



Importância da controladoria no processo de gestão: um estudo de caso em uma empresa do ramo moagem de trigo

Importance of controllership in the management process: a case study at a wheat milling company

GONZAGA, Kelen F. 1; QUERINO, Fabiane F. 2; RIBEIRO, Fernanda T. F. 3; CARVALHO, Eduardo G. 4; da SILVA, LÁZARO E. 5

Recebido: 14/11/2018 • Aprovado: 18/02/2019 • Postado 04/03/2019

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Metodologia](#)
 - [3. Resultados Obtidos e Análise](#)
 - [4. Conclusões e considerações finais](#)
- [Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

O presente estudo tem como objetivo demonstrar os relatórios utilizados em empresas, como ferramenta de controladoria, que auxilia no processo decisório dos gestores. O estudo foi realizado utilizando pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, realizado por meio de estudo de caso na empresa Moinho Sul Mineiro, situada na cidade de Varginha Minas Gerais. O trabalho permitiu a identificação da importância de se implantar a controladoria, sua função e os instrumentos utilizados para aumentar a eficiência no trabalho dos gestores.

Palavras chave: Ferramentas da controladoria. Processo decisório. Papel do controller

ABSTRACT:

The present study aims to show reports used in companies, as tool of control, which assists in the decision-making process of the managers. The study was carried out using descriptive research, with a qualitative data approach, carried out the case study in Moinho Sul Mineiro company, in the city of Varginha, Minas Gerais. The work allowed identify the importance of deploy controller, its role and the used tools to increase the efficiency in the managers work.

Keywords: Controllership tools. Decision-making process. Controller role.

1. Introdução

A controladoria é uma área do conhecimento crescente no dinâmico mundo dos negócios. Uma empresa sem planejamento e controle, corre o risco de se deteriorar, ou seja, deixa de existir. Por isso, a controladoria tem o papel de acompanhar as necessidades de informações da empresa, com a preocupação de subsidiar a evolução e conduzir a empresa de forma adequada no processo decisório.

Devido ao aumento da competitividade, avanço tecnológico, crescente exigência dos consumidores, entre outros fatores que impactam nas empresas, surgiu a necessidade dos gestores terem um controle maior dos seus custos presente e os orçados para o futuro.

A controladoria funciona como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece dados e informações, que planeja e pesquisa, procurando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento atuais e futuros, e que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa. (BERTOLDI; OLIVEIRA, 2003, p. 10)

O presente estudo tem como objetivo demonstrar os relatórios utilizados nas empresas, através das ferramentas da controladoria, o que auxilia no processo decisório dos gestores, sua história e o surgimento, a importância de se implantar a controladoria, sua função, os instrumentos utilizados e o papel do controller dentro das organizações.

O estudo está dividido da seguinte forma: inicialmente, é apresentada a introdução, seguida do referencial teórico, no qual é demonstrado os pontos primordiais da controladoria, o seu surgimento, sua importância e funcionalidade, os instrumentos utilizados para se desempenhar a controladoria de forma eficaz, o papel do controller, as áreas que pode atuar, e como ele auxilia no processo decisório, através de um planejamento estratégico e sua execução, na sequência, apresenta-se a metodologia.

Os relatórios utilizados pertencem a empresa Moinho Sul Mineiro S.A., sendo uma das principais empresas de Varginha. Contribui com a economia da região por empregar cerca de 300 colaboradores, com mais de 64 anos de experiência se tornou referência. Através de sua exemplificação, verifica-se que o setor de controladoria bem estruturado, com informações relevantes são elaboradas, analisadas, o controle e planejamento da Empresa passa a ser definido com maior embasamento, diminui os riscos inerentes ao negócio e conseqüentemente proporciona maior chance de êxito. O estudo encerra-se com as considerações finais.

1.1. Referencial Teórico

Para Dias (2002, pág. 25) a controladoria desempenha o papel na estrutura organizacional, participa e acompanha as etapas do processo de gestão, planejamento, execução e controle, o que oferece suporte aos gestores com informações objetivas e oportunas às decisões empresariais.

Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade. Bertoldi; Oliveira, (2003, pág. 17)

Segundo Ferreira (2000, pág. 16) "a Controladoria atua no processo de planejamento auxiliando na formação de objetivos com vistas para o futuro e também no processo de controle acompanhando e informando para a Administração o resultado e o curso das metas e políticas estabelecidas. "

A controladoria pode ser visualizada sob dois enfoques: como ramo do conhecimento e como órgão administrativo. A controladoria como ramo do conhecimento orienta-se nas demais ciências, Economia, Administração, Estatística, Psicologia e Contabilidade. Pode-se dizer que a sua base teórica mais importante seria a Contabilidade, responsável pela formação de conceitos relativos ao Modelo de Gestão Econômica e dos Sistemas de Informações. Barboza; Monteiro, (2011, pág. 42).

A controladoria faz parte do ramo do conhecimento e como órgão administrativo, orienta-se por várias áreas, o que demonstra que para se efetuar um controle é necessário o conhecimento amplo, na busca de relatórios que irão auxiliar cada vez mais os gestores.

1.2. Instrumentos

Com intuito de executar um controle eficaz, é preciso identificar quais os instrumentos que

serão utilizados para alcançar o resultado estabelecido. Para Barbosa e Monteiro:

A controladoria, como apoio à consecução de resultados positivos nas empresas, tem como instrumentos o Processo de Gestão e Sistemas de informações. O processo de gestão é composto pelas etapas do planejamento, execução e controle, através dos quais os gestores planejam suas ações, implementando os planos e avaliam o resultado do que foi idealizado e orçado. (...) A controladoria disponibiliza aos gestores sistemas de informações gerenciais, que fundamentarão os mesmos a tomarem decisões e avaliarem aquelas já executadas, através de controles específicos. Barbosa; Monteiro, (2011, pág. 45- 46)

O processo de gestão auxilia o gestor em seu planejamento, a maneira que será executado e o controle que deverá ser contínuo. Através do sistema de informação será emitido relatórios que oferecerá ao gestor informações para efetuar o planejamento, sua execução e o trabalho de controle.

Segundo Miranda e Tierling (2013) os relatórios emitidos pelos sistemas de informação funcionam como um mecanismo de feedback, que proporciona agilidade, redução de gastos, oportunidades de novos negócios, que aprimora os resultados, tornando-se mais competitivo.

Para Nascimento et al (2016, pág. 9) as funções e atividades da controladoria necessita ser aplicada em métodos de mensuração e instrumentos, que são denominados por diversos autores como artefatos.

Para Miranda e Tierling (2013) o plano orçamentário pode ser segregado em diversas peças orçamentárias, "como o Orçamento de Vendas, Orçamento de Materiais e Estoques, Orçamento de Caixa, Orçamento de Mão-de-Obra e Orçamento de Despesas Operacionais. "

Outros instrumentos da controladoria utilizados nas empresas são:

- **Demonstração do resultado do exercício:** segundo Bachtold (2011, pág. 203) "a demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses) ", com a finalidade de evidenciar a situação líquida do resultado da empresa;
- **Fluxo de caixa:** conforme Erban et al (2014, pág. 132) "fluxo de caixa pode definir-se como um controle de entrada e saída do dinheiro. Permite a análise da geração dos meios financeiros e da sua utilização num determinado período de tempo". Refere-se ao fluxo do dinheiro no caixa das empresas, seus recebimentos e pagamentos, ou seja, qualquer entrada ou saída de dinheiro;
- **Capital de giro:** para Silva (2002, pág. 35) "fluxo de caixa pode definir-se como um controle de entrada e saída do dinheiro. Permite a análise da geração dos meios financeiros e da sua utilização num determinado período de tempo". Ou seja, é capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, seja na venda aos clientes a prazo, ou na compra de matérias-primas e embalagens;
- **Cientes devedores:** segundo Shigaki (2001, pág. 6) "é necessário efetuar um minucioso e constante acompanhamento dos devedores de uma instituição financeira e verificar se as condições, que justificam a confiança de retorno dos capitais emprestados, estão sofrendo alterações com o passar do tempo".
- **Gestão de custos:** de acordo com Pompermayer e Lima (2002, pág. 51) a gestão de custos está além das técnicas tradicionais da contabilidade, pois os custos podem ser analisados como Custo Contábil, subordinado à Contabilidade Financeira e Custo Gerencial.
- **Comparação mensal das vendas efetuadas,** com o intuito de acompanhar o volume vendido a cada mês em cada região;
- **Orçamentos para o fluxo de caixa,** DRE e clientes devedores para os próximos meses e anos, com o intuito de prever as despesas e gastos futuros.

1.3. Controller

O controller para Bruni e Gomes (2010, pág. 46) não se limitam a executar acertadas demonstrações contábeis, devem através destes dados traçar metas e objetivos, ou seja,

um prognóstico das atividades operacionais, procurando direcionar as ações para os objetivos traçados.

Para Ferreira (2000, pág. 23-24) o controller não possui a função de comandar, e sim acompanhar permanentemente a empresa, utilizando os instrumentos disponíveis, informa sobre as ocorrências e problemas identificados, que poderão provocar desvios da rota estabelecida pela a empresa, ou seja, indica os problemas atuais e/ou futuros que poderão acarretar desvios na missão empresarial.

O controller organiza os dados obtidos através do sistema de informação e reporta aos gestores os dados relevantes, para auxiliar nas tomadas de decisões. O controller tem como função fornecer informações e estar envolvido em atividades estratégicas, com o intuito de prever o futuro e identificar as oportunidades que poderão surgir e os problemas futuros, preparado com todas as diversidades futuras e presentes.

Maciel e Lima demonstram a formação necessário a um controller:

Formalmente, o controller deve apresentar formação em contabilidade, com conhecimentos avançados em sistemas de informações gerenciais, tecnologia da informação, aspectos legais dos negócios e visão empresarial, métodos quantitativos de análise de informação e processos de produção de bens e serviços. Maciel:Lima (2011, pág.3)

Para atuar como controller é necessário possuir conhecimento em várias áreas ligadas principalmente a contabilidade, pois facilitará ao profissional encontrar as informações necessárias.

O controller pode desenvolver nas seguintes funções, segundo Teles et al (2012, pág.389) "como contador gerencial, gerente administrativo financeiro, diretor financeiro, financial controller, management controller. " É uma área ampla, onde o profissional consegue atuar em diversas áreas.

2. Metodologia

Define-se este estudo como sendo de natureza descritiva e visa evidenciar os modelos dos relatórios, por ter como intuito principal demonstrar a importância da controladoria no processo decisório dos gestores, as áreas de atuação e sua função nas empresas, sendo exemplificados com dados da empresa Moinho Sul Mineiro S.A.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, pág. 35) "a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade".

Informações foram coletadas pela autora do estudo por trabalhar na empresa Moinho Sul Mineiro S.A., onde possui acesso e liberação pela diretoria em utilizar os relatórios para melhor exemplificar como auxiliam nas tomadas de decisão dos gestores. Disponibilizadas acesso a planilhas de DRE, fluxo de caixa, orçamentos para anos posteriores, precificação dos produtos, entre outras informações cedidas.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a de um estudo de caso, segundo Yin (2015, pág. 4) a pesquisa de estudo de caso deve ser usada "quanto mais suas questões procurem explicar alguma circunstância presente (...). O método também é relevante quando suas questões exigirem uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social".

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa apresenta enfoque qualitativo dos dados, segundo Gerhardt e Silveira (2009, pág. 31) "a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc."

3. Resultados Obtidos e Análise

O recorte para este estudo compreende uma indústria de moagem de trigo e venda dos seus derivados, chamada Moinho Sul Mineiro S.A, conta com mais de 64 anos de experiência, sendo uma das empresas mais importantes da região, atualmente contribui com a economia da região por oferecer cerca de 300 empregos. A empresa foi fundada em 1953, no sul de Minas Gerais, em Varginha, onde desempenha atividades como a moagem de trigo e venda

dos seus derivados, como misturas para bolos, pré-misturas, farinhas de panificação, farinhas doméstica e massas.

A empresa Moinho Sul Mineiro S.A. passou por uma reestruturação em sua diretoria cerca de um ano atrás, através dessa alteração que foram inseridos os instrumentos da controladoria, demonstrando a sua importância para as tomadas de decisões.

A empresa Moinho Sul Mineiro possui o conselho administrativo, sendo os participantes parte dos acionistas, todas as informações demonstradas nesse trabalho, são demonstrados para eles mensalmente, para que eles juntamente com a direção consigam identificar as falhas e possíveis melhoras.

Os instrumentos utilizados pela empresa são os relatórios do sistema integrado de gestão ERP SAP que alimentam as planilhas, e a informações fornecidas que os auxilia, seja nas tomadas de decisões ou como controle dos resultados.

A Figura 1. demonstra a estrutura utilizada do capital de giro, instrumento apresentado por Silva (2002), no qual reconhece o custo do produto vendido, estoque da empresa, despesas como contas a pagar, clientes devedores e contas a receber do mês recorrente, comparados com os meses anterior e uma previsão para os próximos meses ou anos. Com essa ferramenta, o gestor possui controle das despesas e o recebimento, com o intuito de observar se as despesas são maiores que a receita.

Figura 1
Capital de Giro

Evolução do giro operacional e giro financeiro		total 2016	ago-17	set-17	out-17	nov-17	dez-17	Total 2017
Número de dias		366	31	30	31	30	31	365
Dados do DRE								
Venda bruta (-) devoluções (-) desc incondic								0
Media 12 meses								
Consumo de trigo - CPV								
Media 12 meses								
Trigo nacional								
Trigo importado								
Consumo de material embalagem - CPV								
Média 12 meses								
CPV - total								
Média 12 meses								
Saldo de contas do Balanço								
Estoque trigo nacional								
Estoque material embalagem								
Sub-total: Estoques materiais								
Estoque produtos acabado								
Sub-total: Total estoques (mat + prod acabado)								
Contas a receber/ devedores								
Contas a pagar/ fornecedores - trigo								
Contas a pagar/ fornecedores - outros								
Sub-total: Contas a pagar/ fornced - trigo+outros								
Total - Capital de giro								

Fonte: Relatório do Moinho Sul Mineiro S.A através do sistema integrado da empresa SAP, 2018.

As despesas da empresa Moinho realizados no mês são comparadas com os meses anteriores, separados por despesa com o intuito de identificar alguma despesa que possa ter o valor muito divergente de mês para o outro, ou seja, consegue-se comparar em quais despesas está ocorrendo aumento, e se realmente aquele gasto é necessário para o determinado mês.

Outra ferramenta de controle importante é a identificação dos clientes devedores, o que segundo Shigaki (2001) já demonstrado no instrumento, é importante para os gestores por mensurar a chance de receberem seus pagamentos. Quanto menos dias vencido uma fatura, maior a chance de receber, sendo assim, os responsáveis pelas contas a receber entram em contato com os clientes na busca do pagamento, para não correrem o risco de não

receberem. Outra vantagem do controle dos clientes devedores é possuir um percentual de clientes que realmente não irão pagar, formando a provisão para créditos de liquidação duvidosa, que existe para reconhecer para os gestores essa parcela que a empresa não receberá.

A empresa Moinho utiliza do instrumento fluxo de caixa, o que Erbano et al (2014) o descreveu sendo entrada e saída do dinheiro, como já citado, representado na Figura 2, para o controle das entradas, ou recebimentos, e as saídas, todos os pagamentos pertinentes a empresa. Esse controle visa o reconhecimento do mês atual, e a previsão para os meses seguintes, para os próximos 12 meses.

Figura 2
Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa projetado

Última Atualização

01/10/2017

NOVEMBRO

ENTRADAS - R\$ mil	Realizado	nov-17	dez-17	jan-18	fev-18
Recebimentos de Clientes					
FGPP					
Outras entradas					
SAÍDAS					
Compra de trigo nacional Mineiro					
Compra de trigo nacional Paraná					
Frete trigo nacional					
Trigo Importado					
Frete Trigo Importado					
Despesas de TI					
Outros Pagamentos					
TOTAL SAIDAS					
RESUMO - R\$ mil					
Saldo Anterior					
Entradas					
Saídas					
Saldo disponível	0	0	0	0	0

Fonte: Relatório do Moinho Sul Mineiro S.A através do sistema integrado da empresa SAP, 2018.

A empresa Moinho controla suas vendas por regionais, ou seja, por estados e regiões que praticam a venda de seus produtos, e por tipo de produtos vendidos na empresa, como a farinha de panificação, farinha doméstica, farinha institucional, massas, misturas para bolos, pré-misturas, queijo, café, líquidos e farelo. Essa divisão é necessária para identificar a quantidade vendida em cada regional e produtos em cada mês. Compara-se com os meses anteriores e analisa as possíveis quedas de vendas.

A Figura 3 demonstra a análise de vendas acumuladas do ano, com essa informação consegue comparar com o orçado para o ano, para identificar em quais regiões ou produtos precisam melhorar suas vendas. Através desse controle, a empresa identifica se as vendas estão abaixo do orçado, caso estejam, entram em contato com os vendedores da região, para entenderem o motivo pela queda de vendas, sempre na busca de resolver o problema para que o volume de venda siga o orçado.

Figura 3
Análise de Vendas Acumulado

		Mês: Novembro											
		Orçamento			Efetivo			Var Volume		Var Preço		Var mix	Var Total
		Volume (tons)	Y Líquida (R\$ 000)	R\$ / kg	Volume (tons)	Y Líquida (R\$ 000)	R\$ / kg	Variação (tons)	Impacto (R\$ 000)	Variação (R\$ /kg)	Impacto (R\$ 000)	(R\$ 000)	(R\$ 000)
B Horizonte	Farinha panificação						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha domestica						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha institucional						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Total	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0
Zona Mata	Farinha panificação						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha domestica						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha institucional						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Total	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0
Sul Minas	Farinha panificação						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha domestica						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha institucional						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Total	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0
Total	Farinha panificação						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha domestica						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha institucional						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Total	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0

Fonte: Relatório do Moinho Sul Mineiro S.A através do sistema integrado da empresa SAP, 2018.

Outra ferramenta importante para a controladoria é a DRE (demonstração do resultado do exercício), citado nos instrumentos por Bachtold (2011) como um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa. Essa informação reuni praticamente todas as outras ferramentas da controladoria. Como por exemplo, a comparação do orçado e realizado do volume de vendas efetuadas mês a mês e o valor de arrecadação bruta com essas vendas, com o intuito de verificar se os gastos foram maiores que o orçado, e a comparação com os meses anteriores, identificando possíveis falhas.

Os impostos referentes as vendas ocorridas em cada mês, os descontos fornecidos e as bonificações de produtos formam as vendas líquida obtida no presente mês.

Com os descontos condicionais, despesa com os promotores de vendas e distribuição, e o CPV (custo do produto vendido), formam dados necessários, para encontrar a margem que os produtos oferecem para a empresa.

Com os investimentos em marketing e as despesas fixas com a produção, consegue-se identificar a contribuição dos produtos.

Para encontrar o lucro antes dos juros e tributos, ou seja, o EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*), precisa-se ter a relação dos gastos gerais de vendas, distribuição e administração, juntamente com a provisão para créditos de liquidação duvidosa, ou seja, PDD (provisão para devedores duvidosos), com a depreciação não industrial.

Com o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), consegue-se o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, com essa visão o gestor mede a produtividade e a eficiência do negócio, o que identifica os segmentos mais eficientes de mercado. Após saber o EBITDA a empresa insere os resultados não operacional, resultado financeiro, variação cambial, reestruturação, imposto de renda de pessoa jurídica, contribuição social sobre o lucro líquido e os dividendos para que consiga saber o resultado líquido da empresa, se naquele mês obteve resultado positivo, ou seja, lucro, ou negativo, ou seja, prejuízo. A Figura 4 exemplifica para melhor entendimento.

Figura 4
Resultado Líquido

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
		Orç			Efetivo			Var	
		R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg
Depreciação total	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Total								
EBITDA	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Total								
Reestruturação									
Result exerc anteriores									
Result não operacional									
Resultado financeiro									
Varição cambial									
Result antes IR•CSLL e dividendos									
CSLL • IR									
Result liquido antes dividendos									
JCP									
Dividendos									
Resultado liquido									
Resultado SAP									
Diferença resultado manual vs SAP									

Fonte: Relatório do Moinho Sul Mineiro S.A através do sistema integrado da empresa SAP, 2018.

Para conseguir extrair tudo o que a controladoria oferece, é necessário que seja analisado dados do passado, os atuais e os futuros. Com os dados do passado e os atuais, consegue-se uma expectativa para o futuro. Com a DRE é possível prever os resultados futuros, identificando a situação da empresa, e quais medidas serão necessárias para a busca da melhora dos resultados. A empresa Moinho Sul Mineiro montou seu orçamento para 2018 mês a mês, e para os anos 2019, 2020, 2021 e 2022 o valor total que poderá ser gasto no ano, que é demonstrado na Figura 5.

Figura 5
Previsão Orçamentária DRE

EBIT	CONFEITARIA PROFISIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																		
	TOTAL GERAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																		

EBITDA	MISTURAS PANIFICAÇÃO DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																		
	CONFEITARIA PROFISIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																		
	TOTAL GERAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																		

Fonte: Relatório do Moinho Sul Mineiro S.A através do sistema integrado da empresa SAP, 2018.

As DRE futuras são elaboradas a partir das despesas e gastos presentes ou passados, com essas informações consegue-se base para as informações futuras. É necessário que a empresa possua um controle e o conhecimento de todas as contas fixas, e tenha um planejamento futuro estabelecido, seja um investimento ou algum reparo que for necessário.

Através dessas informações consegue-se elaborar uma DRE próxima do que será realizado, sendo esse o principal objetivo, pois auxilia o gestor a direcionar de maneira eficiente o lucro da empresa e corrigir as falhas dos anos anteriores.

4. Conclusões e considerações finais

O estudo realizado demonstra a importância da controladoria e seu auxílio aos gestores nas tomadas de decisões. Os instrumentos da controladoria possibilitam identificar possíveis falhas, seja com o volume de vendas, clientes devedores, preço praticado pelos produtos, com essa identificação os gestores conseguem planejar qual estratégia utilizar para conseguir alcançar a meta estabelecida.

Através do papel eficiente do controller, com o levantamento dos dados certos, análise precisa, consegue-se visualizar a real situação da empresa, e em quais pontos são necessárias melhorias, o gestor com informações confiáveis, tomam suas decisões.

Uma empresa com a controladoria bem estabelecida, consegue identificar as possíveis falhas e prever situações. A controladoria permite aos gestores a previsão de meses e anos futuros, tendo como base o passado e presente da empresa. Montando assim seu planejamento orçamentário e operacional.

Com os planejamentos prontos e coerentes com a situação da empresa, é preciso executar os planos e metas estabelecidas, um bom planejamento facilita a execução. É preciso ter pessoas capacitadas e que conheçam as metas estabelecidas, para conseguir um bom resultado, e com isso alcançar os objetivos.

Com a exemplificação da empresa Moinho Sul Mineiro S.A., identifica-se a importância dos instrumentos estabelecidos, como que essas informações ajudam para que o gestor consiga tomar a melhor decisão. Consegue-se identificar que os instrumentos se cruzam entre si, ou seja, um alimenta o outro, para que consiga chegar em um resultado de lucro ou prejuízo da empresa, porém, quando o gestor consegue ver de forma analítica em vários relatórios, facilita a identificar as falhas.

Observa-se com o estudo, que as empresas buscam melhores controles anualmente, aprimoram os instrumentos já utilizados, como a DRE do Moinho que ocorreu a mudança das informações, com o intuito de passar melhores informações aos gestores. A análise de quais melhorias devem ser feitas nos próximos anos, ocorre devido as dificuldades encontradas nos anos anteriores, por isso a necessidade da comparação anual e mensal.

Referências bibliográficas

BACHTOLD, Ciro. Contabilidade Básica. Paraná: Instituto Federal do Paraná, 2011.

- BARBOSA, Jenny Dantas; MONTEIRO, Jose Morais. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.
- BERTOLDI, Kilian Karine Teixeira; OLIVEIRA, Rosane Furlan de Oliveira. Controladoria. 2003.
- BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios. 2010.
- DIAS, Bibiani Borges et al. O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle e gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica: Bibiani Borges Dias; orientadora, Ilse Maria Beuren. 2002.
- ERBANO, Bruno Luiz et al. FLUXO DE CAIXA. Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, v. 1, n. 1, 2014.
- FERREIRA, Gilceu. O papel da controladoria no processo decisório. 2000.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. 1 ed. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, PLAGEDER, 2009.
- MACIEL, Lucas Fernandes; LIMA, Robernei Aparecido. O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. Artigo apresentado, n. 11, 2011.
- MIRANDA, Welliton Felipe Alves; TIERLING, Isielli Barzotto. Instrumentos de controladoria aplicado às pequenas empresas: estudo em empresa da área têxtil. EPCT VIII encontro de produção científica e tecnológica, 2013.
- NASCIMENTO, José Orcélio do et al. Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa. Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024), v. 1, n. 2, p. 3-25, 2016.
- POMPERMAYER, Cleonice Bastos; LIMA, João Evangelista Pereira. Gestão de custos. Finanças empresariais. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Coleção Gestão Empresarial, n. 4, p. 49-68, 2002.
- SHIGAKI, Terezinha Tiyoko Suzuki. Proposta de um mecanismo de acompanhamento econômico-financeiro do devedor de uma instituição financeira para prevenir sua inadimplência. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2001.
- SILVA, Angelo Alves da. Gestão financeira: um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do estado do Paraná. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- TELES, João et al. Perfil do controller no setor hoteleiro: comparativo entre pesquisas no Brasil, China, Estados Unidos e Reino Unido. Turismo-Visão e Ação, v. 14, n. 3, p. 386-400, 2012.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.

-
1. Bacharel em Ciência e Economia. Instituição: Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG). E-mail: kelenfariagonzaga@gmail.com
 2. Bacharel em Economia com ênfase em Controladoria. Instituição: Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG). E-mail: fabianequerino@hotmail.com
 3. Especialista em Economia com Ênfase em Controladoria. Instituição: Universidade Federal de Lavras (UFLA-MG). E-mail: fernandafrancoribeiro@hotmail.com
 4. Doutor em Administração. Instituição: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). E-mail: eduardogomes@cefetmg.br
 5. Doutor em Ciências, Programa de Engenharia Elétrica USP-EESC. Instituição: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). E-mail: lazaro@cefetmg.br
-