



## A controladoria como unidade administrativa de apoio aos gestores no controle operacional e financeiro de indústrias

*Pablo Renan Silva Salustiano<sup>1</sup>*  
*Manoel Antonio Oliveira Araújo<sup>2</sup>*  
*Danilo Moreira Jabur<sup>3</sup>*  
*Paulo Fernando de Oliveira Pires<sup>4</sup>*

**Resumo:** O serviço de controladoria e os sistemas de controle interno são ferramentas básicas para a eficácia da gestão empresarial e tendem a contribuir para a continuidade da empresa, geração de recursos, emprego e renda e, conseqüentemente, para o desenvolvimento social. O objetivo desta pesquisa é identificar as principais atividades, sistemas de controle interno e artefatos de controladoria empregados por gestores no controle operacional e financeiro de indústrias. Embasam teoricamente este estudo, entre outros, os autores Borinelli (2006), Padoveze (2016), Crepaldi (2017), Martins (2018). O método empregado foi estudo de caso composto, de natureza empírica, do tipo descritivo-exploratório e as unidades de análise, três empreendimentos industriais com atividades produtivas distintas. Serviu de instrumento de coleta de dados entrevista semiestruturada. Os dados receberam tratamento qualitativo. Os resultados da pesquisa revelam que, mesmo não estando consolidada em uma estrutura administrativa específica, a controladoria ajuda na identificação de oportunidades de melhoria, na redução dos custos e maximização dos resultados financeiros.

**Palavras-chave:** Controladoria. Controle interno. Contabilidade. Gestão empresarial.

## Controllership as an administrative unit to support industry managers in the operational and financial control of organizations

**Abstract:** This research aims to identify the main activities, internal controls and Controllership artifacts that assist industry managers in the operational and financial control of these organizations. In this sense, the research was concerned with answering the following problem question: What are the main activities, internal controls and Controllership artifacts that assist the managers of the industries in the operational and financial control of these organizations? The study was justified by the significance of internal controls in the effectiveness of business management, which tends to provide the continuity of the Company, and the consequent social development arising from the generation of resources, employment and income. To support this

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: pablosalustiano@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Educação-Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Professor titular da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: manoel.araujo@uesb.edu.br.

<sup>3</sup> Mestre em Inovação e Tecnologia pela UESC de Ilhéus – BA, Professor Assistente da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: danilo.jabur@uesb.edu.br.

<sup>4</sup> *In memoriam*. Mestre em Contabilidade pela Fundação Visconde de Cairu, Salvador. Foi professor Adjunto da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

research, Borinelli (2006), Padoveze (2016), Crepaldi (2017), Martins (2018) were cited as the main authors. As for the methodological procedures, it was characterized as a composite study, of an empirical nature, of the descriptive-exploratory type and had as units of analysis three industrial enterprises with distinct productive activities. For data collection, semi-structured interviews were used, whose data received qualitative treatment. The results of the research revealed that the Controllershship, even though it is not consolidated in a specific administrative structure, is perceived as a facilitator in the identification of opportunities for improvement, in the reduction of costs and in the maximization of financial results.

**Keywords:** Accounting. Controllershship. Corporate Management.

## 1 Introdução

No ambiente empresarial, a presença de uma controladoria eficiente e bem estruturada é essencial, tendo em vista os riscos e o complexo de fatores que envolvem as atividades realizadas. Conscientes dessa dinâmica, os gestores, especialmente aqueles do setor industrial, sabem que precisam contar com profissionais capacitados e sistemas adequados para analisar e monitorar os dados financeiros e operacionais da empresa. Essa percepção se harmoniza com o sistema eficaz de gestão, que se baseia em informações confiáveis para identificar oportunidades, corrigir desvios e otimizar resultados.

Este estudo se pauta na seguinte discussão: a controladoria como unidade administrativa de apoio à gestão industrial – análise da percepção de gestores das indústrias X, Y e Z, situadas em Vitória da Conquista, Bahia. Além de debater a relevância do tema, é igualmente importante definir os objetivos que delimitam o escopo e a direção da pesquisa.

Para Markoni e Lakatos (2017, p. 272), na realização de uma pesquisa, formular objetivos significa definir com precisão o que se pretende atingir e considerar aspectos gerais e específicos. Os objetivos gerais e específicos têm papéis distintos, porém, complementares. Vinculam-se às metas do autor no desenvolvimento do trabalho e almejam responder às perguntas no tocante ao(s) problema(s) investigado(s). Devem ser elaborados de forma clara e concisa, de modo que os leitores possam compreendê-los e, após a conclusão do trabalho, avaliar os resultados.

O objetivo geral deste artigo é analisar o processo de controle operacional e financeiro das indústrias X, Y e Z, situadas em Vitória da Conquista, Bahia, para identificar as principais atividades de controladoria e de controle interno realizadas pelos gestores dessas organizações. A seguir, detalharemos as razões que guiaram os autores na definição do escopo e na escolha dos métodos para obter os resultados pretendidos.

A problematização de um assunto pode ser objeto de estudos científicos ou de discussões acadêmicas. A questão-problema evidencia a existência de lacuna em determinado campo,

demanda análise minuciosa e respostas. Ao problematizar, o autor faz uma reflexão crítica sobre o tema, apontando questões e explorando diferentes perspectivas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017, p. 134), “o problema, assim, consiste em um enunciado claro, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução, ou é uma pesquisa, ou pode ser resolvido por meio de processos científicos”. A possibilidade de transformar o problema em pergunta garantirá a sua cientificidade, pois, problemas que remetem a juízos de valor não são considerados objetos de investigação científica.

A questão que norteia este artigo delinea os propósitos estabelecidos: quais atividades de controle interno e artefatos de controladoria os gestores utilizam no controle operacional e financeiro das indústrias X, Y e Z de Vitória da Conquista, Bahia? Esta investigação parte da seguinte hipótese: a controladoria, unidade administrativa de apoio à gestão industrial, auxilia os gestores das indústrias X, Y e Z do município de Vitória da Conquista, Bahia, sobretudo nos assuntos relacionados a planejamento estratégico, controle de informações, custos, orçamento, formação de preços e otimização de resultados.

A função da controladoria e do controle interno nas organizações constitui tema de interesse dos âmbitos acadêmico, profissional, pessoal e social. Desse modo, explanaremos a seguir a justificativa deste estudo e a sua contribuição para cada uma dessas áreas.

## **2 Justificativa**

Durante muito tempo, a economia mundial, fortemente influenciada pela concorrência entre os mercados, estimulou a formação de modelos de negócios sólidos e saudáveis financeiramente. Recentemente, a pandemia de Covid-19 modificou esse cenário e desafiou pessoas, organizações e sociedades a lidarem com situações complexas, que requerem decisões imediatas. Além de muitas vidas, a pandemia ceifou uma quantidade significativa de negócios, não somente em função da escassez de recursos financeiros (problemas de liquidez), mas também da deficiência no processo de gestão das empresas.

Com os efeitos da crise advinda da Covid-19 (distanciamento social, retração das atividades nos setores produtivos), a política econômica dos anos 2020 e 2021 tornou-se uma incógnita. O mundo corporativo viu-se obrigado a repensar as formas de gerir recursos, pessoas, processos e controles, para viabilizar a continuidade de suas atividades e atender às exigências do mercado.

A eficácia de um modelo de gestão empresarial fundamenta-se em agilidade e assertividade nas decisões. Inserida nesse contexto, a controladoria demonstrou ser, ao longo do tempo (mais precisamente no fim do século XX), ferramenta básica para o desenvolvimento das

empresas, pois, além de agregar valor à gestão econômica, responsabiliza-se pelo sistema de informações gerenciais que apoiam o processo decisório.

A controladoria e os sistemas de controle interno ajudam a organização a identificar entraves, pontos de melhorias e oportunidades. Este estudo se embasa teoricamente para orientar gestores, profissionais de maneira geral e acadêmicos sobre o controle das operações realizadas nas empresas. Assim, trata-se de assunto de grande valor tanto para o desenvolvimento social quanto para o aperfeiçoamento acadêmico e pessoal dos pesquisadores.

O estudo em questão tem relevância social, em especial, entre o público empreendedor, visto que seu objetivo é evidenciar, sob a ótica dos gestores, o papel da controladoria no planejamento estratégico, controle de informações, gestão dos custos, orçamentos, formação de preços e otimização dos resultados de três empresas do setor industrial do município de Vitória da Conquista, Bahia. Essa análise possibilitará verificar as principais deficiências e expectativas da administração. A gestão baseada em boas práticas de controladoria pode contribuir para o crescimento das empresas locais, para a criação e manutenção de empregos e renda.

No meio acadêmico, esta pesquisa concorre para a formação de profissionais, estimula o desenvolvimento de métodos de trabalhos de consultoria e de apoio às decisões empresariais. A sistematização de uma estrutura gerencial pautada em processos e controles não só viabiliza a continuidade e a consolidação econômica e financeira das instituições, mas também gera competitividade mercadológica, emprego, renda e desenvolvimento social.

No âmbito pessoal, este estudo possibilitou aos autores analisar, sob a ótica empreendedora, o cenário mercadológico local, principalmente no que tange ao grau de maturidade dos serviços de gestão dispensados aos controles internos de empresas industriais de Vitória da Conquista. Além disso, colaborou significativamente para o desenvolvimento de projetos profissionais e para o aprimoramento teórico dos respectivos pesquisadores.

Serviram-nos de fonte para discutir o tema controladoria, entre outros teóricos, Borinelli (2006), Padoveze (2016), Crepaldi (2017) e Martins (2018). O método utilizado foi o estudo de caso composto, de natureza empírica, do tipo descritivo-exploratório, e o instrumento de coleta de dados, entrevista semiestruturada. Os dados receberam tratamento qualitativo. As unidades de análise, três empreendimentos industriais, com atividades produtivas distintas, situadas no Distrito Industrial dos Imborés em Vitória da Conquista, Bahia.

A controladoria consiste em unidade administrativa de apoio à gestão empresarial. Deriva da necessidade de a empresa dispor de sistema de informação confiável e tempestivo para subsidiar os gestores no processo decisório. Na indústria, a controladoria pode estruturar-se por

meio do setor de contabilidade, de acordo com a carência das outras áreas, o tipo e a cultura organizacional e, em alguns casos, com as características do local em que a empresa atua.

Em Vitória da Conquista, cuja população é de 370.868 habitantes (IBGE, 2022), as indústrias desenvolvem papel fundamental no crescimento econômico da região, mediante geração de emprego e renda. Desse modo, compreender a percepção dos gestores sobre a função da controladoria na indústria é tarefa determinante para identificar lacunas e oportunidades de melhorar o desempenho da empresa, bem como direcionar ações estratégicas que promovam a eficiência e o sucesso organizacional (IBGE, 2022).

Por meio de entrevistas semiestruturadas, foram coletados dados que permitiram verificar a percepção dos gestores de três empreendimentos industriais de Vitória da Conquista sobre a função da controladoria na tomada de decisões estratégicas, gestão financeira, controle de custos, gestão de riscos, e de que maneira eles avaliam a presença desse setor na gestão industrial.

Ao final, espera-se que este estudo sirva de *insight* a novas perspectivas, de forma que possa contribuir para as ações da controladoria nas indústrias, fornecer subsídios para a adoção de estratégias de gestão eficazes, que permitam um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e resultados com impulso para a sustentabilidade.

A pesquisa científica requer o conhecimento de teorias sobre o objeto de estudo e a sistematização de conceitos básicos para formulação de hipóteses e escolha dos métodos a serem utilizados. Assim, compreender o significado de termos como contabilidade e controladoria é indispensável à delimitação do tema. Na condição de ciência social aplicada, a contabilidade possibilita estudar variações quantitativas e qualitativas no patrimônio das organizações, e, mormente, fornece informações imprescindíveis às análises de natureza econômica, financeira, física e da produtividade. Conforme afirma Marion (2009):

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

A controladoria interage com diversas áreas do conhecimento, principalmente com a ciência contábil, visto que o conjunto de princípios, procedimentos e métodos desse campo tende a garantir aos gestores informações adequadas ao processo decisório gerencial. Padoveze (2010, p. 32) assegura que a controladoria, “caracterizada como a ciência contábil evoluída [...], tem o papel de gestora dos recursos da empresa”.

Sobre controle interno, o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA, 2018) declara:

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

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Coso), no *Internal Control – Integrated Framework*, afirma que “o caráter multifuncional dos controles internos reduz os riscos de a organização não atingir seus objetivos” (Coso, 2017, página 6). Considerando, pois, esse princípio, o controle interno é uma ferramenta de gestão eficiente.

Nota-se, portanto, que o controle interno constitui uma das principais preocupações da administração, visto que ajuda a proteger os ativos, melhora a qualidade das informações financeiras e operacionais da organização, minimiza os riscos operacionais e facilita o cumprimento das normas.

### 3 Metodologia

Nesta subseção, apresentamos os procedimentos metodológicos da presente pesquisa, cujo objetivo geral é analisar o processo de controle operacional e financeiro das indústrias X, Y e Z, situadas no Distrito Industrial dos Imborés em Vitória da Conquista, Bahia, e a percepção dos respectivos gestores quanto à necessidade de controle interno e da controladoria na estrutura organizacional. Assim, a partir de agora, caracterizaremos a pesquisa, as unidades de análise, os instrumentos de coleta e o tratamento dos dados.

Desde os seus primórdios, o homem teve o objetivo de compreender a natureza. Em primeiro lugar, para não ficar “refém” dos fenômenos; em segundo, para criar ferramentas e dominar tais fenômenos. Marconi e Lakatos (2017, p. 79) declaram que “o conhecimento mítico voltou-se à explicação desses fenômenos, atribuindo-os a entidades de caráter sobrenatural [...]”. Em outras palavras, “a verdade das coisas” passou a ser explicada, por exemplo, com base na observação da chuva, do sol, da lua e de outros eventos.

Além da observação, outra fonte de conhecimento dos fenômenos naturais foi a religião, que se utilizava principalmente dos deuses para justificar a realidade. O sagrado, entretanto, parecia não comportar a criticidade das coisas: “O caráter sagrado das leis, da verdade, do conhecimento, como explicações sobre o homem e o universo, determina uma aceitação não

crítica de tudo o que acontece, deslocando o foco das atenções para a explicação da natureza da divindade” (Marconi; Lakatos, 2017, p. 80).

Com o passar do tempo, o conhecimento filosófico incorporou-se a todas essas premissas, uma forma racional de explicar a realidade. Hoje, o objetivo é estabelecer a relação entre esses fenômenos, o conhecimento e a comprovação científica. Tal interação foi responsável pelos métodos de pesquisa de que dispomos atualmente.

Segundo Fonseca (2002), a expressão *metodos* diz respeito à organização; *logos*, ao estudo sistemático, à pesquisa e à investigação. Metodologia é, pois, o estudo da organização, do caminho a ser percorrido para fazer pesquisa ou ciência.

Esta pesquisa é empírica, já que pressupõe a comprovação prática dos métodos de observação ou experimentação em determinado contexto e o objetivo é colher dados em campo (Cavalini, 2016). A pesquisa empírica consiste na obtenção de dados por meio de fontes diretas, as quais vivenciam experiências, conhecem determinado fato ou tema e, por esse motivo, podem contribuir para a construção do conhecimento (Demo, 2000).

Definir a natureza do estudo é imprescindível para o resultado que se pretende alcançar. Gil (2002) classifica as pesquisas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Este trabalho é do tipo descritivo-exploratório. A principal finalidade desse modelo é descrever as características de determinada população, de algum fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (Gil, 1999). Vergara (2000) argumenta que, além de expor características e estabelecer correlações, esse tipo de pesquisa define a natureza de variáveis.

A escolha da pesquisa exploratória justifica-se pela carência de estudos acadêmicos na área e que contemplem o *locus* da investigação. Conforme Gil (2002, p. 41), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Malhotra (2001) assegura que a pesquisa exploratória é indicada em casos nos quais é preciso definir o problema com maior precisão, estabelecer critérios e assegurar a compreensão do tema.

No trabalho de campo, adotou-se a estratégia de estudo de caso múltiplo, por se tratar de mais de uma unidade de análise. Yin (2001) explica que o estudo de caso se caracteriza por estudar mais especificamente o objeto de investigação, possibilitar uma análise mais ampla da realidade e dos fenômenos observados.

Para a coleta de dados foi escolhido o roteiro de entrevista semiestruturado, constituído de questões de múltipla escolha e de perguntas e respostas, todas registradas em um aparelho celular com o consentimento dos entrevistados. A entrevista é uma técnica de coleta de dados

“em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessam à investigação” (Gil, 2008, p. 109).

Serviram de dados secundários estudos de autores renomados da área de controladoria, artigos, teses, dissertações e livros disponíveis em endereços eletrônicos, atualizados e reconhecidos com legitimidade nos meios acadêmico e científico. Outras fontes foram documentos, nos quais foi possível verificar dados e conhecer a história das indústrias objeto do estudo.

Esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa, método que, de acordo com Silva e Menezes (2005), considera a existência de relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, a realidade do universo pode ser interpretada de diferentes maneiras, devido à subjetividade, qualidade inerente ao indivíduo. Dessa maneira, os dados não podem ser quantificados. O estudo fundamentou-se tanto na análise das ferramentas de controladoria, observando o que representam e quais ações produzem, quanto nos aspectos funcionalidade, vantagens e limitações do processo de controle das indústrias em pauta.

Os dados das entrevistas foram transcritos em documento *Word* do pacote *Office* da *Microsoft* 2010, analisados, interpretados, e receberam tratamento qualitativo, conquanto tenham obtido tratamento quantitativo descritivo simples em alguns casos.

#### 4 Apresentação e análise dos dados

No processo de gestão empresarial, determinados fatores, como controle, normatização, extração de dados e análise das projeções, são fundamentais para a tomada de decisões nos níveis estratégicos, táticos e operacionais. A integração desses elementos estreita o canal de comunicação, ajuda na produção de informações absolutamente precisas e nas decisões sobre o negócio. Para compreendermos esse processo nas indústrias pesquisadas, iniciamos com a apresentação do perfil de cada uma, conforme o Quadro 8:

**Quadro 8:** Perfil das empresas X, Y e Z

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

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.



Os dados do Quadro 8 mostram que a Empresa Z possui mais tempo de atuação no mercado, no entanto, o gestor afirma que as principais ações de controle interno não estão bem definidas e que a empresa não adota de forma efetiva as tecnologias disponíveis para apoiar as atividades internas. A Empresa X, com menos tempo de atuação no mercado, dispõe de controle interno vinculado ao processo de escrituração fiscal e ao acompanhamento do teto de gastos.

A Empresa Y apresenta sinais mais evidentes de controle interno, de práticas de controladoria e de gestão empresarial. O gestor ressalta que dispõe de certificações da ISO 9001 e da ISO 14001, as quais estabelecem diretrizes para a implementação dos sistemas de gestão da qualidade e de gestão ambiental, respectivamente. A International Organization for Standardization (ISO) é uma das maiores organizações do mundo, responsável pelo desenvolvimento de padrões internacionais.

Embora cientes das dificuldades para manter o sistema de controle do modelo de gestão adequado ao segmento industrial, todos são unânimes em afirmar que o processo de controle interno é essencial ao funcionamento e à gestão dos negócios. O gestor da Empresa X, por exemplo, corrobora a hipótese deste estudo ao afirmar que “a indústria trabalha hoje com produtividade tentando o menor custo para, assim, ter uma margem melhor de lucro, ela tem que, de fato, ter um controle interno bem amarrado para que assim ela consiga seu objetivo final que é obter o lucro”. O gerente da Empresa Z reforça esse ponto de vista e destaca que os controles internos facilitam a gestão e o direcionamento das funções. O gestor da Empresa Y conceitua os controles internos “padrões feitos a partir daquilo que deu certo” e diz que poucas empresas se preocupam em manter os padrões em consonância com as políticas corporativas.

Foi perguntado aos gestores a quem ou a que setor os controles internos estão subordinados. As respostas estão de acordo com o entendimento de Borinelli (2006), as práticas de controladoria não dependem de estrutura administrativa específica, pois podem ser difundidas em toda a organização. Os entrevistados afirmam que o sistema de controle pode se multiplicar por todos os setores e que essa decisão ocorre em conjunto com os líderes e gestores de cada área.

Outra pergunta foi se as informações e os controles internos disponíveis são suficientes para estabelecer objetivos e auxiliar na análise da gestão industrial. O gestor da Empresa X afirma que dispõe de sistemas de controles internos, mas reconhece que é preciso aprimorá-los, especialmente devido ao crescimento da empresa nos últimos anos. O gerente da Empresa Y também diz que possui gestão de controle interno, no entanto, ressalta que isso está condicionado à responsabilidade das pessoas envolvidas no processo, às normas e aos padrões da

organização. Esclarece que "se a pessoa cumprir o padrão estabelecido de forma correta, o resultado será mais rápido e eficiente". O gestor da Empresa Z argumenta que atingir tal objetivo será viável somente após a implementação de boas práticas de gestão, incluindo ações de controles internos, as quais, destaca, estão em andamento na indústria em que atua.

A entrevista incluiu indagações acerca da estrutura dos sistemas de informação das referidas indústrias. A gestão da informação diz respeito às práticas de coletar, armazenar, organizar e utilizar os dados que circulam na empresa. De acordo com o gerente, recentemente, a Empresa X investiu em um novo *Enterprise Resource Planning* (ERP), com o objetivo de obter informações mais precisas e fidedignas e integrar as diferentes áreas. O entrevistado relatou que, em estágio inicial, já é possível perceber os efeitos positivos do ERP sobre os diversos setores.

O gerente da Empresa Y afirma que também conta com um ERP e que todas as unidades do grupo empresarial estão interligadas. Segundo ele, os dados são coletados e processados dentro do mesmo sistema, porém, são armazenados em bases de dados distintas. A Empresa Z, conforme relato do gestor, não dispõe de estrutura apta à implantação do ERP. Assim, uma vez que aguarda a implantação do sistema, não se vivencia nessa empresa a realidade das empresas X e Y.

Quando questionados sobre as facilidades do ERP no processo de gestão operacional de custos e preços, de orçamento empresarial e de gestão financeira da indústria, os gestores das empresas X e Y (ambas com menor tempo no mercado) garantiram a eficiência dos sistemas. O responsável pela Empresa X esclarece que hoje a empresa pode visualizar e monitorar as variações no custo das matérias-primas, tarefas impossíveis antes da implantação do referido sistema.

Nessa linha de raciocínio, o gerente da Empresa Y explica que o sistema atual de gestão empresarial possibilita à diretoria da indústria conhecer informações sobre produtividade da empresa, faturamento diário detalhado por mix de produtos e capacidade de produção de cada uma das unidades fabris. A Empresa Z, que enfrenta as dificuldades de controles mencionadas anteriormente, não possui sistemas de gerenciamento das informações, mas espera poder contar em breve com essas facilidades para administrar os recursos de forma mais eficiente.

A entrevista prosseguiu com um questionamento sobre métodos e/ou ferramentas empregados para estar em conformidade com as leis trabalhistas, contábeis e tributárias (atendimento ao Fisco). De acordo com o gestor da Empresa X, em cada área (fiscal, contábil e trabalhista), a indústria dispõe de pessoas que atuam em parceria com o escritório de contabilidade para atender às normas vigentes. O gestor da Empresa Y mencionou que na sua empresa existe esse cuidado, mas, seguindo modelos de gestão mais atuais, o controle dessas

áreas se centraliza na unidade corporativa, em Belo Horizonte, Minas Gerais. O gestor da Empresa Y informou que não dispõe de métodos e/ou ferramentas para o controle do atendimento à legislação nas instalações da empresa, no entanto, assegurou que todas as atividades da empresa no que se refere a regulamentações fiscais são de responsabilidade de um escritório de contabilidade. Trata-se, pois de serviço externo.

Outro quesito da entrevista diz respeito à gestão de processos e pessoas. Nas Indústrias X e Z, adota-se o modelo de gestão centralizado, ou seja, as decisões concentram-se na figura do líder. A Indústria Y adota o modelo meritocrático, em que são avaliados desempenho e performance de cada pessoa. A análise de tais aspectos significa reconhecimento profissional. O objetivo é promover os colaboradores com os melhores desempenhos e resultados. Esse tipo de gestão é comum em empresas de grande porte, como é o caso da referida Indústria.

Conforme mostra a análise do processo de gestão, empresas que acompanham a evolução do mercado e se adaptam às mudanças, como a Indústria Y, por exemplo, não adotam mais o modelo de gestão centralizador. Em vez de dependerem exclusivamente de uma "cabeça pensante", reconhecem que há pessoas com diferentes opiniões, formações, culturas e experiências, que podem contribuir significativamente para o desenvolvimento do negócio. É evidente que o ponto central hoje são as pessoas. Bem treinadas, motivadas e valorizadas no ambiente de trabalho, elas impulsionam a empresa, a transformação acontece, o negócio evolui e surgem os resultados.

## **5 Considerações finais**

O objetivo deste artigo foi analisar o processo de controle operacional e financeiro das indústrias X, Y e Z, situadas no Distrito Industrial dos Imborés em Vitória da Conquista, Bahia, e a percepção dos respectivos gestores sobre a necessidade de estruturação da controladoria nas organizações para o aprimoramento da gestão empresarial. O instrumento de coleta de dados foi entrevista semiestruturada. Os dados receberam tratamento qualitativo.

Os resultados revelam que, embora não esteja consolidada em uma estrutura administrativa específica, a controladoria é elemento facilitador na redução de custos, maximização dos resultados financeiros e identificação de oportunidades de melhoria. As entrevistas confirmaram a hipótese deste estudo. Os gestores das indústrias X, Y e Z destacaram a necessidade de profissionais qualificados na área de controladoria e, principalmente, de estrutura que apoie a administração com informações precisas e relevantes para o planejamento

estratégico, processo decisório, controle de custos, orçamento, formação de preços e otimização dos resultados.

O estudo mostrou que alguns gestores resistem às mudanças, especialmente no tocante às novas tecnologias. Diante das características do atual mercado (competitivo e dinâmico), trata-se de obstáculo à adoção de práticas de gestão mais avançadas, e, principalmente, de interferência na continuidade dos negócios. Foi possível observar também a percepção dos gestores em relação à carência de serviços contábeis direcionados ao apoio gerencial. Os entrevistados fizeram críticas à qualidade dos serviços oferecidos atualmente, com a justificativa de que a falta de conhecimento sobre a rotina das empresas e a falta de interação têm concorrido para essa visão desfavorável em relação à equipe responsável pela prestação dos serviços contábeis.

Considerando a significativa importância da controladoria para o fortalecimento da gestão industrial, pesquisas futuras podem se dedicar à investigação dos motivos pelos quais as empresas locais não investem na implementação de uma unidade administrativa de controladoria. Além disso, verificar outras áreas e setores aos quais as práticas de controladoria sejam úteis pode ser uma linha de pesquisa a ser explorada.

Em suma, é possível afirmar que o objetivo dessa pesquisa foi completamente atendido. A análise dos dados mostrou que estruturar a controladoria na organização é tarefa árdua, mas influencia positivamente o processo de gestão empresarial. A controladoria viabiliza sistemas de controle que beneficiam o processo decisório, aumentam a chance de eficiência operacional e de obter resultados financeiros. Propõe-se que tanto os empreendedores do setor de serviços contábeis quanto os profissionais do meio acadêmico adotem ações efetivas para elevar o conceito da prestação de serviços contábeis, de forma que os gestores reconheçam a importância desses serviços e invistam nos recursos necessários à implementação e fortalecimento dos setores de contabilidade e de controladoria nas suas organizações.

## Referências

AICPA. Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados. Conceito de controle interno. [2023] Portal de Auditoria, 2023. Disponível em: <<https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria:** sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

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

2016. Disponível em: <<http://www.midia.uff.br/metodologia/?p=169694>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

COSO. Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: integrado com estratégia e performance. O Instituto de Auditores Internos: IIA traduzido por PWC, 2017. Disponível em: <[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74040/1/Coso\\_portugues\\_versao\\_2017.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74040/1/Coso_portugues_versao_2017.pdf)>. Acesso em: 16 dez. 2022.

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

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

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: [https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf), Acesso em: 04 out. 2022.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2022.

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

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [2022]. **Cidades e Estados**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html>>. Acesso em: 04 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. [2022] **Cidades e Estados**: Vitória da Conquista. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ba/vitoria-da-conquista.html>>. Acesso em: 05 mar. 2023.

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

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

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india)>.

Acesso em: 25 nov. 2022.

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

PADOVEZE, C. L. **Introdução a Contabilidade com abordagem para não contadores**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

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

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

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

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

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

*Recebido em: 18/09/2023.  
Aprovado em: 21/03/2024.*