

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RENATA ZARDO DA SILVA**

**INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA UTILIZADOS PELAS VINÍCOLAS  
ENOGASTRONÔMICAS DA SERRA GAÚCHA**

**VACARIA  
2019**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RENATA ZARDO DA SILVA**

**INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA UTILIZADOS PELAS VINÍCOLAS  
ENOGASTRONÔMICAS DA SERRA GAÚCHA**

Projeto de Pesquisa de Monografia apresentado como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador TCC I: Prof. Dr. Sergio Cavagnoli Guth.

Orientador TCC II: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marta Elisete Ventura da Motta.

**VACARIA  
2019**

**RENATA ZARDO DA SILVA**

**INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA UTILIZADOS PELAS VINÍCOLAS  
ENOGASTRONÔMICAS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Campus Universitário de Vacaria, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Aprovada em** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marta Elisete Ventura da Motta  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roberta Rodrigues Faoro  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Esp. João Paulo Valeski de Almeida  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho aos meus pais por me acompanharem, me ajudarem e me incentivarem a buscar o conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus e a São José que permitiu tudo isso acontecesse ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Aos meus pais, Joelma Zardo e Juraci da Silva, por sempre estarem ao meu lado em todos os momentos de minha vida. Em especial a minha mãe pelas noites que passou me esperando sair da aula.

Ao meu namorado, Matheus Pavan Poletto, por ser meu companheiro em todas as horas e por todo amor e paciência dedicados a mim por todo esse tempo.

Agradeço aos professores pelos ensinamentos em especial aos meus orientadores, Sérgio Cavagnoli Guth e Marta Elisete Ventura da Motta, pelo empenho, respeito e dedicação para realização deste trabalho.

Por fim, sou grata a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, participaram da realização deste trabalho.

## RESUMO

No cenário dos negócios atuais, a empresa necessita adequar-se a aplicabilidade da controladoria, o presente trabalho buscou pesquisar os instrumentos de controladoria utilizada em vinícola enogastronômicas na Serra Gaúcha, através de pesquisa qualitativa e revisão bibliográfica baseada na literatura. Teve como objetivo pesquisar a existência do uso da controladoria para tomada de decisão na empresa, os dados foram obtidos por meio de questionário composto por perguntas qualitativas aplicado a uma amostra de cinco empresas. Constatou-se que a maioria das vinícolas utiliza a controladoria, por meio de suas funções dando suporte no controle interno, em indicadores, em relatórios gerenciais e no uso de informações úteis e confiáveis a tomada de decisão. É perceptível, com base nas informações alcançadas, que o *controller* auxilia ativamente no fornecimento de informações relevantes, oportunas e tempestivas para a tomada de decisão no processo de gestão empresarial.

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

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sinopse das perspectivas de desenvolvimento conceitual da controladoria.....	21
Figura 2 – Usuários internos e externos da controladoria .....	22
Figura 3 – Controladoria na organização .....	24
Figura 4 – Balanced Scorecard .....	25

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Metodologia deste estudo .....	38
-------------------------------------------	----



## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Respostas obtidas das empresas .....	53
--------------------------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da amostra segundo gênero .....	45
Tabela 2 – Tempo de serviço em anos .....	45
Tabela 3 – Tempo em que a empresa está no mercado e número de funcionários..	46
Tabela 4 – Função do respondente da empresa .....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	13
1.2	TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	14
<b>1.2.1</b>	<b>Delimitação do tema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Definição da questão de pesquisa</b> .....	<b>15</b>
1.3	OBJETIVOS .....	16
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
1.4	JUSTIFICATIVA .....	16
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	CONTROLADORIA .....	19
<b>2.1.1</b>	<b>Objetivo e importância da controladoria</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Controller</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Balanced Scorecard</b> .....	<b>25</b>
2.1.3.1	Perspectiva financeira .....	26
2.1.3.2	Perspectiva de clientes .....	26
2.1.3.3	Perspectiva de processos internos .....	27
2.1.3.4	Perspectiva de aprendizado e crescimento .....	27
<b>2.1.4</b>	<b>Controle interno</b> .....	<b>28</b>
2.1.4.1	Controle interno administrativo .....	29
2.1.4.2	Controle interno contábil .....	29
<b>2.1.5</b>	<b>Fluxo de caixa</b> .....	<b>29</b>
2.1.5.1	Fluxo de caixa planejado .....	30
2.1.5.2	Fluxo de caixa real .....	31
<b>2.1.6</b>	<b>Gestão de custos</b> .....	<b>31</b>
2.1.6.1	Custos diretos .....	32
2.1.6.2	Custos indiretos .....	32
2.1.6.3	Custo Fixo .....	32
2.1.6.4	Custo variável .....	33
<b>2.1.7</b>	<b>Sistemas de informações gerenciais</b> .....	<b>33</b>

2.1.7.1	Sistemas de informações gerenciais estratégicas .....	34
2.1.7.2	Sistemas de informações gerenciais táticas.....	34
2.1.7.3	Sistemas de informações gerenciais operacionais.....	34
<b>2.1.8</b>	<b>Indicadores de rentabilidade.....</b>	<b>35</b>
2.1.8.1	Retorno sobre o ativo total (ROA). .....	35
2.1.8.2	Retorno sobre patrimônio líquido (ROE).....	35
2.1.8.3	Retorno sobre investimentos (ROI) .....	36
<b>2.1.9</b>	<b>EBITDA.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.10</b>	<b>Auditoria de controle interno .....</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2	PARTICIPANTES .....	39
3.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	40
3.4	PROCESSO DE ANÁLISE .....	41
<b>4</b>	<b>PESQUISA E ANALISE DE RESULTADOS NAS EMPRESAS</b>	
	<b>PESQUISADAS .....</b>	<b>42</b>
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO .....	42
4.1.1	<b>Contextualização da empresa A .....</b>	<b>42</b>
4.1.2	<b>Contextualização da empresa B .....</b>	<b>43</b>
4.1.3	<b>Contextualização a empresa C .....</b>	<b>43</b>
4.1.4	<b>Contextualização empresa D .....</b>	<b>44</b>
4.1.5	<b>Contextualização empresa E.....</b>	<b>44</b>
4.2	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
4.2.1	<b>Caracterização da amostra dos respondentes .....</b>	<b>45</b>
4.2.2	<b>Categorização em relação à controladoria .....</b>	<b>47</b>
4.2.2.1	Planejamento econômico financeiro .....	47
4.2.2.2	Planejamento estratégico .....	48
4.2.2.3	Relatórios gerenciais com auxílio no processo decisório .....	49
4.2.2.4	Confiabilidade no sistema.....	49
4.2.2.5	Balanced Scorecard .....	50
4.2.2.6	Controles internos .....	50

4.2.2.7 Controles internos do setor de controladoria .....51

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....54**

**REFERÊNCIAS.....56**

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA**

**.....62**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas. A expansão da indústria americana e o crescimento sem precedentes em tamanho e complexidade das unidades de negócios individuais, aumentou proporcionalmente a demanda por melhores práticas de gestão, que exigiam contabilidade e controles financeiros mais eficientes e adequados (HIGA; ALTOÉ, 2015).

Neste contexto surge a controladoria na figura do *controller* que segundo Siegal, Shim e Dauber (1976, p.6) afirmam que o papel do *controller* é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis.

No contexto Brasileiro, o estudo de Siqueira e Soltelinho (2001) revela que a controladoria passou a ser discutida com maior intensidade após a metade da década de 1960, devido a intensificação de investimento estrangeiro líquido no Brasil iniciado em anos anteriores que culminou na instalação de inúmeras multinacionais de grande porte em território Brasileiro que, por consequência, promoveu a competição doméstica e, assim, impulsionou a busca pelo *controller*.

De acordo com Mosimaan e Fisch (1995, p. 89), a controladoria assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. A controladoria corresponde ao atual estágio evolutivo da contabilidade, é a parte da contabilidade que cuida do patrimônio empresarial por meio da identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre os eventos econômicos.

Já Peleias (2002, p.14) afirma que o delineamento e o detalhamento das atividades da Controladoria podem ser específicos para cada empresa e depende das definições constantes do modelo de gestão adotado pela organização e dos diversos mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre. Sinteticamente, pode-se dizer que controladoria atua nas áreas administrativas, contabilidade, recursos humanos e gestão de riscos.

Atualmente com as constantes mudanças, com o aumento da competitividade, o avanço da tecnologia, a crescente exigência dos consumidores,

entre outros fatores, houve uma mudança no paradigma das empresas exigindo delas uma permanente adaptação a esse novo ambiente. Diante disso as empresas precisam ter um bom planejamento estratégico para auxiliar na tomada de decisões, e na gestão destas situações está a controladoria, cuja sua missão é otimizar o processo decisório garantindo informações adequadas aos gestores.

A contabilidade quanto a controladoria necessita de instrumentos para ter seu controle, para isso se pode contar com diversos métodos de controle internos e externos que auxiliam nas estratégias e tomada de decisões, o presente trabalho visa identificar quais instrumentos de controle são utilizados em vinícolas enogastronômicas.

A tradição europeia, trazida ao Brasil por milhares de imigrantes, aliada ao investimento em inovação, resultou em vinhos com personalidade única. Cada zona produtora desenvolveu sua especialidade, elaborando rótulos com cultura, tipicidade e sotaque próprios. De acordo com o IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), a Serra Gaúcha é a maior e mais importante região vinícola do Brasil, correspondendo a 85% da produção nacional de vinhos. A viticultura é caracterizada por ser a produtora de vinhos, que apresentam texturas, sabores e aromas próprios de acordo de como são cultivados da criação até o processo.

O vinho somente por si possui sabores, aromas e texturas próprias, de acordo com a sua fabricação, diante da variedade de vinhos que o mercado oferece se torna uma dúvida comum a escolha de qual opção mais combina com determinado alimento e para isso algumas vinícolas apostam em um diferencial: a enogastronomia, ou seja a arte de harmonizar vinhos e alimentos numa mesma refeição.

## 1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

### 1.2.1 Delimitação do tema

O cenário atual é um desafio a ser vencido pelos gestores dia após dia na gestão dos negócios, como por exemplo, a crise que o Brasil vem enfrentando nos últimos tempos, a elevada carga tributária, causada pela falta de planejamento tributário. Mas assim como todos, as empresas também querem sobreviver a todas essas revoluções constantes no país, elas vêm buscando ferramentas cada vez mais eficientes visando alcançar a eficácia necessária para que se mantenha nos negócios.

Uma das formas de continuarem vivas é implantar instrumentos de controle que auxiliam os empresários na tomada de decisão, no processo de gestão, planejamento e execução. E ainda unir a Controladoria com o intuito de supervisão da contabilidade geral e a resolução de problemas futuros tendo em mãos todas as informações contábeis disponíveis e detalhadas.

A controladoria tem uma limitação muito maior do que viver em função administrativa ou o sistema contábil da organização, ela pode ser considerada uma morada de informações onde se inclui também dados de natureza física e qualitativa.

A pesquisa se detém as ferramentas da controladoria como Balanced Scorecard, controle interno no contábil e administrativo, o fluxo de caixa no planejado e real; gestão de custos e Sistemas de Informações Gerenciais no escopo estratégico; tático e operacional; retorno sobre ativo, investimento e patrimônio líquido; EBTIDA e auditoria de controle interno.

### **1.2.2 Definição da questão de pesquisa**

Para a formação do problema é preciso de um tema proposto para esclarecer as dificuldades específicas com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa. O problema expressa relações entre duas ou mais variáveis. É necessário poder encontrar evidências empíricas sobre as relações enunciadas no problema. Geralmente, quando o problema não é apresentado de forma a questionar relações entre variáveis, fica difícil testá-lo. (MARCONI; LAKATOS, 2017; ACEVEDO; NOHARA, 2013).

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é:

Quais os instrumentos de controles internos utilizados pelas vinícolas enogastronômicas na Serra Gaúcha?



## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar instrumentos de controles internos utilizados pelas vinícolas enogastronômicas na Serra Gaúcha.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar a existência do setor de controladoria na empresa;
- Verificar o perfil das empresas pesquisadas;
- Identificar os controles gerenciais utilizados no planejamento econômico financeiro e planejamento estratégico;
- Analisar a confiabilidade das informações geradas pelo sistema de informação da vinícolas pesquisadas.
- Identificar os controles internos utilizados pelas vinícolas enogastronomicas na Serra Gaúcha

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Nesta etapa, segundo Matias (2016) deve-se justificar e apresentar alguns aspectos do tema escolhido como: Quais os motivos que levaram a escolher este tema; Quais os pontos positivos que podem ser percebidos na abordagem proposta; A pesquisa irá contribuir para elevar o nível do conhecimento na área de controladoria e nos instrumentos que são utilizados para realiza-la em vinícolas enogastronômicas.

O ponto de partida para controladoria nas empresas é seu alto grau de utilização que dia após dia vem aumentando rapidamente, a controladoria conta com diversos instrumentos de auxílio que podem ir desde o setor de produção até nível gerencial, podendo contribuir em tomadas de decisões, planejamentos estratégicos, táticas de venda, informações gerenciais, podendo agregar valor à empresa.

Os instrumentos de controle que serão estudados para avaliar seu grau de agregação de valor e grau de utilização em vinícolas são: Balanced ScoreCard, controle interno e externo, fluxo de caixa, gestão de custos e Sistemas de Informações gerenciais, retorno sobre ativos e passivos, EBTIDA e auditoria de controle interno.

De acordo com Buren, Schilindwein e Pasqual, 2007, p. 2, segundo Cavalcanti (2001), a controladoria auxilia os gestores a planejar as atividades da empresa por meio de quatro funções:

a) planejamento: gerenciar e identificar o que a para fazer, qual prazo e de que maneira deve ser feito.

b) organização: buscar qualificação profissional, tecnologia e instalações afim de que de forma efetiva a controladoria possa cumprir seu papel.

c) direção: visar o futuro da empresa assegurando que ela terá recursos tecnológico, humano, financeiro e material.

d) avaliação: desenvolver um sistema com metas e objetivos a serem alcançados em um espaço de tempo com a finalidade de definir tendências entre as variáveis que estão afetando de forma positiva ou negativa os negócios da empresa.

Dentro do contexto empresarial, é necessário a utilização de controles internos para melhor gerir seu negócio, assim a escolha do tema se relaciona a pesquisar os instrumentos utilizados nas vinícolas da serra gaúcha.

O conhecimento está ligado a esta pesquisa e seus resultados possivelmente agrega a academia e a comunidade externa, neste caso, as vinícolas.

## 1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

O primeiro capítulo trata da contextualização do estudo, o tema, questão de pesquisa, delimitação, definição da questão de pesquisa, objetivo gerais e específicos, bem como as justificativas e estrutura do estudo

No segundo capítulo iremos descrever a evolução da contabilidade desde o princípio até os dias de hoje e na forma que está ferramenta contribui na contabilidade e se estende até as empresas. Ressaltaremos a fundamentação da literatura no qual temos como embasamento nossa pesquisa, tópicos que referenciados na pesquisa, como os instrumentos da controladoria. O objetivo deste capítulo será descrever os instrumentos estudados nas vinícolas enogastronômicas da Serra Gaúcha.

No terceiro capítulo abordaremos a metodologia utilizada para desenvolvimento do estudo, apresentando a classificação da pesquisa.

No quarto capítulo será realizada a descrição e análise dos dados de quinze vinícolas enogastronômicas localizadas na Serra Gaúcha.

Ao final, no quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões geradas a partir do estudo realizado. Com base nelas será possível constatar qual instrumento provindo da controladoria é mais utilizado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo busca na literatura a função e a importância da Controladoria dentro das organizações, qual o seu papel no dia a dia das empresas para contribuir com o crescimento e desenvolvimento da mesma.

Com o objetivo de construir um suporte teórico para a pesquisa, este capítulo apresenta uma revisão sobre o conceito e função da controladoria e do *controller*, como também as principais áreas e funções de sua atuação.

### 2.1 CONTROLADORIA

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008), a globalização criou a procura por melhores práticas de gestão, exigindo das organizações desempenho nunca antes experimentado. Nesse sentido, a necessidade de sempre aumentar mais o nível de acerto das decisões tomadas, levando em consideração às mudanças tanto no ambiente externos, quanto no ambiente interno das organizações, elevou a contabilidade a um novo patamar e para Padoveze (2012), controladoria é este novo degrau.

Silva e Dandaro (2017) dizem que a controladoria agrega dados de todos os departamentos da organização e também do mercado externo, informando à direção sobre o que está ocorrendo e quais medidas devem ser adotadas para que os objetivos traçados sejam alcançados.

Padoveze (2009), define controladoria como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa, esta ciência é a do controle do tempo, passado presente e futuro, e se a ciência social exige a comunicação da informação, na economia a controladoria tem a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar toda a parte contábil da empresa em suas necessidades.

A missão da controladoria é suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de um sistema de informações, cabe a controladoria a parte de assegurar a eficácia da empresa, mediante o controle das operações e seus resultados planejados. (PADOVEZE, 2009).

Ainda segundo Padoveze (2009, p.11), os objetivos dos relatórios elaborados pela Controladoria seriam “orientar para o futuro, a fim de facilitar o planejamento,

controle e avaliação de desempenho do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para controle posterior do fato).”

De acordo com Catelli (2001, p. 344) apoiada na Teoria da Contabilidade a Controladoria como ramo do conhecimento, , é responsável por estabelecer bases teóricas e também conceituais, as quais são extremamente importantes para modelagem, montagem e suporte de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que deverá fornecer a contento às necessidades dos gestores, no que diz respeito a informações que os induzam durante o processo de gestão, a fim de que possam tomar as melhores decisões.

Slomski (2011), complementa a definição de controladoria como um órgão que evidência as convicções como um todo. Do mesmo modo, que exerce o papel de centralizar o objetivo da entidade de preservar e potencializar o lucro, perante o conjunto de setores produtivos e administrativos. Assim, a controladoria se faz fundamental para que os gestores tenham o discernimento das fragilidades e competências da empresa, tencionando a obtenção da vantagem competitiva.

Como caracterizam Kaercher e Luz (2016), a controladoria está enquadrada na gestão de riscos de todos os empreendimentos. Nessa esfera o departamento está inserido, visando proporcionar a transparência para os gestores e acionistas nas avaliações das ações gerencias, estimando o impacto econômico. Assim maximizando o patrimônio, contribuindo para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento e lucratividade, da mesma maneira que sinaliza a gestão o momento de realizar investimentos, concretizar contratos e sociedades, os riscos da competitividade do mercado corporativo, a intervenção de negociação entre fornecedores e clientes. O gerenciamento de riscos é delineado pela disposição dos níveis como estratégicos, operações, comunicação e conformidade.

A controladoria apresenta uma definição voltada para a gestão econômica, Lunkes e Schnorrenberger destacam três perspectivas de desenvolvimento da controladoria, que serão evidenciadas na figura 1 a seguir.

Figura 1- Sinopse das perspectivas de desenvolvimento conceitual da controladoria.

Perspectivas	Características
Gestão Operacional	Responsável pela contabilidade, controle contábil, planejamento financeiro e orçamento. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão Econômica	Divisão da controladoria em dois grupos (órgão administrativo e ramo do conhecimento). Responsável pelo processo de gestão e sistema de informações. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão Estratégica	Coordenadora do planejamento e controle (estratégico, tático e operacional). Direcionada principalmente ao usuário interno.

Fonte: LUNKES E SCHNORRENBURGER, (2009, pág. 19).

Julião (2003), ao citar o que representa a avaliação de desempenho para a Associação Brasileira de Recursos Humanos do Estado do Paraná (ABRHPR, 2001), explica que demonstra o empenho por parte dos funcionários ao cumprir as tarefas que a empresa lhe confia, sendo "um instrumento que situa o grau de gestão participativa, em que os colaboradores passam a sentir-se parte integrante de todo o processo decisório; a permanência do vínculo planejamento-método-competência outorga à avaliação a coerência necessária para garantir sua confiabilidade". A avaliação de desempenho passa assim a representar uma ferramenta de motivação para os empregados, contribuindo para otimização dos processos da empresa e para uma facilitação do aumento de sua eficácia.

A controladoria auxilia os diferentes usuários na tomada de decisão. Os usuários da controladoria são todos os interessados nas informações que ela gera em relação à empresa, se dividem em usuários internos e externos. Esses usuários podem estar relacionados com a empresa, os usuários internos, ou não fazerem parte dela, os usuários externos.

Figura 2 - Usuários internos e externos da controladoria.



Fonte: LUNKES E SCHNORRENBERGER (2009, pág. 21).

### 2.1.1 Objetivo e importância da controladoria

Na visão de Luz (2014), o objetivo da controladoria é administrar um sistema de informação gerencial que viabilize a disseminação do conhecimento nas empresas. Por intervenção de *hardwares* e *softwares* integrados, com o propósito de mensurar e observar o progresso efetivo dos resultados, assim utilizando o controle dos rendimentos no período como dispositivo de análise, aspirando a perpetuidade corporativa.

Em concordância com Nascimento e Reginato (2015), a controladoria é um departamento de conhecimento humano, que tem por missão instituir a efetividade organizacional das companhias e zelar pela qualificação dos dados. Por intermédio de elementos precisos e competentes para interceder nas decisões de gestores, além de contribuir no discernimento de informações diante de sócios ou gestores que não desfrutam da convivência constante na gestão empresarial.

Segundo a visão de Crepaldi (2017), a controladoria se faz importante dentro de uma organização, pois é necessária uma área que realize a consolidação das informações sobre custos, contabilidade e tributação, com a intenção de prever o cenário global. Algumas ferramentas utilizadas para essa finalidade, é o controle dos custos diretos e indiretos dos produtos e as flutuações constantes da taxa de câmbio, funcionando como um meio para supervisionar os custos internos e externos de

produtos e serviços, coletando dados que serão transformados em informações precisas para auxiliar o gerenciamento para ampliar o campo de visão sobre a produtividade dos setores, gerando assim um melhor desempenho empresarial e que posteriormente se transformará em mais uma vantagem competitiva.

### 2.1.2 Controller

Na opinião de Francisco Filho (2015), o *Controller* originou-se do processo de evolução da função do profissional denominado contador. Desse modo, o profissional da área contábil agregou novas atuações em sua função conforme as necessidades da companhia, anteriormente o contador atuava exclusivamente no âmbito operacional, posteriormente aprimorou técnicas de análises gerenciais e econômicas, direcionando suas atribuições ao gerenciamento corporativo. O *Controller* usufrui de uma participação dinâmica perante o presidente e os gestores da organização, compreendido na influência sobre os processos decisórios.

De acordo com Crepaldi (2017), é necessário que o *Controller* contenha conhecimento na área contábil, contemplando as habilidades na interpretação econômica, financeira e estratégica da companhia. Esse profissional exerce competência para analisar e controlar os estoques, capacidade produtiva da área fabril, custos dos produtos ou serviços prestados, a visão se os salários e os benefícios estão alinhados ao propósito do negócio, assim concluindo que o *Controller* dispõe do maior discernimento das atividades realizadas na corporação.

O controller de acordo com Francisco Filho (2015), desde quando começou a surgir os controllers nas empresas norte americanas no século XX se tem um grande interesse em conhecer as funções que eles exercem, saindo de uma função apenas contábil, hoje o controller desempenha uma função se transformando um profissional indispensável na gestão corporativa.

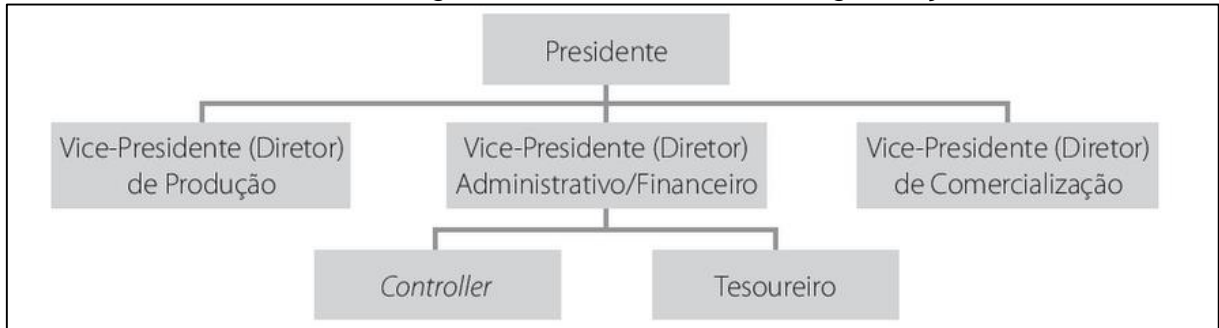
Para Francisco Filho (2015), o papel do controller moderno exige ampla experiência na área administrativa e contábil, algumas das principais atribuições do controller são:

- Controle e planejamento;
- Relatórios internos;
- Consultoria e avaliação;
- Relatórios externos;



- Preservação dos ativos;
- Análise econômica.

Figura 3 - Controladoria na Organização



Fonte: Padoveze (2012, p.34).

Luz (2014), diz que para que os resultados almejados nas organizações sejam alcançados o controller deve produzir informações e gerencia-las, o controller é algo a mais que o contador e algo a menos que o diretor principal.

Para o mesmo autor Luz (2014), é importantíssima a função do controller dentro do processo decisório, pois ele é responsável tanto pelo fluxo das informações na organização assim como por avaliar estas informações, sua mensuração e comparação com padrões.

Na visão de Padoveze (2016), as funções do *Controller* são: trabalhar buscando preparar todas as informações financeiras vindas do cenário de orçamento e projeções para os *stakeholders* da direção, garantindo-lhes que possam aplicar da melhor forma a utilização dos recursos da empresa, seguindo as projeções de mercado e salientando barreiras políticas que possam oscilar sobre as metas e afetar sobre o desenvolvimento do planejamento financeiro, sendo também cooperativo com o gerenciamento de perdas, assegurando a maximização do patrimônio, atuando na padronização e disseminação do controle interno, desse modo, monitorando e alisando a veracidade dos dados gerenciais.

É função da controladoria evidenciar os resultados da empresa, bem como trabalhar com as informações para assim adaptar as necessidades, servindo como base para estratégias, tomada de decisões e análises podendo utilizar-se de alguns métodos vistos a seguir.

### 2.1.3 Balanced Scorecard

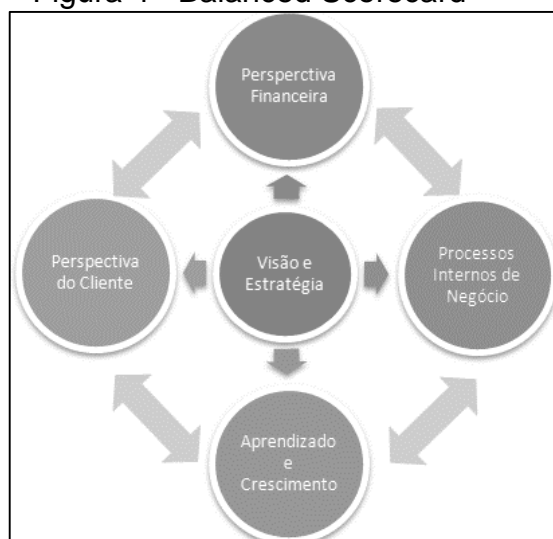
O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão recente, criada em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, que em pouco tempo, já está sendo utilizada por muita gente para planejar e dirigir os mais variados negócios, a ideia central do BSC é enxergar de forma balanceada, todas as métricas de negócio de uma empresa, agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre elas.

Kaplan e Norton (1997) escrevem que a principal razão destes estudos é que os métodos estavam sendo insuficientes por estarem baseados em indicadores contábeis e financeiros.

De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001), as ferramentas que o BSC oferece são informações valiosas que permitem entender a situação da organização, algo que é necessário se quiser se manter por longo prazo sendo competitiva.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC é um instrumento que mede o desempenho da empresa em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), isso permite a empresa acompanhar o desempenho financeiro, e ajustando estratégias. As perspectivas do BSC são apresentadas na figura 4.

Figura 4 - Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992).

### 2.1.3.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é a estratégia de crescimento. Sua implantação reduzirá custos, e conseqüentemente, melhorará a produtividade, refletindo no desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 2004).

De acordo com Rezende (2003, p 100), a perspectiva financeira:

permite que as diversas unidades estratégicas de negócio vinculem suas propostas de trabalho a um objetivo central para toda a organização, embora, algumas vezes, estejam praticando estratégias financeiras distintas em função do mercado e do momento.

A perspectiva financeira aborda as estratégias de crescimento, sustentação e de colheita. A primeira é a fase de crescimento, onde os objetivos focam em novos mercados, produtos, ramos de atividades e outros processos, que buscam manter um nível equilibrado de gastos. Em seguida vem a estratégia de sustentação que está relacionada à lucratividade, retorno de capital investido, lucro e margem bruta; e por último a colheita que é o fluxo de caixa operacional, cujo objetivo é a diminuição da necessidade de capital de giro (NASCIMENTO e REGINATO, 2013).

Para Martins, Guindani, Reis e Luz (2014), a perspectiva financeira aumenta o perfil e o crescimento da receita, melhora a produtividade e reduz os custos, incluindo também a utilização de ativos em relação a estratégia de investimento.

### 2.1.3.2 Perspectiva de clientes

As empresas precisam identificar seu segmento, ou seja, o mercado em que elas estão inseridas. A estratégia precisa estar definida para o segmento específico, para que se possa atingir os objetivos presentes na perspectiva de clientes (KAPLAN E NORTON, 1997).

Essa perspectiva permite que as empresas alinhem as medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes como a satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de modo que possibilite a clara identificação e avaliação das propostas (ALMEIDA, 2016 apud NASCIMENTO e REGINATO, 2013).

Para Martins, Guindani, Reis e Luz (2014), na perspectiva de clientes as organizações identificam os segmentos de clientes e mercado aos quais desejam competir, assim é alinhado medias básicas de resultados aos clientes, como:

satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado.

### 2.1.3.3 Perspectiva de processos internos

Lunkes (2007, p. 175) define em três etapas as perspectivas de processos internos:

- Processo de Inovação – criação de produtos, serviços e processos que vão ao encontro das necessidades dos clientes;
- Processo Operacional – envolve produzir e entregar os produtos e serviços aos clientes. Pode abranger iniciativas como melhoria da qualidade, redução do tempo de entrega e observação dos prazos encontrados; e
- Processo de Serviços Pós-vendas – abrange o fornecimento de serviços e suporte ao consumidor após a venda ou entrega dos produtos ou serviços. Destaca-se que este tem grande importância na criação da imagem e reputação da empresa.

Nascimento e Reginato (2013, p. 249) afirmam que:

A primeira etapa dessa cadeia consiste na identificação das necessidades dos clientes. Logo após, tem início o processo de inovação, no qual é identificado o mercado e visualizada a oferta dos produtos e serviços. O processo de operações envolve a geração e a entrega dos produtos e a prestação de serviços; e no processo de pós-venda são realizados contatos com os clientes para averiguar o nível de satisfação com os produtos ou com os serviços prestados.

De acordo com (ALMEIDA, 2016 apud NASCIMENTO E REGINATO, 2013) para atender essa perspectiva é necessário que haja um controle, monitorando todas as áreas organizacionais.

Conforme Martins, Guindani, Reis e Luz (2014), na perspectiva de processos internos é necessário conhecer o que a de mais crítico e que deve ser melhorado na empresa, buscando excelência, com a finalidade de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes.

### 2.1.3.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (1997) criaram três categorias principais para a elaboração do BSC, que são definidas por Lunkes (2007, p. 177) a seguir:

- Capacidade dos empregados – que engloba a satisfação dos empregados, sendo esta condição essencial para a melhoria da qualidade, podendo ser medida por meio de pesquisas frequentes; retenção dos empregados, que

pode ser medida pelo percentual de rotatividade, cujo objetivo é manter os bons empregados na empresa; e produtividade dos empregados, a qual mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e moral pelos empregados, inovação e melhoria dos processos internos, podendo ser medida através da receita por empregados ou valor agregado por empregado;

- Capacidade dos sistemas de informação – sendo a informação um elemento fundamental para o sucesso competitivo das empresas, esta engloba a informação sobre clientes, processos internos e financeiros; e

- Motivação, empowerment e alinhamento – a motivação dos empregados, juntamente com suas habilidades e conhecimentos, é que vai contribuir para o alcance dos objetivos traçados pela empresa. Destacam-se algumas sugestões de medidas de desempenho relacionadas à motivação: número de sugestões apresentadas e implantadas por empregado, taxa de melhorias efetivas nos processos críticos, percentual de empregados que estão alinhados às metas e conhecem a visão da empresa, percentual de empregados que obtêm êxito em suas metas pessoais.

O Aprendizado e Crescimento determinam quais ativos intangíveis são necessários para elevar a qualidade do desempenho das atividades da empresa e da relação com o cliente. O fator humano, um bom sistema de gestão e o alinhamento das perspectivas criam um bom ambiente para a implementação do BSC, e a capacidade de alcançar os objetivos das outras perspectivas passa por uma boa estruturação da perspectiva de aprendizado e crescimento (OLIVEIRA,2011 apud KAPLAN; NORTON, 2001).

Para (2014), a perspectivas de aprendizagem e crescimento, trata do que é indispensável para a organização se manter competitiva, habilidades dos conhecimentos organizacionais da capacidade e do comportamento organizacional.

#### **2.1.4 Controle interno**

Para Almeida (2007), com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa, o controle Interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas.

No entendimento de Crepaldi (2013) o controle interno pode ser definido como um sistema de uma organização, que compreende o plano da empresa, os deveres e responsabilidades e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolvendo a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas”.

De acordo com Attie (2010, p. 152,153) o controle interno inclui, portanto, controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração.

#### 2.1.4.1 Controle interno administrativo

Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como a seus registros financeiros. (ALVES, 2015)

Para (ALVES, 2015 apud CREPALDI, 2013, p. 473) os controles internos administrativos são compreendidos por:

- Normas salutaras que observam as práticas saudáveis aos interesses da empresa no cumprimento dos deveres e funções;
- Pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades bem instruído e supervisionado por seus responsáveis.

#### 2.1.4.2 Controle interno contábil

Para (ALVES, 2015 apud CREPALDI, 2013, p. 473) os controles contábeis são compreendidos por:

- Segregação de funções: cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização: controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;
- Sistema de registro: compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis, e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.

De acordo com Attie, (2009) Controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis.

#### 2.1.5 Fluxo de caixa

Para Quintana (2009) o controle do fluxo de caixa ocorre a partir da comparação entre o valor projetado e o realizado.

Neto & Silva (1997) destacam o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa, sendo, em nível gerencial, indispensável em todo o processo de tomada de decisões financeiras.

Tanto no fluxo de caixa quanto na projeção de fluxo de caixa, o detalhamento de entradas e saídas de capital permite uma visão ampla e clara sobre vários aspectos do funcionamento da empresa. Uma das vantagens desse demonstrativo é facilitar a administração financeira das empresas. Com ele se pode saber se os problemas financeiros têm origem no Operacional, nos investimentos, nos financiamentos, ou ainda numa combinação dos três grupos. (RIBEIRO, 2011 apud FILHO, 1999. p. 32).

O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa num determinado período. (ZDANOWICZ, 1998, p. 19)

De acordo com Zdanowicz (1998, p.40), “denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado”.

Há dois tipos de fluxo de caixa: planejado e real. Para Silva (2005) os dois tipos apresentam uma informação gerencial, nos quais se analisam as alternativas de investimentos, as causas de alteração da situação financeira, formas de aplicação de lucro e as eventuais reduções no capital de giro.

#### 2.1.5.1 Fluxo de caixa planejado

Para Tófoli (2012), o fluxo de caixa planejado trata de planejar, antever, os fluxos de dinheiro num período futuro.

“Existem fatores tantos internos como externos que afetam o Fluxo de Caixa, ocasionando diferenças acentuadas entre o projetado e o realizado, comprometendo a eficácia do sistema, bem como sua liquidez. ” (SILVA, 2005, p.13).

De acordo com (MARÇOLA; GAVIOLA, 2012 apud SOARES, NUNES e SANTOS 2009), o fluxo de caixa planejado é uma agenda na qual se projeta todas as entradas e saídas futuras que esperam ocorrer. Demonstam os dias e valores em que as mesmas acontecerão, podendo haver entradas e saídas imprevistas.

#### 2.1.5.2 Fluxo de caixa real

O fluxo de caixa real segundo Tófoli (2012), trata de registrar os acontecimentos efetivos de movimentação de numerários da empresa.

Marçola; Gaviola, (2012) diz que:

O fluxo de caixa real examina as entradas e saídas efetivas que ocorrem no caixa da empresa, que deve ser conciliado com as previsões do fluxo de caixa planejado, verificando se as mesmas estão ocorrendo dentro do que foram previstas, visualizando a verdadeira situação da empresa.

José Segundo Filho (2005) afirma que o controle de caixa é um dos motivos mais influentes para a liquidez e rentabilidade da empresa. Faz necessário que a empresa utilize o Fluxo de Caixa para obter um controle eficiente em relação aos recursos da empresa, por meio dessa ferramenta será obtida as informações em relação à liquidez da empresa

#### 2.1.6 Gestão de custos

Conforme Dutra (1995), a competitividade provocada pela concorrência e a busca do crescimento sustentado, provocaram nas empresas a grande corrida para o desenvolvimento e gerenciamento dos custos.

Segundo Leone (2000), a contabilidade de custos visa coletar, acumular, organizar, analisar, interpretar e informar os custos dos produtos, serviços, estoques, componentes operacionais e administrativos, planos operacionais, programas, atividades especiais e segmentos de distribuição para apurar a rentabilidade e avaliar o patrimônio da empresa.

De acordo com o mesmo autor a contabilidade de custos olha os custos de maneira diferente para produzir informações diferentes que atendam a necessidades gerenciais, estabelece vários sistemas de custos e adota diferentes critérios de avaliação, cálculo e alocação para fornecer informações específicas exigidas por ambientes de produção e de administração em constante mutação.

Para Santos (2000), é de muita importância que a empresa conheça os seus custos. O fato de não ter conhecimento destes traz ameaças à estabilidade econômica, financeira e ao crescimento da empresa, bem como dificulta o incentivo ou a fixação de ações para a redução de seus custos.



#### 2.1.6.1 Custos diretos

Martins (2003), afirma que custos diretos trata do que é atribuído diretamente à fabricação da mercadoria, tendo uma dimensão de utilização como: embalagem, mão-de-obra entre outros, isto é, custos diretos.

Como custos diretos entendem-se aqueles que podem ser imediatamente apropriados a um só tipo de produto ou a um só tipo de serviço (FERREIRA, 2007).

Leone (2000) explana que o custo direto somente é definido quando o serviço de produção atribui ao produto um custo, sem a necessidade de um procedimento para reconhecimento destes.

#### 2.1.6.2 Custos indiretos

De acordo com Leone (2000), os custos indiretos são todos aqueles gastos que precisam de métodos ou modelos de rateio para embutir em algum produto ou serviço.

Os custos indiretos compreendem aqueles aplicados indiretamente sendo necessária a realização do rateio para identificá-los ao produto, exemplos práticos que se pode citar são: salários do pessoal da fábrica e a energia utilizada na produção da fábrica (CRUZ, 2010).

#### 2.1.6.3 Custo fixo

Para Martins (2003), custos fixos são aqueles que independem do volume produzido como, por exemplo, o aluguel que será um valor que terá que pagar sempre, independente de quantas peças foram fabricadas.

De acordo com o IBRACON (1995), que os custos fixos são aqueles que em um exercício tem uma quantia estabelecida sem relação à mudança de trabalho ou volume produzido, como acontece com depreciação, manutenção, folha de pagamento da administração e outros.

#### 2.1.6.4 Custo variável

De acordo com Martins (2003) custos variáveis são os que têm seu valor determinado em função da oscilação na atividade.

Conforme Leitão (2009) os custos variáveis variam numa totalidade proporcionalmente ao estágio que se encontra o processo produtivo em um determinado período de tempo, destacando dessa maneira o caráter variável da proporcionalidade dos custos variáveis, que variam à medida que a produção varia. Segundo se evidencia que os custos variáveis variam de acordo com a produção em determinado estágio de tempo, sendo o caráter variável que se apresenta como determinante para sua formulação e compreensão.

#### 2.1.7 Sistemas de informações gerenciais

Segundo Laudon e Laudon (2006, p. 7), “Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, à coordenação e ao controle”

De acordo com Munhoz (2017), a definição mais simplificada do que são esses sistemas é proposta por Kenneth Laudon e Jane Laudon (2015), que os consideram responsáveis por dar assistência as gerencias nos processos de tomada de decisões, entendendo-se que estas precisam de um número cada vez maior de informações processadas com a finalidade específica de dar apoio aos gestores.

Para Oliveira (1993, p.39) “Sistema de Informações Gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”

O propósito básico de um Sistema de Informações Gerenciais é auxiliar a empresa a alcançar suas metas, fornecendo a seus gerentes detalhes sobre as operações regulares da organização, de forma que possam controlar, organizar e planejar com mais efetividade e com maior eficiência. Em suma, um SIG provê aos gerentes, não só informação e suporte para a efetiva tomada de decisão, bem como as respostas às operações diárias, agregando, assim, valor aos processos da organização (SANDRI, 2014 apud STAIR, 2002).

A abordagem do SIG pode ser considerada em 3 níveis: Estratégico; Tático; e Operacional

#### 2.1.7.1 Sistemas de informações gerenciais estratégicas

De acordo com Oliveira (2014) o nível estratégico corresponde ao SIE (Sistema de Informações Estratégicas), que considera a interação entre as informações externas e internas da empresa; e analisa: os fatores e subfatores externos, como a concorrência; a missão e os objetivos estratégicos e políticos da empresa.

Segundo o mesmo autor o planejamento estratégico é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção que deve ser seguida pela empresa, visando uma maior interação com o ambiente;

#### 2.1.7.2 Sistemas de informações gerenciais táticas

Para Oliveira (2014) o nível tático corresponde ao SIT (Sistema de Informações Táticas), que considera a interação das informações de uma área de resultado, como finanças, produção, marketing e RH, e não da empresa como um todo.

De acordo com ele o planejamento tático é a metodologia gerencial que tem a finalidade de otimizar uma situação futura desejada por uma certa área da empresa;

#### 2.1.7.3 Sistemas de informações gerenciais operacionais

Conforme Oliveira (2014) o nível operacional corresponde ao SIT (Sistema de Informações Táticas), que considera a interação das informações de uma área de resultado, como finanças, produção, marketing e RH, e não da empresa como um todo.

Também para ele planejamento operacional é a formalização das metodologias acima, de desenvolvimento e de implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

### 2.1.8 Indicadores de rentabilidade

Os indicadores surgiram de uma necessidade básica de saber se um trabalho é eficaz e eficiente, buscando a adequação da realidade e necessidade de cada usuário. A sua característica é servir como uma ferramenta de análise determinando a qualidade e eficácia. Frezzati (2003, p.78) evidencia que a contabilidade gerencial tem tido perceptível evolução ao longo do tempo.

#### 2.1.8.1 Retorno sobre o ativo total (ROA).

De acordo com Matarazzo (2003), com a análise do índice de retorno do ativo é possível verificar o quanto a empresa obteve de lucro líquido em relação ao seu ativo. Pode ser descrito como uma medida do potencial de geração de lucro por parte da empresa.

Para Silva (2007) ROA, conhecido também por retorno sobre o ativo total ou TRI que significa taxa de retorno sobre investimentos, esse indicador tem o objetivo de calcular a eficiência geral da direção da empresa na formação de lucros através dos investimentos realizados. O analista pode optar por analisar o ROA com base no ativo total ou pelo ativo médio.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2013, p. 68), “O retorno sobre o ativo é uma medida do lucro real em ativos”. Para uma melhor interpretação do ROA, seria importante fazer uma comparação com períodos passados da empresa, a fim de verificar sua evolução ao longo do tempo.

Para Gitman (2005), a aplicação em ativos gera ou não lucros. O índice gerado pelo Retorno sobre o Ativo é que revela a capacidade da administração em gerar este lucro.

#### 2.1.8.2 Retorno sobre patrimônio líquido (ROE)

Segundo Assaf Neto (2002), o Retorno sobre o Patrimônio Líquido mede quanto os proprietários conseguem de lucro, para cada unidade monetária de investimento realizado. Onde todo investimento deve oferecer uma rentabilidade pelo menos igual a taxa de oportunidade.

Conforme Gitman (2005), a taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido, mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferenciais e ordinárias) dos proprietários da empresa.

Segundo Matarazzo (2008), o objetivo de calcular esse índice é verificar qual foi a taxa de rendimento do patrimônio líquido da empresa.

#### 2.1.8.3 Retorno sobre investimentos (ROI)

O índice de retorno sobre investimento é de fácil interpretação e é considerado por muitos analistas como a melhor medida de eficiência operacional, pois faz uma relação entre o lucro operacional com o valor do investimento médio, com o objetivo de expressar o quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 de investimento. Quanto maior o ROI maior o retorno obtido (ASSAF NETO, 2010).

Um projeto de investimento é uma aplicação de recursos que geram rendimentos durante certo período de tempo, de forma a maximizar o lucro da empresa. É um negócio para a empresa, que decide pela implementação ou não com base nas alternativas dos seus resultados esperados e projetados ao longo do tempo (FRANCISCHETTI et al., 2013).

Kassai et al. (2000 apud DALMOLINI 2008, p.7) define que “o retorno de investimento é o benefício esperado ou exigido e que deve remunerar os investimentos aplicados”. Ainda afirmam que a questão do retorno de investimento é uma questão crucial e vital para o equilíbrio da economia de um país e, da mesma forma, para a continuidade e sobrevivência das empresas.

#### 2.1.9 EBITDA

Conforme Martins (1998), o EBITDA corresponde ao potencial de caixa que o ativo operacional de uma empresa é capaz de produzir, é importante lembrar a palavra potencial pois seu valor não pode ser confundido com o caixa físico da empresa, uma vez que a conversão em caixa das receitas, custos e despesas pode não ocorrer no mesmo momento.

De acordo com Silva (2008) o EBITDA é um conceito de desempenho operacional que considera as receitas líquidas, menos os custos e despesas operacionais, com exceção das depreciações e amortizações.

Para Hoji (2004), é um indicador financeiro que mostra se os seus ativos operacionais estão gerando caixa, é considerado pelos analistas financeiros o melhor indicador de geração de caixa operacional, pois entram em seus cálculos somente os resultados operacionais que afetam o caixa.

#### **2.1.10 Auditoria de controle interno**

A auditoria nada mais é do que um exame analítico e pericial que acompanha o desempenho das operações contábeis expressas em um balanço dentro de uma empresa. Para Attie (2006) a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e a eficácia do controle patrimonial implantado. A auditoria é uma técnica contábil, que busca as suas normas práticas dentro dos postulados da Contabilidade, por questão de hierarquia.

Pagliato (2011) diz que a necessidade de um departamento de auditoria Interna numa empresa decorre em função do auditor externo ter um período curtíssimo para executar os seus trabalhos, além disso, o seu trabalho é totalmente direcionado para o exame das demonstrações contábeis. Sendo assim para atender à administração da empresa, é necessária uma auditoria mais frequente para desempenhar os exames nos controles internos com maior grau de profundidade.

Para Lopes de Sá a Auditoria Interna é definida como sendo auditoria interna é um órgão de controle que possui máxima liberdade, e deve acompanhar os comportamentos da atividade empresarial ou institucional, visando, basicamente: confiabilidade interna dos sistemas de controle; confiabilidade interna dos registros contábeis; confiabilidade interna dos informes; avaliação da eficácia das funções patrimoniais.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão definidas as dimensões que levaram a um adequado método de planejamento e desenvolvimento da pesquisa. Também são apresentados os aspectos da classificação da pesquisa, dos sujeitos de pesquisa e universo amostral, dos planos de coleta, de análise e interpretação e de sistematização dos dados.

Este estudo nasceu com a proposta de identificar quais os instrumentos utilizados pela controladoria nas vinícolas enogastronomicas da Serra Gaúcha. Para isso, foram utilizadas diferentes bases teóricas, com citações de autores específicos para fundamentação do trabalho em questão.

Quadro 1 - Metodologia deste Estudo

Delineamento			Participantes	Processos de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo qualitativo genérico	Controllers e gestores da controladoria	Entrevista em profundidade semiestruturada	Conteúdo
		Pesquisa bibliográfica		Questionário com questões abertas	Comparativo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

A seguir serão apontados os aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, bem como a conceitualização dos métodos de pesquisa. Além disso, foram elaborados o delineamento da pesquisa e processo de coleta de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizada uma pesquisa bibliográfica, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, será analisado os dados levantados em relação a controladoria nas vinícolas enogastrômicas na Serra Gaúcha.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61), “A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos”.

Em relação à pesquisa bibliográfica Gil (1999), coloca que a mesma é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Para Mattar (1997), as pesquisas bibliográficas são mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento de trabalhos já efetuados por outros, via levantamento bibliográfico.

Referente a forma de abordagem do problema será realizado uma pesquisa qualitativa, tanto para conhecimento próprio quanto para visualizar os instrumentos provindos da controladoria nas empresas.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009, p.31), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”.

Então, para a elaboração do delineamento da pesquisa e levantamento de dados propõe-se que sejam utilizados no trabalho à pesquisa de estudo exploratório com abordagem qualitativa, cujas estratégias de pesquisa aplicados são o estudo qualitativo genérico e pesquisa bibliográfica.

### 3.2 PARTICIPANTES

Conforme Gil (2012) pesquisa de participante tem por objetivo auxiliar os pesquisadores envolvidos em determinada pesquisa a identificar os seus problemas, através de uma análise cautelosa, procurando sanar através de respostas e soluções estes problemas, detém também propósito de autonomia das pessoas ou comunidades.

A pesquisa terá como participantes gestores de uma empresa do ramo de vinícolas da serra gaúcha. Os participantes serão compostos por gerentes e controller, totalizando cinco gestores.



### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para Gil (1999), a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais.

De acordo com Salvador (1980) apud Ribeiro (2008), a entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente, e com maior profundidade, os pesquisadores das áreas das ciências sociais e psicológicas. Recorrem estes à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas.

Pesquisa é, portanto, o caminho para se chegar à ciência, ao conhecimento. Na pesquisa utiliza-se diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa. Conforme Ribeiro (2008), o instrumento que o pesquisador utilizará para atingir resultados ideais será estipulado por ele mesmo.

Conforme o mesmo autor, a técnica de entrevista é a técnica mais consistente para quando o pesquisador quer acrescentar informações sobre comportamentos, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

O questionário é um método de averiguação utilizado pelos pesquisadores para ser empregado ao público alvo do estudo em questão, para tal fim é utilizado no formulário ou questionário uma quantidade elevada de questões, com o objetivo de aplicar e receber as opiniões sobre determinado problema ou fenômeno (GIL, 2012).

O autor diz também que as perguntas elaboradas para o questionário devem ser desenvolvidas de forma que os respondentes compreendam todas as questões. A pergunta precisará ser clara, possibilitando aos respondentes uma única interpretação sobre o assunto, sem influenciá-los ou levá-los a responder o que o pesquisador gostaria (GIL, 2012).

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE

Segundo Bardin (2011) análise de conteúdo pode ser definida como uma leitura detalhada e profunda, estipulada mediante as condições disponibilizadas pelo sistema linguístico que se propõe a descobrir as ligações existentes entre o conteúdo da entrevista e os fatores exteriores. O autor salienta também que essa metodologia, possibilita a assimilação e a aplicação de um determinado conteúdo. Complementa ao dizer que a análise de conteúdo, pode ser vista também como uma análise de significados (BARDIN, 2011).

O método comparativo de acordo com Gil (2012) pode ser tratado como uma averiguação do indivíduo, fenômenos, fatos ou classes, que tem por objetivo destacar as diferenças e semelhanças entre eles.

Portanto neste estudo será utilizado o método de análise de conteúdo, bem como o método de análise comparativa, devido as comparações realizadas entre o referencial teórico e os resultados das entrevistas, objetivando o acadêmico uma análise dos métodos utilizados pela controladoria.

## **4 PESQUISA E ANALISE DE RESULTADOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS**

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS PARA O ESTUDO**

Diversas vinícolas na serra gaúcha oferecem experiências enogastronomicas, de acordo com informações do site destemperados, melhor que uma taça de vinho é também oferecer atividades e sabores para assim deixar bons momentos a serem guardados.

Na área de vinícolas e enogastronomia são encontradas quinze empresas listadas na Serra Gaúcha pelo site destemperados, as quais serão denominadas: Empresa A, B, C, D e E.

As contextualizações abaixo foram extraídas dos sites das empresas. Devido a não identificação das mesmas fica prejudicial ser informado as fontes de informações.

#### **4.1.1 Contextualização da empresa A**

A empresa A iniciou a fabricação seus vinhos em 1929 de forma artesanal no porão de sua casa, o qual era apenas fornecido para festejos da comunidade local. Quatro décadas após o início da produção resolveram ampliar os negócios fundando a empresa A. O fundador sempre motivado e apaixonado por transformar a uva em vinho busca a cada ano aperfeiçoar a vinícola com equipamentos, tecnologia e equipe qualificada, pois sem uma equipe profissional a arte de elaborar vinhos perde criatividade e talento.

De acordo com a vinícola A, o reconhecimento vem a cada prêmio alcançado e a cada consumidor satisfeito, o que se comprova com a conquista de mais de 200 medalhas nacionais e internacionais e principalmente, com a recente premiação de um dos seus vinhos, eleitos o 5º melhor vinho do mundo de 2017 pela WAWWJ (World Association of Writers & Journalists of Wines & Spirits).

A empresa A apresenta as melhores receitas com os melhores vinhos, podendo o cliente escolher pelo produto ou pelo prato, também oferece experiências como visita guiada, Wine Experience e Bike Tour.

#### 4.1.2 Contextualização da empresa B

A empresa B está localizada na maior região vitivinícola do Brasil, o coração da serra gaúcha e tem um quadro de 400 famílias associadas, conta com uma área de 32 mil metros quadrados de construção e capacidade de processamento que ultrapassa os 20 milhões de quilos, utilizam tecnologia e equipamentos europeus para a elaboração de vinhos e espumantes.

Esta empresa tem uma identidade marcante, que atingiu o reconhecimento do consumidor pelo ótimo padrão de qualidade, e estão na lista das cinco maiores produtoras de espumantes do país; e hoje elaboram um dos 100 melhores vinhos do mundo.

A vinícola oferece experiências como uma história a se degustar com um passeio em meio às pipas de madeira, resgatando o histórico do início da vinícola no Brasil, oferece também a experiência taça e trufa, oferece o desperte os sentidos e degustação dos produtos premiados.

#### 4.1.3 Contextualização a empresa C

Criada em 1974 a empresa C surgiu de uma proposta diferenciada que privilegia a produção controlada, e produzem anualmente trezentas mil garrafas (225 mil litros), a qualidade é controlada desde o início da videira até a produção final mantendo também a parceria com os produtores por meio de acompanhamento técnico realizado por dois enólogos e um engenheiro agrônomo da vinícola, é fornecido um material ao produtor, uma espécie de cartilha, a qual contem procedimentos e técnicas de cultivos a serem seguidas contendo instruções de área, cultivo e condução da parreira.

Uma empresa que carrega consigo uma história do século XIX, com a chegada dos primeiros imigrantes italianos ao Brasil, uma história que traz consigo muitas experiências e um talento natural na sensibilidade e sabedoria, que permite alcançar a qualidade através do amor e do cultivo de castas nobres.

A empresa C oferece experiências como: Ecomuseu da Cultura do Vinho, que é registrado nas estâncias da museologia brasileira e também admitido na *Association of Culture and Tourism Ecchange (ACTE)* com sede em Stranbourg, na França, é o resultado de décadas de preservação e guarda de relíquias ligadas à cultura do vinho.

Este acervo conta com centenas de utensílios e ferramentas utilizados na elaboração e consumo do vinho, fotos, documentos e uma coleção com mais de 200 garrafas nacionais e estrangeiras provenientes dos 5 continentes, dentre elas a garrafa de vinho mais antiga do Brasil, datada de 1937 e ânforas italianas originais. O Ecomuseu abriga uma bem organizada coleção ampelógrafa privada, em campo, com cerca de 400 variedades de uvas de 30 países, chamada Vinhedo do Mundo, uma verdadeira relíquia à disposição dos visitantes. Hoje, o Vinhedo do Mundo é considerado uma das três maiores coleções de uvas privadas do planeta, a maior da América Latina.

Oferece também visita autoguiada, visita técnica, degustação orientada, degustação as cegas, Piccolo Piacere e restaurante com acompanhamento de vinhos únicos com uma sequência de massas, risotos e carnes.

#### **4.1.4 Contextualização empresa D**

A empresa D entrou na área de vitivinicultura desde 1896 e até hoje busca manter a tradição de sabores e experiências em seus vinhos para melhor atender seus clientes, a empresa acredita que o vinho não é só uma bebida, mas também um estilo de vida que acompanha as pessoas em refeições, comemorações e assim marcam vidas.

Oferecem experiências como um porão tipicamente italiano onde são servidos almoços e jantares, ou também lanches servidos em edredons embaixo das parreiras. Além disso oferece também stuntino, um momento para relaxar degustando vinhos selecionados a produtos coloniais, Entardecer e fascínios de Vindima, lembrando tradições antigas essa experiência ocorre somente em fevereiro e março na época de colheita e almoço harmonizado ao ar livre oferecendo entrada, prato principal e sobremesa com vinho de acordo para harmonização.

#### **4.1.5 Contextualização empresa E**

A empresa E iniciou sua história aproximadamente no ano de 1875, quando desembarcaram no Brasil, com o sonho de reconstruir os sabores da Itália, este fundador teve 11 filhos e então iniciaram o cultivo e a elaboração de vinhos, no entanto em 1960 a vinícola encerrou suas atividades por não estar conseguindo se sustentar com uma família tão grande. Depois de algum tempo um dos filhos decidiu ressuscitar

a história da família e construiu sua empresa e sua família, atualmente todos seguem com o mesmo sonho, fazer história através de vinhos. Hoje, na elaboração dos vinhos está a quinta geração da família.

A empresa oferece aos visitantes experiências acompanhadas pelo enólogo da empresa, tais como emergir a história da família, visitando o museu que contém objetos da época da imigração, em seguida são acompanhados até os vinhedos onde é servido o merendin (lanhe típico, com frios, doces, pão, polenta brustolada, vinho e suco para as crianças), acompanhados sempre de músicas italianas, já a volta é realizada de trator e tuc tuc, oferece também experiências como aprender fazer o capeletti, que depois é servido e saboreado com vinhos.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.2.1 Caracterização da amostra dos respondentes

A pesquisa contou com amostras de 5 vinícolas entrevistadas na Serra Gaúcha, das quais delas 3 foram realizadas por e-mail e 2 gravadas, desta forma se apresentam a seguir de acordo com gênero e tempo de serviço na empresa, respectivamente.

Tabela 1 - Distribuição da amostra segundo gênero.

<b>Gênero</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Feminino	3	60%
Masculino	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste estudo constatou-se que são predominantes os profissionais do gênero feminino, com 60%, e os masculino representam 40% dos profissionais que exercem funções de controladoria nas vinícolas enogastronomicas na serra gaúcha.

Tabela 2 - Tempo de serviço em anos.

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
0 a 20 anos	4	80%
21 a 30 anos	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a tempo de serviço na empresa 80% dos respondentes tem entre 0 e 20 anos e somente um está na faixa de 21 a 30 anos de experiência. Pode-se concluir que o comprometimento dos colaboradores é relevante e também, demonstra-se a baixa rotatividade.

Na tabela 3, é demonstrado o tempo de existência das entrevistadas no mercado e o número de funcionários respectivamente.

Tabela 3 - Tempo em que a empresa está no mercado e número de funcionários.

<b>Empresa</b>	<b>Anos</b>	<b>Nº de funcionários</b>
A	50	145
B	88	200
C	45	16
D	21	5
E	7	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as empresas pesquisadas têm em média 42 anos de mercado, o que demonstra o comprometimento com o seu trabalho. Sendo que a empresa que está a mais tempo no mercado tem 88 anos e a menor 7.

Assim, as cinco empresas geram em torno de 372 empregos, a empresa com maior número de funcionários é a B que está a 88 anos no mercado e a empresa que apresenta o menor número de funcionários é a empresa D que está a 21 anos no mercado.

A tabela 4 refere-se ao cargo do empregado respondente na empresa.

Tabela 4 - Função do respondente da empresa.

<b>Empresa</b>	<b>Função</b>
A	Contratado
B	Controller
C	Gestor financeiro
D	Direção administrativa
E	Gestor financeiro e administrativo

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que dentre as empresas pesquisadas apenas uma delas tem profissional na área de controladoria, as outras 4 são realizadas por profissionais de outras áreas.

## 4.2.2 Categorização em relação à controladoria

Conforme defendido por Silva (2013), a controladoria é uma área que viabiliza e impulsiona os administradores na padronização e aperfeiçoamento das operações. Da mesma forma, que administra à primazia e a funcionalidade em todos os departamentos, com efeito de instituir a transparência nos resultados por intermédio da ética e da legislação vigente. Além disso, acompanha e analisa o delineamento, a execução e o controle das despesas e receitas, preservando a gestão do patrimônio.

Para finalizar as entrevistas, buscou-se verificar as opções ao uso da controladoria ou setor organizacional: planejamento econômico financeiro, planejamento estratégico, relatórios gerenciais com auxílio no processo decisório, confiabilidade no sistema, Balanced Scorecard e controles internos.

Borinelli (2006) considera que deve haver uma unidade organizacional que realize as atividades de Controladoria de caráter corporativo ou divisional, as quais precisam ser desenvolvidas de forma macro, e que consolide as atividades realizadas de forma descentralizada.

Entre as empresas pesquisadas e entrevistadas, 4 delas afirmam possuir controladoria, são elas empresa A, B, D e E, somente a empresa C não possui o setor de controladoria, ainda, mencionou que a contabilidade é terceirizada.

### 4.2.2.1 Planejamento econômico financeiro

De acordo com Lemes (2002), o planejamento financeiro posiciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Em relação ao planejamento econômico financeiro, a maioria dos respondentes ratificam o uso do planejamento, apenas a empresa C e D respondeu não usar. Ainda, as empresas respondentes enfatizaram sobre a importância PEF.

R1. Planejamento de vendas através de metas quali-quantitativas; Planejamento de contas a receber e a pagar; Plano de investimentos relacionados ao Fluxo de Caixa; etc.



R2. Planejamento estratégico e planejamento de resultado baseado no planejamento estratégico.

R5. Na verdade como é que acontece aqui na vinícola, nossa empresa é uma empresa de gestão familiar onde a direção ela é feita por mim [...] utiliza muito são a base de indicadores, indicadores de gestão, [...] fluxo turístico a o grau de independência de cada produto, o quanto que ele representa dentro o faturamento da empresa,[...] o do fluxo de caixa.

Percebe-se que dentre as respostas sobre planejamento econômico financeiro os que mais apareceram foram planejamento de venda e planejamento estratégico.

#### 4.2.2.2 Planejamento estratégico

De acordo com Bernardi (2013) o planejamento estratégico define os objetos, direciona esforços e recursos e dá um rumo ao empreendimento, o que nada tem a ver com previsão ou com futuro garantido, até pela dinâmica, volatilidade e complexidade do contexto empresarial.

Considerando o planejamento estratégico uma importante ferramenta possibilitando utilizar diversas informações as empresas A, B e E afirmam usar, já as empresas C e D não utilizam, foi questionado aos respondentes que utilizam o planejamento estratégico referente a função do planejamento na controladoria.

R1. Apontar estratégias de controle e redução de custos e despesas, especialmente despesas fixas;  
Sinalizar as oportunidades que o mercado oferece com foco nos produtos de maior valor agregado;  
Promover a sinergia entre setores da empresa melhorando sua produtividade;  
Potencializar mecanismos de segurança e de meio ambiente.

R2. Auxiliar a direção na tomada de decisão baseada nos números contábeis e nas projeções realizadas a partir do que é projetada.

R5. [...]depois de tomada, feito o nosso planejamento que tem um curto e um de longo prazo eu diria de um ano e de cinco anos , traçado nossas metas nossos objetivos e quando a gente começa a trabalha noções é que a gente usa a controladoria pra digamos pra ver até onde a gente pode ir qual vai se o valor investido, qual ação vai te um retorno mais imediato [...]qual o tipo de retorno e qual o prazo de retorno pra esse investimento, da mesma forma um barril ou um tanque ou um equipamento novo ou uma contratação nesse sentido.

De acordo com os respondentes o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para auxiliar as estratégias da empresa, auxiliar a tomada de decisões auxiliando também a visão de retorno dos investimentos em curto e longo prazo

#### 4.2.2.3 Relatórios gerenciais com auxílio no processo decisório

Para Padoveze (2010), usa-se a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial.

Quando questionados sobre o uso de relatórios gerenciais apenas as empresas A, B e C ratificaram utilizar, já as empresas D e E não utilizam, e complementaram que utilizam apenas comparações de um ano para o outro e buscam manuais típicos de gestão. Já as empresas que enfatizam especificaram estes relatórios em:

- R1. Principal relatório de dados, análise e informações gerenciais através do BI – Business Intelligence GlikView e GlikSense.
- R2. Na verdade os gestores são baseados em indicadores, então eles analisam o desempenho dos mesmos com base nas metas estipuladas.
- R3. Existem relatórios comerciais e os contábeis.

Assim, percebe-se que a minoria das empresas usa esses relatórios gerenciais, e mencionaram que usam os indicadores e metas.

#### 4.2.2.4 Confiabilidade no sistema

Os entrevistados foram questionados sobre a confiabilidade ao sistema que gera as informações, ou seja, se estas informações são úteis, confiáveis e tempestivas para auxiliar no processo decisório. A empresa A confirma a importância e também acrescentou que além das informações que os usuários demandam, o sistema também permite simulações e observa as tendências que a base de dados fornece.

A empresa B também ratifica, de acordo com o entrevistado além de um sistema de longo prazo possuem também com um recurso inteligente que consegue colocar as informações de forma gerencial para tomada de decisão.

A empresa C quando acredita que existe a geração de informações, mas que nem sempre são confiáveis e que para serem confiáveis ou não depende muito das pessoas que vão utilizar este sistema com geração de informações.

Já a empresa D respondeu apenas que sim eles conseguem tirar informações, e por último a empresa E respondeu sim e também explicou que foi implantado um novo sistema que registra indicadores por produto em percentual sobre o lucro, elaborando quanto cada produto representa em porcentagem sobre o lucro, que

consegue gerar gráficos mensalmente e anualmente e comparativos com o período anterior, mencionou também que estes relatórios auxiliam a gestão.

#### 4.2.2.5 Balanced Scorecard

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta nova que conta com perspectivas de aprendizado, clientes, mercado e processos internos, as quais oferecem informações claras sobre a situação da empresa no ambiente interno e externo, quando questionadas as empresas revelaram o desconhecimento sobre o BSC, e todos afirmaram não usar, portanto, se não conhecem a ferramenta, não utilizam.

#### 4.2.2.6 Controles internos

O controle interno assegura que os funcionários estão cumprindo as normas exigíveis pela empresa, de forma que estes possam agir com liberdade para buscar melhores resultados e, além disso, o controle interno assegura que possíveis fraudes realizadas por funcionários, ocasionalmente ou eventualmente sejam evitadas e não causem prejuízos ao patrimônio da empresa. (ATTIE, 2010)

O controle interno contábil e administrativo é um instrumento auxiliar para controladoria, gerando informações diárias sobre a empresa. Os entrevistados foram questionados sobre qual controle interno é utilizado pela controladoria e qual setor é responsável por elaborar, executar, implementar e fazer a manutenção destes controles.

As respostas obtidas foram:

- Empresa A afirmou que o controle interno é feito pelo sistema consorciado, financeiro, comercial, PSP e TI, e que existem vários controles mensais e comparativo relacionados a análise e interpretação da demonstração do resultado do exercício, variações patrimoniais, vendas, estoque e fluxo de caixa;

- Empresa B não possui controle interno;
- Empresa C respondeu que os responsáveis eram das áreas administrativas e contábeis, mas quando questionado sobre qual controle era utilizado afirmaram não ter.
- Para a empresa D o controle interno é realizado pela área administrativa, e utilizam o controle de registros, comparações anuais, entradas e saídas e o fluxo de caixa.
- Já a empresa E afirmou que os controles internos são feitos pela gestão em geral, e que o controle interno é os indicadores.

Percebe-se que a maioria das empresas possuem controle interno e revelam sua importância nas áreas administrativas e contábeis.

#### 4.2.2.7 Controles internos do setor de controladoria

Elenca-se abaixo os controles internos utilizados na controladoria ou no setor organizacional pelas empresas respondentes.

Ressalva-se que foi inserido na questão os conceitos individualizados dos mesmos, com objetivo de auxiliá-los da compreensão dos mesmos.

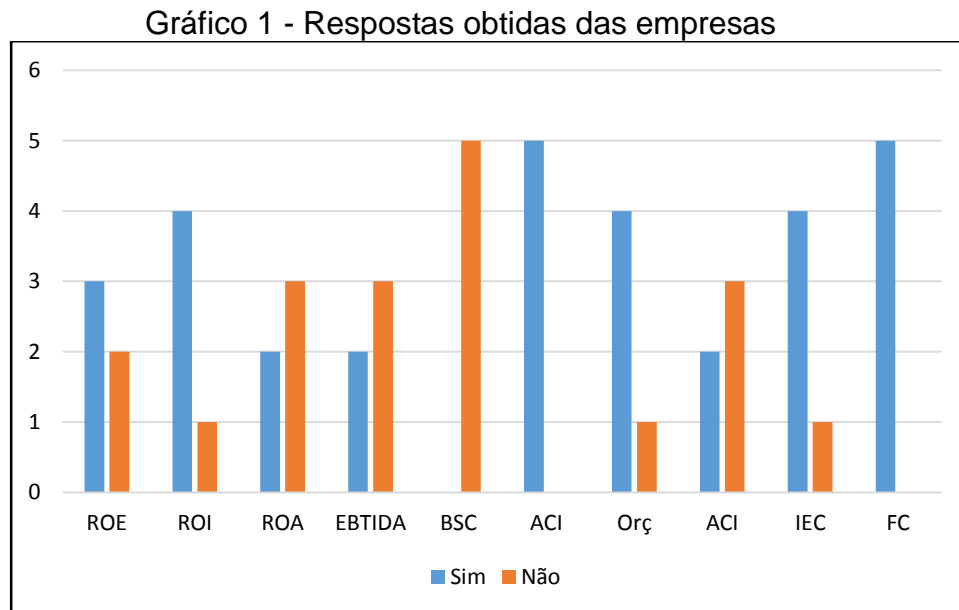
	Utiliza	Não Utiliza
1. Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE).		
2. Retorno sobre o Investimento (ROI).		
3. Retorno sobre o Ativo Total (ROA).		
4. EBITDA.		
5. BSC		
6. Análise de Custos		
7. Orçamento		
8. Auditoria de Controle Interno		
9. Indicadores Economicos Financeiros (Liquidez)		
10. Fluxo de Caixa		

A seguir breves conceitos sobre os itens acima.

1. Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE): compara o Lucro Líquido com o Patrimônio Líquido.

2. Retorno sobre o Investimento (ROI): compara o Lucro Operacional com o Investimento
3. Retorno sobre o Ativo Total (ROA): compara o Lucro Operacional com o Ativo Total.
4. EBITDA: geração de caixa da empresa desconsiderando os resultados financeiros.
5. BSC: BalancedScoreCard - é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.
6. Análise de Custos: A análise de custos é uma estratégia usada pelas empresas para ter uma noção mais exata dos gastos que a empresa está tendo para se manter operante.
7. Orçamento: Orçamento é a parte de um plano financeiro estratégico que compreende a previsão de receitas e despesas futuras para a administração de determinado exercício.
8. Auditoria de Controle Interno: A Auditoria Interna pode ser conceituada como um elemento de controle, que tem como um de seus objetivos, a avaliação dos controles interno da empresa.
9. Indicadores Econômicos Financeiros (Liquidez): Os Indicadores de Liquidez avaliam qual a capacidade de pagamento da empresa quando comparado a suas obrigações junto a fornecedores e funcionários.
10. Fluxo de Caixa: é um Instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

A seguir gráfico 1 com as respostas obtidas das empresas pesquisadas.



Fonte: dados da pesquisa.

O fluxo de caixa e a auditoria do controle interno são as ferramentas mais utilizadas pelas empresas, afinal todas elas afirmaram utilizar as mesmas, ficando em segundo lugar o ROI retorno sobre o investimento, o orçamento e os índices econômicos financeiros sendo que 4 das empresas pesquisadas utilizam e apenas uma não, em terceiro lugar ficou o ROE retorno sobre o patrimônio líquido sendo que 3 empresas se utilizam do mesmo e 2 não, já o ROA retorno sobre o ativo total, o EBITDA e a auditoria de controle interno é utilizada apenas por 2 empresas.

A ferramenta de uso da auditoria que mais se destaca negativamente é o BSC, uma ferramenta desenvolvida desde 1994 por Kaplan e Norton com quatro perspectivas que são de grande auxílio para as empresas, porém quando questionadas sobre o uso todas revelaram não saber do que se tratava e nem conhecer o nome.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contador é o bacharel formado em ciências contábeis e inscrito no Conselho Regional de Contabilidade. Este profissional pode atuar em diversas áreas como: contábil, auditoria, controladoria e pericia, dentre outras.

O presente trabalho teve como objetivo principal estudar e pesquisar quais instrumentos de controle utilizados pela controladoria nas vinícolas enogastronomicas da serra gaúcha.

O profissional que realiza a controladoria é denominado controller, a atuação deste profissional é importante para a empresa pois da atuação podem ser tiradas informações auxiliares aos gestores em suas tomadas de decisões perante as empresas tanto no âmbito interno como no externo.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi verificar a existência do setor de controladoria na empresa. Assim inicia-se pelo perfil do respondente, sendo eles 2 gestores financeiros, um contratado, uma diretora administrativa e apenas um controller, sendo que destas empresas pesquisadas, 4 delas responderam que havia um setor de controladoria na empresa e 1 delas responderam que não, e que este setor era realizado pela contabilidade a qual é terceirizada pela empresa.

O segundo objetivo específico tratava de verificar o perfil das empresas pesquisadas, constata-se que em média as empresas pesquisadas estão no mercado a 42 anos. A empresa B atua no mercado com 88 anos e a mais jovem é a E com sete anos. Importante mencionar que estas empresas geram 372 empregos, e ressalva-se que maior geradora de funcionários é a B com 200 e a com menor número é a D, com 5 funcionários.

No terceiro objetivo específico tratou-se de identificar os controles gerenciais utilizados no planejamento econômico financeiro e planejamento estratégico, dentre as respostas obtidas as empresas responderam utilizar o planejamento econômico financeiro e o planejamento estratégico, ressaltando utilizarem planejamento de vendas, planejamento de resultados, indicadores de gestão e grau de independência. Responderam também que sobre o planejamento estratégico a controladoria se utiliza de estratégias de redução de custos e despesas, auxilia a direção na tomada de decisão baseada nos números contábeis e nas projeções realizadas, e a tração de metas.

Quanto ao quarto objetivo específico tratava sobre analisar a confiabilidade das informações geradas pelo sistema de informação das vinícolas pesquisadas, a maioria das empresas revelou que o sistema é de grande importância com informações de demandas e simulações, afirmaram contar com um sistema de longo prazo com recursos inteligentes que auxiliam a tomada de decisão, e percentuais de indicadores sobre seus produtos e serviços, apenas uma das empresas revelou não ter confiança sobre seus sistemas alegando existir informações mas que podem nem sempre serem confiáveis pois depende das pessoas que as utilizam.

Por fim, o último objetivo específico buscou-se identificar os controles internos utilizados pelas vinícolas enogastrômicas na Serra Gaúcha, as que revelaram ter disseram que se tratava de informações úteis à área administrativa e que os controles internos utilizados são controles financeiros, comerciais, de entradas, de saídas, controles mensais, anuais, fluxos de caixa, controles de registros e de resultado do exercício. Porém, ressalva-se que duas empresas afirmaram não ter controles internos, assim, constatou-se o desconhecimento dessa nomenclatura, pois acredita-se que usam algum controle criado por eles mesmos.

Este trabalho identificou limitações, ou seja, a dificuldade em obter as respostas e o pouco conhecimento sobre controladoria e os controles internos dos respondentes. O mesmo não tem a pretensão de esgotar o assunto. Existe a possibilidade de realização de diversas pesquisas futuras, referente ao trabalho do controller, por fim, chega-se à conclusão que a controladoria é uma ferramenta de essencial importância para qualquer empresa seja ela de pequeno ou grande porte, pois demonstra auxílio para se manter no mercado atual, gerando estratégias internas e externas na tomada de decisão e na geração de informações úteis e confiáveis aos gestores.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Leonardo José de. **O balanced scorecard em uma empresa do comércio varejista de combustíveis**. 2016. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Contábil e Financeira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9617/1/PB\\_EGCF\\_XII\\_2017\\_18.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9617/1/PB_EGCF_XII_2017_18.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2019.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALVES, Andreane Maria Vasconcelo. **A importância do controle interno na gestão empresarial: Um estudo de caso numa empresa do ramo de supermercado**. 2015. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2015. Disponível em: <[http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/2038/6/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle\\_Monografia\\_Alves.pdf](http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/2038/6/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle_Monografia_Alves.pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2019.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ATTIE, Willian, **Auditoria: Conceito e Aplicações**, 3º edição, Editora Atlas S.A. 2006.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BORINELLI, Marcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006.
- CARVALHO, Diogo; ZANIOL, Lela. Destemperados. Porto Alegre, 24 mai, 2019. Disponível em: <<https://destemperados.clicrbs.com.br/experiencias/15-vinícolas-que-oferecem-experiencias-enogastronomicas-na-serra-gaucha>>. Acesso em: 12 nov, 2019.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CATELLI, Armando. Coord. - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. Colab. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2ª Ed.

São Paulo: Atlas, 2001 FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. O Dicionário da Língua Portuguesa. 6ª Ed. Curitiba: Positivo. 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: 70 <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books9788597011654/cfi/6/4!/4/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books9788597011654/cfi/6/4!/4/2@0:0>)>. Acesso em 09 nov. 2019

CRUZ, J. A. W. **Métodos de custeio**. Disponível em: Acesso em: 20 jun. 2019

DALMOLINI, Greice Jordeli; SILVA, Tarcísio Pedro da; CARDOSO, Nerian José; HEIN, Nelson. Análise de investimentos em empresas de tecnologia: instrumentos utilizados pelas empresas de Santa Catarina. 2008.

Dutra, R. G. **Custos: Uma abordagem prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **Planejamento e Controladoria Financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 130 p.

FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo, GALEANO, Ronie, do PRADO, Eduardo Vieira, &BERTASSI, André Luis. Modelos financeiros para decisão de investimentos na gestão estratégica de marketing. Caderno Profissional de Marketing, Piracicaba, SP., v. 1, n. 2, p. 23-36, jul/dez. 2013. Disponível em: Acesso em: 09 nov. 2019

FERREIRA, J. A. S. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

FONSECA, Reinaldo Aparecida et al. **A Importância do Contador nas organizações**. SEGeT-2014–XI–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: Acesso em: 21 jun. de 2019.

FREZZATI, Fabio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

GUTH, Sergio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. **Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Scortecci, 2007.

HIGA, Neusa; ALTOÉ, Stella Maris Lima. **Contabilidade em processo da escrituração à controladoria**. Parana: Intersaberes, 2015.

HOJI, Masakadu. Controladoria e gestão – indicadores financeiros baseados em fluxo de caixa livre. IOB - informações objetivas, caderno temática contábil e balanços, São Paulo: IOB, n. 15, p 1-7, 2004.

IBRACON. **Custo como ferramenta gerencial**. São Paulo: Atlas, 1995.

KAERCHER, Adi Regina; LUZ, Daniel Fonseca da. **Gerenciamento de riscos: dos ponto de vista da gestão da produção**. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.  
Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788571933958/pages/-9>> Acesso em 09 nov. 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. 2006.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Leone, G. S. G. **Custos: Planejamento, implantação e controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, G. S G; LEONE, R. J. G. **Curso de contabilidade de custo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, Rogério João et al. **Implementação do balancedscorecard em uma empresa de software**. Revista Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 11, n. 45, p. 24-33, jul./set., 2009.

LUNKES, Rogério João e SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUZ, Érico Eleuterio da. **Controladoria Corporativa**. 2. ed. Parana: Intersaberes, 2014.

MARÇOLA, Rodrigo Garcia; GAVIOLA, Thaísa Fernanda Jeremias. **Gestão de fluxo de caixa através de planilhas eletrônicas**: Supermercado Confiança de Lins Ltda. Lins – SP. 2014. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2014. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/57473.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

MARTINS, Eliseu. “EBITDA” – o que é isso? IOB Informações objetivas, caderno temática contabil e balanços, São Paulo, n. 06, p. 1-7, 1998.

Martins, E.; **Contabilidade de custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003

MARTINS, Tomas Sparano; GUINDANI, Roberto Ari; REIS, Julio Adriano Ferreira dos; CRUZ, June Alisson Westarb. **Incrementação a estratégia: uma abordagem do balanced scorecard**. Parana: Intersaberes, 2014. 168 p.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Intersaberes, 2017. 186 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Sistema%2520de%2520informa%25C3%25A7%25C3%25B5es%2520gerenciais%3A%2520estrat%25C3%25A9gicas%2C%2520t%25C3%25A1ticas%2C%2520operacionais.&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4&ion=0#/legacy/149588>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

NASCIMENTO A. M.; REGINATO L. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. 2 ed. São Paulo; Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Auser Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria – Instrumento de apoio ao processo decisório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499038/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em 12 mai.2018

NETO, A. A. SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Guilherme de. **Gestão do desempenho com base no balanced scorecard em uma pequena empresa do ramo de pet shop**. 2011. 56 f. Monografia - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis303948.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

OLVE, Nils-Gorän; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “balancedscorecard”**. Tradução: Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 3.ed. 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís et al. **Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.  
Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125968/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em 09 nov. 2019.

PAGLIATO, Wagner, **Manual de Auditoria** – Apresenta as alterações introduzidas pela Lei 11.638 - Nova Lei das S/A, Editora Ciências Modernas LTDA. 2011

QUINTANA, A. C. **Fluxo de Caixa**. Curitiba: Juruá Editora 2009.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RIBEIRO, Leoni Aparecida Palhano. **Administrando o fluxo de caixa com eficiência**. 2011. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Desenvolvimento Regional, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32720/LEONI%20APARECIDA%20PALHANO%20RIBEIRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SANDRI, Eduardo Deboni. **A importância do sistema de informações gerenciais da prodan software para a tomada de decisões**. 2014. 70 f. Monografia - Curso de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2014. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2603/TCC%20Eduardo%20Sandri%20-%20Vers%C3%A3o%20Final.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466641/cfi/0!/4/2@100:0.00>> Acesso em 18 mai.2018

SILVA, Camila Carolina; DANDARO, Fernando. **Os benefícios da gestão por controladoria nas empresas**. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao9/5-artigo.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2017 SPECTOR, Nelson. **Manual para a redação de teses, dissertações e projetos de pesquisa**. 2 ed. Rio de Janeiro, RJ: Guanabara Koogan, 2002. 150p.

SILVA, Alexandre Alcantara. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. São Paulo : Atlas, 2007.

SILVA, Elderson Ferreira da. **Controladoria na administração: manual prático para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482153/cfi/0!/4/2@100:0.00>> Acesso em 09 nov. 2019.

Santos, J. J. **Análise de custos**: remodelando com ênfase para custos marginal, relatórios e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEGUNDO FILHO, J. **Controles financeiros e fluxo de caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, E. C. **Como Administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 9. ed. São Paulo: atlas, 2008.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466641/cfi/0!/4/2@100:0.00>> Acesso em 18 mai.2018

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**. São José do Rio Preto: Raízes, 2012.

TORMENA, Mariana dellaGiustina. **O balanced scorecard e o processo de gestão – um estudo de caso em uma empresa moageira de antônio prado - rs**. 2011. 63 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1466/TCC%20Mariana%20Della%20Giustina%20Tormena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

GARANTIMOS SIGILO SOBRE TODAS AS INFORMAÇÕES PESSOAIS E EMPRESARIAIS

Questionário:

1. É você quem exerce o cargo de responsável pela unidade organizacional que exerce as funções de controladoria na empresa?

2. Se não existe uma unidade organizacional denominada controladoria qual outra unidade desenvolve este papel?

3. Existe planejamento econômico – financeiro na sua empresa? Qual?

4. A controladoria/ ou outro setor participa do processo de planejamento estratégico?

5. Qual a função da controladoria/ ou outro setor no planejamento estratégico?

6. Existem na empresa relatórios gerenciais com informações que auxiliem os gestores no processo decisório? Fale sobre eles.

7. O sistema de informação utilizado pela empresa permite a geração de informações úteis, confiáveis, e tempestivas para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão? Fale um pouco sobre isso.

8. A controladoria utiliza o Balanced Scorecard (BSC), e quais perspectivas mais utiliza?

9. Qual área é responsável pela elaboração, execução, implementação e manutenção dos controles internos?

10. Qual controle interno é utilizado pela controladoria? Disserte um pouco sobre eles.

11. Há quanto tempo à empresa está no mercado?

12. Qual é o número de funcionários da empresa?

13. Qual é a função desempenhada pelo respondente na empresa?

Controller, Sócio, Sócio – administrador, Gerente, Diretor Geral,  
Contador, Administrador, contratado

14. Qual o tempo de experiência do respondente na empresa?

15. Marque abaixo com (X) os itens que a empresa/ou setor de controladoria

utiliza:

1. Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE).
2. Retorno sobre o Investimento (ROI).
3. Retorno sobre o Ativo Total (ROA).
4. EBITDA.
5. BSC
6. Análise de Custos
7. Orçamento
8. Auditoria de Controle Interno
9. Indicadores Econômicos Financeiros (Liquidez)
10. Fluxo de Caixa

A seguir breves conceitos sobre os itens acima.

1. Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE): compara o Lucro Líquido com o Patrimônio Líquido.
2. Retorno sobre o Investimento (ROI): compara o Lucro Operacional com o Investimento
3. Retorno sobre o Ativo Total (ROA): compara o Lucro Operacional com o Ativo Total.
4. EBITDA: geração de caixa da empresa desconsiderando os resultados financeiros.
5. BSC: BalancedScoreCard - é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.
6. Análise de Custos: A análise de custos é uma estratégia usada pelas empresas para ter uma noção mais exata dos gastos que a empresa está tendo para se manter operante.
7. Orçamento: Orçamento é a parte de um plano financeiro estratégico que compreende a previsão de receitas e despesas futuras para a administração de determinado exercício.



8. Auditoria de Controle Interno: A Auditoria Interna pode ser conceituada como um elemento de controle, que tem como um de seus objetivos, a avaliação dos controles internos da empresa.

9. Indicadores Econômicos Financeiros (Liquidez): Os Indicadores de Liquidez avaliam qual a capacidade de pagamento da empresa quando comparado a suas obrigações junto a fornecedores e funcionários.

10. Fluxo de Caixa: é um Instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.