenômenos naturais e assim, deixar de ser um “refém” desses fenômenos de forma a poder criar ferramentas e meios de dominá-los.

Nesse período, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 79); “O conhecimento mítico voltou-se à explicação desses fenômenos, atribuindo-os a entidades de caráter sobrenatural. [...]” Ou seja, a “verdade” das coisas passou a ser explicada, por exemplo, através da observação das chuvas, do sol, da lua, entre outros.

Além das observações naturais, a religião também passou a ser utilizada como fonte de

explicação dos fenômenos naturais, utilizavam-se principalmente os deuses, mas, esse caráter sagrado não comportava a criticidade das coisas: “O caráter sagrado das leis, da verdade, do conhecimento, como explicações sobre o homem e o universo, determina uma aceitação não crítica de tudo o que acontece, deslocando o foco das atenções para a explicação da natureza da divindade” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 80).

Com o passar dos tempos, o conhecimento filosófico foi incorporado a todas essas premissas anteriores como forma racional de explicação da realidade. Hoje, busca-se a relação de todos esses fenômenos com o conhecimento e comprovação científica e, essa interação, foi a responsável pelos diversos métodos de pesquisa que temos hoje.

Logo, segundo Fonseca (2002), *methodos* está relacionado com a organização, e *logos*, com o estudo sistemático, pesquisa e investigação. Logo, metodologia pode ser definida como o estudo da organização, do caminho a ser percorrido para realizar uma pesquisa ou fazer ciência. Diante do exposto, este capítulo descreve os procedimentos metodológicos desenvolvidos nesta pesquisa, cujo objetivo geral analisar a percepção dos gestores, quanto à necessidade da estruturação organizacional da Controladoria para o aprimoramento do processo de gestão empresarial em três conceituadas indústrias situadas no Distrito Industrial dos Imborés em Vitória da Conquista – Bahia. Assim sendo, destacam-se as características da pesquisa, a descrição das unidades de análise, os instrumentos de coleta e a forma com que os dados obtidos foram tratados.

A natureza desta pesquisa é empírica, pois pressupõe a comprovação prática através de diversos métodos sejam de observação ou experimentação em determinado contexto com o objetivo de colher dados em campo (CAVALINI, 2016). Pode-se dizer que a pesquisa empírica é a extração de dados por meio de fontes diretas que conhecem, vivenciam ou possuem conhecimento sobre um determinado tema, fato ou situação, o qual poderão conduzir para uma alteração ou contribuição profunda a respeito do conteúdo, de modo a melhorar e enriquecer a construção do conhecimento (DEMO, 2000).

A determinação do caráter de um trabalho de pesquisa é imprescindível para a compreensão de onde se pretende chegar. Gil (2002) classifica as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Este trabalho é, portanto, do tipo descritivo exploratório.

O tipo descritivo tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Vergara (2000) complementa que esse tipo de pesquisa expõe as características de

determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

A pesquisa se deu de forma exploratória devido ao fato de não se ter muitos estudos acadêmicos e regionais nessa área e no *locus* da investigação. Com o advento e evolução da tecnologia, faz-se necessário acompanhar os avanços, explorar as ferramentas e inserir, no planejamento estratégico organizacional, formas de otimizar processos dentro das organizações, sobretudo, industriais. Conforme Gil (2002, p.41), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, tendo como objetivo prover critérios e compreensão.

O trabalho de campo, portanto, adotou a estratégia de estudo de caso múltiplo, por se tratar de mais de uma unidade de análise. Conforme explica Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo mais específico e detalhista dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

A coleta dos dados se deu por meio de entrevista semiestruturada desenvolvida com os gestores de cada indústria pesquisada. O roteiro se constituiu em questões de múltipla escolha e de perguntas e respostas, onde essa última foi gravada através de um aparelho celular com o consentimento do entrevistado. A entrevista, por sua vez, é uma técnica de coleta de dados “em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessam à investigação” (GIL, 2008, p.109).

Em relação aos dados secundários, esta pesquisa buscou fontes atualizadas, assim como consagradas no âmbito científico, por meio de artigos, teses, dissertações e livros disponíveis em endereços eletrônicos com credibilidade acadêmica, além de autores renomados na área da Controladoria. Foram utilizados também documentos disponibilizados pelas indústrias pesquisadas, visando buscar dados concretos e históricos de cada uma.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa a qual, de acordo com Silva e Menezes (2005), considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, a realidade do universo pode ser interpretada de diferentes maneiras, devido à subjetividade inerente ao indivíduo e não pode ser quantificada. Dessa maneira, a pesquisa foi realizada por meio da avaliação do que representa, com o que contribui e o que faz as ferramentas de controladoria, analisando suas funcionalidades, vantagens e limitações dentro

das indústrias.

Os dados obtidos através das entrevistas foram transcritos para serem analisados e interpretados em um documento *Word*, do Pacote *Office* da *Microsoft* 2010, através das percepções da pesquisadora e pesquisado. Deste modo, muito embora o tratamento tenha sido qualitativo, nos casos possíveis, deu-se tratamento quantitativo descritivo simples.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

No processo de gestão empresarial, os controles, normatizações, extração de dados, e as análises das projeções desempenham um papel fundamental no apoio à tomada de decisões, auxiliando em níveis estratégicos, táticos e operacionais. É a integração desses elementos que permite estreitar o canal de comunicação, produzir informações relevantes, oportunas e acompanhadas, e, acima de tudo, auxiliar a alta administração nas decisões sobre o negócio. Para compreender como esse processo é realizado nas indústrias pesquisadas, iniciamos identificando o perfil das empresas, conforme demonstrado no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8: Perfil das Empresas X, Y e Z.

Questões	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Tempo de atuação no mercado:	7 anos	18 anos	32 anos
Modelo de gestão adotado:	Centralizada	Meritocrática	Centralizada
Quantidade de colaboradores:	10 a 99	Mais de 500	100 a 499
Porte da indústria:	Médio Porte	Grande Porte	Médio Porte

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Com base nos dados obtidos nas entrevistas e apresentados no Quadro 8, é possível observar que a "Empresa Z" é a indústria com maior tempo de atuação no mercado, totalizando 32 anos de existência. No entanto, de forma surpreendente, ao ser questionado sobre as principais ações de controles internos existentes na empresa o gestor afirma não estarem bem definidos e que a indústria não adota de forma efetiva as tecnologias disponíveis para apoiar suas atividades internas. Por outro lado, a Empresa X com menor tempo de atuação no mercado (7 anos), já dispõe de controle internos vinculados ao processo de escrituração fiscal e

acompanhamento do teto de gastos.

Observando esse contexto, a Empresa Y mostra sinais mais evidentes de possuir controles internos com as práticas de Controladoria e gestão empresarial. O gestor menciona, por exemplo, as certificações das normas ISO 9001, que estabelecem diretrizes e requisitos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade, e ISO 14001, que estabelecem diretrizes e requisitos para a implementação de um sistema de gestão ambiental. A ISO (International Organization for Standardization) é uma das maiores organizações do mundo responsável pelo desenvolvimento de padrões internacionais.

Mesmo sabendo das dificuldades em manter controles adequados ao modelo de gestão e seguimento industrial, os gestores concordam de forma unânime que os controles internos são essenciais para o funcionamento e a gestão dos negócios. O gestor da Empresa X, por exemplo, contribui para a hipótese deste estudo ao afirmar que “a indústria trabalha hoje com produtividade tentando o menor custo para assim ter uma margem melhor de lucro, ela tem que de fato ter um controle interno bem amarrado para que assim ela consiga seu objetivo final que é obter o lucro”. A Empresa Z, por meio de seu gerente, também reforça esse pensamento ao destacar que os controles internos facilitam a gestão e aprimoram o direcionamento das funções. O gestor da Empresa Y conceitua os controles internos como sendo “padrões feitos a partir daquilo que deu certo” e salienta que poucas empresas se preocupam em manter os padrões em consonância com as políticas corporativas.

Também foi questionado a quem ou a qual setor os controles internos estão subordinados. As respostas remetem ao entendimento de Borinelli (2006) de que as práticas de Controladoria não dependem exclusivamente da existência de uma estrutura administrativa específica, pois podem ser difundidas em toda a organização. Nesse sentido, os gestores concordam e afirmam que os controles estão difundidos por todos os setores e que a definição ocorre em conjunto com os líderes e gestores de cada área de responsabilidade.

Ao questioná-los se as informações e os controles internos disponíveis são suficientes para estabelecer objetivos e auxiliar na análise da gestão industrial, o gestor da Empresa X afirma que existem controles internos, mas reconhece a necessidade de aprimorá-los, especialmente devido ao crescimento recente da empresa nos últimos anos.

O gerente da Empresa Y afirma que sim. No entanto, ele ressalta que isso está condicionado à responsabilidade com que as pessoas envolvidas no processo tratam as normatizações e os padrões seguidos pela organização. Segundo ele, "se a pessoa cumprir o padrão estabelecido de forma correta, o resultado será mais rápido e eficiente." Segundo o gestor

da Empresa Z, a conquista desse objetivo será viável somente após a implementação das boas práticas de gestão, incluindo ações de controles internos, como ele destaca que ainda estão em andamento.

Os gestores também foram questionados sobre a estrutura dos sistemas de informação presentes nas indústrias em que atuam. A gestão da informação compõe as práticas usadas para coletar, armazenar, organizar e utilizar os dados que circulam pela empresa todos os dias. E nesse âmbito, a Empresa X fez um recente investimento na aquisição de um novo ERP (*Enterprise Resource Planning*) como forma de integrar as diversas áreas da indústria, com vistas a obter informações mais precisas e fidedignas. De acordo com o gerente da Empresa X, mesmo que o processo esteja no início, já é possível perceber a clareza que o ERP fornece aos diversos setores da empresa.

O gerente da Empresa Y também afirma que possui um ERP, no qual todas as unidades do grupo empresarial estão interligadas. Segundo ele, os dados são coletados e processados dentro do mesmo sistema, porém são armazenados em bases de dados distintas. Por outro lado, a gestão da Empresa Z ainda não vivencia essa realidade, pois, segundo o gestor, a estrutura necessária ainda está em déficit e aguarda implantação.

Ainda sobre os sistemas de gestão da informação, quando questionados sobre as possibilidades que os sistemas oferecem ao processo de gestão operacional de custos e preços, do orçamento empresarial e da gestão financeira da indústria, os gestores das duas Empresas com menor tempo de atuação no mercado garantiram ser eficientes. O gestor da Empresa X, por exemplo cita que atualmente já possível visualizar e monitorar as variações de custos das matérias primas, o que antes da implantação do novo ERP era impossível.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o gerente da Empresa Y acrescenta que a diretoria da indústria é capaz de visualizar, em tempo hábil, a produtividade da empresa, o faturamento diário detalhado por mix de produtos, além de ter acesso às programações de uso da capacidade de produção instalada em cada uma das unidades fabris. Enquanto isso, a Empresa Y, enfrentando as dificuldades de controles mencionadas anteriormente, ainda não possui sistemas de gerenciamento das informações, mas espera em breve poder contar com essas facilidades para administrar de forma mais eficiente os recursos.

A entrevista prosseguiu com um questionamento sobre a disponibilidade de métodos e/ou ferramentas que auxiliam na manutenção da conformidade legal, tais como, o atendimento à legislação tributária, trabalhista, contábil e atendimento ao Fisco.

De acordo com o responsável pela gestão da Empresa X, a indústria possui em cada uma das áreas - fiscal, contábil e trabalhista – pessoas que trabalham em parceria com o escritório de contabilidade para garantir a conformidade legal e o atendimento das exigências em vigor. O gestor da Empresa Y, por sua vez, mencionou que há esse cuidado, mas nos modelos de gestão atuais, a manutenção e os controles dessas áreas estão centralizados na unidade corporativa em Belo Horizonte, MG. A gestão da Empresa Y informou que não possui esses controles nas instalações da empresa, mas afirmou que todas as atividades de caráter legal são realizadas por um escritório de contabilidade, que é um serviço externo.

Outro quesito levantado na entrevista está relacionado com a forma a como a empresa escolhe gerir processos e pessoas. Nas Indústrias X e Z o modelo de gestão adotado é o centralizado, ou seja, as decisões são concentradas no líder. E na Indústria Y a meritocrática, no qual é avaliado desempenho e performance de cada pessoa e dado o seu referido reconhecimento profissional – que se explica, também, por ser de grande porte. Outro quesito levantado na entrevista está relacionado com a forma a como a empresa escolhe gerir processos e pessoas. Nas Indústrias X e Z o modelo de gestão adotado é o centralizado, ou seja, as decisões são concentradas no líder. E na Indústria Y a meritocrática, no qual é avaliado desempenho e performance de cada pessoa e dado o seu referido reconhecimento profissional – que se explica, também, por ser uma empresa de grande porte. Nesse aspecto, fica evidente que empresas que acompanham a evolução do mercado e se adaptam às mudanças, como a Indústria Y, não adotam mais o modelo de gestão centralizador. Elas reconhecem que há pessoas com diferentes opiniões, formações, culturas e experiências que podem contribuir significativamente para o desenvolvimento do negócio, em vez de dependerem exclusivamente de uma única "cabeça pensante".

É importante ressaltar que atualmente o foco está nas pessoas, pois são elas que impulsionam a transformação dos negócios. Quando as pessoas estão bem treinadas, motivadas e se sentindo valorizadas em seu ambiente de trabalho, os resultados surgem, o negócio evolui e a transformação acontece.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, foi possível analisar a percepção dos gestores em relação à necessidade da estruturação organizacional da Controladoria para o aprimoramento do processo de gestão empresarial em três conceituadas indústrias localizadas no Distrito Industrial dos

Imborés, em Vitória da Conquista, Bahia. Além disso, o estudo incluiu a apresentação de um *case* que teve como objetivo destacar a experiência do pesquisador em relação aos desafios e conquistas resultantes da implementação da estrutura organizacional de Controladoria em uma indústria especializada na fabricação de espumas de poliuretano e produtos de conforto e bem-estar, também localizada em Vitória da Conquista, Bahia.

Ao longo da pesquisa, constatou-se a representatividade da presença das mulheres em cargos de destaque, especialmente em estabelecimentos industriais, onde a presença masculina ainda é predominante. Isso demonstra a quebra de preconceitos e uma evolução significativa no campo da igualdade de gênero no mundo dos negócios. Adicionalmente, verificou-se que os participantes da pesquisa possuem idades compreendidas entre 29 e 42 anos, o que proporciona uma perspectiva abrangente do modelo de gestão, levando em consideração as particularidades e experiências de cada geração.

Os resultados da pesquisa revelaram que a Controladoria, mesmo não estando consolidada em uma estrutura administrativa específica, é percebida como um facilitador na identificação de oportunidades de melhoria, na redução de custos e na maximização dos resultados financeiros. Os gestores confirmaram a proposta neste estudo ao reconhecerem a importância de contar com profissionais qualificados nessa área e, principalmente, destacaram a necessidade de as indústrias do setor dispor de uma estrutura organizacional de Controladoria devidamente estruturada em suas instalações, que apoie a Administração com informações precisas e relevantes para as decisões estratégicas.

Entretanto, foram identificadas algumas limitações durante o estudo, como a resistência à mudança por parte de alguns gestores, especialmente em relação à adoção de novas tecnologias. Esses obstáculos podem afetar a efetividade da implementação de práticas de gestão empresariais mais avançadas nessas indústrias, e, principalmente, podem ter influência na continuidade dos negócios diante de um cenário de mercado tão competitivo e dinâmico.

O estudo possibilitou, também, compreender a percepção dos gestores em relação à carência de serviços contábeis direcionados para o apoio gerencial. Os gestores apresentaram críticas construtivas em relação à qualidade dos serviços atualmente oferecidos, justificando que a equipe responsável pela prestação dos serviços contábeis possui pouco conhecimento das rotinas das empresas, o que, juntamente com a falta de interação, tem contribuído para essa percepção negativa.

Em paralelo aos dados obtidos nesta pesquisa junto aos gestores das Empresas X, Y e Z, este estudo apresentou o caso da Empresa W, com o intuito de destacar a experiência do

pesquisador em relação aos desafios e conquistas decorrentes da implementação e práticas de controladoria, assim como sua estruturação como uma unidade administrativa de suporte à gestão. Atualmente, a Empresa W possui processos internos bem estabelecidos, visando aprimorar o controle das atividades e a qualidade dos produtos e serviços em todas as etapas. O principal foco é a agilidade e o cumprimento dos prazos estabelecidos, a fim de atender tanto os clientes internos quanto externos.

Considerando a significativa importância da Controladoria para o aprimoramento e fortalecimento da gestão industrial, pesquisas futuras podem se dedicar a investigar os motivos pelos quais as empresas locais não investem na implementação de uma unidade administrativa de Controladoria. Além disso, explorar outras perspectivas e setores nos quais as práticas de Controladoria possam ser úteis pode ser outra linha de pesquisa relevante a ser seguida.

Em suma é possível afirmar que o objetivo dessa pesquisa foi completamente atendido. Com a análise e interpretação dos dados ficou evidente que a estruturação organizacional da controladoria, apesar de árdua e exigente contribui significativamente para o aprimoramento do processo de gestão empresarial. Cabe ressaltar que a sua implementação pode trazer benefícios expressivos para o processo decisório, assim como aumento da eficiência operacional e o alcance de resultados financeiro. É proposto, portanto, que tanto os empreendedores do setor de serviços contábeis quanto os profissionais envolvidos no meio acadêmico adotem ações mais efetivas que possibilite elevar o conceito da prestação de serviços contábeis e permita que os gestores reconheçam a importância desse aspecto, incentivando-os a investir nos recursos necessários para fortalecer a Contabilidade e a Controladoria em suas organizações.

REFERÊNCIAS

AICPA. Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados. Conceito de controle interno. [2023] Portal de Auditoria, 2023. Disponível em:

<<https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria:** sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:

<[https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf)

151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CAVALINI, M. **Pesquisa Teórica e Pesquisa Empírica.** Portal Experimentando

Métodos, 2016. Disponível em: <<http://www.midia.uff.br/metodologia/?p=169694>>.

Acesso em: 14 nov. 2022.

COSO. Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: integrado com estratégia e performance. O Instituto de Auditores Internos: IIA traduzido por PWC, 2017. Disponível em:

<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74040/1/Coso_portugues_versao_2017.pdf>.

Acesso em: 16 dez. 2022.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2017.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Disponível

em:https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>, Acesso

em: 04 out. 2022. _____.

Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em:

<<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2022.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [2022]. **Cidades e Estados**. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html>>. Acesso em: 04 mar. 2023. _____.

[2022] **Cidades e Estados**: Vitória da Conquista. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ba/vitoria-da-conquista.html>>. Acesso em: 05 mar. 2023.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>.

Acesso em: 25 nov. 2022.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2009

b. PADOVEZE, C. L. **Introdução a Contabilidade com abordagem para**

não contadores. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

_____. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

_____. **Controladoria Avançada**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.