

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC**  
**GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SILMARA RIBEIRO DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA E AUDITORIA:**  
**um estudo de caso em uma companhia de grande porte no Triângulo Mineiro**

**UBERLÂNDIA**  
**DEZEMBRO DE 2018**

**SILMARA RIBEIRO DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA E AUDITORIA:  
um estudo de caso em uma companhia de grande porte no Triângulo Mineiro**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador: Edilberto Batista Mendes Neto**

**UBERLÂNDIA  
DEZEMBRO DE 2018**

**SILMARA RIBEIRO DA SILVA**

**A importância da controladoria e auditoria: um estudo de caso em uma companhia de grande porte no Triângulo Mineiro.**

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Banca de Avaliação:**

Prof. Edilberto Batista Mendes Neto  
Orientador

---

Prof.  
Membro

---

Prof.  
Membro

Uberlândia (MG), 18 de Dezembro de 2018.

## RESUMO

A principal finalidade da controladoria é promover informações para tomada de decisão, pois apresenta-se no processo decisório das entidades em conjunto com o planejamento e a auditoria externa, sendo necessário um plano de ação para que os objetivos e metas traçados pela organização sejam atingidos. Visando demonstrar transparência e credibilidade aos interessados e usuários a respeito das informações da organização, a auditoria é uma das técnicas mais utilizadas pelos gestores para avaliar seus controles, registros e demonstrações. O presente trabalho busca apresentar como os instrumentos de auditoria e planejamento são aplicados na Controladoria de uma empresa de grande porte. Foi realizado um estudo de caso adotando-se como procedimento para coleta de dados, a pesquisa qualitativa de caráter exploratório, desenvolvida por entrevista/questionário e levantamento documental e bibliográfico. Como resultado da pesquisa ficou concluso que a empresa estudada possui uma área de controladoria bem estruturada e ligada à área de planejamento para atingimento dos prazos e metas, possuindo também atendimento e suporte da auditoria externa para verificação dos dados apresentados.

Palavras-Chave: Controladoria. Planejamento. Auditoria.

## **ABSTRACT**

*The main purpose of the controller is to promote information for decision making, as it presents itself in the decision-making process of the entities together with planning and auditing externa. A plan of action is necessary so that the objectives and goals of the organization are achieved. In order to demonstrate transparency and credibility to the stakeholders and users of the organization's information, auditing is one of the techniques used by managers to evaluate their controls, records and demonstrations. The present work seeks to present how the audit and planning instruments are applied in Controllershship in a large company. A case study was adopted adopting as a procedure for data collection the qualitative research of exploratory character, developed by interview / questionnaire and documental and bibliographical survey. As a result of the research, it is concluded that the company studied has a well-structured control area and is linked to the planning area to reach the deadlines and targets, and also has the assistance and support of the external audit to verify the data presented.*

*Key words: Controllershship. Planning. Audit.*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 Controladoria .....	7
2.2 Auditoria .....	100
3. ANÁLISE DE DADOS .....	144
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	188
REFERÊNCIAS .....	200

## 1. INTRODUÇÃO

O surgimento da controladoria está ligado ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que ocorreram com o aumento das organizações, com o crescimento dos negócios das companhias, com a globalização das empresas e com o aumento de fontes de capital (SCHMIDT; SANTOS, 2006).

Para Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008), a controladoria é o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis da empresa, visto que há riscos de fraudes.

Assim sendo, a controladoria surge a partir da busca por novos métodos gerenciais com informações relevantes e seguras aos gestores, para oferecer suporte no processo decisório. Desta maneira, o planejamento na área analisa as possibilidades da empresa para fixar objetivos, estabelecer políticas, definir responsabilidades nas áreas, estabelecer controles, desenvolver métodos de comunicação e manter um sistema adequado de informações (TUNG, 1974).

Com o objetivo de reforçar a confiança de dados, surge a auditoria, a partir da necessidade de dar credibilidade aos registros contábeis, em virtude do aparecimento e crescimento de grandes empresas, tendo o objetivo de controlar e fiscalizar a evolução das companhias conforme apontado em seus relatórios (FRANCO; MARRA, 2001).

Assim, a função da auditoria é assessorar a administração referente ao desempenho de cada área da empresa, mediante objetivos determinados, não atuando somente na detecção de erros ou fraudes (ALMEIDA, 1996).

A relevância deste trabalho está em evidenciar a importância da efetividade do planejamento e da auditoria, para que a controladoria possa atingir os objetivos de uma organização. Isso motiva-nos a buscar a resposta para a seguinte questão: Como os instrumentos de auditoria e planejamento são aplicados na Controladoria de uma empresa de grande porte?

A presente pesquisa foi realizada em uma companhia, situada em Uberlândia-MG, e tem como objetivos caracterizar os conceitos de auditoria, controladoria e planejamento, além de compreender sua aplicação em uma empresa de tal magnitude.

Por meio deste trabalho, é pretendido evidenciar o planejamento e a auditoria na controladoria da empresa, visando o alcance de suas metas e a confirmação dos dados apresentados para todos os usuários, bem como a verificação da continuidade da organização, uma vez que, a entidade, desprovida de um sistema adequado de planejamento e sem auditoria,

fica em uma situação fatal, devido a fraudes empresariais, correndo o risco de ter o fim com a falência da organização.

Ademais, a pesquisa evidenciou a importância da utilização dos instrumentos de controladoria, por meio do acompanhamento de atividades gerenciais de uma empresa de grande porte.

A metodologia utilizada para desenvolvimento do trabalho foi o uso de estudo de caso exploratório e qualitativo. Segundo Gil (1999, p.43), as pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Para Richardson (1999, p.38), o trabalho qualitativo “difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. Foi utilizada uma metodologia não-estruturada segundo Malhotra (2006), por meio de amostras que proporcionam a compreensão e percepções do contexto do problema identificado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Controladoria**

As constantes mudanças no cenário econômico mundial têm exigido das empresas adaptações ao ambiente em que estão inseridas, pois tais mudanças trazem ameaças como concorrência, estagnação em tecnologias antigas e exigência dos consumidores. Surge, então, a Controladoria, cuja função é subsidiar os gestores (MARTINS et al., 2012).

Fernandes (2000) menciona que uma das principais funções da controladoria é dar suporte aos gestores, para que estes tenham boas alternativas quando da tomada decisões na organização. Assim, a controladoria surgiu com o aumento da competitividade e a concorrência entre as empresas, e é utilizada devido à busca de técnicas mais eficazes que sejam capazes de fornecer informações referentes à empresa de forma segura e precisa (FRANCISCO et al., 2013).

Conforme Beuren, Czesnat e Silva (2013), a controladoria é um órgão interno na organização, que tem a função de interagir com as demais áreas e com o ambiente externo da empresa, com o intuito de prover informações à alta administração e aos usuários externos, contendo, assim, dados relevantes para satisfazer os gestores e os investidores.

Determinar exatamente uma única função da controladoria em uma organização, é uma tarefa difícil, pois é uma área que desempenha várias atividades. Para Schmidt e Santos



(2006, p.40), “essas tarefas têm dependência direta do tamanho da entidade, da sua forma constitutiva e de vários outros fatores, que, direta ou indiretamente, impactam nas funções da controladoria”.

Lunkes et al. (2013), em seus estudos empíricos e teóricos feitos no Brasil, identificaram uma série de funções na controladoria, das quais pode-se mencionar como sendo as principais: contábil, controle, administração dos impostos, planejamento, elaboração e interpretação de relatórios, controles internos, sistemas de informação, auditoria, custos e orçamentos, além da avaliação e da deliberação de atendimento a agentes de mercado.

Para Schmidt e Santos (2006), as principais funções da controladoria são:

- Estabelecer, desenvolver e manter o controle interno da empresa de acordo com os sistemas de contabilidade, custos gerenciais e todos os níveis da companhia, incluindo fábricas, divisões, corporação e unidades de registro;
- Manter, estabelecer e sistematizar um plano de operação em conjunto com os objetivos da organização;
- Fazer o gerenciamento dos riscos operacionais por meio de sistemas;
- Ter um bom relacionamento por parte da controladoria para com os auditores externos e internos, supervisionar a forma de tributação da empresa, desenvolver novos sistemas e manter o que está atingindo os objetivos, além de dar suporte e fiscalizar a área de tesouraria e instituir programas de seguro;
- Preparar, analisar e interpretar os relatórios e informações que serão disponibilizados aos interessados, tais como, governo, acionistas, instituições financeiras, fornecedores e outros públicos, além de analisar se as informações que serão divulgadas possuem clareza e são de fácil compreensão, para que seja, assim, tomada a decisão.

Para Borielli (2006), as variadas abordagens feitas referentes à controladoria, fazem parte de um conjunto de conhecimentos que constituem-se em base, teórica e conceitual, econômica, financeira, patrimonial e sobre o controle de gestão organizacional. Diante disso, a controladoria tem a função de assessorar a alta administração, coordenando o planejamento estratégico, no qual são estabelecidas projeções de curto e longo prazo, considerando as oportunidades e ameaças (MORANTE; JORGE, 2008).

Segundo Martins et al. (2012, p.4):

A controladoria enquanto ramo do conhecimento é responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação e modelos de gestão das

organizações, suportando a tomada de decisões. Ela responde pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial das atividades utilizando primordialmente o controle e o processo de planejamento e orçamento como metodologias no desempenho de suas funções. É responsável também por suprir as necessidades informativas dos gestores, necessitando fazer uso de um processo de controle que lhe permita desenvolver esta atividade da forma mais dinâmica e econômica possível. O processo de controle tem como objetivo principal a geração de informações para tomadores de decisão, podendo estas informações ser de custos, de auditoria, de planejamento e controle.

Sabe-se que o foco da controladoria é o gerenciamento de informações para usuários internos. Assim, é importante que as informações geradas para os usuários externos também sejam controladas. Segundo Schmidt e Santos (2006, p.164), tal grupo de usuários externos é formado por:

investidores, potenciais investidores, bolsa de valores, comissão de valores mobiliários, fornecedores, instituições financeiras, sindicatos, agências de fomento, órgãos de arrecadação públicos, seguradoras, organizações não governamentais etc. Os principais relatórios gerados para esses usuários são: relatório anual, informações trimestrais, balanço social, formulário 20 F, outros materiais inscritos emitidos pela entidade, relatórios para reuniões periódicas com investidores e analistas de mercado, informes especiais etc.

É importante que o profissional ligado à área de controladoria entenda bem o processo operacional da organização, para, então, conduzir a empresa, pois é por meio da auditoria que será verificado se a entidade está sendo administrada da melhor forma e conforme as normas e procedimentos contábeis.

Com o surgimento da controladoria, surgiu também o profissional responsável pela área, o *controller*. Para Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008), o *controller* tem grande importância na organização, com alto nível na empresa, existindo, ainda, em algumas organizações o cargo de Diretor de Controladoria.

O *controller* deve ter como uma das principais características a ética, e ter em mente que os resultados apresentados não são apenas números, mas sim o caráter de cada profissional; caso contrário pode provocar sérios danos econômicos e sociais (BRENZAN; SILVA, 2012).

De acordo com Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008), a controladoria possui como principais instrumentos de gestão:

- **Custos:** visto a necessidade das entidades em crescer em um ambiente de negócios competitivo; a controladoria possui como estratégia de custos a prática de processo avaliativo dos impactos financeiros, na qual as decisões gerenciais são utilizadas como forma de integração entre o processo de gestão de custos, bem como a gestão da empresa como um todo;

- **Orçamento:** define objetivos ou metas de maneiras claras a serem atingidas dentro do contexto econômico/financeiro da entidade, atribuindo responsabilidades aos diversos departamentos da empresa;
- **Tributário:** necessário ao *controller* atenção às mudanças econômicas e tributárias, pois, qualquer forma de tributação de uma empresa em decorrência da falta de planejamento estratégico tributário, pode deixar a organização com deficiência de caixa, podendo acarretar redução dos lucros e comprometendo investimentos futuros.

Para Crozatti (2003), a fase inicial do planejamento é o entendimento do cenário onde a empresa opera, uma vez que o produto do planejamento é a formulação das linhas mestras de ação, com diretrizes que irão nortear o planejamento operacional.

Planejar é a fase que indica a trajetória a ser seguida pela empresa. É no planejamento que são definidos os recursos necessários para atender à missão empresarial (RAUPP; MARTINS; BEUREN, 2006).

Segundo Martins (2010), os custos têm duas funções relevantes em uma organização: controle e ajuda na tomada de decisões, sendo o controle importante ferramenta para fornecer dados, para, assim, ter a tomada de decisões precisa.

Quanto ao orçamento, segundo Frezatti (2007) trata-se do plano financeiro onde a empresa implementa sua estratégia, contendo as prioridades e a direção da organização.

## 2.2 Auditoria

A contabilidade de uma organização utiliza a auditoria para mensurar, de forma adequada e confiável, as demonstrações contábeis. A auditoria consiste na verificação de registros, livros, documentos, informações internas e externas, com o objetivo de constatar se tais demonstrações estão evidenciando a verdadeira situação da empresa e se as mesmas estão conforme as normas e procedimentos de contabilidade (FRANCO; MARRA, 2001).

Pode-se afirmar que o objetivo da auditoria é verificar os registros que foram apresentados nas demonstrações contábeis, visto que, por meio de análise feita pelo auditor, deverá ser elaborado um relatório, no qual uma opinião referente ao que fora auditado será emitida, afirmando se as demonstrações apresentadas estão corretas. (SANTOS; GONÇALVES; ALMEIDA, 2014).

Diante disso, “a opinião dos auditores independentes acerca das demonstrações contábeis expressa a conclusão do auditor. Este trabalho é levado a termo, de modo que, no caminho, sejam verificadas as diversas exigências de ordem ética, técnica e legal” (LIMA, 2002, p.29).

As empresas podem optar pela auditoria independente, isenta da escolha de quem fará a audição, embora a mesma não seja obrigatória para algumas organizações, apenas para as de grande porte:

A lei n.º 11.638/2007 amplia a abrangência da Lei n.º 6.404/1976, no que tange a escrituração e elaboração de demonstrações contábeis e a obrigatoriedade de auditoria independente, para as empresas de grande porte, mesmo aquelas que tenham adotado outra forma societária, que não a de Sociedade por Ações (SANTOS; GONÇALVES; ALMEIDA, 2014, p.14).

Os auditores devem ter bastante cuidado e zelo quanto da realização e finalização do trabalho, devendo sempre serem imparciais em suas opiniões, além de terem profundos conhecimentos sobre o assunto auditado (ALMEIDA, 1996).

De acordo com Araújo (2004, p.20), as formas de realização da auditoria são:

Interna: é a auditoria realizada por profissionais vinculados à entidade auditada. Além das informações contábeis, preocupam-se também com os aspectos operacionais. Normalmente, a auditoria interna se reporta à presidência da organização, funcionando como um órgão de assessoramento;

Externa: é a auditoria realizada por profissionais qualificados, que não são empregados da administração auditada, com o objetivo precípuo de emitir uma opinião independente, com base em normas técnicas, sobre a adequação ou não das demonstrações contábeis. Também conceituada como auditoria independente, é a auditoria contábil realizada por especialistas não vinculados à organização examinada.

Segundo Pinheiro e Cunha (2003), a classificação da auditoria em relação à entidade auditada são:

- Auditoria interna: é executada por profissionais que trabalham na empresa, e, portanto, fazem parte do quadro de funcionários da organização, e cujo objetivo é verificar se as normas internas definidas estão sendo executadas e fazendo aperfeiçoamento com sugestões referentes ao controle interno;
- Auditoria externa: é exercida por profissionais que não fazem parte do quadro de funcionários da empresa auditada e, por isso, o auditor externo não deve ter vínculo com a organização. Tal audição tem como objetivo expressar a opinião referente às demonstrações financeiras auditadas, para verificar se estão de acordo com os princípios e normas de contabilidade.

Rigo e Bleil (2008) afirmam que a auditoria interna trata-se de uma atividade realizada por profissionais dentro da organização, que integram o quadro de funcionários da empresa. O objetivo da auditoria interna é de revisar as operações, procedimentos e técnicas, encaminhando, após avaliação, relatório para a administração da empresa, a fim de informar a real situação.

Segundo Santos, Gonçalves e Almeida (2014), a área responsável pela revisão das operações, normas e procedimentos da empresa é a da auditoria interna, cujo objetivo é acompanhar os procedimentos, fornecendo aos membros da administração uma opinião referente a análise feita.

Santos, Schmidt e Gomes (2006, p.49) afirmam que a auditoria externa:

Constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação das demonstrações contábeis, apontando se essas representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante os princípios fundamentais de contabilidade e as normas brasileiras de contabilidade.

A auditoria externa, conforme Franco e Marra (2001), é aquela realizada por profissionais que não estão ligados à empresa, sendo, assim, uma auditoria independente, já que esta objetiva a emissão de relatório sobre as demonstrações contábeis.

Visto que a auditoria externa está ligada à veracidade das demonstrações contábeis, Attie (2011) a conceitua como sendo uma representação patrimonial e financeira do desempenho da organização, com o objetivo de apresentar os resultados que proporcionem informações acerca dos ativos, passivos, patrimônio líquido, receitas e despesas.

Conforme Rigo e Bleil (2008, p. 9-10):

As demonstrações financeiras através do balanço patrimonial, das demonstrações do resultado do exercício, das origens e aplicações de recursos e das mutações do patrimônio líquido trazem informações quantitativas. Entre os métodos, as notas explicativas são utilizadas para divulgar informações que não estão explicitadas nas demonstrações financeiras tradicionais, dando ênfase a fatos mais significativos. A evidenciação pode auxiliar os usuários externos a conhecerem a situação econômica, financeira da empresa, revelando informações que dificilmente seriam percebidas apenas com o auxílio das demonstrações contábeis tradicionais.

Para Franco e Marra (2001), o objetivo principal da auditoria externa é a confirmação dos registros das demonstrações contábeis, trabalhando conjuntamente com os próprios fins da contabilidade, dando credibilidade às demonstrações elaboradas. E, embora não seja o objetivo da auditoria detectar fraudes, ela, frequentemente, faz tal tipo de apuração.

Referente à integração da auditoria interna e externa, Nascimento (1997, p.19) afirma que:

Sob o ponto de vista do auditor externo, a auditoria interna se constitui num valioso instrumento de controle interno da organização. Quanto melhor o padrão de desempenho da auditoria interna, tanto melhor tenderá ser o controle interno. Considerando que os auditores externos programam seus exames segundo a natureza do controle interno das organizações, fácil se torna compreender que, quanto melhor o controle interno, mais confiabilidade ele proporciona ao auditor externo; conseqüentemente, menor o volume de exames necessários para formar opinião sobre as demonstrações financeiras. Como consequência imediata de tal situação, haverá substancial redução dos custos com a auditoria externa.

Além da obrigação legal, existem também outros fatores que levam as organizações a buscarem pela auditoria externa. Segundo Almeida (1996), constituem-se em motivações: efeito de incorporação, fusão e cisão; concessão de empréstimo por uma instituição financeira; imposição de um fornecedor para financiar as matérias-primas necessárias; atendimento do estatuto ou contrato social da companhia; controle de acionistas, proprietários, administradores, dentre outros da organização.

De acordo com Vasconcelos e Pereira (2011), a auditoria interna anterior à externa produzem efeito sinérgico muito positivo, visto que,

- a) Proporciona segurança ao trabalho desempenhado pelo auditor externo;
- b) Acelera a obtenção dos produtos da auditoria externa, porque torna mais simples o trabalho (o que gera uma maior acurácia para o processo de tomada de decisão);
- c) Evita a repetição desnecessária de tarefas por parte da auditoria externa;
- d) Produz uma maior nitidez para a informação comunicada;
- e) Torna visível os problemas e entraves organizacionais.

Santi (1988) afirma que, durante a realização da auditoria na organização, podem surgir indícios de ocorrência de erros ou fraudes, tais como,

- Transações inusitadas no fim ou próximo do fim do encerramento do exercício;
- Transações não contabilizadas de acordo com instruções específicas da gerência;
- Discrepância nos registros contábeis, dentre outros.

Assim, pode-se afirmar que a auditoria é extremamente importante para o sucesso e longevidade das organizações.

### 3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos por meio de aplicação de questionário a 10 profissionais e ainda através de observações nas atividades da área de controladoria da empresa estudada, localizada no município de Uberlândia, MG.

Os dados coletados evidenciaram que 50% dos respondentes do questionário, concordam que planejamento é o mesmo que previsão. Planejar significa traçar a trajetória a ser seguida pela empresa (CROZATTI, 2003).

A organização analisada faz provisões, que tratam-se da previsão de futuros gastos que acontecerão e ainda de gastos ocasionais. De acordo com o CPC 25, provisão é um passivo de prazo ou de valor incerto. Já o passivo é uma obrigação presente na entidade, derivada de eventos já ocorridos, de cuja liquidação se espera que resulte a saída de recursos da entidade, capazes de gerar benefícios econômicos. Como exemplo, é possível mencionar provisões com processos cíveis, processos fiscais, contingências trabalhistas, juros de instituições financeiras, remuneração variável, prêmio por resultado, dentre outros.

No entanto, 50% discordam que planejamento é o mesmo que previsão, devido ao fato de a última não ser algo que a empresa tenha certeza de que possa acontecer, ao contrário do planejamento, que é considerado, por esses respondentes, como algo mais sólido, ou seja, o que deverá de fato acontecer.

Ao serem questionados sobre a influência da controladoria no planejamento estratégico da empresa, 90% dos entrevistados concordam totalmente que ocorre tal influência. Isso corrobora para o que afirmam Morante e Jorge (2008), quando mencionam que a área de controladoria exerce um papel de assessoria, coordenando o planejamento estratégico, no qual são feitas projeções de curto e longo prazo, analisando as oportunidades e as ameaças. Surge também o papel do *controller*, sendo este o responsável por filtrar as informações das diferentes áreas da organização e repassá-las à alta administração para a tomada de decisão.

Na empresa estudada, a administração gerencia riscos de liquidez, visando assegurar o cumprimento das obrigações com passivos financeiros, mantendo o planejamento para atender essas obrigações em condições normais ou específicas de mercado, de acordo com o grau de risco.

O cronograma abaixo refere-se ao fechamento realizado mensalmente com prazos em Dias Úteis (DU), para que a área de controladoria e Planejamento Financeiro possam realizar toda entrega da movimentação feita durante o mês, sendo o prazo de consolidação das informações de até 5 dias úteis. A Figura 1 trata-se de um exemplo de fechamento referente ao

mês de Abril/2018, com realização no mês de Maio do mesmo ano, ilustrando as atividades e os prazos que são de suporte para liberação de suplementação, reclassificação, processos fiscais, até a apresentação do *EBIT – Earning before interest and taxes*, significando, portanto, lucro antes de juros e impostos, sendo, então, o resultado da atividade, conforme versam Braga, Rosalva Pinto & IÇO, José Antônio (2001).

**Figura 1. Cronograma Fechamento**

Atividades	FECHAMENTO DO MÊS DE ABRIL/2018							MAIO 2018							Responsável
	1	2	5	6	7	8	9	1	2	5	6	7	8	9	
	1º DU	2º DU	3º DU	4º DU	5º DU	6º DU	7º DU	1º DU	2º DU	3º DU	4º DU	5º DU	6º DU	7º DU	
Lançamento de PROVISÃO / AJUSTES CONTÁBEIS / Realocações do EBIT															Associados e Responsáveis Financeiros
Reclassificações de RECEITAS até o 2º dia útil.															Controladoria
Envio p/ Gestão CAPEX (PMO) informações p/ consumo nas API's (Reclassificados via PW)															PMO
Reclassificações de CR/Contas de mesmo grupo/ Realocações do EBIT															Associados e Responsáveis Financeiros
Liberação do processamento do fechamento PRÉVIA para Fiscal CSC (10h00)															Controladoria
Lançamentos contábeis de realocações de Receitas															Associados e Responsáveis Financeiros
Envio da prévia do fechamento pelo Fiscal (20h00)															FISCAL
Aprovação de realocações de Receitas (Pwebs enviados após as 10h00 do 2º dia útil)															Controladoria
Análise do fechamento contábil (reuniões receitas e custos/despesas)															Controladoria, Área de Negócios e outros
Aprovação e Liberação do processamento do fechamento final sem equivalência															Diretoria Financeira e Controladoria
Envio da contabilidade processada pelo Fiscal sem equivalência (20h00)															Fiscal
Liberação do GL (sem equivalência) para Planejamento Financeiro															Controladoria
Consolidado Gerencial das 4 empresas (Mapão cognos resultados)															Controladoria
Liberação do processamento do fechamento final com equivalência															Controladoria
Envio da contabilidade processada pelo Fiscal com equivalência															CAP - Terceiro
Envio direcionadores p/ rateio custos Ebit por Regional															Responsáveis rateio dos custos indiretos
Consolidado Societário das 8 empresas (Balanço e DRE) Hyperion - HFM (18h00)															Controladoria
utilização do consol das 8 empresas (08h00)															Controladoria
Envio da apresentação do EBIT por Regional															CPF - Planejamento Financeiro

Fonte: Dados da Empresa Pesquisada.

Ligado aos cronogramas, prazos, metas e planejamento que a organização mensalmente tem o dever de cumprir, 80% concordam totalmente que a empresa em questão tem uma área de controladoria bem estruturada. É possível pressupor, a partir disso, que a entidade atinge suas funções principais quando estabelece, desenvolve e mantém o controle da organização.

Além disso, conforme observação realizada durante a pesquisa, a empresa oferece suporte em todas as áreas, tendo, portanto, pleno conhecimento de todos os processos da empresa. Ademais, foi verificado ainda que os funcionários da área de controladoria possuem bom relacionamento com os auditores internos e externos e recebem trimestralmente a presença dos últimos para as audições.

Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008), os principais instrumentos de gestão da controladoria são os custos, orçamentos e tributos. Ao questionar as pessoas que trabalham na área sobre essa afirmação dos autores, 60% dos entrevistados concordam que sejam esses os três principais instrumentos de gestão da área de controladoria. Entretanto, na empresa estudada, a setor fiscal não faz parte da controladoria. Tal divisão entre as áreas se dá devido à quantidade de funcionários, sendo dois supervisores (Federal e Estadual) e um coordenador no



setor fiscal, enquanto na área da controladoria há um supervisor e uma coordenadora. Porém, ambas complementam-se para realização das atividades e entrega dos resultados.

Como a controladoria é uma área cujo foco é gerenciar as informações a serem repassadas aos interessados e para a melhor gestão da empresa, conforme mencionado por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008), os custos configuram-se em uma prática utilizada para avaliar o processo financeiro, ou seja, a empresa precisa avaliar o valor pago de acordo com o que recebe.

Quanto ao orçamento, trata-se da meta que a empresa deseja atingir. Contudo, o planejamento também é importante, pois é por meio dele que dão-se os cálculos exatos do orçamento. O meio de tributação da empresa está ligado também ao planejamento. Conforme mencionado por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008), um meio de tributação que não é bem planejado pode deixar a empresa com deficiências como redução dos lucros e falta de investimentos futuros.

É unânime entre os respondentes do questionário a opinião de que o profissional que trabalha na área de controladoria da empresa necessita entender bem todo o processo operacional, uma vez que precisa conhecer muito bem quais são os riscos e saber como evitá-los, para que não ocorram perdas financeiras e danos à reputação da empresa mediante o entendimento e aplicação dos procedimentos e políticas alinhados com os negócios. E, de acordo com Ponte e Santos (1999), o *controller* atua como *staff*, sendo responsável por filtrar as informações de todas as áreas e consolidá-las, para que sejam utilizadas na tomada de decisão e repassadas à alta administração.

Quando perguntados se a melhor forma de combater fraudes na empresa seria ter controles internos eficientes e eficazes, com a auditoria avaliando processos, 90% dos questionados acreditam que a auditoria interna é um importante instrumento de controle interno que a empresa tem, pois, por meio dela, é possível avaliar os processos internos da organização e, assim, realizar os aperfeiçoamentos necessários no processo. A empresa possui uma equipe de auditoria interna e um comitê de auditoria que têm como função assegurar o equilíbrio, a transparência e a integridade das informações financeiras publicadas para os investidores.

Dos entrevistados abordados, 40% acreditam que a empresa possui uma boa auditoria interna, enquanto 60% discordam disso, por creem que há baixa regularidade nos procedimentos executados pela equipe, já que isso é feito trimestralmente apenas pela auditoria externa. Embora ter uma equipe de auditoria interna como um meio de controle para combater possíveis fraudes, é de suma importância que as áreas da organização sejam avaliadas

constantemente, para que, de fato, venha a ser eficazes e eficientes na análise e propiciação de melhorias nos processos internos.

90% dos entrevistados acreditam que o principal objetivo das demonstrações contábeis seja refletir a verdadeira situação da empresa, servindo de auxílio aos usuários internos e externos para ver a situação econômica da organização. Surge aí o papel da auditoria, que é exatamente mensurar a adequação e confiabilidade das demonstrações contábeis.

Na empresa estudada, os profissionais habilitados da área de controladoria são responsáveis pela elaboração e adequação da apresentação das demonstrações contábeis, de acordo com as práticas adotadas pelo Brasil, e com as normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB). Também são responsáveis pelos controles internos determinados como necessários para permitir a elaboração de demonstrações livres de distorções relevantes, independentemente se causadas por fraude ou erro, além de avaliar a capacidade da organização continuar operando, e divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional.

Embora não seja o objetivo da auditoria externa detectar fraudes, 60% dos entrevistados concordam que ela, frequentemente, apura esse fato, pois, conforme o Conselho Federal de Contabilidade (2012) – NBC TA 200 – o objetivo da auditoria externa é provar que as demonstrações estão livres de distorção relevante, independente da ocorrência fraude ou erro, por meio da emissão de relatório de auditoria contendo a devida opinião. Podem ocorrer distorções advindas de erro ou fraude, e são considerados relevantes quando passam a influenciar as decisões econômicas dos usuários, tomadas como base as demonstrações contábeis. Por isso, é de grande importância o trabalho da auditoria externa juntamente com a auditoria interna, no sentido de melhorar a aplicabilidade dos procedimentos e regras.

100% dos respondentes acreditam e concordam que a ligação que a área da controladoria tem com a auditoria refere-se à credibilidade de todo conhecimento que os profissionais possuem para repassar as informações aos usuários internos e externos, devendo, assim, apresentar exatidão. A auditoria interna auxilia a externa e ambas trabalham em conjunto com a área de controladoria na avaliação dos processos. A auditoria externa é realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais e exerce julgamento profissional, mantendo o ceticismo ao longo da auditoria. Além disso, identifica e avalia os riscos de distorções relevantes nas demonstrações, independente se causados por fraude ou erro, bem como planeja e executa procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos e obtém evidências para fundamentar a opinião. O risco de não detectar a distorção resultante de fraude é maior que o proveniente de erro, pois a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos. Assim, a

auditoria apresenta seu parecer de acordo com as coletas e informações obtidas e de testes que são feitos durante o processo, buscando, ao máximo, apresentar exatidão nas constatações.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo objetivou verificar a importância do planejamento e da auditoria na realização dos objetivos traçados pela controladoria de uma empresa de grande porte. Sabe-se que a primeira fase do planejamento consta de entender a atividade e o cenário da empresa, indicando a trajetória a ser seguida pela organização, na qual são definidos os recursos necessários para atender à missão empresarial.

Foi possível verificar que uma das principais funções da controladoria é dar suporte aos gestores na tomada de decisão, além de interagir com as demais áreas para a consolidação dos dados e apresentação dos resultados para os usuários internos e externos.

Nesse sentido, surge a auditoria, que visa reforçar a confiança dos dados apresentados pela controladoria, uma vez que consiste na verificação dos registros, documentos, informações internas e externas, verificação das demonstrações contábeis, evidenciando, assim, a verdadeira situação da empresa.

Após análise das entrevistas dadas por meio de questionário aplicado aos funcionários da empresa estudada, e em conformidade com a fundamentação teórica descrita também neste trabalho, foi possível constatar que a organização possui uma ampla área de controladoria, e grande parte dos funcionários acredita que essa área é bem estruturada, obtendo informações de todos os setores, além de reporte para a auditoria interna e externa.

Como visto, a empresa mensalmente cumpre com o cronograma de fechamento para a entrega dos resultados, consolidando toda informação no final do mês em até 5 dias úteis, cumprindo o planejamento mensal listado. Trimestralmente, a empresa passa por auditoria externa que verifica os dados obtidos pela controladoria, visando passar credibilidade aos usuários. É preciso reiterar que a empresa tem seus dados publicados com o parecer da auditoria anualmente.

A organização possui uma área de auditoria interna, porém a maioria dos entrevistados afirmou que a empresa não passa por auditoria interna frequentemente, uma vez que são auditados trimestralmente pela auditoria externa. Tais respondentes acreditam que a auditoria interna é um importante instrumento de controle interno que a empresa dispõe no combate às fraudes e na diminuição dos erros e, por isso, deveria ser dada com maior frequência. E embora

não seja o objetivo da auditoria externa detectar fraudes e erros, os entrevistados concordam que ela apura esse fato.

Pode-se concluir que a controladoria é a área que apresenta os fatos sobre a organização, e é por meio dela que a auditoria verifica os dados apresentados e repassados aos usuários internos e externos.

A partir de tudo o que fora anteriormente mencionado, é necessário destacar que a presente pesquisa visa contribuir para a discussão acerca da temática abordada, não pretendendo esgotar o assunto, mas servir de fonte para que novas pesquisas surjam, a partir dos temas supracitados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, William. **Auditoria**: Conceitos e Aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 674 p.

BEUREN, Ilse Maria; CZESNAT, Aline Fernandes de Oliveira; SILVA, Marcelo. Papel da controladoria na adequação as contingências ambientais da agroindústria de carne e derivados listadas na Bovespa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n.3, p.381-389, set. 2013.

BORIELLI, Márcio L. **Estrutura Básica Conceitual de Controladoria**: Sistematização à luz da teoria e da prática. São Paulo: FEA/USP, 2006. Tese do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BRAGA, Rosalva Pinto & IÇO, José Antônio. EBTIDA: Lucro ajustado para fins de Avaliação de Desempenho Operacional. **Revista Pensar Contábil**. Rio de Janeiro: CRCRJ, ano III, n.10, Novembro de 2000/Janeiro 2001.

BRENZAN, Rinaldo; SILVA, Thais Aline Marques da. Controladoria: o papel da controladoria no processo de tomada de decisão nas organizações. **Revista de Administração da FATEA**, São Paulo, v. 5, n. 5, p. 125-146, jan./dez. 2012.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Normas brasileiras de contabilidade: **NBC TA** – de auditoria independente: NBC TA estrutura conceitual, NBC TA 200 a 810/ Conselho Federal de Contabilidade. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012. Publicação eletrônica. 633 p. Disponível em: <[http://portalefc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/NBC\\_TA\\_AUDITORIA.pdf](http://portalefc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/NBC_TA_AUDITORIA.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018

\_\_\_\_\_. **CPC 25**: provisões, passivos contingentes e ativos contingentes. Brasília: CPC, 2009. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=56>>. Acesso em: 1 out. 2018.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: Um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **ConTexto**, v. 3, n. 5, 2º semestre 2003.

FERNANDES, F.C. **Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica.** Tese [Doutorado em Ciências Contábeis]. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.

FRANCISCO, José Roberto de Souza *et al.* O papel da controladoria nas organizações. **FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 67-82, jan./abr.2013.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 607 p.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

LIMA, Welington de Pontes. **Controles internos e riscos de auditoria: influência na extensão dos testes substantivos em auditoria das demonstrações contábeis.** 2002. 135 fls. Dissertação [Mestrado em Contabilidade e Controladoria]. Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 367p.

MARTINS, Pablo Luiz et al. A importância da Controladoria na Avaliação de Desempenho. **IX S E G e T 2012- Gestão, inovação e Tecnologia para Sustentabilidade.** 2012.

MORANTE, Antônio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Arnaldo. Auditoria Interna e externa uma abordagem metodológica. **Contabilidade Vista & Revista.** Belo Horizonte, v.8, n. 1, p. 17-25, jun. 1997.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008. 245p.

PINHEIRO, Geraldo José; CUNHA, Luís Roberto Silva: A importância da auditoria na detecção de fraudes. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v.14, n. 1, p. 31-48, abr. 2003.

PONTE, Vera Maria Rodrigues; SANTOS, Edilene Santana. O papel da controladoria segundo o enfoque da gestão econômica. In: Congresso Brasileiro de Custos, 1999, São Paulo. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos (ABC)**, São Paulo, SP.

RAUPP, Fabiano Maury; MARTINS, Samuel João; BEUREN, Ilse Maria. Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo, n. 40, p. 120-132, Jan./Abr. 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. T.A. Queiroz e Edusp, 1979.

RIGO, Marciane; BLEIL, Claudecir. Auditoria das Demonstrações Contábeis: um estudo da evidenciação e transparência das informações em uma cooperativa de crédito rural. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**, Getúlio Vargas, v. 3, n. 7, p.01-18, Dez. 2008.

SANTI, Paulo Adolpho. **Introdução à Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Elaine da Silva; GONÇALVES, Cleaylton Ribeiro de Medeiros; ALMEIDA, Alex Santos. A importância da auditoria contábil nas empresas e entidades do terceiro setor. **Revista eletrônica da FANESE**. ISSN 2317-3769, v. 3, n. 1, 2014. Disponível em:<<http://app.fanese.edu.br/revista/>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**: coleção resumos de contabilidade. v.17. São Paulo: Atlas, 2006. 277 p.

TUNG, Nguyen. **Controladoria Financeira das Empresas**: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia; PEREIRA, Anísio Cândido. A importância da auditoria interna no processo decisório das empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 149, p. 64-77, ago. 2011. ISSN 2526-8414. Disponível em: <<http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/382>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

## 01. Modelo de Questionário Aplicado – Pesquisa sobre controladoria e auditoria aplicado na empresa analisada

### Questionário

1- Você acredita que planejamento é o mesmo que previsão?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |

2- A área de controladoria tem influência no planejamento estratégico da empresa?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |

3- A empresa tem departamento de controladoria bem estruturado?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |

4- Os principais instrumentos utilizados na gestão da controladoria são: Custos, Orçamento e meio de tributação?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |



**5- O profissional que trabalha na área de controladoria da empresa necessita entender bem o processo operacional?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |

**6- Você acredita que a empresa possui uma boa auditoria interna a qual verifica periodicamente se as normas internas da empresa definidas estão sendo bem executada?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |

**7- A melhor forma de se combater fraude na empresa é ter controles internos eficazes e eficientes com a auditoria interna avaliando processos?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |

**8- O principal objetivo das demonstrações contábeis é refletir a verdadeira situação da empresa?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |

**9- Embora não seja o objetivo da auditoria externa detectar fraudes, ela apura esse fato?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |

**10- A ligação que a área da controladoria tem com a auditoria refere-se à credibilidade e todo conhecimento que os profissionais possui para repassar as informações aos usuários internos e externos devendo assim a auditoria apresentar exatidão.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Discordo totalmente              | <input type="radio"/> Concordo            |
| <input type="radio"/> Discordo                         | <input type="radio"/> Concordo totalmente |
| <input type="radio"/> Neutro/Não concordo nem discordo |   |