



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS DO SERTÃO - UNIDADE EDUCACIONAL DE SANTANA DO IPANEMA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Reflexos da Implementação do Setor de Controladoria: um Estudo de Caso em uma
Empresa de Distribuição no Sertão Alagoano**

Maria Nathasey Ferreira Costa
Mariana da Silva Soares Santos

Santana do Ipanema - AL
2025

MARIA NATHASEY FERREIRA COSTA
MARIANA DA SILVA SOARES SANTOS

**Reflexos da Implementação do Setor de Controladoria: um Estudo de Caso em uma
Empresa de Distribuição no Sertão Alagoano**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Ciências Contábeis da Universidade
Federal de Alagoas, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharelado em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Hélio Felipe Freitas de
Almeida Silva

Coorientador: Esdras dos Santos Carvalho

Santana do Ipanema - AL

2025

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

- C837r Costa, Maria Nathasey Ferreira.
Reflexos da implementação do setor de controladoria : um estudo de caso em uma empresa de distribuição no sertão alagoano / Maria Nathasey Ferreira Costa, Mariana da Silva Soares Santos. – 2025.
30 f. : il.
- Orientador: Hélio Felipe Freitas de Almeida Silva.
Co-Orientador: Esdras dos Santos Carvalho.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas Campus Sertão. Santana do Ipanema, 2025.
- Bibliografia: f. 26-27.
Apêndices: f. 28-30.
1. Controladoria. 2. Administração de empresas. 3. Distribuidora (Comércio) - Alagoas. I. Santos, Mariana da Silva Soares. II. Título.

CDU: 657.05(813.5)

MARIA NATHASEY FERREIRA COSTA
MARIANA DA SILVA SOARES SANTOS

**Reflexos da Implementação do Setor de Controladoria:
um Estudo de Caso em uma Empresa de Distribuição no Sertão Alagoano**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Alagoas - Campus Sertão -
Unidade Santana do Ipanema-AL, como requisito
parcial à obtenção do grau de graduação do Curso de
Bacharelado em Ciências Contábeis.

Documento assinado digitalmente
 **HELIO FELIPE FREITAS DE ALMEIDA SILVA**
Data: 24/05/2025 07:54:24-0300
Verifique em <https://validar.iis.gov.br>

Prof. Me. Hélio Felipe Freitas de Almeida Silva, Ufal (Orientador)

BANCA EXAMINADORA:

Documento assinado digitalmente
 **MARCOS IGOR DA COSTA SANTOS**
Data: 24/05/2025 09:29:00-0300
Verifique em <https://validar.iis.gov.br>

Prof. Dr. Marcos Igor Da Costa Santos, Ufal, (Examinador Interno)

Documento assinado digitalmente
 **HERMANI MAGALHAES OLIVENSE DO CARMO**
Data: 24/05/2025 18:59:39-0300
Verifique em <https://validar.iis.gov.br>

Prof. Me. Hermani Magalhaes Olivense Do Carmo, Ufal, (Examinador Interno)

Dedicamos este artigo
À Deus e às nossas famílias.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos conceder saúde, fé e resiliência durante toda a jornada acadêmica.

Aos nossos pais, pelo amor, pelos sacrifícios e por sempre nos incentivarem a buscar o melhor de nós.

Maria Nathasey agradece especialmente ao seu esposo e à sua filha, por todo amor, paciência e compreensão nos momentos mais desafiadores deste percurso. Sem vocês, essa conquista não teria o mesmo significado.

Ao nosso orientador, Prof. Hélio Felipe Freitas de Almeida Silva, por sua orientação, paciência, comprometimento e valiosas contribuições ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Ao coorientador Prof. Esdras dos Santos Carvalho, por sua atenção, apoio e contribuições técnicas.

Aos colegas de curso e amigos que estiveram presentes nos momentos de dúvida e também nas conquistas, deixando essa trajetória mais leve e significativa.

À empresa que gentilmente permitiu o estudo de caso, e aos colaboradores que contribuíram com as entrevistas, sem os quais este trabalho não teria sido possível.

À Universidade Federal de Alagoas, em especial ao Campus do Sertão, pela estrutura, aprendizado e crescimento proporcionados ao longo desses anos.

Por fim, agradecemos a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta conquista.

RESUMO

Diversos motivos estimulam empresas a implantarem a controladoria. Nesse sentido, este trabalho buscou avaliar quais são as consequências trazidas pela implementação do setor de controladoria dentro de uma empresa de distribuição. Para isso, fez-se uma pesquisa descritiva, através de um estudo de caso, numa empresa de distribuição de materiais de construção localizada no estado de Alagoas. Os resultados evidenciam ganhos expressivos em termos de solidez administrativa, eficiência orçamentária, melhoria de processos e direcionamento estratégico. Nesse sentido, conclui-se que a controladoria passou a exercer um papel central na governança corporativa da organização, não apenas como área de suporte, mas como agente ativo no processo de tomada de decisão e na busca contínua por inovação, sustentabilidade e competitividade no mercado. Verificou-se mudanças relevantes nos processos de gestão, subsidiando a diretoria com informações gerenciais mais precisas e detalhadas. Com essa pesquisa, espera-se contribuir com evidências dos benefícios da implantação do setor da Controladoria, mostrando que a profissionalização dos processos internos não é exclusividade de grandes centros urbanos, sendo possível sua adaptação a diferentes contextos.

Palavras-chave: Controladoria; Gestão Empresarial; Distribuidora.

ABSTRACT

There are several reasons why companies implement controllership. In this sense, this study sought to evaluate the consequences of implementing the controllership sector within a distribution company. To this end, a descriptive study was conducted through a case study of a construction materials distribution company located in the state of Alagoas. The results show significant gains in terms of administrative solidity, budgetary efficiency, process improvement and strategic direction. In this sense, it is concluded that the controllership has come to play a central role in the organization's corporate governance, not only as a support area, but as an active agent in the decision-making process and in the continuous search for innovation, sustainability and competitiveness in the market. Significant changes were observed in management processes, providing the board with more accurate and detailed management information. With this research, we hope to contribute with evidence of the benefits of implementing the Controllership sector, showing that the professionalization of internal processes is not exclusive to large urban centers, and that it is possible to adapt it to different contexts.

Keywords: Controllership; Business Management; Distributor.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1	Controladoria	12
2.1.1	Funções da Controladoria	12
2.2	Práticas de Controladoria	13
2.3	Implementação da Controladoria	16
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1	Apresentação da Empresa	19
4.2	Processos na Implementação da Controladoria	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	26
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CONTROLLER	28
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO SÓCIO-DIRETOR	30

1 INTRODUÇÃO

Nos ambientes corporativos, a controladoria desempenha um papel fundamental, atuando tanto na tomada de decisão quanto como um elo entre os demais setores e a alta administração. De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007, p. 13), a Controladoria é “o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade”.

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).

Com base no exposto, este trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: **Quais as consequências trazidas pela implementação do setor de controladoria dentro de uma empresa de distribuição?**

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as consequências geradas nos processos internos após a implementação do setor de controladoria, em uma empresa de distribuição.

Este estudo de caso justifica-se pela necessidade de as empresas assegurarem sua continuidade, prolongando sua existência e contribuição à sociedade. Para alcançar esse objetivo, é fundamental que a estrutura de gestão seja estratégica. De acordo com a pesquisa "Sobrevivência das Empresas no Brasil" do Sebrae (2023), a falta de planejamento é uma das principais causas de mortalidade precoce entre micro e pequenas empresas, com 17% dos empreendedores não realizando nenhum planejamento antes de iniciar o negócio e 59% planejando por no máximo seis meses. Esses dados ressaltam a importância de práticas de gestão eficazes para a sustentabilidade empresarial.

Unido a este fator, é interessante também levar em conta a ideia de Moura e Beuren (2000), pois afirmam que a controladoria dá suporte informacional ao planejamento, execução e controle, propondo-se a potencializar os resultados alcançados pela empresa. O controller ou seu departamento, portanto, são meios de resguardar a vulnerabilidade do negócio, preservando a organização.

Problemas ocasionados pelo fechamento de portas dos estabelecimentos impactam não apenas internamente, mas também fora dos "muros" das empresas. Os obstáculos causados ocorrem desde o aumento do desemprego até a perda de poder aquisitivo dos exonerados de suas funções. Esses fatos, inclusive, impactam negativamente a economia local.

Por conseguinte, observa-se que este estudo de caso sobre o desenvolvimento dos processos internos na implementação da controladoria pode contribuir significativamente para empreendedores que ainda não adotaram essa prática ou que não a utilizam de maneira mais eficaz em seus negócios. Além disso, o presente trabalho poderá servir como base para futuras pesquisas sobre o tema.

Esta pesquisa está dividida em cinco seções, partindo desta introdução. A revisão de literatura compõe a seção dois, conceituando a controladoria e sua função, sua implementação e descrevendo as principais ferramentas de gestão aplicadas na referida empresa. Na seção três será explanada a metodologia utilizada. Já na seção quatro, está exposta a análise dos dados. Por fim, na seção cinco, a conclusão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Controladoria

A controladoria exerce importante papel no gerenciamento das organizações onde é aplicada. Segundo Iudícibus e Marion (2011), a controladoria é um sistema de informações que permite o monitoramento das operações e a avaliação do desempenho organizacional, contribuindo para a tomada de decisões e para o ajuste das estratégias empresariais.

Alguns autores destacam a contribuição dessa área para a tomada de decisões empresariais, através do fornecimento de informações. Para Eleutério (2016), o essencial, quando se pensa em controladoria, é que exista uma área na organização que tenha por objetivo o planejamento e o controle de um sistema de informações que possibilite a mensuração adequada e a produção e a distribuição de informações que sirvam de subsídio ao processo decisório.

De acordo com Araújo et al. (2024), a controladoria atua como um mecanismo de apoio à tomada de decisões, fornecendo informações gerenciais que orientam os gestores na condução dos recursos organizacionais de forma eficaz.

2.1.1 Funções da Controladoria

Nascimento e Reginato (2007) explicam que, a função cardinal da Controladoria é promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados.

Também indica as correções de rumo, quando necessárias, e principalmente atenuando as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de sua adequada comunicação, de forma a sustentar a integridade do processo decisório.

A controladoria está diretamente relacionada ao ambiente estratégico da organização, que através do Sistema de Informação Contábil, abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da companhia com informações tanto financeiras, quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional.

Sob este enfoque, é imperioso que o *controller* faça parte da estratégia administrativa, uma vez que o seu sistema de informação deverá estar alinhado com as estratégias organizacionais e de negócios (PADOVEZE, 2010, p.83).

Pinho *et al.* (2007) destaca que as funções e atividades da Controladoria diferem de empresa para empresa em virtude de fatores tal como o porte da empresa, a diversificação das suas atividades, o grau de centralização da gestão, a quantidade de fábricas e filiais, etc.

Assim, mesmo em diferentes tamanhos, etapas do ciclo de vida ou ramos de atividade de uma empresa, a implantação da Controladoria pode ser estratégica e fundamental, estando sua viabilidade atrelada à adequada adaptação ao negócio.

Iudícibus e Marion (2011) explicam que, a controladoria desempenha um papel essencial no planejamento orçamentário, no controle das operações e na avaliação do desempenho, fornecendo informações gerenciais que suportam a tomada de decisões estratégicas.

2.2 Práticas de Controladoria

Dentro das Práticas de Controladoria existe o Planejamento Estratégico, onde é definido que todo planejamento deve ser amparado por princípios científicos, práticos e éticos. Planejar não é apenas trabalhar com modelos matemáticos e financeiros.

É imperioso reconhecer que as pessoas têm fundamental importância no processo e que planejar não é uma atitude absolutamente previsível, resultante da aplicação de algumas fórmulas e modelos matemáticos, bastando modificar as variáveis das diversas equações que configuram o modelo (Morante; Jorge, 2008. p. 5).

O planejamento estratégico consiste de um processo de análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização, com vistas a definir diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa (Schmidt, 2002, p. 262).

O Planejamento Estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, em que a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais, dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes, e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais, (Padoveze, 2012, p.28).

De acordo com David (2017, p. 33), o planejamento estratégico é crucial porque "ajuda as empresas a se adaptarem a mudanças no ambiente externo, antecipar desafios futuros e criar uma base sólida para o crescimento sustentável".

Além disso, ele permite que a empresa desenvolva uma vantagem competitiva, alocando recursos de forma eficiente e tomando decisões informadas (Porter, 1985).

Neste mesmo contexto está contido o planejamento orçamentário, que é uma ferramenta central na controladoria, responsável pela definição das metas financeiras e pela previsão de receitas e despesas.

Segundo Ribeiro e Silva (2018, p. 45), "o orçamento é uma ferramenta essencial para o planejamento e controle, permitindo que as empresas alinhem seus objetivos estratégicos com suas operações financeiras". Ferramentas como o orçamento flexível e o orçamento base zero ajudam a ajustar o planejamento conforme as mudanças no ambiente de negócios (Horngren *et al.*, 2013).

O controle orçamentário envolve a monitoração e análise das variações entre o orçamento planejado e os resultados reais. De acordo com Lima e Azevedo (2017, p. 78), "o controle orçamentário é crucial para identificar desvios e implementar ações corretivas, garantindo que os objetivos financeiros sejam alcançados".

Ferramentas como o sistema de variação orçamentária permite uma análise detalhada das diferenças entre o orçamento e as despesas reais, facilitando a correção de desvios (Drury, 2016).

A análise de custo é outra ferramenta fundamental para determinar o custo real de produtos e serviços. De acordo com Ferreira e Azevedo (2019, p. 102), "a análise de custo permite às empresas entenderem melhor os componentes dos seus custos e, assim, melhorar a eficiência e a precificação".

Técnicas como o custeio variável e o custeio por absorção são amplamente utilizadas para essa finalidade (Kaplan & Atkinson, 2015).

Nesse contexto, a controladoria utiliza os sistemas de informações gerenciais para assessorar os diversos gestores (das áreas comerciais, industrial, recursos humanos, financeira etc.) no processo de tomada de decisão por meio de informações extraídas dos Sistemas Operacionais (contabilidade, contas a receber, contas a pagar, tesouraria, suprimentos, vendas, produção etc. (Padoveze, 2015).

Para Oliveira *et al.* (2011) todo o sistema é composto de um conjunto de funções e processos, que estão interligados, logicamente, de modo a permitir o planejamento, a coordenação e o controle das atividades organizacionais. Oliveira *et al.*, 2011 e Moraes; Oliveira, 2015 afirmam que para a controladoria o ato de coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações é necessário para a composição da existência de um sistema específico para a finalidade.

Trata-se do chamado Sistema de Informações Gerenciais – SIG, a qual tornou possível, acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo de negócios, marcada pela maciça utilização das tecnologias de informação (Padoveze, 2015).

É possível colocar que parte dos dados entra no sistema de forma articulada, com o conjunto de dados ou tabelas mantidos em arquivo, gerando informações, que podem ser demonstrações contábeis, relatórios administrativos e gerenciais, listagens, gráficos de atividade, mapas, demonstrativos de desempenho, análises comparativas entre outros (Padoveze, 2008, 2012A, 2012B).

Com base nessas definições, apresenta-se a SIG como um processo de transformação de dados em informações, transformações estas que são utilizadas na estrutura decisória da empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados (Catelli, 1999, Antunes, 2006).

A integração de padrões, orçamento e contabilidade objetiva apoiar os gestores no processo da administração da entidade, bem como operacionalizar a adequação conceitual dos três sistemas, de forma a considerá-los como um único banco de dados (Borinelli, 2006).

Os SIG's trazem benefícios para a empresa, à medida que otimizam o processo de gestão, reduzem os custos das operações, permitem a melhoria no acesso às informações, a rapidez na tomada de decisões, o aumento da produtividade e eficiência das gestões e a melhoria dos resultados econômicos, financeiros e operacionais (Giongo; Bianchi, 2005).

De acordo com Laudon e Laudon (2016, p. 152), "a integração proporcionada pelos sistemas ERP melhora a coordenação entre diferentes departamentos e processos, permitindo uma visão holística das operações e facilitando a tomada de decisões informadas".

Segundo Klaus, Rosemann e Gable (2018, p. 178), "os sistemas ERP facilitam a automatização de processos de negócios, o que não só reduz o tempo e os custos operacionais, mas também melhora a precisão e a consistência dos dados".

Conforme apresenta Turban *et al.* (2011, p. 95), "os sistemas ERP incluem funcionalidades de análise e relatórios que permitem a extração de *insights* estratégicos (...), ajudando os gestores a identificar tendências, avaliar o desempenho e tomar decisões".

Helo; Antero (2018, p. 76) defendem que, "os sistemas ERP oferecem uma visão abrangente e em tempo real das operações empresariais, permitindo uma supervisão eficaz e a capacidade de reagir rapidamente a mudanças".

Do mesmo modo, as ferramentas de *Business Intelligence* possuem grande relevância, permitindo a criação de relatórios e painéis de controle intuitivos, onde Eckerson (2011, p. 21) pode afirmar que, "as ferramentas de BI proporcionam uma visão detalhada das operações e do

desempenho da empresa, ajudando os gestores a tomar decisões baseadas em dados concretos e não em intuições".

A visualização de dados é a prática de representar dados graficamente para facilitar a interpretação e análise. Gráficos, tabelas e dashboards ajudam na compreensão dos dados complexos e na comunicação dos insights de forma clara.

Segundo Few (2012, p.28), "a visualização de dados não apenas torna os dados mais acessíveis, mas também permite que padrões e tendências sejam rapidamente identificados".

Por fim, os Indicadores-chave de Desempenho (*KPIs*) são métricas utilizadas para avaliar o sucesso da empresa em atingir seus objetivos estratégicos.

Segundo Kaplan e Norton (1996, p.76), "o Balanced Scorecard é uma ferramenta eficaz para a gestão do desempenho, pois integra indicadores financeiros e não financeiros, oferecendo uma visão equilibrada do desempenho organizacional".

KPIs permitem à controladoria monitorar áreas-chave como finanças, processos internos e aprendizado e crescimento (Parmenter, 2015).

2.3 Implementação da Controladoria

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 este departamento, 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.

No entanto, conforme Oliveira, L. F., & Almeida, M. I. (2019), a fim de que o sucesso seja obtido, torna-se necessária a definição clara das funções desse setor, responsabilidades e a adoção de ferramentas e processos que permitam o controle e a gestão eficaz das informações financeiras e operacionais.

Além do mais, de acordo com Oliveira (2009, p. 104), a implementação de uma área de controladoria exige a definição de aspectos mais abstratos, mais fundamentais para o funcionamento da área como missão, modelo de gestão, autoridade, atividades, responsabilidades, recursos e produtos.

Ademais, torna-se necessário sustentar que, o apoio dos outros departamentos que participam da atividade empresarial impacta no resultado almejado. Santos; Costa (2020) afirmam que a efetiva implementação da controladoria depende da integração de seus sistemas de informação com os demais setores da organização. Isso inclui a criação de uma cultura organizacional que valorize a transparência e o uso de dados para apoiar o planejamento, controle e avaliação de desempenho.

Além disso, em conformidade com Oliveira (2009), a implantação da área de controladoria exige também um levantamento da organização para que seja elaborado um diagnóstico da realidade empresarial, do ponto de vista do negócio, de sua estrutura, operações e definições e de sistemas.

Em suma, a implementação dessa área é um investimento que culmina em resultado, ou seja, é percebido como compensatório, uma vez que preserva a continuidade da organização, através do impacto na competitividade, na gestão, entre outros fatores. Todavia, é notória a importância do planejamento prévio acerca das funções a serem exercidas e demais responsabilidades envolvidas à controladoria, além do arrimo disponibilizado pelos demais setores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho foi desenvolvido como uma pesquisa descritiva, através de um estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32), compreende “um tipo de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A pesquisa ocorreu numa empresa de distribuição de materiais de construção, localizada no estado de Alagoas, escolhida por ser referência no mercado em que atua.

A primeira entrevista foi realizada presencialmente com o atual *controller*, responsável pelo acompanhamento da implementação do novo setor desde 2018. Em outro momento, o *controller* preencheu um formulário online, no qual registrou os apontamentos solicitados. Além disso, foi realizada uma entrevista presencial com um dos sócios-diretores.

Inicialmente, foi realizada uma entrevista presencial com o *controller*, para entender e nortear o desenvolvimento do presente estudo, logo após, foi disponibilizado um questionário online, estruturado através de questões abertas a fim de compreender e colher o maior número de informações, de acordo com a perspectiva do entrevistado, detalhando e enriquecendo a qualidade do estudo.

Visando complementar a linha de raciocínio acerca da pergunta de pesquisa, foi entrevistado de forma presencial um dos sócios-diretores, para que de forma mais assertiva fosse contextualizado o desenvolvimento dos processos internos na implementação da controladoria. As figuras 1 e 2 demonstram as evidências consideradas neste estudo.

A pesquisa levou em conta as informações pertinentes, sobretudo à implementação da controladoria na empresa no ano de 2018, até o primeiro trimestre do ano de 2025, tendo como base, os marcos importantes e seus resultados de acordo com a perspectiva dos entrevistados, respeitando o objetivo principal e o embasamento teórico, visando extrair dados significativos para a conclusão dessa pesquisa.

Atendendo à solicitação da empresa, a razão social da organização foi preservada, bem como os nomes dos entrevistados, que permanecem anônimos a fim de garantir a confidencialidade das informações.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

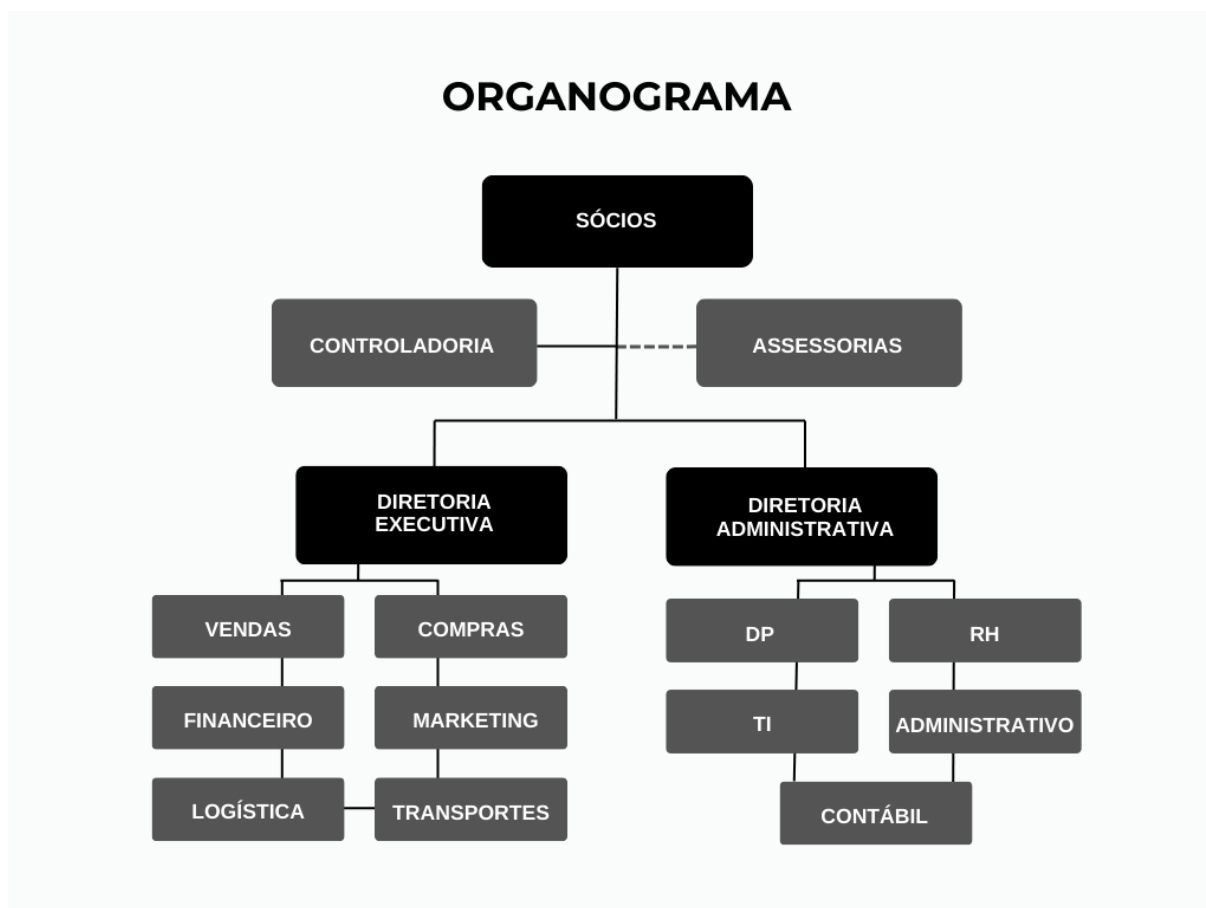
4.1 Apresentação da Empresa

O atual estudo foi desenvolvido numa empresa de distribuição, do comércio atacadista de materiais de construção em geral, tendo como principais atividades econômicas o depósito de mercadorias para terceiros, carga, descarga e transporte rodoviário de carga.

A organização encontra-se subdividida entre os seguintes setores: Vendas, Compras, Logística, Transportes, Financeiro, Contábil/Fiscal, Administrativo, Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Marketing, além do setor de Controladoria. Há também assessorias que dão suporte aos setores.

Estando há mais de 22 anos no mercado, a referida corporação tem sua sede posicionada no interior do estado de Alagoas, de onde emprega diretamente 166 colaboradores internos, além de diversos prestadores de serviço terceirizados, que também compõem o quadro.

Figura 1: Organograma com departamentalização da empresa:



Fonte: Elaborado pelos Autores, 2025.

A figura 1 indica como os setores estão posicionados dentro da empresa em estudo, a partir dos sócios (topo do organograma).

A controladoria é centralizada, visto que suas funções não estão delegadas a outros setores, atuando como uma área de staff.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a controladoria centralizada busca consolidar as atividades de controle e planejamento em um único ponto organizacional, facilitando o monitoramento e aumentando a consistência na gestão, o que é fundamental para orientar decisões estratégicas e garantir a eficácia da empresa.

Desde 2022, a empresa em estudo vem alcançando o ranking top 10 da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), destacando-se entre os principais distribuidores do Estado de Alagoas. Ademais, no ano de 2025 atingiu sua visão, entrando para o ranking Top 50 dos melhores distribuidores de material de construção do Brasil, de acordo com a revista ANAMACO (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção).

A primeira associação citada possui abrangência nacional e representa as empresas atacadistas e distribuidoras que comercializam produtos alimentícios industrializados, candies, bebidas, produtos de higiene pessoal, limpeza doméstica, produtos farmacêuticos, de perfumaria, papelaria e material de construção, entre outros (ABAD, 2024). Já a segunda, a Revista Anamaco, tem grande relevância no mercado de materiais de construção no Brasil, sendo considerada uma das principais publicações do setor. Sua importância se dá por vários fatores dentre eles, a fonte de informação estratégica, o ranking, sua abrangência e credibilidade e a conexão entre indústria e varejo.

4.2 Processos na Implementação da Controladoria

A implementação do setor de controladoria numa empresa representa um marco significativo na gestão organizacional, trazendo reflexos diretos e indiretos nas operações e na tomada de decisão.

O quadro resumo estampado na figura 2, sintetiza as respostas colhidas através de questionário aberto, onde o *Controller* da organização foi questionado acerca dos marcos considerados mais importantes, ocorridos a partir da oficialização do departamento por ele gerido.

Segundo o profissional, os setores financeiro e contábil da organização, anteriormente desempenhavam funções que, após a fundação, foram direcionadas ao profissional controlador, uma vez que a implementação da controladoria passou a ocorrer apenas em 2018.

Em 2017, o controle orçamentário era responsabilidade do departamento financeiro, já os relatórios gerenciais, eram fornecidos pela contabilidade.

O gestor de controladoria afirma ainda que, foi a partir de 2019 que as modificações

mais significativas, decorrentes do novo setor, ganharam espaço.

Figura 2: Principais marcos na implementação da Controladoria:



Fonte: dados da pesquisa.

No ano de 2020, por exemplo, o fenômeno da pandemia COVID-19 gerou um cenário de impactos econômicos negativos, bem como grande imprevisibilidade no mercado. De acordo com o “Relatório de Desenvolvimento Mundial 2022: Finanças a Serviço de uma Recuperação Equitativa”, do Banco Mundial, 2020 foi o ano de maior crise econômica global em mais de um século, com impactos desproporcionais sobre economias emergentes.

Logo, esse cenário pandêmico exigiu da diretoria uma maior consideração dos relatórios gerenciais e financeiros disponibilizados pelo *controller*, a fim de tomar decisões de maior assertividade, conforme destaca a figura 2.

Já em 2021, um importante passo estratégico foi iniciado, sendo fundamental para o crescimento sustentável e a consolidação da empresa: a expansão de mercado para o estado de Pernambuco. Nesse processo, a controladoria desempenhou um papel essencial, oferecendo suporte decisivo na análise de metas e no controle de custos, garantindo que os recursos fossem aplicados de maneira eficiente.

Além disso, a controladoria pôde fornecer informações financeiras detalhadas que ajudaram na tomada de decisões assertivas, auxiliando na definição de novos mercados-alvo, na adaptação de estratégias e na otimização de processos. Com esse apoio, a empresa conseguiu ampliar suas operações com segurança e assertividade, mitigando riscos e maximizando seu potencial até os dias de hoje.

Ainda em 2021, com o apoio da controladoria, houve a implantação do atendimento via *e-commerce*, modernizando e gerando novas oportunidades de mercado.

Em 2022 o departamento de controladoria anexou ao seu escopo as áreas de projetos e processos, passando a ser identificado como “CPP – Controladoria, Projetos e Processos”, tendo como principais atribuições a realização de auditorias internas, inovações organizacionais, gestão dos processos de negócio, inventário independente, gestão dos projetos estratégicos, gestão de contratos, gestão orçamentária, fechamento de resultado e gestão estratégica.

No mesmo ano, destacou-se também um acultramento provocado pela adaptação das demais áreas ao setor, em que este passou a exercer maior poder de influência dentro da organização.

No que tange ao ano de 2024, houve uma importante mudança na estrutura organizacional do CPP. Visando uma execução mais eficiente dos processos, ocorreu o aumento de quadro através da contratação de um analista e um auxiliar de controladoria, para melhor distribuição das atribuições do setor, tendo em vista que antes o trabalho estava centralizado apenas no *controller*.

A partir de então pôde-se perceber um aumento significativo na eficiência dos processos e na distribuição das responsabilidades, o que resultou em uma execução mais ágil e eficaz dos projetos do setor.

Está previsto para o ano de 2025 dar início ao projeto de gestão patrimonial, com o objetivo de aperfeiçoar o controle e a administração dos ativos da organização. Esse projeto visa implementar práticas e ferramentas mais eficientes para o acompanhamento, manutenção e valorização dos bens patrimoniais, garantindo maior transparência, segurança e tomada de decisões mais assertivas. A iniciativa trará um modelo de gestão mais estruturado, alinhado às melhores práticas do mercado, contribuindo para o crescimento sustentável e a valorização dos ativos da empresa.

Complementando os dados relativos à entrevista com o *Controller*, um dos sócios diretores contribuiu com o estudo apresentando sua visão acerca do desenvolvimento dos processos internos trazidos pela implementação da controladoria.

Segundo o Diretor, a ideia de instituir o CPP partiu em decorrência de ações próprias do modelo de gestão de governança que estavam sendo aplicadas na empresa, não sendo fruto de uma experiência traumática.

Após uma análise retrospectiva, observou-se um significativo ganho em solidez e estratégia nos planejamentos. Além disso, para ele, a implementação do setor de controladoria pode ser considerada um investimento estratégico, funcionando como um verdadeiro divisor de

águas para a organização.

Foi enfatizado pelo sócio-diretor, que essa mudança trouxe um direcionamento mais assertivo para as ações a serem executadas na gestão de forma geral, especialmente para a alta gestão. Segundo ele, isso resultou em maior eficiência no orçamento da entidade e na melhoria dos processos em cada departamento.

Houve também um avanço no nível de tecnologia utilizada. Ele destacou ainda que o imediatismo característico do modelo de administração anterior foi superado, permitindo uma abordagem mais planejada e eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura de gestão estratégica é relevante para a continuidade e crescimento das empresas, a controladoria tornou-se uma ferramenta pertinente para resguardar a vulnerabilidade dos negócios, gerando um importante suporte informacional.

Nesse sentido, esta pesquisa propôs examinar as consequências provocadas nos processos internos após a implementação do setor de controladoria em uma empresa de distribuição de materiais de construção, com o objetivo de responder à seguinte pergunta: Quais as consequências trazidas pela implementação do setor de controladoria dentro de uma empresa de distribuição?

Para responder à problemática proposta, o estudo utilizou como metodologia o estudo de caso, por meio da coleta de informações junto ao *controller* da organização e a um dos sócios-diretores.

A partir da análise realizada, foi possível constatar que a criação e o desenvolvimento do setor de controladoria contribuíram significativamente para a reestruturação organizacional e a consolidação de uma gestão mais estratégica na empresa em questão. Antes da implementação, as atividades de controle orçamentário e elaboração de relatórios gerenciais encontravam-se distribuídas entre os setores financeiro e contábil, caracterizando uma abordagem imediatista e operacional, sem um direcionamento estratégico consolidado.

Com a formalização do setor de controladoria, notadamente a partir de 2019, verificaram-se mudanças relevantes nos processos de gestão, intensificadas pelo cenário desafiador da pandemia. Nesse contexto, a atuação do *Controller* foi essencial para subsidiar a diretoria com informações gerenciais mais precisas e detalhadas, possibilitando decisões mais assertivas, controle rigoroso de custos e a readequação de estratégias.

Tal suporte refletiu-se diretamente na ampliação das operações da organização, inclusive com a inserção no comércio eletrônico (e-commerce), demonstrando maior segurança e eficiência nos processos decisórios.

A consolidação do setor ampliou consideravelmente seu escopo de atuação, passando a abarcar, entre outras atribuições, auditorias internas, gestão de contratos, projetos estratégicos, inventário independente, gestão orçamentária e fechamento de resultados. Essa ampliação permitiu uma abordagem gerencial mais integrada, planejada e eficiente, com impactos positivos nos diversos departamentos da empresa.

Os resultados evidenciam ganhos expressivos em termos de solidez administrativa, eficiência orçamentária, melhoria de processos e direcionamento estratégico. Nesse sentido,

conclui-se que a controladoria passou a exercer um papel central na governança corporativa da organização, não apenas como área de suporte, mas como agente ativo no processo de tomada de decisão e na busca contínua por inovação, sustentabilidade e competitividade no mercado.

Mesmo diante das limitações regionais, como recursos escassos e mão de obra pouco especializada, a empresa conseguiu aprimorar seus processos internos e se posicionar de forma mais estratégica no mercado regional, se destacando inclusive no ranking nacional do ramo.

Durante a realização deste trabalho, alguns desafios foram enfrentados, como a limitada disponibilidade da alta gestão da empresa, devido às suas múltiplas demandas. Apesar disso, foi possível alcançar os objetivos propostos com base nos dados obtidos e na colaboração da organização.

A principal contribuição desta pesquisa para a sociedade está em evidenciar o valor estratégico da controladoria em empresas de médio porte localizadas em regiões periféricas do nordeste brasileiro, mostrando que a profissionalização dos processos internos não é exclusividade de grandes centros urbanos, sendo possível sua adaptação a diferentes contextos.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se investigar o impacto quantitativo da controladoria por meio de indicadores financeiros ou de desempenho, com o intuito de mensurar de forma objetiva os resultados alcançados após sua implementação.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Cinara Kely Aragão; NUNES, Paulo Roberto de Carvalho; RODRIGUES, Rubens Carlos. **Estrutura conceitual básica de controladoria (ECBC): estudo das práticas em empresas de capital aberto no Ceará.** Revista ENIAC Pesquisa, Guarulhos (SP), v. 13, n. 2, p. 264–273, out. 2024–mar. 2025. DOI: <https://doi.org/10.22567/rep.v13i2.991>.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRADORES DE MARCAS. Sobre a ABAD. Disponível em: <<https://abad.com.br/abad/sobre-a-abad/>>. Acesso em: 4 maio 2025.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO. A Anamaco. Disponível em: <<https://anamaco.com.br/#:~:text=A%20Anamaco%20%E2%80%93%20Associa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional%20dos,setor%20de%20material%20de%20constru%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 4 maio 2025.
- BANCO MUNDIAL. **Relatório de Desenvolvimento Mundial 2022: Finanças e crescimento econômico na era da pandemia.** Washington, D.C.: Banco Mundial, 2022. Disponível em: <https://www.worldbank.org>. Acesso em: 23 out. 2024.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática.** São Paulo, 2006. 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, 2006.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 1999. Cap.13, p.369-381,1999.
- DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts and Cases.** 16th ed. Pearson, 2017.
- DRURY, C. **Management and Cost Accounting.** 10th ed. Cengage Learning, 2016.
- FEW, S. **Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data.** O'Reilly Media, 2012.
- GIONGO, J.; BIANCHI, M. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.
- HELO, P., & ANTERO, K. **Enterprise Resource Planning: A Research Agenda.** Springer, 2018.
- HORNGREN, C. T., DATAR, S. M., & RAJAN, M. V. **Cost Accounting: A Managerial Emphasis.** 15th ed. Pearson, 2013.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.** Harvard Business Review Press, 1996.

KLAUS, H., ROSEMAN, M., & GABLE, G. G. **Enterprise Resource Planning: Theory and Practice**. Springer, 2018.

LAUDON, K. C., & LAUDON, J. P. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**. 15th ed. Pearson, 2016.

MORANTE, A. S.; JORGE, F. T. **Controladoria**. 1. ed., São Paulo, Cengage Learning, 2008.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controle gerencial: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, Alceu de Oliveira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. F., & Almeida, M. I. (2019). **Controladoria: Conceitos, ferramentas e práticas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

PADOVEZE, C. L; BENEDICTO, G. C. de. **A controladoria como ciência e unidade administrativa**. Revista de contabilidade do CRC-SP. n. 123. 1997.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. Wiley, 2015.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, 1985.

SANTOS, A. A., & Costa, R. P. (2020). **Controladoria estratégica: Integrando planejamento e execução**. Rio de Janeiro: Elsevier.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil%2Cd5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 24 maio 2025.

SCHIMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

TURBAN, E., SHARDA, R., DRESNER, H., & GALLETTA, D. **Business Intelligence: A Managerial Perspective on Analytics**. Pearson, 2011.

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CONTROLLER

1. Em que ano a área de controladoria foi oficialmente estabelecida na empresa?
2. Antes de sua formalização, quais setores ou departamentos desempenhavam funções relacionadas à controladoria?
3. Quais funções típicas da controladoria (como controle orçamentário, planejamento financeiro, relatórios gerenciais) já eram realizadas antes da criação formal da área? Indique o ano e os setores responsáveis por essas atividades.
4. Em que ano foram implementadas mudanças significativas nas atividades de controle e planejamento da empresa?
5. Houve a introdução de novas responsabilidades ou funções no setor de controladoria? Descreva quais funções e em que ano isso aconteceu.
6. Quando a controladoria começou a ter um papel mais estratégico nas decisões empresariais? Como isso se refletiu nas operações?
7. Houve mudanças importantes na estrutura organizacional da área de controladoria? Em que ano isso ocorreu e quais foram as principais modificações?
8. Quais novos cargos ou departamentos foram criados como parte da evolução da controladoria, e em que momento?
9. Em que ano o setor passou a integrar-se mais com outras áreas da empresa? Quais processos ou práticas foram unificados nesse período?
10. Quando a empresa começou a adotar novas ferramentas ou sistemas de controle financeiro e orçamentário? Descreva as principais tecnologias implementadas e o ano de adoção.
11. Houve automação de processos na área de controladoria? Em qual ano ocorreu e como

essa mudança impactou a eficiência das operações?

12. Qual foi a contribuição mais significativa da controladoria para os resultados estratégicos da empresa? Em que período isso aconteceu?
13. Quando os relatórios gerenciais e financeiros começaram a ter maior impacto nas decisões de alto nível? Em que ano essa mudança ocorreu?
14. Qual foi, em sua opinião, o ano mais marcante na trajetória da controladoria na empresa? Por quê?
15. Houve algum evento externo (crises, regulamentações, novas tendências de mercado) que tenha acelerado ou impactado diretamente o desenvolvimento do setor? Quando isso aconteceu?
16. Existem outros momentos importantes na história da controladoria que não foram mencionados nas perguntas anteriores? Se sim, descreva-os e indique os anos correspondentes.

APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADO AO SÓCIO-DIRETOR

1. Existiram motivos específicos que levaram à implementação da controladoria na organização?
2. Comparando o antes e depois da implementação da controladoria, quais mudanças podemos observar dentro da organização? Elas impactaram positivamente a empresa?
3. Qual foi a contribuição mais significativa da controladoria para os resultados estratégicos da empresa? Qual foi o impacto da implementação da controladoria nas tomadas de decisões estratégicas da empresa?
4. No seu ponto de vista, a implementação do setor de controladoria pode ser considerada um investimento estratégico?