

CONTROLADORIA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL*

CONTROLLERSHIP IN THE DECISION-MAKING PROCESS: A CASE STUDY OF A SMALL COMPANY IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

Danton Mengue Leal**

Márcia Bianchi***

RESUMO

Este estudo analisou como as informações geradas pela equipe de controladoria impactam no processo decisório de uma pequena empresa gestora de fundos de investimento do Estado do Rio Grande do Sul. A empresa passou por uma reestruturação societária no final de 2017, onde notou-se a importância de instituir um setor de controladoria para auxiliar a tomada de decisões, o qual foi estabelecido ao final de 2018. A pesquisa é classificada como qualitativa e descritiva, tratando um estudo de caso, com seus dados coletados de forma documental, observação participante e realização de entrevistas semiestruturadas direcionadas aos três gestores da companhia. Como resultado do estudo, a gestão relatou que a controladoria proporciona informações eficazes para a tomada de decisões da própria empresa, havendo espaço ainda para melhorias quanto a auxílio do processo decisório na gestão de recursos dos próprios fundos geridos pela companhia e na periodicidade das informações divulgadas aos sócios e diretores. O estudo contribui para demonstrar a diretoria da Alfa a importância e a relevância de se ter a controladoria como um braço direito da gestão, pela sua capacidade de servir como instrumento de planejamento, organização e controle, além de ser uma ligação com as demais áreas da empresa, com o propósito de trazer as informações mais otimizadas para o processo decisório. Adicionalmente, sugere-se para pesquisas futuras na própria empresa, a implementação de um planejamento estratégico formal, após resolvidos os resquícios de problemas de governança corporativa relacionados a antes da reestruturação societária relatados pela diretoria.

Palavras-chave: Controladoria. Processo Decisório. Pequena Empresa.

ABSTRACT

This study analyzed how the information generated by the controllership team impacts the decision-making process of a small asset management company in the state of Rio Grande do Sul. The company underwent a corporate restructuring at the end of 2017, where it was noted the importance of establishing a controlling sector to assist decision making, which was established at the end of 2018. The research is classified as qualitative and descriptive, dealing with a case study, with its data collected in a documentary manner, participant observation and conducting semi-structured interviews directed to the three managers of the

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2020, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

** Danton Mengue Leal. Aluno do curso de Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). (dantonleal@gmail.com).

*** Márcia Bianchi. Orientadora. Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS e do PPGCONT-UFRGS. (marcia.bianchi@ufrgs.br).

company. As a result of the study, management reported that the controllership provides effective information for the company's own decision-making, with room for improvement in terms of assisting the decision-making process in the management of the resources of the funds managed by the company and in the periodicity of the information disclosed to partners and directors. The study serves primarily to demonstrate to Alfa's board the importance and relevance of having controllership as a right arm of management, due to its ability to serve as an instrument of planning, organization and control, in addition to being a link with the other areas of the company, with the purpose of bringing the most optimized information to the decision-making process. Additionally, it is suggested for future research in the company itself, the implementation of a formal strategic planning, after resolving the remnants of corporate governance problems related to before the corporate restructuring reported by the board.

Keywords: Controllership. Decision-Making Process. Small Company.

1 INTRODUÇÃO

Micro e pequenas empresas são criadas facilmente e em um curto período de tempo, devido a modernização e rapidez com que as informações circulam nos meios de informação, na maior parte das vezes sem ter um processo de gestão organizacional estabelecido e muitas vezes por parte dos gestores destas pequenas empresas não conhecerem os processos de planejamento (ALVES; BERNARDO; OLIVEIRA, 2019).

No Brasil, há um grau elevado de mortalidade destas empresas, sendo a falta da utilização de informações contábeis e gerenciais no processo de tomada de decisões um dos possíveis motivos para o acontecimento (NUNES; MIRANDA; FERREIRA, 2010). Além disto, conforme Machado *et al.* (2013), ocorre um fator muito comum nestas empresas, que é a não divisão de funções por parte dos sócios e gestores, fazendo com que estes englobem funções gerenciais e operacionais de forma conjunta.

Dado esse contexto, as empresas, sejam elas, pequenas, médias ou grandes, precisam criar ou adaptar seus processos de gestão organizacional. O aperfeiçoamento do modelo de gestão pode trazer contribuições futuras na tomada de decisão, devido ao potencial de melhorar a qualidade da informação gerencial gerada, sendo um fator relevante para que a empresa possa se manter saudável no mercado competitivo.

A controladoria se insere nesse modelo de gestão, de acordo com Bianchi, Backes e Giongo (2006), umas de suas funções principais é a de ser um setor capaz de fornecer informações relevantes para demais áreas da empresa a fim de auxiliar em estratégias específicas desta área, sua outra função seria a de ser um direcionador estratégico para a empresa como um todo, integrando as decisões estratégicas das áreas, mas mantendo o objetivo principal da organização. Em concordância a isso, Mosimann e Fisch (1999) estabelecem que o papel da controladoria é ter uma função integradora entre diferentes áreas, a fim de se obter um resultado final conjunto superior ao resultado individual de cada área.

Para que a área de controladoria possa ser efetiva em seu objetivo de gerar informação gerencial relevante para gestores das áreas, é preciso primeiramente que a organização desenvolva um sistema de informações e controles internos condizente com a realidade da empresa. Esse sistema deve ser alimentado com informações referentes às diversas atividades exercidas na organização pelos setores administrativos e operacionais, tais como controle de custos, conferência contábil, controle de compras e estoques, controle de pessoal, suporte técnico de tecnologia da informação e controle financeiro de fluxo de caixa. Sem um controle deste nível estabelecido, fica difícil fornecer informações relevantes para as demais áreas,

pois não se teriam as bases de dados necessários para se gerar uma análise útil para a organização. Dado o problema em questão, este estudo tenta responder a seguinte questão-problema: *De que forma as informações geradas pela controladoria impactam no processo de tomada de decisão de uma empresa de pequeno porte atuante no mercado financeiro situada no Estado do Rio Grande do Sul?* O estudo tem como objetivo analisar como as informações geradas pela controladoria impactam no processo de tomada de decisões, por meio da identificação das funções realizadas por um setor de controladoria em uma pequena empresa do mercado financeiro situada no Rio Grande do Sul.

Quando se trata de controladoria aplicada aos modelos de gestão empresariais, têm-se uma gama grande de estudos focados em médias e grandes empresas, onde naturalmente já se tem um setor próprio para a atividade, mas poucos estudos que tratem das pequenas empresas, onde, na maior parte, não há um setor de controladoria propriamente dito, mas se exercem atividades dessa competência. Ainda, no Brasil, de acordo com o Sebrae (2020), entre os anos de 1985 a 2011, a participação deste porte de empresas em relação ao PIB subiu de 21% para 27%, o que torna relevante para a economia do país.

O início da jornada de uma empresa no mercado apresenta dificuldade; para se manter competitiva requer maior esforço do que uma empresa que já está devidamente com os processos de gestão estabelecidos e já tem o tempo de experiência no mercado, esta pequena empresa dificilmente terá seus processos organizacionais definitivamente assentados. Diante disso, o estudo visa alcançar especialmente esse público que é abordado na pesquisa, a fim de desenvolver o conhecimento teórico e prático para contribuir para estas empresas a se manterem competitivas no mercado dos dias atuais.

Tratando-se de contributividade, o estudo visa contribuir primeiramente para a própria gestão da companhia em qual está sendo realizada as análises, destacando a relevância de uma controladoria como braço direito da gestão e ferramenta de auxílio para o processo decisório. Ainda assim, os resultados obtidos poderão somar conhecimento à área contábil gerencial e administrativa, a fim de fomentar para que mais estudos futuros sobre controladoria no processo decisório possam abordar pequenas empresas da mesma forma em suas coletas e amostragem dos dados, a fim de nivelar a qualidade das pesquisas realizadas com pequenas, médias e grandes empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção primeiramente aborda o papel da controladoria e do *controller* em uma organização e, após isso, trata sobre o planejamento estratégico, fase do processo de gestão, relacionando-o com a participação da controladoria, a fim de verificar como o processo em um todo poderia se aplicar em uma gestão de uma empresa de pequeno porte.

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria tem como missão coordenar os esforços das demais áreas da organização para que haja o cumprimento da missão da empresa e seja assegurada a sua continuidade, gerando informações relevantes e fidedignas para a tomada de decisões dos gestores (BEUREN, 2003), em concordância a isso, é relatado que “sua missão é a de otimizar os resultados econômicos da empresa, interagindo com as demais áreas, visando sempre à sua continuidade.” (BORGES; PARISI; GIL, 2005, p. 122). Dado esse contexto, empresas que desejam se manter competitivas no mercado tendem a procurar essas capacidades de fornecer informações úteis para tomada de decisão na área da controladoria.

A capacidade de gerar informações úteis se dá devido às variadas funções que a controladoria é capaz de exercer. Conforme Chitolina *et al.* (2015), destaca-se a função

contábil, responsável por fornecer aos gestores análises financeiras da empresa, através de balanços e demais demonstrativos contábeis, a função gerencial estratégica, capaz de gerar relatórios contábeis e gerenciais para os gestores aplicarem em suas estratégias, a função tributária, buscando otimizar os resultados de uma forma lícita mantendo a menor tributação possível para a organização e a função de custos, capaz de gerenciar, controlar e avaliar todos os custos de produtos ou serviços comercializados pela empresa. Em concordância, Weißenberger & Angelkort (2011) destacam que uma boa gestão das informações contábeis e gerenciais não estão caracterizadas apenas pelos critérios de relevância, precisão, oportunidade ou confiabilidade, mas também deve englobar a consistência por parte do usuário que está recebendo a informação. Já para Nascimento, Bianchi e Terra (2007), a controladoria além de ser responsável pelos controles internos da companhia, se insere também com um papel de mediação de conflitos de interesse entre gestores e funcionários operacionais, a fim de manter boas práticas de governança corporativa. Tais atividades ficam centralizadas no setor de controladoria, e o responsável por essa área é denominado *controller*, sendo ele um funcionário da empresa encarregado não somente pelas áreas de contabilidade, custos e finanças. De acordo com Sá e Amorim (2017), o colaborador deve ter diversas competências e a visão deste deve ir além dos controles internos, bem como abranger análises externas, como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que possam vir a afetar direta ou indiretamente a organização. Já para Martins e Bencke (2018), o profissional contábil, nesse caso podendo referir-se ao *controller* também, deve manter sempre a ética e moral no ambiente de trabalho, pois o mesmo está diretamente ligado na influência da tomada de decisões por parte da gestão da companhia.

Apesar de diversos autores concordarem quando se tratam das atividades a serem exercidas pela controladoria, como, por exemplo, as funções de planejamento e controle serem apontadas em quase todos os casos, ainda não há um consenso sobre todas as suas atribuições, isso irá variar para cada ramo e porte da empresa, além do país em que está sendo realizada a pesquisa (LUNKES; SCHNORRENBARGER; GASPARETTO, 2010). Segundo Tung (2016), em uma estrutura padrão, a controladoria se estrutura em diversas áreas com diferentes funções, tais como contabilidade geral, fiscal, custos, planejamento, auditoria interna e sistemas auxiliares. Todos os serviços têm um gerente ou chefe responsável, e sobre o norte de todos eles, fica o *controller*, responsável por manter saudável a relação entre os setores com a organização através de inspeções contínuas, a fim de garantir o bem-estar e funcionamento das políticas da empresa.

2.2 PROCESSO DE GESTÃO

De acordo com Crozatti (2003, p. 4-5), “O processo de gestão consiste de uma série de processos ou subprocessos, que têm por objetivo garantir que a empresa atinja uma situação objetivada, a partir da situação atual.”. Ou seja, para que uma organização alcance seus objetivos estabelecidos previamente, deve haver uma coordenação de mecanismos que possam orientar o gestor e clarificar os caminhos que ele possa seguir (SOUZA, 2017).

A missão e o modelo de gestão da empresa são estabelecidas no momento de sua criação ou posteriormente, mas normalmente no início da mesma, definidos a partir da forma que será pretendido gerir a organização. Modelos de gestão não são fixos, variam de uma companhia para outra em relação às suas atividades e seus gestores responsáveis.

O processo de gestão pode ser dividido em diferentes fases, sendo elas o planejamento estratégico, planejamento operacional, planejamento tático e suas fases de execução e controle. Diante do exposto anteriormente sobre a controladoria, é consensual entre os autores que a função de controle é percebida nas atividades, tanto quanto aos controles internos quanto às análises externas da organização (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006). Portanto, pode-se

perceber a relação entre a controladoria e os processos de gestão e, após isso, é possível evidenciar os conceitos e aplicação de uma das fases, sendo ela o planejamento estratégico, diretamente relacionada às atividades estratégicas e gerenciais de uma organização.

Contribuindo para as afirmações anteriores, Reis e Lemes (1999, p. 2) relatam que “O processo de gestão é, na verdade, um processo contínuo de tomada de decisões em todas as suas fases.”, isto é, a partir das fases dos planejamentos e suas respectivas execuções e controles, mesmo com atribuições diferentes, geram um resultado final para atender aos problemas da empresa, sendo eles de curto, médio ou longo prazo.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A fase de planejamento estratégico busca primeiramente definir um espaço de longo prazo a fim de se obter informações qualitativas acerca da empresa, para então definir onde a organização estará inserida e poderá se encaminhar nos próximos anos (LUNKES, 2011). Em concordância a isso, é relatado que “O cenário onde a empresa opera é constituído por variáveis ambientais que impactam favorável ou desfavoravelmente a missão da empresa e podem levá-la à descontinuidade.” (CROZATTI, 2003, p. 6). Isto é, o planejamento estratégico visa identificar os pontos fortes e fracos da empresa, suas oportunidades e ameaças que podem ser aproveitadas ou combatidas pela organização, tanto no âmbito interno quanto ao âmbito externo, tal análise é realizada por uma ferramenta chamada Matriz *SWOT* (tradução das iniciais do inglês para *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*) e é utilizada para definir as diretrizes estratégicas da empresa, Beuren (2003) relata que normalmente tal atividade é delegada aos níveis mais altos da hierarquia empresarial, visto que trata-se de avaliar as condições internas e externas e de ambiente para ser possível criar a ferramenta de análise.

Na fase de planejamento estratégico, é evidenciado por Bianchi, Backes e Giongo (2006) que todas as áreas da organização devem participar do processo de gestão, pois apesar da decisão ter como responsáveis principais a alta gestão, são as áreas que devem estabelecer seus próprios planos estratégicos e, nesse caso, a alta gestão serviria para apenas alinhar os resultados com as diretrizes da organização. Lunkes (2011) complementa a afirmação anterior, estabelecendo três dimensões para o processo de implementação do planejamento estratégico, sendo eles a coordenação e integração entre as áreas, trabalhando juntas e se ajudando mutuamente para a implementação, o comprometimento dos indivíduos e dos grupos para a realização, pois precisa-se que todos os funcionários comprometam-se com o que será implementado e a competência técnica e gerencial para a resolução de problemas que irão surgindo com o passar da implementação, Brandão, Temoteo e Cândido (2018) corroboram com ambas afirmações anteriores, ressaltando que organizações que mantêm uma relação próxima e conjunta entre os funcionários e gestores tendem a ser mais prósperas, pois traz um ambiente com menos pressão e competição interna, gerando ganhos de produtividade como um todo e não apenas individual.

Nesse contexto, percebe-se a relação da controladoria com a fase de planejamento estratégico de uma empresa, pois, para que um seja implementado, deve haver a cooperação de toda a organização. Para isso, caso tenha-se uma controladoria estabelecida, facilita a obtenção de informações e dados necessários para o início do plano de gestão estratégico, dado que a controladoria além de ser responsável pelas suas atividades operacionais, financeiras e contábeis, tem o objetivo de manter a relação com as demais áreas da empresa, provendo informações fidedignas e buscando a continuidade da organização.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA PEQUENA EMPRESA

No âmbito de uma pequena empresa, dificilmente se terá uma controladoria ou planos de visão estratégica refinados propriamente estabelecidos, pois, na maioria das vezes, estão mais preocupadas em se manter operando no mercado, porém, sem pessoas comprometidas com a estrutura interna da empresa, os problemas que surgem tornam-se sem solução (TUNG, 2016). Em uma pequena empresa, raramente se terá a figura do *controller* e do setor de controladoria propriamente definido, mas, partes das funções exercidas por esse cargo e área são exercidas da mesma forma pelos funcionários responsáveis pelas questões administrativas e contábeis desta pequena organização, tais como a contabilidade geral, custos, folha de pagamento e impostos.

No entanto, neste tipo de empresa, não é nítido os planos estratégicos para o longo prazo, os gestores pretendem manter a entidade em continuidade, porém normalmente é relacionado a experiências anteriores do gestor ou ideal do proprietário que deu certo. Segundo Barbosa e Teixeira (2003), eles têm a clareza do caminho a ser seguido, mas o fazem de forma assistemática, não seguindo conceitos de formulação estratégica. Dificilmente se é estabelecido parâmetros como os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, ou dividido com os funcionários questões voltadas a visão e estratégia da organização na perspectiva financeira, de clientes, interna e de aprendizado e crescimento, dados importantes para a criação de planos estratégicos visando o curto e longo prazo, no estudo de Barbosa e Teixeira (2003), é relatado que muitos dos empresários destas pequenas empresas tem noção da concorrência a sua volta, mas é comumente percebida de forma genérica e não através de dados e detalhes específicos.

A formulação de estratégias nas pequenas empresas pode trazer um grande benefício para as mesmas, provendo uma maior qualidade nas informações e parâmetros estabelecidos para serem seguidos no futuro, buscando a longevidade da organização, visto que os colaboradores da organização irão aprendendo sobre as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades do próprio lugar onde trabalham, repassando aos novos colaboradores que vão entrando na empresa com o passar do tempo. Segundo Terence (2002, p. 75-76), “À medida que for surgindo a capacidade de elaboração do planejamento estratégico, o processo e os planos resultantes poderão vir a ser mais sofisticados.”.

2.5 ESTUDOS RELACIONADOS

Tendo em vista os conteúdos abordados, faz-se importante a relação com o estudo de Terence (2002) sobre a implementação do planejamento estratégico em uma pequena empresa. Seu objetivo é criar um roteiro prático com base em teorias expostas pelos principais teóricos da área de planejamento estratégico a fim de auxiliar os pequenos empresários a utilizar a ferramenta. Após a aplicação do roteiro em três diferentes empresas, notou-se que as principais dificuldades são muito mais quanto a aspectos internos da organização ou comportamentais quanto aos funcionários e gestor do negócio do que quanto a aspectos externos ou falta de recursos.

Relaciona-se também a pesquisa de Bianchi, Backes e Giongo (2006), devido a essa ter como objetivo associar controladoria aos processos de gestão nas fases de planejamento estratégico, operacional e suas fases de execução e controle. Foi concluído no estudo que a adoção da controladoria, em conjunto com todos os membros da organização, desde a alta gerencia até os funcionários operacionais, traz benefícios acerca do equilíbrio no ambiente empresarial, diminuindo as dificuldades existentes.

O estudo de Beuren e Oliveira (2012) tratam da institucionalização de rotinas de controladoria em uma empresa de âmbito familiar, dado que este tipo de empresa no Brasil é

em torno de 90% dos negócios, e na maior parte, são pequenas empresas. Os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios, visto que a empresa em um todo se empenhou e estava aberta a inovações, o resultado disso foi um investimento maior em tecnologia, valorização do capital humano, controle de gestão de qualidade e mudanças internas na administração.

Por fim, Machado *et al.* (2013) evidencia sobre as estruturas de governança aplicadas em pequenas empresas familiares brasileiras, ressaltando os problemas que ocorrem nestas. Os estudos de Beuren e Oliveira (2012) e Machado *et al.* (2013) são relacionados no quesito de justificativa, visto que tentam trazer este aperfeiçoamento nos estudos que tratam sobre gestão de pequenas empresas, algo que não é muito debatido atualmente, ficando muitas vezes restrito apenas às grandes corporações e seus modelos de gestão já estabelecidos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Raupp e Beuren (2014), a pesquisa se classifica como qualitativa pois concebem-se análises mais profundas em relação ao tema abordado, já para Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), uma análise qualitativa sempre contará um pouco com a subjetividade do pesquisador, além de possuir alguns critérios, como construção do corpo da pesquisa, descrição clara, rica e detalhada e *feedback* dos informantes, que asseguram a validade e confiabilidade do estudo. Em concordância, Richardson (1999) aborda que métodos qualitativos tentam descrever a complexidade do problema da pesquisa, analisando a interação de diversas variáveis, e não somente a utilização de instrumentos estatísticos. No estudo em questão, a abordagem qualitativa se dá ao analisar os processos organizacionais de uma pequena empresa e qual o impacto da controladoria sobre isso após a utilização dos instrumentos gerenciais fornecidos pela controladoria e o processo de gestão com base nos planejamentos estratégico e operacional.

A pesquisa classifica-se como descritiva, dado que “As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 1999, p. 28). No estudo, tem-se essa classificação devido ao assunto que deverá ser descrito quanto a implementação dos instrumentos de gestão proporcionados pela controladoria, na ótica do impacto disso sobre o processo organizacional da pequena empresa.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como estudo de caso, pois pretende se concentrar apenas em uma pequena organização. O estudo dessa forma possui um aprofundamento maior quanto aos conhecimentos específicos voltados para a gestão em uma pequena empresa.

Por se tratar de um estudo de caso, abordou-se apenas um único caso, uma pequena empresa do ramo do mercado financeiro, com enfoque em gestão de recursos via fundos de investimentos, situada no Estado do Rio Grande do Sul. A empresa teve em 2018 um panorama maior quanto a se preocupar com seu modelo de gestão, e foram instituídas novas atribuições e atividades de controladoria ao setor que antes era responsável apenas pela área administrativa e financeira da empresa.

A coleta de dados para o estudo foi realizada entre os meses de fevereiro a abril de 2021, por meio de pesquisa documental, utilizando para isso documentos diversos da empresa no que tangem as suas atividades financeiras, contábeis, administrativas e gerenciais. Conjuntamente a isso, foi utilizado a observação participativa natural, onde um pesquisador estava inserido dentro da companhia, acompanhando suas atividades diárias. Além disso, a fim de se obter dados e situações vivenciadas anteriores a implementação da controladoria na empresa, seus interesses para com ela e expectativas futuras de retorno no quesito de qualidade das informações proporcionadas, realizou-se uma entrevista semiestruturada com

três sócios-diretores da empresa, sendo eles, uma *controller* e dois gestores, responsáveis pelas equipes de gestão de recursos, análise, economia e comercial.

A entrevista continha oito questões, sendo elas objetivas e descritivas, com enfoque no escopo da controladoria, funções do *controller*, processo de gestão e a existência ou não de um planejamento estratégico na companhia, aplicados com a aprovação dos entrevistados, conforme demonstrados nos Apêndice A. As questões são abertas, além das objetivas, suas respostas foram gravadas e transcritas, com uma média de gravação de 30 minutos, de forma a manter a pesquisa sem qualquer tipo de influência por parte do entrevistador. Ainda, para a realização, foi elaborado um roteiro de entrevistas com as questões, de acordo com o Apêndice B.

Para a análise dos dados, desenvolveu-se uma análise descritiva e análise documental. A análise descritiva foi destinada a técnica documental e a observação e a análise de conteúdo aos pontos da entrevista. De acordo com Campos (2004, p. 611), análise de conteúdo é “compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento”. Desta forma, a análise de conteúdo foi realizada por meio da avaliação das frases com mesmo conteúdo semântico, com o objetivo de realizar comparações posteriores entre as respostas

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se as análises e resultados da pesquisa, estruturados na documentação obtida, observação participativa e nos resultados das três entrevistas efetuadas com a gestão da companhia. Para isso, foi organizada seguindo os seguintes subtópicos: papel da controladoria no auxílio a tomada de decisão, controle de informações em uma pequena empresa, união interna entre setores e fase do planejamento estratégico que a companhia se encontra.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A companhia, que solicitou não ser identificada pela sua razão social real, será chamada nesta pesquisa como “Alfa Gestão de Recursos” para fins de identificação. A empresa Alfa tem suas atividades baseadas no ramo de mercado financeiro, mais precisamente, lidando com gestão de recursos através de fundos de investimento, estando a 10 anos atuando nesse mercado.

O quadro societário da companhia é composto, na data da realização desta análise, por 8 sócios, sendo apenas 1 o sócio-diretor fundador, há também outros 3 sócios-diretores. A organização conta com cerca de 22 funcionários atualmente, entre eles, considerando já os sócios e sócios-diretores, funcionários CLT e também estagiários.

A gestora, que passou por uma mudança societária no ano de 2017, saindo de um modelo de sociedade anônima fechada, com existência de uma presidência, passou para um formato de sociedade limitada, com a saída da presidência e as decisões gerenciais passando a serem tomadas em conjunto pelos três sócios-diretores da época. Nesse mesmo tempo, houve uma mudança grande no quadro de funcionários, na diminuição da receita e custos da companhia, fazendo com que a empresa ficasse mais enxuta, devendo otimizar melhor seus recursos limitados disponíveis para tomar suas decisões.

Pouco tempo depois, no ano de 2018, notou-se a importância de estabelecer um setor de controladoria para otimizar a qualidade das informações administrativas, financeiras, contábeis e gerenciais para a tomada de decisões, que antes ficavam a cargo do setor administrativo da companhia, mas que muitas das informações geradas por relatórios não tinham utilidade para a gestão ou não eram de total confiança. Para isso, o primeiro passo,

ocorrido em novembro de 2018, foi alterar a funcionária responsável pela área e essa, posteriormente, tornou-se a diretora responsável pelas áreas de controladoria e *compliance*, exercendo a função como *controller* da companhia. O Quadro 1 visa demonstrar os aspectos alterados na organização após suas mudanças na estrutura societária, quadro de funcionários, escritórios e implantação da controladoria, num horizonte de tempo entre 2018 a 2021.

Quadro 1 – Aspectos alterados na empresa “Alfa Gestão de Recursos”

Alfa	Dados (anteriores a 2017)	Dados (após mudança societária)
Razão social	Alfa Gestão de Recursos S.A.	Alfa Gestão de Recursos Ltda.
Data da constituição	Maior/2011.	Dezembro/2017.
Número de funcionários	Aproximadamente 24 funcionários.	Aproximadamente 14 funcionários. Evoluindo para 22 ao longo desses anos.
Controladoria	Inexistente. Possuía apenas um setor administrativo e financeiro.	A partir de novembro/2018.
Escritórios	Apenas 1 escritório, localizado no RS.	1 matriz localizada no RS e 1 filial comercial em SP.

Fonte: elaborado a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

As modificações e implementações realizadas são recentes e ainda estão em constante melhoria, mas iniciaram-se com o objetivo de uma transformação quase total na área administrativa, cujas atividades foram otimizadas para englobar um patamar mais estratégico dentro da empresa, melhorando a geração de informações para tomada de decisões.

4.2 PAPEL DA CONTROLADORIA NA TOMADA DE DECISÕES

Essa seção tem o objetivo de apresentar o papel da controladoria como responsável por levantar informações a fim de auxiliar o processo de decisório da equipe de gestão. Para responder a este propósito, primeiramente foram levantadas quatro questões aos entrevistados, no que diz respeito ao rol de atividades que a controladoria exerce ou deveria exercer, as funções imprescindíveis para um *controller*, quais melhorias foram realizadas na implementação do setor e se a informação gerada pela controladoria atualmente possui utilidade na tomada de decisões e o que poderia ser otimizado. Em seguida, foi-se utilizado os métodos de observação participativa e da documentação da área de controladoria, a fim de corroborar com alguns dos subtópicos levantados em relação às questões realizadas aos gestores. Na Tabela 1, está descrito diversas atividades citadas por autores como Chitolina *et al.* (2015) e Lunkes *et al.* (2009) por fazerem parte do escopo da controladoria:

Tabela 1 – Funções da controladoria

Atividades	Concorda	Não concorda
Análise de desempenho dos funcionários	1	2
Análise de índices de satisfação	1	2
Análise do setor de atuação da empresa	0	3
Controle de informações internas	3	0
Controle do imobilizado	3	0
Controle orçamentário	3	0
Elo de ligação entre os setores	3	0
Elaboração de manuais internos	2	1
Elaboração de normas de conduta	3	0
Elaboração de relatórios	3	0
Gestão do contas a pagar e receber	3	0
Planejamento tributário	3	0
Suporte à gestão da companhia	3	0

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Conforme a Tabela 1, verificou-se que a maioria das funções apontadas foram destacadas pelos três gestores como fazendo parte do escopo da controladoria, destaca-se, no entanto, algumas atividades que foram concordadas apenas parcialmente pelos entrevistados, e sobre a análise de setor da companhia que foi discordada em sua totalidade. Acerca das atividades que tiveram uma concordância parcial, mas com superioridade de 2 para 1, fica demonstrado a elaboração de manuais internos, que teve sua discordância pela entrevistada A, informando que não há necessidade da controladoria nesse sentido, visto que os manuais já são elaborados dentro dos próprios departamentos e cobrem as necessidades atuais das áreas. A mesma entrevistada destaca também uma ressalva sobre as atividades de controle do imobilizado, que havia sido iniciado, mas foi interrompido devido ao *home office* na pandemia, pretendendo ser retornado após a volta ao escritório e uma ressalva sobre o planejamento tributário, que foi realizado nos anos de 2019 e 2020, mas como foi relatado que a companhia está longe de atingir um patamar aceitável para considerar trocar seu modelo tributário para lucro real e prevê-se algo em torno de 2023, caso a empresa continue com a consistência de receita atual, então não é algo relevante por enquanto para a controladoria estar analisando mensalmente ou anualmente.

A respeito da atividade que teve uma discordância total de 3 para 0, referente a análise econômica do setor de atuação da companhia, a entrevistada A relatou que o modelo atual é suficiente neste momento, já o entrevistado B informou que não se trata de uma atividade relevante para a controladoria e sim para o comercial, que está mais por dentro do mercado de fundos e gestoras no geral, apesar de não ser realizado formalmente hoje, o entrevistado C comentou que essa atividade é irrelevante para o setor de atuação da companhia nesse caso. Já as atividades que tiveram uma discordância parcial, é relatado a análise de desempenho e de índices de satisfação dos colaboradores, de acordo com os entrevistados B e C a controladoria poderia centralizar a análise de desempenho, porém ela já é realizada dentro de cada departamento, sobre a análise de índices de satisfação, a entrevistada A relata que é planejado contratar uma consultoria para implantar um modelo formal, mas no presente momento ainda não foi realizado, e para o entrevistado B, tal atividade já é realizada também dentro de cada área, a controladoria poderia centralizar, mas não é algo totalmente necessário no presente momento.

Na Tabela 2 foi apresentado uma lista com habilidades consideradas imprescindíveis ou apenas desejadas, mas não fundamentais, para a função de um *controller* na empresa. Destaca-se aqui a necessidade de relacionar com as qualificações demonstradas por Sá e Amorim (2017) e por Schnorrenberger *et al.* (2007) o qual foi utilizado de base para criar a Tabela.

Tabela 2 – Conhecimentos do *controller*

Atividades	Fundamentais	Não fundamentais
Conhecimento histórico da empresa	3	0
Implementação de novos projetos	3	0
Conhecimento de finanças	3	0
Conhecimento de normas de <i>compliance</i>	2	1
Conhecimento técnico de contabilidade	3	0
Entendimento de princípios de planejamento, organização e controle	3	0
Entendimento econômico do setor de atuação da companhia	1	2
Expressar claramente as ideias em público, de forma oral ou escrita	0	3
Senso de liderança	2	1
Visão de processos	3	0
Outra?	1	0

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Observa-se, por meio da Tabela 2, que as atribuições que um *controller* deve possuir para gerir corretamente a área de controladoria da empresa, tiveram algumas divergências de opiniões entre os entrevistados. O conhecimento de normas de *compliance* foi julgado fundamental pelos entrevistados A e C, porém o B relatou não ser fundamental, visto que já haveria uma área de *compliance* separada da controladoria, caso a sócia-diretora (entrevistada A) não fosse a responsável por ambas atualmente. Sobre o senso de liderança, julgou-se imprescindível para os entrevistados A e C, já o entrevistado B relatou ser importante, mas não fundamental, não deixariam de contratar uma pessoa para a área caso lhe faltasse essa qualificação.

Já sobre as qualificações como entendimento do setor econômico em que a companhia atua, foi disposto como fundamental pela entrevistada A, mas não pelos demais, devido ao mesmo motivo relatado na Tabela 1, onde não se julga necessário, dado o setor de atuação da empresa no mercado de gestão de fundos de investimento. Expressar claramente as ideias em público foi julgado importante, mas não essencial pelos três gestores, os motivos relatados foram que as informações não são divulgadas ao público em geral e sim apenas aos sócios, devido a isso, não deixariam de contratar uma pessoa qualificada, mas que tivesse problemas de se expressar em público, por exemplo.

A entrevistada A também considerou importante ressaltar a importância de outra qualificação como fundamental, não considerada na entrevista, que é a postura ética do *controller* perante a todas informações confidenciais as quais ele tem acesso. Esta qualificação pode ser corroborada com o estudo de Martins e Bencke (2018), onde é retratado que a postura ética e moral deve englobar princípios como competência, honestidade e sigilo.

De acordo com os entrevistados, na implantação da controladoria na companhia em 2018, várias melhorias foram realizadas, na Tabela 3 é evidenciado quais atividades ou qualificações foram otimizadas, e quais foram considerados os principais pontos de mudança positiva, ganhando destaque sobre os demais:

Tabela 3 – Otimização na implantação de uma controladoria

Melhorias	Concorda (%)	Principal (%)
Decisões tomadas em conjunto	100	66,66
Digitalização das informações	100	100
Elaboração de relatórios mais pertinentes para a tomada de decisão	100	66,66
Implementação de controles internos para atuação conjunta entre setores	100	66,66
Maior confiabilidade nas informações contábeis	100	100
Maior controle sobre normas de conduta internas	100	66,66

Fonte: elaborada a partir dos dados obtidos na pesquisa (2021).

Em relação às melhorias questionadas nas entrevistas, todos os três gestores relataram que houve otimização nos itens sugeridos, alguns deles se sobressaindo entre outros, de acordo com a opinião de cada um. No que se refere as decisões tomadas em conjunto, isto é, as decisões tomadas pela gestão, utilizando-se de subsídios de informações da equipe de controladoria, foi relatado um destaque pelos entrevistados B e C, a entrevistada A não relatou como um ponto principal, visto que na época ela recém havia entrado como *controller* da empresa, não fazendo parte ainda da equipe de diretoria da companhia. A digitalização das informações foi relatada como uma grande melhoria por todos os entrevistados, devido à antes muitas informações ficarem apenas em ambientes e documentos físicos, dificultando tanto a localização dos mesmos, quanto para os gestores acessarem estas informações.

A elaboração de relatórios mais uteis e pertinentes para tomada de decisão foi relatado como ponto de destaque pelos entrevistados A e C, antigos relatórios que eram gerados e não continham muitas informações uteis ou não eram nem mesmo consultados, foram retirados de pauta e excluídos. Sobre a implementação de controles internos e softwares para atuação

conjunta entre áreas, foi considerado destaque para A e C, devido a diversas melhorias implantadas entre as áreas de controladoria, gestão de recursos e *compliance*, tanto quanto a controles através de planilhas, quanto softwares utilizados por essas três áreas.

O principal ponto de melhoria, citado por todos os entrevistados e dado maior ênfase, foi a respeito da maior confiabilidade criada sobre as informações contábeis da companhia após a implementação do setor, devido a controladoria realizar diversas conferências e verificações mensais sobre o resultado e patrimônio, implantação de um orçamento e controle maior sobre a parte de pessoal e tributos, apesar de possuírem um escritório contábil terceirizado, todas as informações são checadas, através de controles internos estabelecidos. Um maior controle sobre as normas de conduta foi relatado como ponto positivo entre os entrevistados A e C também, devido a uma revisão geral e mudanças realizadas nas normas de conduta interna que a empresa já possuía, mas readequando com a situação atual da companhia, além de constantes conferências se todos colaboradores estão seguindo-as, realizadas pela *controller* e a equipe de *compliance* a qual ela coordena.

Finalizando sobre o papel da controladoria na tomada de decisões, foi elaborado uma questão dissertativa aos entrevistados, questionando se consideram a informação gerada pela controladoria útil para a tomada de decisão e o que poderia ser otimizado para o futuro. Nesse sentido, a entrevistada A respondeu:

Sim, tem utilidade. Sempre há novos relatórios e controles que podem ser criados para otimizar os controles e desempenhos. Os relatórios que não possuem mais utilidade eles já são logo eliminados, não são mantidos se não atende a expectativa ou não é mais utilizado.

Para o entrevistado B, foram sugeridas algumas otimizações no quesito de periodicidade dos relatórios, devido a muitas vezes a controladoria possuir as informações, mas não ficar muito claro onde elas são divulgadas:

Possuem utilidade para o processo de gestão. Poderia ser melhorado a periodicidade dos relatórios e centralizados em algum local onde os sócios pudessem acessar. Geralmente quando se precisa de uma informação, pergunta-se para alguém da área de controladoria. Poderia ser salvo em alguma pasta e haver uma periodicidade mensal, trimestral, semanal, dependendo do arquivo.

Já para o entrevistado C, foi sugerido algumas melhorias que englobe a controladoria também com a equipe de gestão de recursos dos fundos de investimento e não apenas a gestão da própria empresa:

Sim, atendem as expectativas. A gestão da companhia também faz parte a gestão dos recursos. Acho que poderia ser otimizado ainda alguns segmentos do processo decisório da “Alfa”, não especificamente da gestão da empresa, mas sim da gestão de recursos dos fundos de investimento, que poderiam ser melhorados, vinculados aos mercados financeiros em si, melhorando o processo de tomada de decisão encima de processos mais complexos, que envolvam cálculos estatísticos. É um processo em constante evolução.

Como resultado da aplicação das entrevistas e das análises documentais da empresa, as lacunas em relação ao papel da controladoria na companhia Alfa ficam preenchidas, demonstrando o escopo do setor quanto as atividades desempenhadas e na geração de informações para auxílio da tomada de decisão por parte da diretoria. Além disso, fica evidenciado quais competências um *controller* deve possuir para gerir uma equipe de controladoria, ainda que seja numa pequena empresa, e sugestões de melhorias para a área.

4.3 CONTROLE DE INFORMAÇÕES EM UMA PEQUENA EMPRESA

A questão do controle de informações para a empresa Alfa, considerada uma pequena empresa, foi levantada com base em como e para quem as informações são divulgadas. Como resultado das entrevistas, obteve-se da entrevistada A:

Apenas os setores responsáveis pela tarefa têm acesso àquelas informações pertinentes, para não haver vazamento de dados. Por exemplo, apenas o comercial e o compliance sabem quem são os cotistas dos fundos.

Para o entrevistado B, tem-se que as informações ficam centralizadas com a área e qualquer tipo de consulta é realizado diretamente com a *controller* ou outro funcionário do departamento:

As informações ficam centralizadas na controladoria, sempre que é necessário tomar alguma decisão de mudar algum gasto, fazer investimento, melhorar remuneração de alguém ou detectar algum tipo de problema de informação, recorre-se a controladoria.

Em concordância, o entrevistado C detalha que todos os controles ficam a cargo da controladoria e são divulgados apenas entre sócios:

O controle ocorre através de planilhas e controles gerenciais da área de controladoria. As informações são todas geradas pela controladoria, e divulgadas apenas entre a equipe de sócios.

Fica evidente que o departamento tem uma grande importância dentro da companhia, no que tange ao controle de quaisquer informações gerenciais e que estas ficam restritas a consulta apenas aos sócios, não sendo divulgadas abertamente entre demais funcionários, a área funciona então como um braço direito para a gestão. No estudo realizado por Beuren e Oliveira (2012), é relatado que após a institucionalização da controladoria na empresa analisada, resulta-se numa confiabilidade maior dos gestores, após estes perceberem as mudanças benéficas da implantação, ainda é destacado que tais melhorias só foram facilitadas devido a atuação conjunta da controladoria com o setor de T.I. Para garantir que esta segurança contra o não vazamento de informações sigilosas ocorra de fato, a área de T.I da empresa, englobada no “guarda-chuva” da controladoria, organiza o controle de acessos de cada departamento e funcionários através dos servidores de acesso aos documentos da companhia, desta forma, apenas sócios possuem acesso a uma pasta “Sócios”, onde são divulgadas algumas informações, como a DRE mensal, e informações ainda mais confidenciais, como folhas de pagamento, ficam resguardadas o acesso apenas à equipe de controladoria e diretoria.

4.4 UNIÃO INTERNA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em relação a fase de planejamento estratégico em que a companhia se encontra, considera-se importante primeiro retratar quanto a união dos setores da companhia, visto que para a implantação ou no processo como um todo, deve-se ter uma união forte entre todos da empresa, para que o planejamento ocorra de forma fluída e coordenada, corroborando com essa ideia, Bianchi, Backes e Giongo (2006) relatam que uma área de controladoria deve estar envolvida com toda a organização, desde a alta gestão até as áreas operacionais, visto que um processo de gestão e conseqüentemente o planejamento estratégico, é um processo contínuo dentro de uma empresa. Considerando este ponto, elaborou-se uma questão aos entrevistados

acerca da união entre todos os setores, além de utilizar da observação participativa do autor como forma complementar para conseguir estes dados.

A questão aos entrevistados foi separada em três alternativas, sendo elas a união entre todos os setores, apenas entre alguns setores ou nenhuma união entre eles. Apenas a entrevistada A julgou todos os setores como unidos, já o entrevistado B relatou que a união ocorre apenas entre alguns setores, citando exemplos como a união entre o comercial e a gestão de recursos, mas a não união entre comercial e *compliance*, porém, todos se relacionam com a controladoria, em contrapartida, o entrevistado C relatou que falta uma ligação maior por parte da equipe de gestão de recursos com as equipes geradoras de informações gerenciais, como a controladoria.

Percebeu-se, durante a observação participativa, que a área de controladoria atua como um elo de ligação entre as áreas, com algumas atividades específicas requerendo a atuação de diferentes setores em união, como as áreas de controladoria, *compliance* e comercial atuando em conjunto em uma grande demanda semestral para órgãos reguladores da companhia. Além destas demandas específicas, notou-se também um bom relacionamento entre os funcionários no dia a dia, onde os gestores das áreas também estão envolvidos com os funcionários operacionais, trocando informações pertinentes e não sigilosas. De acordo com Brandão, Temoteo e Cândido (2018), esse é um modelo de negócio considerado próspero, visto que busca uma pressão menor no ambiente de trabalho, além de uma confiança maior e clareza na comunicação dos funcionários para com seus colegas, sejam eles do mesmo setor ou de outro.

A respeito da etapa do planejamento estratégico que a companhia se encontra, foi realizado uma questão dissertativa aos três entrevistados, se a implantação de um planejamento poderia otimizar as informações que resultam no subsídio para tomada de decisão, e se já houvesse um projeto desses em andamento, de que forma isso era realizado atualmente. Para a entrevistada A:

Hoje a empresa não faz um planejamento estratégico “clássico”, onde se reúnem as informações e é feito um plano anual ou trimestral, nada disso é formalizado hoje em dia. Ajudaria com certeza a empresa, podendo haver metas e outras coisas para melhorar o processo, mas hoje ainda não existe na companhia.

Já para o entrevistado B, que está na empresa quase desde o início, há alguns resquícios da forma de governança anteriores à mudança societária que deveriam ser ajustados antes de se pensar em um modelo de planejamento estratégico de longo prazo para a empresa:

Antes do planejamento estratégico é necessário definir melhor a forma de governança estabelecida na empresa. Até 2016 possuía-se uma governança com um presidente e depois, quando houve a mudança societária, passou-se a tomar as decisões em conjunto entre os sócios diretores. Dessa forma deixa o processo meio lento e não está bem organizado como deveria, devido à má experiência com um presidente antes.

Complementando ainda, sobre se a implantação de um planejamento estratégico melhoraria as questões de tomada de decisão pela equipe de diretoria:

A implantação do planejamento estratégico poderia sim melhorar as informações e traria mais agilidade na gestão da companhia, permitiria melhorar ainda mais os controles internos e ter um conhecimento mais claro da empresa. Mas fazer um planejamento estratégico seria um passo 2, e o passo 1 seria otimizar o modelo de governança, que poderia continuar com decisões tomadas em conjunto, mas de forma mais organizada, com reuniões e análises mais periódicas dos números da companhia. Deve ser melhorado ainda esse ano, com a implantação de reuniões trimestrais entre os sócios.

O entrevistado C, quando questionado, informou que apesar de não se ter um planejamento estratégico formal instaurado, há algumas técnicas de planejamento que já são executadas na prática, de forma informal, planejando com um horizonte de tempo menor, sempre sendo apenas o ano seguinte:

Não acho que seja algo imprescindível para esse momento da empresa, seria algo que teria alguma contribuição, mas apesar de não ter um planejamento desenhado, há informalmente um planejamento, sempre para o ano seguinte.

Não conseguimos ter um planejamento estratégico da mesma forma que empresas que irão lançar um novo produto, depois outro, ou outra fábrica, depende muito dos resultados dos fundos geridos pela empresa. No caso de uma gestora, há um horizonte de tempo mais curto e mais condicionalidades, tudo depende dos resultados da equipe de gestão de recursos com os fundos.

Por meio das informações recolhidas pelas entrevistas e documentos gerenciais da área de controladoria, nota-se que há um espaço a ser trabalhado sobre a relação do setor com a área de gestão de recursos e este deveria ser o primeiro passo a ser realizado. Posteriormente, a equipe deve pensar em um formato para sanar os resquícios de governança que ainda atrapalham o andamento do processo decisório da gestão. Esse achado é reforçado por Machado *et al.* (2013) que relata em seu estudo problemas de governança com empresas de pequeno porte, muito relacionadas a uma não formalização de processos e práticas que incitam o compartilhamento informal de informações. Somente após isso, pode-se considerar a implantação de um planejamento estratégico formal, com a união de todas as áreas, incluindo todos os gestores e funcionários da empresa, Terence (2002) contribui relatando que apenas implantar um planejamento estratégico por si só não garante uma melhor gestão estratégica da companhia, mas sim serve como uma funcionalidade adicional que auxiliará em todos os níveis operacionais, por isso, é necessário haver um alinhamento interno geral dos setores, para que, após a implantação, o planejamento continue sendo seguido, pois trata-se de um processo em constante realização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar como as informações geradas pela área de controladoria contribuem para o processo decisório na gestão da Alfa Gestão de Recursos. Verificou-se, por meio das entrevistas, as opiniões de três gestores sobre o papel da controladoria na tomada de decisões, por meio de questões acerca do escopo de atividades da área, as competências que um *controller* deva possuir e quais pontos foram otimizados com a implantação de um setor de controladoria na companhia, ocorrido no final de 2018. Identificou-se, entre os entrevistados, que o escopo da controladoria e as atribuições requisitadas do *controller* estão muito voltadas para atividades internas da organização, relacionadas a financeiro, contabilidade, tributos, controles gerenciais e de condutas de *compliance*, mas não é relatado uma importância de a área exercer uma análise mais externa da companhia, a fim de se obter maiores informações do setor de atuação e possíveis forças ou fraquezas perante outras gestoras do mercado.

Observou-se também que é um consenso entre os diretores as melhorias que ocorreram com a implantação do setor de controladoria, com destaques a uma maior confiança nas informações contábeis geradas pelo escritório contábil externo, mas agora conferidas pela controladoria, além de uma maior digitalização de todas as informações da companhia, que ficavam localizadas em arquivos físicos e de difícil localização e acesso, facilitando tanto para a área quanto para os gestores acessarem estas informações quando necessário. Ainda, sobre as opiniões dos gestores com relação ao atendimento de expectativas para com a controladoria

no auxílio da tomada de decisão e possíveis melhorias para o futuro, relatou-se por todos que as informações atendem às expectativas, contudo, sugeriu-se melhorias como ter uma periodicidade estabelecida para a divulgação de informações contábeis e gerenciais aos diretores e sócios, além de melhorar a relação com a equipe de gestão de recursos, auxiliando-os por intermédio de relatórios e informações a respeito dos fundos geridos pela empresa, a fim de otimizar o processo decisório dentro da própria área geradora de receita da companhia, responsável por gerir os fundos, e não apenas informações internas da companhia como é o estado atual.

Os resultados sobre o controle de informações nesta empresa Alfa foram sustentados pelos três gestores, informando que todo tipo de informação gerencial da companhia fica a cargo do setor de controladoria e é divulgado apenas aos diretores e sócios, prevenindo a propagação de informações sigilosas abertamente entre todos, mediante rigorosos controles de acesso pela equipe de T.I. A respeito da união interna e fase do processo de planejamento estratégico, verificou-se que os setores possuem uma boa relação e de trabalho em conjunto, a controladoria servindo como um elo de ligação entre estes, porém foi relatado uma pequena defasagem na comunicação entre o setor de gestão de recursos para com a controladoria, onde sugeriu-se que a área deveria ter um impacto maior na geração de informações para auxílio da tomada de decisões em relação a gestão dos fundos de investimento e não apenas na gestão da companhia, ainda assim, a empresa possui boas relações entre seus funcionários e gestores. Em relação a implantação de um planejamento estratégico formal, foi relatado que traria benefícios para a organização, o que possuem hoje são planejamentos anuais mais informais, através de elaboração de orçamentos para o ano seguinte, porém nenhum planejamento estratégico formal é propriamente estabelecido, ainda assim, para que se inicie essa etapa de implementação, devem ser corrigidos algumas falhas de governança corporativa que são resquícios de uma gestão com presidência, anteriores à mudança societária ao final de 2017.

Os resultados dessa pesquisa visam contribuir para os sócios-diretores a fim de demonstrar a importância e a relevância de se ter a controladoria como um braço direito da gestão, pela sua capacidade de servir como instrumento de planejamento, organização e controle, além de ser uma ligação com as demais áreas da empresa, com o propósito de trazer as informações mais otimizadas para o processo decisório da companhia.

Além da finalidade de servir à própria gestão da empresa estudada, considera-se importante ressaltar a contribuição para as áreas acadêmicas da contabilidade gerencial e da administração, como forma a estimular pesquisas futuras sobre controladoria em pequenas empresas, tema que muitas vezes é ofuscado, pois normalmente entende-se que áreas de controladoria estão estabelecidas apenas em médias e grandes organizações. Adicionalmente, sugere-se uma pesquisa futura dentro da mesma empresa abordada, com o objetivo de avaliar a implementação de um processo de planejamento estratégico formalmente estabelecido, o qual foi citado na pesquisa como algo possivelmente benéfico, mas que no momento presente não poderia estar acontecendo.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. H. T.; BERNARDO, J. M. L.; OLIVEIRA, T. D. DE. O planejamento estratégico no contexto das microempresas: uma investigação no setor de vestuário. **Revista Vianna Sapiens**, v. 10, n. 1, p. 96-116, jan./jun., 2019.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set., 2003.

BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. *In*: SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Reimpressão 2003. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 15-38.

BEUREN, I. M.; OLIVEIRA, E. L. de. Processo de Institucionalização de Hábitos e Rotinas de Controladoria: um estudo de caso em empresa familiar. **Revista Ambiente Contábil**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, v. 4, n. 2, p. 172-189, jul./dez., 2012.

BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Revista ConTexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 1-23, 2006.

BORGES, T. N.; PARISI, C.; GIL, A. DE L. O *Controller* como Gestor da Tecnologia da Informação – Realidade ou Ficção? **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 9, n. 4, p. 119-140, out./dez., 2005.

BRANDÃO, J. M. F.; TEMOTEO, J. A. G.; CÂNDIDO, G. A. “A União Faz a Força”: Análise do Processo de Aprendizagem Inter Organizacional em uma Rede Paraibana de Hotéis. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 12, n. 2, p. 25-45, maio/ago., 2018.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out., 2004.

CHITOLINA, Â. M.; ALVES, D. G.; MACHADO, C.; PERSIKE, K. C. G. Funções da Controladoria: um Estudo em Indústrias de Calçados de São João Batista/SC. *In*: Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, 6., 2015, Florianópolis. **Anais [....]**. Florianópolis: ACM-UFSC, 2015.

CROZATTI, J. Planejamento Estratégico e Controladoria: Um Modelo Para Potencializar A Contribuição Das Áreas Da Organização. **Revista ConTexto**. Porto Alegre, v. 3, n. 5, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIVA JÚNIOR, F. G. DE.; LEÃO, A. L. M. DE. S.; MELLO, S. C. B. DE. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set./dez., 2011.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V. Um Estudo Sobre As Funções da Controladoria. **Revista Contabilidade e Organizações**. São Paulo, v. 4, n. 10, p. 106-126, set./dez., 2010.

MACHADO, R. T.; GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; SILVA, M. D. DA. Governança De Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos A Considerar No Modelo Adotado. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, v. 15, n. 37, p. 198-210, dez. 2013.

MARTINS, P. J.; BENCKE, F. F. Ética Geral e Profissional em Contabilidade: Um Estudo Sobre a Postura de Discentes e Profissionais em Contabilidade. *Revista de Contabilidade da UFBA. Bahia*, v. 12, n. 2, p. 150-165, maio/ago., 2018.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NUNES, K. D. P.; MIRANDA, L. C.; FERREIRA, K. A. DA. S. Dura Lição: Aprendendo com Pequenos Empresários que Fecham seus Negócios. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 2, p. 48-63, 2010.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia de Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. *In: BEUREN, I. M. (org.). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. Reimpressão 2013. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

REIS, E. A.; LEMES, S. dos. O Processo de Gestão e o Planejamento Operacional. *In: Congresso Brasileiro de Custos*, 6., 1999, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: CBC, 1999.

SÁ, E. G. L.; AMORIM, T. N. G. F. Principais Competências Exigidas aos Profissionais da Área de Controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. **Revista Reuna**, v. 22, n. 2, p. 44-65, 2017.

SCHNORRENBERGER, D. *et al.* Perfil do *Controller* em Empresas de Médio e Grande Porte da Grande Florianópolis. *In: Congresso Brasileiro de Custos*, 14., 2007, João Pessoa. **Anais [...]**. Paraíba: CBC, 2007.

SEBRAE. **PIB**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/pib/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SOUSA, R. S. Controladoria Estratégica: O Processo de Gestão como Elemento Condutor nas Atividades Gerenciais. **Cairu em Revista**, v. 9, n. 9, p. 104-126, 2017.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TUNG, N. H. **Controladoria Financeira das Empresas**: uma abordagem prática. 10. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 2016.

WEIßENBERGER, B. E.; ANGELKORT, H. Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 22, n. 3, p. 160-180, 2011.

APÊNDICE A – Carta de Apresentação do Pesquisador

Porto Alegre, 05 de abril de 2021.

Prezado (a) Senhor (a),

Venho por meio desta, apresentar o (a) acadêmico (a) do Curso de Ciências Contábeis, devidamente matriculado (a) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que está realizando a pesquisa intitulada **“CONTROLADORIA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL”**.

O objetivo do estudo é: **Analisar como as informações geradas pela controladoria impactam no processo de tomada de decisões.**

Na oportunidade, solicito autorização para que realize a pesquisa através da coleta de dados (entrevista, observação e documental).

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador (a) em possibilitar, aos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa. Assim, gostaria de solicitar a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será assinado pelo participante. Esclareço que tal autorização é uma pré-condição.

Ainda, ressalta-se que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes.

Agradeço vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento deste (a) futuro (a) profissional.

Atenciosamente,

Professora orientadora

Entrevistada(o)

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

1. Dentre as alternativas, quais funções você acha que faz parte do escopo da controladoria dentro da companhia que trabalha:

- a) Análise de desempenho dos colaboradores
- b) Análise de índices de satisfação dos funcionários
- c) Análise econômica do setor de atuação da companhia
- d) Controle de informações internas
- e) Controle do imobilizado
- f) Controle orçamentário
- g) Cooperação com todos os demais setores
- h) Elaboração de manuais internos
- i) Elaboração de normas de conduta
- j) Elaboração de relatórios
- k) Gestão das contas a pagar e receber
- l) Planejamento tributário
- m) Suporte à gestão

2. Com base nas respostas negativas para a pergunta anterior, o que você julga que a controladoria da empresa precise realizar para englobar esta função como uma de suas atribuições?

3. Dentre as opções, quais qualificações necessárias você acha que o *controller* da empresa deva ter para desempenhar as funções e ser o “norte” da área de controladoria:

- a) Amplo conhecimento histórico da empresa
- b) Capacidade de implementação de novos projetos
- c) Conhecimento de finanças
- d) Conhecimento de normas de *compliance*
- e) Conhecimento técnico em contabilidade
- f) Entendimento dos princípios de planejamento, organização e controle
- g) Entendimento econômico do setor de atuação da companhia
- h) Expressar claramente as ideias em público, de forma oral e escrita
- i) Senso de liderança
- j) Visão de processos
- k) *Outra: qual?* _____

4. Na implantação da controladoria, quais itens você julga que foram otimizados dentro da empresa:

- a) Decisões tomadas em conjunto (diretoria com subsídio das informações geradas área de controladoria e funcionários de demais setores)
- b) Digitalização das informações
- c) Elaboração de relatórios mais pertinentes e uteis para o auxílio da tomada de decisões
- d) Implementação de sistemas (softwares) ou controles internos para atuação conjunta entre diferentes setores
- e) Maior confiabilidade das informações geradas pela contabilidade
- f) Maior controle acerca das normas de conduta internas

- 5. As informações geradas pela controladoria atualmente têm utilidade para o processo de gestão e atendem às expectativas? O que poderia ser otimizado para melhorar ainda mais os relatórios de informações relevantes gerados para a gestão?**
- 6. De acordo com sua opinião, como você classifica a união entre os diferentes setores da companhia:**
- a) Todos os setores são unidos
 - b) Não há união entre os setores
 - c) Há apenas a união entre alguns setores. Quais setores você julga que não tem uma relação próxima e por quê?
- 7. Na sua opinião, como ocorre o controle das informações relevantes para tomada de decisão?**
- 8. Na sua opinião, a implantação de um planejamento estratégico poderia otimizar as informações relevantes para melhoria no processo de gestão? Se sim, de que forma ou como isso já é realizado atualmente?**