



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FRANCIELLEN PARLANDRINO  
PEREIRA**

**A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA E SEU REFLEXO  
NA OPERACIONALIDADE SETORIAL NA EMPRESA ABC**

**Palmas – TO  
2021**

**FRANCIELLEN PARLANDRINO  
PEREIRA**

**A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA E SEU REFLEXO  
NA OPERACIONALIDADE SETORIAL NA EMPRESA ABC**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Palmas, como requisito para à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do(a) Professor(a) Dra. Janaína Borges de Almeida.

**Palmas – TO  
2021**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- P436i Pereira, Franciellen Parlandrino.  
A Implantação da Controladoria e seu reflexo na Operacionalidade Setorial na empresa ABC. / Franciellen Parlandrino Pereira. – Palmas, TO, 2021.  
42 f.  
Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Ciências Contábeis, 2021.  
Orientadora : Janaina Borges de Almeida  
1. Controladoria. 2. Agronegócio. 3. Implantação. 4. Reflexos da implantação da controladoria. I. Título

**CDD 657**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

**FRANCIELLEN PARLANDRINO  
PEREIRA**

**A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA E SEU REFLEXO  
NA OPERACIONALIDADE SETORIAL NA EMPRESA ABC**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Palmas, como requisito para à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do(a) Professor(a) Dra. Janaína Borges de Almeida.

Data de aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

Banca examinadora:

\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Dra. Janaína Borges de Almeida. Orientador(a). UFT

\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Msc. Ramon Gomes Queiroz. Examinador(a). UFT

\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Msc. Jonatas Soares Araújo. Examinador(a). UFT

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo apresentar os reflexos da implantação da controladoria na operacionalidade da empresa ABC. Trata-se de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, classificada como um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos colaboradores da empresa ABC. Como resultado, observou-se que os colaboradores entendem que a controladoria é responsável pelo controle, planejamento, pela parte contábil e pelas análises de informação, além disso entendem a controladoria como área responsável por gerar relatórios, por fazer o planejamento orçamentário e aprimorar processos. Portanto, percebe-se que a implantação da controladoria afeta positivamente o desenvolvimento da empresa ABC tendo como principais reflexos a automatização de processos, maior transparência nas atividades realizadas, acompanhamento dos processos de compra, criação de rotinas e padrões de trabalho, facilitando e tornando mais rápidas as conferências mensais, menor índice de retrabalho relatórios que representam a realidade do negócio com informações coerentes e legítimas.

**Palavras chaves:** Controladoria. Implantação. Reflexos.

## **ABSTRACT**

This study aims to present the consequences of the implementation of controllership in the operation of the ABC company. This is an exploratory research, with a qualitative approach, classified as a case study. Data were collected through application to employees of the ABC company. As a result, it is observed that the employees understand that the controllership is responsible for the control, planning, the accounting part and for the analysis of information, in addition they understand the controllership as responsible for generating reports, making the budget planning and improving processes. Therefore, it is clear that the implementation of controllership positively affects the development of the ABC company, with the main effects being the automation of processes, greater transparency in the activities carried out, monitoring of purchasing processes, creation of routines and work standards, facilitating and training Faster as monthly services, lower rework rate report that represent the business reality with consistent and legitimate information.

**Keywords:** Controllership. Implantation. Reflections.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Nuvem de palavras percepções sobre a controladoria .....	20
<b>Figura 2-</b> Nuvem de palavras funções da controladoria na empresa ABC.....	21
<b>Figura 3-</b> Nuvem de palavras diferenças entre antes e depois da implantação da controladoria na empresa ABC.....	223
<b>Figura 4-</b> Nuvem de palavras dificuldades de adaptação após a controladoria ser implantada .....	24
<b>Figura 5-</b> Nuvem de palavras reflexo das decisões tomadas na controladoria no dia a dia de trabalho .....	26
<b>Figura 6-</b> Nuvem de palavras melhorias elencadas após a implantação da controladoria no setor de atuação do colaborador .....	27
<b>Figura 7-</b> Nuvem de palavras processo que mudaram após a implantação da controladoria..	30
<b>Figura 8-</b> Nuvem de palavras facilidades para o cumprimento das obrigações do departamento após a implantação da controladoria.....	29
<b>Figura 9-</b> Nuvem de palavras mudanças na interação entre os setores após a implantação da controladoria .....	31
<b>Figura 10-</b> Nuvem de palavras pontos de melhora indicados para a controladoria da empresa ABC .....	32

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Problema .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Objetivo Geral.....	10
2.1.2 Objetivos Específicos.....	10
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Estrutura da Monografia .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Controladoria.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Funções da controladoria.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Implantação da controladoria.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Agronegócio.....</b>	<b>15</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Percepções sobre a controladoria na empresa ABC.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Funções da controladoria na empresa ABC .....</b>	<b>21</b>
<b>4.3 Diferenças entre antes e depois da implantação da controladoria na empresa ABC</b>	<b>22</b>
<b>4.4 Dificuldades de adaptação após a controladoria ser implantada .....</b>	<b>24</b>
<b>4.5 Reflexo das decisões tomadas na controladoria no dia a dia de trabalho .....</b>	<b>26</b>
<b>4.6 Melhorias elencadas após a implantação da controladoria no setor de atuação do colaborador .....</b>	<b>27</b>
<b>4.7 Processos que mudaram após a implantação da controladoria .....</b>	<b>28</b>
<b>4.8 Facilidades para o cumprimento das obrigações do departamento após a implantação da controladoria .....</b>	<b>29</b>
<b>4.9 Mudanças na interação entre os setores após a implantação da controladoria.....</b>	<b>30</b>
<b>4.10 Pontos de melhora indicados para a controladoria da empresa ABC.....</b>	<b>32</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>
<b>APENDICES.....</b>	<b>38</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A controladoria pode ser entendida como ramo de conhecimento e como unidade organizacional. Para Borinelli (2006, p. 105) no primeiro caso, é definida como “conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Já no segundo caso, o mesmo autor, a define como “órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial” (p. 198).

A controladoria pode ser aplicada em qualquer ramo, inclusive no de agronegócio, vale destacar que este é considerado como um dos segmentos mais importantes para a economia brasileira. O Ministério da Agricultura Pecuária e Planejamento (MAPA) aponta que as exportações brasileiras do agronegócio somaram US\$ 100,81 bilhões em 2020, segundo maior valor da série histórica, atrás somente de 2018 (US\$ 101,17 bilhões). Em relação a 2019, houve crescimento de 4,1% nas vendas externas do setor. O Agronegócio foi responsável por quase metade das exportações totais do Brasil em 2020, com participação recorde de 48% (BRASIL, 2020).

A empresa ABC atua no ramo do agronegócio, atualmente conta com a Matriz com sede em Miranorte- TO fundada em 14/05/2018 e mais 6 filiais, sendo 5 no estado do Tocantins em municípios como Caseara, Miranorte, Tabocão, Divinópolis, Palmas e a mais recente em Goiânia-GO. O grupo ABC emprega mais de 300 funcionários diretos e gera muitos empregos indiretos por meio de prestadores de serviço e afins, movimentando assim quantidade expressiva de renda principalmente no interior do estado do Tocantins onde estão localizadas as fazendas.

Sabe-se que a controladoria não está presa somente a uma área do saber, ela integra conhecimentos de administração, contabilidade, economia, ciências sociais e outras, sendo assim tem-se um campo de atuação amplo. Para sua implantação não existe um modelo padrão, pois depende da dinâmica da organização na qual ela está inserida. No ramo do agronegócio ela se faz importante pois além de gerar relatórios demonstrando os resultados do passado é possível realizar previsões que podem auxiliar nas tomadas de decisões futuras. Na empresa ABC a controladoria foi implantada há pouco mais de um ano, em seu início contava com 3 colaboradores, hoje conta com 12. Inicialmente a contabilidade era totalmente externa, após a implantação da controladoria setores como contábil, fiscal e RH estão em processo de internalização. Por isso muitos processos estão sendo redesenhados para atender as

especificidades do negócio.

O estudo justifica-se pela necessidade de gerar informações que sirvam como parâmetro para outras empresas tocantinenses que irão passar pelo processo de implantação da controladoria, demonstrando quais os desafios e ações no processo de implementação e adaptação dos funcionários da instituição ao receberem esse novo método de trabalho que envolve a controladoria, pois tem-se carência desse tipo de estudo com empresas situadas no Tocantins.

## **1.1 Problema**

Quais os reflexos da implantação da controladoria na operacionalidade setorial da empresa ABC?

## **1.2 Objetivos**

### 2.1.1 Objetivo Geral

Apresentar os reflexos da implantação da controladoria na operacionalidade da empresa ABC.

### 2.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar como os funcionários percebem a controladoria dentro da instituição pesquisada;
- Contrastar diferenças entre antes e depois da implantação da controladoria na instituição pesquisada;
- Verificar as dificuldades de adaptação à implantação da controladoria.
- Identificar reflexos da implantação da controladoria na operacionalidade da empresa ABC.

## **1.3 Justificativa**

A pesquisa se faz relevante por trazer informações acerca da implantação da controladoria em uma empresa do ramo do agronegócio situada no estado do Tocantins. O agronegócio é um grande gerador de renda para os brasileiros, e sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) é expressiva, equivalendo cerca de 1/3 do total (FIGUEIREDO; SANTOS;

LIMA, 2012).

Corroborando com Batista (2018, p.15), estudos como o proposto, colaboram para “reflexão sobre o resultado que uma Controladoria implantada em uma empresa comercial, pode oferecer aos gestores, permitindo-os estar à frente dos concorrentes que não possuem este setor implantado e em funcionamento, [...] pois o planejamento estratégico configura-se como diferencial de mercado. Além disso, Batista (2018) aponta a necessidade de estudos que tragam reflexões sobre a temática. Portanto, pretende-se contribuir empiricamente ao evidenciar o caso em questão. Também pretende-se contribuir com a literatura ao acrescentar estudos sobre controladoria.

#### **1.4 Estrutura da Monografia**

Este trabalho é composto por 5 capítulos. No capítulo 1, definição do trabalho, encontram-se a introdução, tem a função de apresentar resumidamente ao leitor o tema que será desenvolvido e de que forma será apresentado ao longo do trabalho, assim como o que está contido no transcorrer da pesquisa; também o problema de pesquisa; os objetivos, divididos em geral e específico; a justificativa, demonstrando a razão de ser da pesquisa; e por último, a estrutura do trabalho. No capítulo 2, tem-se a revisão da literatura que aborda temas como controladoria, funções e implantação da controladoria e agronegócio.

No Capítulo 3 encontra-se a metodologia utilizada para atingir os objetivos da pesquisa e os resultados referentes ao problema. Além de informações sobre obtenção, análises e realização dos dados utilizados. A análise de Resultados é apresentada no Capítulo 4, onde os objetivos da pesquisa são estudados, baseados nos dados coletados e estudos feitos. Chegando ao seu resultado, que é apresentado de forma minuciosa contemplando a motivação real do que foi pesquisado. E por fim o Capítulo 5, traz as conclusões e recomendações, onde é feito o fechamento da pesquisa depois dos resultados obtidos conforme os objetivos, utilizando a metodologia e resolvendo o problema apresentado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Controladoria

A controladoria surge no contexto da revolução industrial, no momento em que a contabilidade está na transição de não se preocupar apenas com as obrigações fiscais e legais para participar mais ativamente no processo de tomada de decisão, fornecendo informações de cunho estratégico, ajudando assim as empresas a planejarem com mais segurança seu futuro, (MARTINS, 2005):

A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e / ou filiais. Um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da revolução industrial, começaram a se fundir no final do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado. O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle na central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países (MARTINS, 2005).

Sobre a origem da controladoria Figueiredo (1995) explica que a partir do momento em que somente as atribuições da contabilidade, economia ou administração isolados não eram mais suficientes para atender a demanda do mercado, foi preciso unir vários campos de conhecimento que deram origem a controladoria. Já Amaral (2017, p.18) define a controladoria como ramo de conhecimento relacionado com a gestão econômica, como se constata a seguir:

Logo, a controladoria não é simplesmente um departamento ou uma função, trata-se mais de um ramo de conhecimento propriamente dito, uma vez que possui um corpo de doutrinas e conhecimentos amplos em relações as gestões econômicas. Muitas vezes requerendo mudanças filosóficas, comportamentais e culturais dos gestores e de toda instituição. Em razão destes entendimentos, a controladoria pode ser conceituada como uma evolução da contabilidade no que se refere aos aspectos gerenciais, uma vez que analisa de todas as formas possíveis e apresenta soluções para os problemas referentes à produção de bens e serviços (AMARAL, 2017 p.18).

Sendo assim, percebe-se que o conceito de controladoria se diversifica. Como um ramo de conhecimento reuni um corpo de disciplinas voltados para a gestão das instituições. Sua atuação é ampla, não se prendendo somente a um departamento ou somente uma função. No próximo tópico serão abordadas sobre as funções da controladoria.

## 2.2 Funções da controladoria

Quando se trata das funções da controladoria Figueiredo (1995, p.4) afirma que: “o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

Martins (2005) acrescenta algumas funções da controladoria, tais como:

**Informação:** A informação é gerada através da tradução de um dado. A empresa possui vários bancos de dados. Bancos esses que compreendem os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamento e recebimentos, folha de pagamento etc.

**Motivação:** Referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.

**Coordenação:** Visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria de direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.

**Avaliação:** Com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.

**Planejamento:** De forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.

**Acompanhamento:** Relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Figueiredo (1995) acrescenta que o papel da controladoria é:

Zelar pelo bom desempenho da empresa administrando as sinergias existente entre as áreas em busca de um maior grau de eficácia empresarial. O desenvolvimento de sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho das empresas através do seu sistema de gestão e informação é a contribuição esperada dos contadores, para aproximar a contabilidade das necessidades atuais do mundo dos negócios (FIGUEIREDO, 1995, p.19).

Ao observar as funções da controladoria, percebe-se que ela tem papel essencial para a saúde financeira da instituição a qual está inserida, pois a partir de suas funções é possível ter acesso a dados e gerar informações que auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão.

De acordo com Amaral (2017) a controladoria se faz essencial pois através das informações e apontamentos gerados é possível identificar onde estão os gargalos da organização, possibilitando à administração se planejar quanto aos riscos do negócio.

Dessa forma, entende-se que para que a controladoria consiga exercer suas funções plenamente é preciso que a equipe esteja alinhada com os objetivos da organização, pois cada área tem função importante no desempenho da empresa. A controladoria por estar presente em todas as áreas da operação consegue ter uma visão ampla do negócio, sendo assim mais fácil para identificar os pontos que devem ser melhorados para que a organização tenha o melhor desempenho possível.

Oliveira, Junior e Silva (2005, p.13), resumem que uma controladoria eficiente e eficaz deve

estar capacitada a:

Organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões. Manter permanentemente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos. Exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Tais abordagens remetem às funções administrativas de “planejar, organizar, dirigir e controlar”, a controladoria é responsável por fazer esse acompanhamento e está presente em todas as fases, do planejamento ao controle dos resultados. Para Oliveira, Junior e Silva (2005, p.15) pode-se visualizar a controladoria estruturada em dois grandes segmentos:

**Contábil e fiscal:** nesse segmento, são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional, representadas pela escrituração contábil e fiscal, com geração das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria etc. Também se enquadrariam as outras funções corriqueiras, tais como controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, conciliações das contas contábeis, aplicação e controle dos custos para fins contábeis e fiscais, controle físico dos itens de estoques e imobilizado, operação e gestão dos impostos etc.

**Planejamento e controle:** caracteriza o aspecto moderno das funções e atividades da controladoria. Nesse segmento moderno das funções e atividades da controladoria devem estar incorporadas as atribuições concernentes à gestão de negócios, a que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da operação e análise de custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidades, planejamento tributário etc.

Sendo assim, observa-se que a controladoria tem que ser estruturada para atender questões relacionadas a parte contábil e fiscal, e também a parte estratégica do negócio, fornecendo relatórios que possam orientar o gestor a tomar decisões que irão direcionar o futuro da organização.

### 2.3 Implantação da controladoria

Para o sucesso da implantação da controladoria é importante fazer um trabalho prévio, que contextualiza os colaboradores às novas rotinas que serão implementadas, se explica o que é a controladoria, quais suas funções, suas principais características e como ela funcionará dentro da instituição. Amaral (2017, p.26) explica que:

Não há uma forma padrão para se implantar a controladoria em uma instituição, sendo necessário apenas a intenção e posterior decisão da alta direção, pautada em análise técnica, em de fato implementá-la. Ressalta-se que é de extrema importância respeitar as características da entidade, e considerar a cultura de cada organização, evitando-se interferências que possam causar atritos entre os membros da equipe. Portanto, é necessário que haja análise e planejamento de como serão implementadas as ações; identificação e divulgação dos benefícios a todos os envolvidos; e capacitação e treinamento de todos os funcionários.

A controladoria é a junção de várias áreas do saber, e isso se repete durante sua implantação,

em que todos os setores da instituição devem estar alinhados com as rotinas que serão estabelecidas, contribuindo da melhor forma para que esse processo ocorra com reflexo positivo para a instituição. Não existe um método específico de como deve ser implantada a controladoria, pois pode variar de acordo com a dinâmica da organização.

Referente a implantação da controladoria Beuren e Miiler (2010) destacam que há empresas que estabelecem normas. Destacam também que o tempo de implantação varia entre 12 a 24 meses. Tudo isso requer a reestruturação das atividades para atender uma nova dinâmica de trabalho, esta mudança acaba gerando custos. Anagusko, Araki e Moser (2020, p.73) explicam que:

Embora haja custos na implantação da Controladoria — e eles certamente devem ser considerados —, a implementação da Controladoria pode ser considerada como um investimento estratégico, desde que avaliado o benefício potencial que tal recurso pode proporcionar em médio e longo prazo, vis-à-vis aos custos, e adequá-lo aos projetos de crescimento futuro e de sustentação da empresa.

Segundo Beuren, Gomes e Luz (2012, p.32) existem alguns motivos específicos que levam as empresas a implantarem a controladoria, tais como:

Melhorar o processo de gestão; buscar a eficácia no sistema de informações; construir um sistema de informações para a gestão da empresa; manter iniciativa para atender aos interesses da empresa a longo prazo; ter iniciativa para assegurar a competitividade da empresa (BEUREN; GOMES; LUZ, 2012, p.32).

Percebe-se, que mesmo a implantação da controladoria gerando custos adicionais na operação, os benefícios que ela traz são maiores, tornando assim a empresa mais competitiva frente a outras que ainda não implantaram a controladoria.

## 2.4 Agronegócio

Para Bezerra (2009) o agronegócio faz parte realidade mundial que se desprende a simplicidade como era tratada a agricultura e o comércio dos produtos agrícolas conforme explana abaixo:

O agronegócio é indubitavelmente uma realidade mundial na contemporaneidade. Sua existência e expressão corroboram o entendimento da complexidade do estudo da agricultura e do campo no século XXI, pois trata-se de um conceito nascido em pleno vigor da superação das “amarras” que então prendiam este setor na simplicidade da relação agricultura e comércio ou mesmo na definição simplória que o enquadra como o setor primário da economia. O agronegócio surge para designar uma etapa de transformação da agricultura remetendo-a a posição de destaque quando vista a partir da sua relação com a indústria (BEZERRA, 2009, p.113).

A atividade do agronegócio é muito abrangente, Marion (2014, p.2) conceitua as empresas rurais e as divide em três grupos:

Empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas. O campo de atividades das empresas rurais pode ser dividido em três grupos distintos: Produção vegetal - atividade agrícola; Produção animal - atividade zootécnica; Indústrias rurais - atividade agroindustrial.

De acordo com Vieira e Carneiro (2015, p.46):

[...] o agronegócio corresponde ao ramo daquelas atividades econômicas de alguma forma ligadas a agricultura ou a pecuária, que exploram a capacidade produtiva do solo através do cultivo da terra, da criação de animais ou da transformação de produtos agrícolas, incluindo desde os financiadores da atividade, da indústria que produz os implementos e equipamentos agrícolas, que fornece os insumos e fertilizantes, que efetua o beneficiamento e seleção de sementes, a colheita, o armazenamento e a distribuição, até chegar ao consumidor final.

Percebe-se a amplitude do Agronegócio, pois tem impacto tanto dentro das fazendas como nas indústrias. A controladoria se faz relevante, pois com suas informações auxilia as empresas a tomarem decisões, beneficiando a cadeia de produção.

Para Bezerra (2009) a ideia de ser um setor que interliga diversos segmentos da economia leva o agronegócio a se considerar um “supersetor”, pois dentro e fora da porteira desenvolvem-se uma série de dinâmicas intercaladas entre os vários segmentos produtivos, ligados à reprodução do setor.

O agronegócio tem papel importante na economia Brasileira, pois gera grande quantidade de emprego e por consequência garante renda aos trabalhadores das fazendas e aos operários das fábricas. Segundo o portal da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA Brasil), o agronegócio tem sido reconhecido como um vetor crucial do crescimento econômico brasileiro. Em 2019, a soma de bens e serviços gerados no agronegócio chegou a R\$ 1,55 trilhão ou 21,4% do PIB brasileiro. Dentre os segmentos, a maior parcela é do ramo agrícola, que corresponde a 68% desse valor (R\$ 1,06 trilhão), a pecuária corresponde a 32%, ou R\$ 494,8 bilhões (CNA, 2020).

Segundo Ministério da Agricultura Pecuária e Planejamento (MAPA) as exportações brasileiras do agronegócio somaram US\$ 100,81 bilhões em 2020, segundo maior valor da série histórica, atrás somente de 2018 (US\$ 101,17 bilhões). Em relação a 2019, houve crescimento de 4,1% nas vendas externas do setor. O Agronegócio foi responsável por quase metade das exportações totais do Brasil em 2020, com participação recorde de 48% (MAPA, 2020).

Para acompanhar a evolução das organizações, incluindo as do ramo do agronegócio e a maior complexidade de suas operações e de toda a engrenagem na qual ele está envolvido, é preciso ter estratégias para melhor gerir e apoiar as atividades administrativas, sendo preciso aperfeiçoar as práticas de gestão, ter sistemas contábeis de qualidade e um controle gerencial efetivo, Figueiredo (1995, p.3) aborda sobre isso:



O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental através de políticas fiscais, a diferenciação nas fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios, e principalmente a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, tem sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios .

O processo produtivo rural tem como base uma indústria que em sua maioria acontece a céu aberto, qualquer erro pode afetar toda a cadeia de produção, sendo assim muito importante ter informações em tempo hábil para tomar as melhores decisões. A controladoria no agronegócio tem papel imprescindível pois fornece informações que auxiliam diretamente o gestor a decidir qual é a melhor estratégia para seguir.

Segundo Martin (2002) a controladoria para atender a gestão moderna é preciso atender alguns requisitos:

A Controladoria precisa ser contínua e intrinsecamente estratégica, o que ela deve realizar sem perder jamais seu caráter de apoio operacional. Para conseguir essa conexão estratégico-operacional é necessária uma postura muito mais profunda, com mudanças inclusive de caráter epistemológico.

Assim, que a controladoria deve servir como base para que o gestor consiga utilizar todas as informações de forma estratégica encarando assim com segurança e fundamentos as inconstâncias na qual as instituições estão inseridas

### 3 METODOLOGIA

Com a finalidade de atender o objetivo proposto, a pesquisa se caracteriza como exploratória. Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa exploratória se caracteriza por se encontrar na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa.

Classifica-se como estudo de caso, pois segundo Prodanov e Freitas (2013) por meio do estudo de caso é possível coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida. Já Gil (2002, p.54) define estudo de caso como o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento[...]” de acordo com o assunto da pesquisa. Portanto, o caso será a empresa ABC que atua no ramo do agronegócio, atualmente conta com a Matriz com sede em Miranorte- TO fundada em 14/05/2018 e mais 6 filiais, sendo 5 no estado do Tocantins em municípios como Caseara, Miranorte, Tabocão, Divinópolis, Palmas e a mais recente em Goiânia-GO. O grupo ABC emprega mais de 300 funcionários diretos e gera muitos empregos indiretos por meio de prestadores de serviço e afins, movimentando assim quantidade expressiva de renda principalmente no interior do estado do Tocantins onde estão localizadas as fazendas.

Optou-se pelo método qualitativo, pois busca-se entender os reflexos da implantação da controladoria na visão dos funcionários. Para Brizolla (2020): a pesquisa qualitativa é um meio para conhecer, compreender e explicar os significados que indivíduos e/ou grupos atribuem aos fenômenos de ordem social e/ou psíquica nos quais esses indivíduos e grupos estão inseridos. Gil (2002, p. 133) define a pesquisa qualitativa como “uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um questionário elaborado pela autora com perguntas abertas. Para Gil (2002 p. 115) entende-se por questionário “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. A aplicação do questionário foi realizada individualmente com funcionários da empresa ABC que presenciaram o processo de implantação e os que chegaram após esse processo e estão vivendo o processo de adaptação da equipe. O questionário contém 10 perguntas abertas, sem limite máximo ou mínimo para as respostas, possibilitando que os colaboradores abordem o quanto preferir sobre o assunto. Os questionários foram enviados para os colaboradores via teams dia 22 de junho de 2021, as respostas foram recebidas até o dia 30 de Junho.

Para a análise foi utilizado o site <https://www.wordclouds.com/> para gerar nuvens de palavras, as nuvens mostram palavras comuns importantes usadas pelos respondentes nas respostas

abertas, facilitando assim a categorização e análise dos dados. Os trechos escolhidos das respostas tomarão como base palavras mais destacadas nas nuvens de palavras.





Em sua maioria, os colaboradores da empresa ABC entendem a controladoria como setor responsável pelo controle de processos, por gerar informações e desenvolver estratégias visando o melhor desempenho da organização.

Segue algumas respostas dos colaboradores da empresa ABC sobre as funções da controladoria:

Extrair e consolidar informações das outras áreas da empresa, relatórios de desempenho para tomadas de decisões fiscais e contábeis, acompanhar o planejado e realizado, padronização de informações no sistema, regularização de processos, dentre outras que não possui conhecimento especificamente (COLABORADOR Q, 2021).

Fazer o controle interno do processo de escrituração fiscal, realizar relatórios e analisá-los para ser apresentado a diretoria, responsável pela contabilidade, fiscal da empresa, verificar os déficits existentes nos processos internos e buscar soluções para que tenham maior eficiência. (COLABORADOR N, 2021).

Segundo o colaborador M as funções da controladoria na empresa ABC são: “controlar, apurar fatos, agir, dar soluções, aplicar correções”, já para o colaborador I as funções são: “controle contábil e fiscal, escrituração de documentos, cálculos de imposto, controle e valorização de patrimônios.” De acordo com as funções da controladoria estabelecidas por Martins (2005), a controladoria da empresa ABC está exercendo as funções esperadas, pois gera informações, motiva a equipe, coordena mudanças, realiza avaliações, planejamentos e realiza o acompanhamento das operações.

#### 4.3 Diferenças entre antes e depois da implantação da controladoria na empresa ABC

Para essa questão muitos colaboradores citaram principalmente as palavras “ diretoria, fiscal, processos e integração ”, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3- Nuvem de palavras diferenças entre antes e depois da implantação da controladoria na empresa ABC)



Fonte: “elaborada pela autora” (2021)

Em suas colocações, os funcionários reforçam que a controladoria ainda está em processo de implantação, pois a empresa segue em expansão, por isso mudanças afim de aprimorar os processos são frequentes, segue abaixo algumas das respostas dos colaboradores:

Na empresa ABC a controladoria foi implantada, porém segue em processo de evolução, a maioria dos colaboradores citam a criação de novos processos, melhor divisão das atividades, uma das mudanças citadas pela equipe de suprimentos foi a centralização de escrituração das notas fiscais na equipe fiscal, que faz parte da controladoria, pois antes esse processo acontecia internamente nas fazendas do grupo, o que gerava um retrabalho para equipe contábil e financeira (COLABORADOR H, 2021).

Com relação ao setor no qual faço parte (suprimentos), a diferença de antes e depois é impressionante, com a implementação da controladoria os processos passaram a ser mais consistentes entre os departamentos, a fiscalização e adequação dos procedimentos internos fez com que as compras fossem centralizadas no escritório central da empresa, maior supervisionamento das notas fiscais com relação as ordens de compras geradas, maior controle das necessidades dos solicitantes e rapidez no atendimento das solicitações. A parte de escrituração de nota fiscal foi direcionada para área seguir com os processos (COLABORADOR C, 2021).

A busca constante pelo melhoramento nos processos internos, maior controle das operações, maior visualização pelos diretores do que acontece na empresa por meio dos relatórios, menores erros nos setores e parte tributária da empresa. Estando na empresa a quase um ano, foi possível perceber que nenhuma área faz diferença na empresa se não houver integração entre as partes, tanto no quesito espírito de equipe quanto nos conhecimentos que cada um possui. Dessa forma, a maior diferença percebida é em relação ao crescimento em grande escala profissionalmente e pessoalmente entre os envolvidos, consequentemente dando maior suporte também às fazendas (COLABORADOR B, 2021).

A elaboração de processos e a busca por melhores resultados está totalmente ligada as funções da controladoria. O trabalho em equipe se faz cada vez mais importante, pois a empresa é um organismo vivo, e um problema em um dos setores afeta diretamente os demais, impactando nas demonstrações dos resultados e desenvolvimento da organização.

Uma mudança que se destacou, segundo os funcionários, foi retirar a parte de escrituração fiscal das fazendas e trazer para a unidade da empresa ABC em Palmas, responsável pelas demandas administrativas do grupo. Hoje na Empresa ABC o setor fiscal dentro da controladoria concentra praticamente 90% das escriturações fiscais do grupo. Com isso houve uma padronização de lançamentos, atendimento de prazos de escrituração, maior controle de compras, melhor fluxo financeiro, melhor transparência nas aplicações de custo entre outras.

Após o redesenho do processo fiscal, houve impacto em várias áreas da empresa ABC, como se constata nas abordagens de colaboradores a seguir:

Após a implantação da controladoria se percebeu um grande impacto, a integração alinhada das equipes fiscal e contábil, a partir dessas equipes poderia se ter dados concretos para tomadas de decisões tornando possível uma previsão realista do





Os colaboradores da empresa ABC citaram que tiveram dificuldades para se adaptar a implantação da controladoria devido as mudanças que aconteceram na nova forma de trabalhar das equipes. Porém, existe a consciência que essas mudanças são necessárias para acompanhar o processo de crescimento da organização.

Todo processo de mudança pode ser complexo e o processo de adaptação demorado, os colaboradores O e T citam as dificuldades sentidas após a implantação da controladoria na empresa ABC:

A maior dificuldade, a meu ver, está na parte de adaptar-se a se alinhar aos novos processos que se fazem necessário para podermos dizer que a controladoria está implantada. Para isso é necessária uma flexibilidade por parte da Área da Controladoria para que não acabe travando de uma maneira geral e isso impacte o resultado final, para isso é necessário entender todas as fases da empresa, conhecer as dificuldades regionalistas e até mesmo dos seus colaboradores. Por outro lado, é imprescindível o alinhamento entre todos o funcionários, para a colaboração de seguir os processos implantados e trabalhar sempre dentro das novas diretrizes (COLABORADOR O, 2021).

Todo processo de mudança é um pouco complicado tanto para pequenas quanto para grandes empresas, pois essas organizações são constituídas por seres humanos e a adaptação requer flexibilidade de todos os participantes, algo que no início foi complexo, mas com o tempo foi tomando rumo, não estão 100%, mas é o esperado dentro do período desde as implementações das mudanças (COLABORADOR T, 2021).

O Colaborar F acrescenta que uma das dificuldades enfrentadas foi: “imposições e compreensão limitada por parte da controladoria das dificuldades enfrentadas entre fornecedores e a área de suprimentos”. Já o Colaborador K cita que “a principal dificuldade de implantação da controladoria foi a adaptação aos novos processos de escrituração fiscal”.

Após a implantação da controladoria e concentração da escrita fiscal na Unidade Palmas foram criados padrões para escrituração fiscal e por isso foi preciso alinhar os novos processos com os fornecedores do grupo, sendo assim gerou retrabalho para a equipe de suprimentos, por ter impactado diretamente os colaboradores do setor alegam ter tido mais dificuldades para se adaptar a implantação da controladoria. Já a o Colaborar P, que está alocado na controladoria alega que “a troca de controller, a adaptação com o crescimento constante da equipe e a entrada de novos coordenadores foram fatores que dificultaram o processo de adaptação”.

Portanto, a implantação da controladoria afeta vários setores, porém de formas diferentes, como no caso do colaborador P que indicou a mudança de controller como um ponto de dificuldade e não alguma mudança no processo.



Para o Colaborador S as decisões tomadas na controladoria o afetam diretamente, pois “altera seu padrão de trabalho, podendo acrescentar novas atividades e alterar seus prazos”. Já para o colaborador L as mudanças o afetam “diretamente e positivamente, pois seu trabalho se torna mais completo e assertivo, pois as mudanças apresentadas pela controladoria tendem a reduzir erros da operação, diminuindo assim os índices de retrabalho”.

Deste modo, percebe-se que as decisões tomadas na controladoria afetam diretamente toda a organização, pois toda a equipe é integrada. Uma mudança de prazo, por exemplo, muda toda a rotina da equipe, desde as fazendas até as demonstrações aos gestores, por isso as decisões e mudanças devem ser bem estudadas antes de sua aplicação.

#### 4.6 Melhorias elencadas após a implantação da controladoria no setor de atuação do colaborador

Quando questionados sobre as melhorias após a implantação da controladoria as principais palavras foram “equipe, entender, diminuição, melhor e confiabilidade”, conforme destacado na figura 6.

**Figura 6-** Nuvem de palavras melhorias elencadas após a implantação da controladoria no setor de atuação do colaborador



Fonte: “elaborada pela autora” (2021)

Os colaboradores em sua maioria citam que após a implantação da controladoria foram gerados novos processos de controle que por consequência diminuíram os erros, gerando assim mais confiabilidade nos relatórios apresentados.

Segundo o Colaborador C “a margem de erro e retrabalho vem caindo a cada dia, novas ferramentas foram adicionadas do sistema de gestão ERP para melhor desempenho e controle contábil”. O Colaborador S acrescenta que “após a implantação da controladoria foi possível

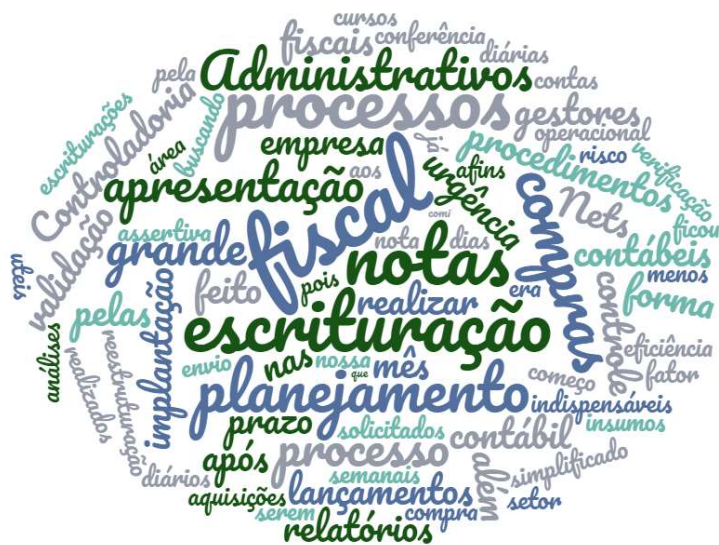
perceber mais rapidez e atenção nos procedimentos de compras, menos erros cometidos pela equipe e melhor identificação de fraudes internas”.

Para o Colaborador G “a controladoria vem buscando a implantação de novos processos e rotinas, sistemas operacionais, e formar a cultura organizacional, também tem papel essencial no ESG nova onda que trata de aspectos sociais e de governança corporativa”. O Colaborador E, alocado no setor financeiro, por sua vez informa que “a partir da padronização de informações no sistema, ocorreu diminuição de erros nas emissões de notas fiscais e diminuição de erros de pagamentos”.

#### 4.7 Processos que mudaram após a implantação da controladoria

Em resposta a essa questão, as palavras mais citadas foram: “processos, fiscal, compras e planejamento” conforme destacado na figura 7.

**Figura 7-** Nuvem de palavras processo que mudaram após a implantação da controladoria



Fonte: “elaborada pela autora” (2021)

Os colaboradores citam que os processos implantados pela controladoria priorizam o planejamento, que por consequência permite melhores negociações para o setor de suprimentos. Os colaboradores do setor contábil indicam que a partir da implantação dos novos processos é possível seguir com a rotina de conferências diariamente, o que reduz o risco de erros fiscais e contábeis, pois se identificado algum erro ainda estão dentro do prazo de correção. Para a equipe fiscal o principal processo foi a internalização da escrituração fiscal na unidade do corporativo Palmas, que padronizou o processo de escrituração e conferência de documentos fiscais conforme as respostas dos colaboradores a seguir:

O Setor no qual atuo tem um grande contato com a Controladoria, desta forma, a implantação da Controladoria tem um grande impacto nas nossas atividades diárias, desde pequenos processos diários, como por exemplo, o processo de escrituração de Nota Fiscal, até o planejamento de orçamento. Fazendo com que possamos realizar a aquisição de máquinas, implementos e insumos com planejamento, com tempo, tendo a oportunidade de realizar uma compra mais assertiva, com menos risco e principalmente não necessitando comprar com urgência, pois a urgência faz com que compremos com quem tem o produto mais rápido e mais perto, não permitindo que realizemos as aquisições pelas melhores condições comerciais (COLABORADOR B, 2021).

Os processos de conferência e análises passaram a ser constantes ou até mesmo feitas diariamente, as conferências contábeis são indispensáveis e todo mês é elaborado e repassado relatórios para a diretoria com os resultados do mês anterior, além de relatórios diversos solicitados (COLABORADOR H, 2021).

O processo que antes era feito pelas fazendas passou a ser feito pela equipe fiscal, escrituração alinhada lançamentos de documentos corretos, buscando a verificação de procedimentos que melhorasse o envio de notas, contábil alinhando procedimentos, plano de contas (COLABORADOR I, 2021).

Conforme afirma o Colaborador R houve “reestruturação de toda a empresa para adequação e parametrização dos processos administrativos, contábil, fiscal e operacional, trazendo melhorias e eficiência no trabalho”. Todas essas mudanças, após a implantação da controladoria, impactam diretamente nas demonstrações contábeis da empresa ABC, possibilitando por exemplo, demonstrações contábeis mais confiáveis

#### 4.8 Facilidades para o cumprimento das obrigações do departamento após a implantação da controladoria

Quanto as facilidades para o cumprimento das obrigações dos departamentos as principais palavras foram “decisões, rotinas, indicadores e confiança”, para os colaboradores os processos implantados pela controladoria ajudam a monitorar o processo de compras que por consequência geram relatórios mais confiáveis aos gestores, conforme apresentado na figura 8.

**Figura 8-** Nuvem de palavras facilidades para o cumprimento das obrigações do departamento após a implantação da controladoria



Fonte: “elaborada pela autora” (2021)

Após a controladoria implantar novos processos e rotinas na empresa ABC os colaboradores indicaram que houve algumas facilidades, como a automatização de processos, a transparência nas atividades realizadas, facilidade para realizar conferências e monitoramento das atividades realizadas pelos setores, conforme as abordagens a seguir:

A partir do momento que temos uma controladoria implantada, os processos começam a correr de forma automatizada, no sentido em que não haja margem de interpretação que leve ao erro, trazendo em todos os aspectos, transparência e confiança nos processos e no “rodar da operação”. Através das novas travas e prazos estipulados pela controladoria, conseguimos atingir as metas e entregar as atividades dentro do prazo contábil e fiscal (COLABORADOR A, 2021).

Melhor monitoramento das compras, das notas fiscais, criação de indicadores de desempenho da equipe em diversos fatores, adaptação ao fluxo de pagamento, tempo desde a solicitação até o atendimento desta solicitação, indicadores de fornecedores que estão mal adaptados aos novos processos, etc (COLABORADOR F, 2021).

Ficou mais fácil o fechamento mensal, já que a partir da implantação da controladoria todas as NFs de compra e venda passaram a ser escrituradas no setor fiscal e antes eram lançadas de qualquer maneira e sem nenhum conhecimento técnico pelas fazendas (COLABORADOR M, 2021).

Hoje existem diversas obrigações internas, acessórias e para com os nossos *stakeholders*, com a implantação dos controles e processos garantimos que toda informação difundida para seus usuários estão coerentes e são legítimas, isso fortalece o relacionamento e gera estabilidade social, econômica e financeira para a empresa (COLABORADOR G, 2021).

Segundo o colaborador P a implantação da controladoria “facilitou seu dia a dia na empresa ABC, pois criou rotinas e padrões de trabalho, facilitando as conciliações e dando mais celeridade ao trabalho”. O colaborador N acrescenta que “tudo é feito a partir de um planejamento sólido, gerando assim tomadas decisões eficientes e por consequência a redução de custos”.

Portanto, percebe-se que a implantação da controladoria afeta positivamente o desenvolvimento da empresa ABC, pois a partir dela foram criadas novas rotinas e processos a fim de tornar as informações geradas mais confiáveis para apresentar aos clientes internos e externos.

#### **4.9 Mudanças na interação entre os setores após a implantação da controladoria**

Após a implantação da controladoria na empresa ABC, segundo os colaboradores, foi possível ter uma melhor separação das atividades de cada setor, e como consequência entender a importância de cada setor dentro da organização e de todos estarem em harmonia. Como resposta a essa questão as principais palavras citadas foram: “processos, melhor, integração e setores”, conforme demonstrado na figura 9.

**Figura 9-** Nuvem de palavras mudanças na interação entre os setores após a implantação da controladoria



Fonte: “elaborada pela autora” (2021)

Após o desenho dos novos processos pela controladoria ficou mais claro na empresa ABC a função e responsabilidade de cada setor, devido a integração entre todos os setores a comunicação deve ser clara e objetiva para que o processo aconteça da forma correta, evitando retrabalhos. Conforme demonstra a figura 9 com as palavras “integração”, “departamentos”, “comunicação” os colaboradores percebem a importância dessa integração e comunicação assertiva entre a equipe.

Alguns colaboradores reforçam a mudança referente a comunicação, a relação entre os setores e a necessidade da equipe estar engajada para que mesmo acontecendo divergências o resultado final seja positivo para a empresa.

A comunicação tornou-se mais ampla entre os departamentos, a visão de todos é a mesma, buscar sempre a eficiência nos processos para garantir que o modelo de gestão da empresa esteja sendo seguido (COLABORADOR Q, 2021).

A relação entre os setores melhorou substancialmente, pois cada um pode identificar o que o seu trabalho afeta no outro setor e assim entrar em concordância para que todos possam ser beneficiados (COLABORADOR O, 2021).

Na medida que os controles e processos são implementados, e isso exige a participação de todos os departamentos da empresa, é inerente ao processo que o relacionamento seja intensificado, ou seja, geralmente existe um aumento dos atritos internos, mas é fundamental para o crescimento, os debates e as discussões técnicas são saudáveis para o negócio (COLABORADOR G, 2021).

De acordo com o Colaborador D, houve “maior interação e compartilhamento de conhecimentos para resolução de problemas”, e o Colaborador T reforça que “agora os setores têm mais comunicação e os processos são mais organizados, prevenindo prejuízos”.

A boa comunicação e a clareza das informações são primordiais para que a equipe esteja

alinhada, após a implantação da controladoria na empresa ABC os colaboradores citam que esses pontos melhoraram se comparados com antes da implantação da controladoria.

#### 4.10 Pontos de melhora indicados para a controladoria da empresa ABC

Após a implantação da controladoria e o constante processo de adaptação ainda existem vários pontos a serem melhorados, para essa questão as principais palavras citadas pelos colaboradores foram “melhorar, comunicação, processos e organização”, conforme demonstrado na figura 10.

**Figura 10-** Nuvem de palavras pontos de melhora indicados para a controladoria da empresa ABC



Fonte: “elaborada pela autora” (2021)

Para os colaboradores da Empresa ABC a comunicação entre os setores ainda tem muito o que melhorar, sentem necessidade de prévia consulta antes das mudanças nos processos, e melhor interação entre as áreas conforme se percebe a seguir:

Mais comunicação com outras áreas da empresa. Mais flexibilidade em entender as dificuldades da ponta e interpretar os acontecimentos de maneira global, observando todo o processo, para que tudo rode redondo e correto, não prejudicando assim a operação na ponta. É extremamente importante existir processos, porém esses processos devem rodar redondo, para que não trave na ponta e prejudique a operação (COLABORADOR J, 2021).

Por ser um setor que precisa está em constante integração com as demais áreas, falta nessa uma ampla e clara comunicação para entender as principais necessidades e dificuldades dos setores para assim implementar melhorias nos processos e a produtividade esteja presente no cotidiano de todos (COLABORADOR K, 2021).

O Colaborador C cita que “pelo fato de ainda está em processo de implantação, ainda precisa melhorar a organização dos controles internos, a comunicação, aumentar a quantidade de colaboradores”. Já o Colaborador F acrescenta que deve acontecer uma constante revisão



dos processos e pessoas envolvidas, para que o trabalho que vem sendo organizado não se perca. E para finalizar o Colaborador G aponta mais algumas melhoras:

Não só a melhora como a implantação de novos processo e ferramentas para melhorar a gestão das informações, os processos citados abaixo são fundamentais e englobam o desenvolvimento social da empresa no Estado/TO que envolvem diretamente o ESG, sustentabilidade da organização e a remuneração dos acionistas, são eles:

- Projetos sociais e ambientais;
- Implantação de sistemas de gestão, futuramente o ERP será substituído para atender as complexidades do negócio;
- Contratação de novos colaboradores;
- Implantação da LGPD;
- Implantação de novas políticas e processos internos; e
- Contratação de auditoria independente.

Todos esses pontos têm como objetivo o fortalecimento da organização (COLABORADOR G, 2021).

A controladoria da empresa ABC, por ser ainda muito recente, tem muitos processos para revisar e outros para implantar, mudanças sempre acontecerão e sempre existirá pontos a serem melhorados, é importante que aconteça sempre o acompanhamento da equipe referente a evolução da controladoria e dos processos realizados. Conforme for acontecendo o amadurecimento da controladoria e da própria equipe da empresa ABC o processo de mudança se tornará menos doloroso. A integração e comunicação foram pontos tocados como indicação de melhora, isso mostra que a equipe quer estar integrada e quer se comunicar melhor, porém é preciso encontrar os gargalos que dificultam esses acontecimentos.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo geral apresentar os reflexos da implantação da controladoria na operacionalidade da empresa ABC. Para isso buscou-se identificar como os funcionários percebem a controladoria dentro da instituição pesquisada, contrastar diferenças entre antes e depois da implantação da controladoria na instituição pesquisada e verificar as dificuldades de adaptação à implantação da controladoria e identificar reflexos da implantação da controladoria na operacionalidade da empresa ABC, para facilitar as análises foram elaboradas nuvens de palavras que ajudam a categorizar as respostas dadas pelos colaboradores.

Dos resultados obtidos nesse estudo, destaca-se que os colaboradores da empresa ABC entendem que a controladoria é responsável pelo controle, planejamento, parte contábil e pelas análises de informação, além disso entendem a controladoria como área responsável por gerar relatórios, por fazer o planejamento orçamentário e aprimorar processos.

A empresa ABC teve mudanças quando comparada a situação da empresa antes e depois da implantação da controladoria. Houve mudanças nos processos, se destacando o processo de escrituração fiscal que foi centralizado na unidade corporativa de Palmas-TO, houve maior integração entre a equipe, e maior confiabilidade nos relatórios apresentados para a diretoria. Essas mudanças afetaram diretamente o dia a dia da equipe da empresa ABC, pois as decisões tomadas na controladoria afetam a forma de trabalhar dos outros setores, gerando assim dificuldade de adaptação dos colaboradores às novas rotinas. Os colaboradores citaram que a mudança no processo de escrituração fiscal foi uma grande diferença, pois a partir dessa decisão foi necessário realinhar todos os outros processos, desde as fazendas, passando pelo setor de suprimentos, fiscal, financeiro, contábil até a apresentação dos relatórios à diretoria.

Portanto, a implantação da controladoria afetou positivamente o desenvolvimento da empresa ABC tendo como os principais reflexos a automatização de processos, maior transparência nas atividades realizadas, acompanhamento dos processos de compra, criação de rotinas e padrões de trabalho, facilitando e tornando mais rápidas as conferências mensais, menor índice de retrabalho, melhora na comunicação, maior integração entre as equipes, relatórios que representam a realidade do negócio com informações coerentes e legítimas.

Este estudo contribui teoricamente acrescentando ao meio acadêmico informações sobre os reflexos da implantação da controladoria em uma empresa do agronegócio. Contribui empiricamente, mostrando aspectos tais como, dificuldades, melhorias referente a implantação da controladoria em empresas do ramo do Agronegócio deixando evidências para futuras

pesquisas e para desenvolvimento da controladoria no estado do Tocantins.

Por fim, como sugestão de abordagens para pesquisas futuras, sugere-se que seja estudado o reflexo da implantação da controladoria na operacionalidade setorial em outras empresas que não sejam do ramo do agronegócio e também em empresas que a implantação da controladoria esteja finalizado.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Carolina et al. **Estudo sobre a controladoria: sua importância para as pequenas empresas.** 2017.
- ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M. **Implantação da Controladoria em Micro e Pequenas Empresas no Brasil: O que Considerar?.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 14, n. 1, p. 59-78, 2020.
- BEUREN, Ilse Maria; SILVA, Adriano José. **Abordagens da controladoria em artigos publicados em periódicos dos programas de pós-graduação em ciências contábeis recomendados pela CAPES.** Enfoque: Reflexão Contábil, v. 29, n. 3, p. 9-21, 2010.
- BEUREN, I. M.; MILLER, E. T. C. **Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares.** Revista de Administração FACES Journal, v. 9, n. 2, art. 68, p. 43-63, 2010.
- BEUREN, Ilse Maria; GOMES, Ely do Carmo Oliveira; DA LUZ, Rodrigo Marciano. **Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas.** Gestão & Regionalidade, v. 28, n. 82, 2012.
- BEZERRA, Juscelino Eudâmidas. **Agronegócio e ideologia: contribuições teóricas.** Revista Nera, n. 14, p. 112-124, 2012.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.** 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin et al. **Uma revisão sobre a pesquisa qualitativa em ciências sociais aplicadas.** UFAM Business Review-UFAMBR, v. 2, n. 3, p. 103- 130, 2020.
- FIGUEIREDO, Adelson Martins; DOS SANTOS, Maurinho Luiz; DE LIMA, Jandir Ferrera. **Importância do agronegócio para o crescimento econômico de Brasil e Estados Unidos.** Gestão & Regionalidade, v. 28, n. 82, 2012.
- FIGUEIREDO, Sandra MA. **Contabilidade e a gestão empresarial: a controladoria.** Revista Brasileira de Contabilidade, v. 24, n. 93, p. 20-34, 1995.
- GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade rural, contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda, pessoa jurídica.** Atlas, 2014.

MARTIN, Nilton Cano. **Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária.** Revista Contabilidade & Finanças, v. 13, n. 28, p. 7-28, 2002.

MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria.** Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande/PB, 2005.

OLIVEIRA, Luís Martins; JUNIOR, Jose Hernandez Perez; DOS SANTOS SILVA, Carlos Alberto. **Controladoria estratégica** – 3 ed. Atlas, 2005.

PANORAMA DO AGRO. **CNA Brasil, 2020.** Disponível em: <[https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro#\\_ftn1](https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro#_ftn1)>. Acesso em: 13 de Março de 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição.** Editora Feevale, 2013.

VIEIRA, Eusélia Pavaglio; CARNEIRO, Tatiane Dumke; FILIPIN, Roselaine. **A relevância da informação contábil na gestão das empresas do agronegócio da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.** RAC–Revista de Administração e Contabilidade, a, v. 14, p. 35-70, 2015.

## APENDICES



**Tema do TCC:** Implantação da Controladoria e seus impactos na operacionalidade da empresa ABC

**Orientadora:** Janaína Borges de Almeida

**Aluna:** Franciellen Parlandrino Pereira

O questionário abaixo tem objetivo acadêmico, será utilizado para elaboração do trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis, sendo as informações prestadas sigilosas, e seus dados mantidos em anonimato.

Data de nascimento **06/01/1995**

Data de admissão na empresa ABC **18/09/2019**

Setor de trabalho: **Administrativo**

Sua função dentro da empresa ABC: **Auxiliar Administrativo**

1. Como você percebe a controladoria na empresa ABC?
2. Quais são as funções da controladoria na empresa ABC?
3. Qual a principal diferença entre antes e depois que a controladoria foi implantada na empresa ABC?
4. Quais as dificuldades de adaptação após a controladoria ser implantada?
5. Como as decisões tomadas na controladoria afetam o seu dia a dia de trabalho?
6. Quais melhorias podem ser elencadas após a implantação da controladoria no seu setor de atuação?
7. Qual processo mudou no seu setor após a implantação da controladoria?
8. Após a implantação da controladoria, que facilidades para o cumprimento com as obrigações do seu departamento podem ser elencadas?
9. Após a implantação da controladoria o que mudou na interação entre os setores?
10. Quais os pontos de melhora que você indica para a controladoria da empresa ABC?