

A EFICIÊNCIA DA CONTROLADORIA NO SETOR DE LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO - MG

Daiani Silva Alcântara Lara

Graduanda em Ciências Contábeis

Marinilda Aparecida de Oliveira

Graduanda em Ciências Contábeis

Lucas Mateus Lima

Mestre em Engenharia de Produção

Curso: Ciências Contábeis

RESUMO

No processo de gestão, as etapas das decisões demandam informações fidedignas e tempestivas. Assim, a controladoria deve atuar como um departamento estratégico de apoio aos gestores para que possa promover dados coerentes e suficientes para as tomadas de decisões. Uma das áreas abrangidas pela controladoria é a logística. Dessa maneira, o presente estudo vislumbra analisar a participação da controladoria na apuração e no fornecimento de informações dessa natureza. O objetivo geral desta pesquisa consiste em examinar se a controladoria auxilia a gestão dos custos no setor de logística, para um melhoramento da distribuição dos produtos, promovendo a possibilidade de avaliar cenários dentro do processo decisório. Trata-se de um estudo de caso, pesquisa exploratória, com abordagem e tratamento qualitativo. Os dados foram coletados através de entrevistas abertas com funcionários de uma empresa do setor alimentício. Sendo assim, verificou-se que a gestão de custos do setor de logística é independente da controladoria, uma vez que a apuração dos seus custos é elaborada pelo próprio setor.

Palavras-chave: Controladoria. Logística. Custos Logísticos.

1. INTRODUÇÃO

A logística no cenário nacional é um assunto bastante discutido na atualidade. Em meados de 1990 começou a notar a dificuldade em trazer entregas rápidas, ótimo estado de qualidade e data combinada. Hoje em dia, as distribuidoras têm um conhecimento de sua real necessidade logística e compara a prática com uma questão estratégica, uma questão de sobrevivência num mercado globalizado que não admite erros. Isso leva as empresas a se tornarem cada vez mais preocupadas com a prestação de serviços aos seus clientes (DA SILVA, 2018).

A logística tem sido um dos setores reconhecidos como forma de melhorar a competitividade, minimizando os custos à medida que conceitos e práticas vêm sendo adotados nas organizações. Segundo Ballou (2006), logística é o processo de planejamento, implantação, e controle de modo eficiente da demanda de mercadorias e serviços, e também das informações consideradas desde a origem até o consumidor final de modo a atender às exigências dos clientes.

No setor alimentício, a logística atua não somente no armazenamento e distribuição, mas, também na qualidade de distribuição e acondicionamento no processo de distribuição. Tendo como enfoque a qualidade de seus produtos desde a fabricação até a sua entrega de maneira rápida e eficiente. Para que isso aconteça, é necessário ter uma boa infraestrutura logística para conseguir suprir as necessidades da empresa e um planejamento de investimento onde consiga diminuir os custos sem perder a excelência no trabalho (TELES et al., 2005).

Desta forma, Bio, Robles e Faria (2003), assim como Da Silva (2018), afirmam que as boas práticas de armazenagem na logística têm por objetivo garantir a integridade e a qualidade dos produtos armazenados de forma a impedir a perda do valor e deterioração, e a temperatura de armazenamento deve estar compatível com a recomendação do fabricante. E por fim, estocá-las até que seja solicitado por um cliente e quando solicitado expedi-las até o destino final.

A necessidade de permanecer no mercado frente aos concorrentes e promover o crescimento da empresa seja ela o transporte como atividade meio ou fim, buscando sempre novos clientes, podendo trabalhar sua margem de lucro e até mesmo qual item onera com maior peso nesta formação, e ao mesmo tempo, buscando minimizar os custos com o transporte das mercadorias. Pode-se dizer que o papel do transporte, em geral, é garantir a disponibilidade e

desempenho operacional da frota, com segurança e pelo menor custo possível (BALLOU, 2006).

Diante dos cenários atuais de grande competitividade, os custos e despesas no setor logístico são relevantes, pois, contribui para a rentabilidade e lucratividade no processo de ligação da cadeia de transportes (SILVA; TEIXEIRA, 2018).

A controladoria tem como propósito, auxiliar no processo de tomada de decisões, de modo que as informações obtidas sejam adequadas e com isso auxilie os gestores para que haja sempre eficácia no processo decisório (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 2004).

Em ambientes gerenciais competitivos e exigentes, a minimização de custos e agilidade no atendimento, as informações obtidas pela administração de uma empresa em tempo hábil, com qualidade e que sejam dados confiáveis, torna-se de grande valia. Desta maneira, as informações fornecidas pela controladoria se tornam uma ferramenta indispensável para o setor gerencial e estratégico (BEUREN; ARTIFON, 2011).

Desta forma, foi definido o seguinte problema de pesquisa: **Como a controladoria pode auxiliar o setor de logística na gestão dos custos?**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em constatar se os relatórios gerados pela Controladoria auxiliam a gestão sobre os custos do setor de logística, para um melhoramento da distribuição dos produtos, detalhando o fluxo físico de procedimentos e de informações.

Neste contexto, quanto à Controladoria na área de logística, é necessário que a controladoria exerça suas atividades características, fazendo um planejamento e controle no setor de logística. Com isso, será possível definir as informações a serem elaboradas como os custos de armazenamento, operacionais e de distribuição; as demandas de serviços; o que pode ser feito para a minimização dos custos; para que por meio destas informações obtidas, a controladoria seja capaz de produzir relatórios com informações que auxiliem a administração caso seja necessário traçar novas estratégias (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 2004).

Para Peleias (1991 apud PADOVEZE, 2015, p. 34), pode-se definir como funções da controladoria a responsabilidade de coordenar práticas que visam aperfeiçoar a gestão de negócios das empresas, bem como a criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informações que deem um auxílio no desempenho e controle necessário.

Justificando o tema, verifica-se que a controladoria tem um papel de grande importância e influencia perante a administração, pois, cabe a ela manter sempre a eficácia e o controle das operações, e também os resultados esperados pela entidade. Onde alcançar um objetivo definido pelos gestores para a satisfação de seus clientes é um dos principais pontos onde a controladoria atua (PADOVEZE, 2015). Porém, para que isso aconteça de forma eficaz é necessário que a

controladoria esteja sempre atualizando suas informações e relatórios para que consigam transformar os recursos disponíveis da empresa na geração de bons resultados.

Dessa forma, analisar a relação existente entre a controladoria e a logística no cenário da administração de uma organização, corresponde em comprovar seu papel no auxílio à gestão das informações e a logística na sua eficiência de distribuição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A indústria alimentícia no Brasil é formada por empresas de todos os tamanhos, desde pequenos a grandes portes. É considerado também um grande setor onde é gerado muitos empregos por todo o país (PASIN et al., 2002).

Nos últimos anos o setor alimentício vem crescendo a cada dia e com isso as exigências dos consumidores também, principalmente relacionados com a qualidade, uma vez que o mercado oferece diversas marcas, tipos e preços de alimentos (COLETTI, 2012).

Um dos pontos principais para que a indústria de alimentos consiga entregar seu produto ao seu consumidor com qualidade e eficiência é através do setor de logística, que se torna de grande importância nesta cadeia de processos produtivos de alimentos (MACEDO; NISHIZAKI JUNIOR, 2017).

2.1 Controladoria

Segundo Padoveze (2015), a controladoria é diferente da contabilidade, onde a controladoria é entendida como uma evolução da ciência contábil que levou a ter um campo muito amplo e muito bem apresentando na área contábil. Oliveira, Perez e Silva (2011), dizem que a controladoria é um estágio evolutivo da contabilidade, e analisaram que a controladoria é o setor que se responsabiliza em todos os projetos elaborados dos setores de uma entidade.

De acordo com Padoveze (2015), a controladoria pode ser aplicada na entidade em todos os setores, porém, deve ser específica para cada organização com os procedimentos e modelos adequados a cada empresa. Existe a visão de entender que o papel da controladoria não se resume apenas em administrar os resultados de uma entidade e nem controlar o sistema contábil da organização, mais sim compreender e entender o conhecimento de diversas áreas da entidade, com garantia, confiabilidade, eficiência em todas as informações do processo decisório em tempo hábil para os gestores nas tomadas de decisões.

Independente do porte da empresa é válido tornar a controladoria um setor, onde seja possível delimitar funções para que haja uma boa organização e distribuição das informações fundamentais para o planejamento e tomada de decisões. A controladoria não possui um único tipo de aplicabilidade, ela é considerada por alguns gestores um setor específico, por outros parte de um setor e outros à consideram parte de uma gestão, porém, é vista de maneira generalizada pelos gestores de grande importância se utilizada de maneira correta (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2018).

A controladoria e a contabilidade são as maiores fontes de informações dentro de uma entidade, são elas que contribuem para uma boa gestão na empresa como um todo (COIMBRA, 2005).

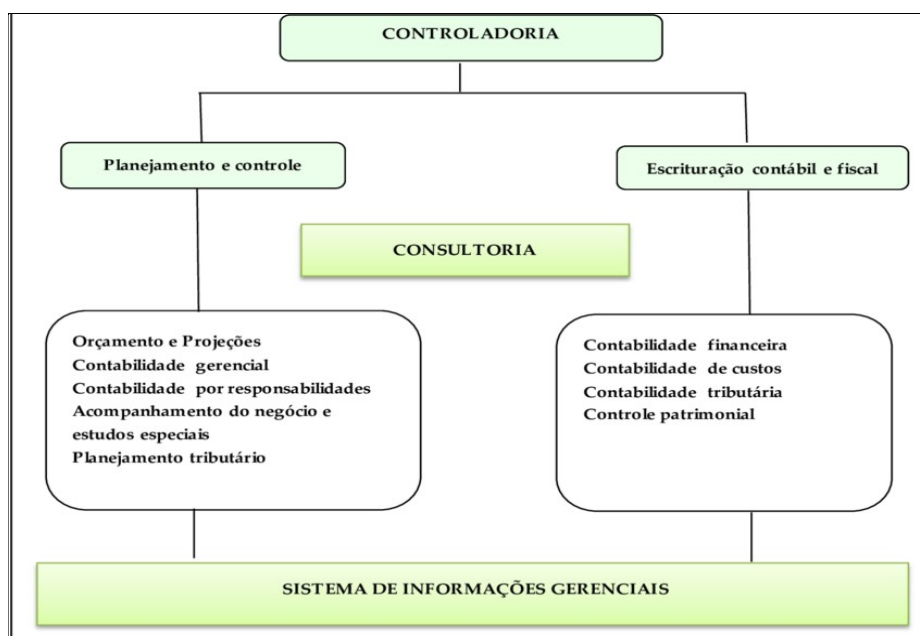


Figura 1 - Controladoria.
Fonte: Ballou (2006, p.27).

Segundo Mosimann e Fisch (1999), a controladoria é considerada um setor de grande responsabilidade de uma empresa, pois, cabe à ela assegurar o cumprimento dos objetivos da entidade, tendo em vista que seu papel necessita que haja garantia, confiabilidade, eficiência em todas as informações de um processo decisório e que seja elaborado em tempo hábil para os gestores nas tomadas de decisões.

A controladoria tem como uma de suas finalidades fornecer informações e gerar relatórios relevantes para os gestores, onde informem quais os pontos positivos da empresa e também onde a empresa precisa melhorar, ou seja, demonstrar os riscos que a empresa pode correr futuramente e onde pode-se otimizar a geração de lucros (OLIVEIRA; PEREZ JR.;

SILVA, 2011). Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011) ainda afirmam que, a controladoria é formada por dois seguimentos, sendo eles o contábil e fiscal, e o planejamento e controle. Sendo o contábil e fiscal onde são elaboradas as demonstrações contábeis, geração de relatórios, conciliações, apurações de custos etc. E o planejamento e controle é a parte de gestão, onde contêm os orçamentos, estratégias, apurações de custos, projeção de cenários e análise futura, entre outros.

2.2 A controladoria no processo de gestão

A gestão de uma organização possui funções como a busca de recursos, desempenho de atividades e o alcance dos objetivos planejados, sendo estes objetivos traçados em cada setor. Desta forma, a empresa constitui o seu processo de gestão, também chamado de processo decisório, pois, é por meio destas etapas que surgem as tomadas de decisões (MOSIMANN; FISCH, 1999).

Segundo Silva e Sousa Junior (2018), a controladoria tem participação fundamental para a organização, tratando-se da eficiência organizacional, pois, oferece um suporte e apoio na obtenção dos objetivos traçados pelos gestores para o alcance de bons resultados.

Como mercado competitivo, os gestores buscam cada vez mais ter um conhecimento de informações para obter o máximo de confiabilidade capacitando a visão do negócio para um futuro promitente. A controladoria tem a capacidade de auxiliar todos os gestores na organização nas tomadas de decisões, gerando análises e informações precisas com credibilidade e fidedignidade (TANCREDO, 2017).

Mosimann e Fisch (1999) citam também que a controladoria é considerada um órgão administrativo, onde tem a função de elaborar informações adequadas e eficazes para dar suporte ao processo decisório da organização, de modo que melhore os resultados econômicos da empresa através da integração das informações formadas pelas diversas áreas. Tendo como objetivo garantir os bons resultados da empresa, a controladoria deve atuar em todos os estágios do processo de gestão (PADOVEZE, 2015).

A controladoria deve atender as necessidades fiscais e gerenciais da organização, de maneira a interpretar as informações necessárias e repassá-las aos gestores em forma de relatórios, onde demonstre a eficácia e irregularidades dos processos (SILVA; SOUZA JUNIOR, 2018).

Segundo Sanger (2018), as informações passadas pela controladoria aos gestores vem evoluindo a cada dia, sendo feitas melhorias e gerando-se novos indicadores, conforme o surgimento de necessidades dos gestores.

Para que a controladoria consiga exercer a sua função, precisa desempenhar sobre o controle de gestão econmica de cada setor e da empresa como um todo. Desta forma, a controladoria deve gerenciar o sistema de informações e coordenar a atuação dos gestores de cada setor, com o propósito de atingir bons resultados para a empresa, uma vez que o gestor responsável pela controladoria deve ter sempre uma visão mais generalista da empresa, pois, deve-se sempre integrar todas as áreas da melhor maneira possível para que haja sempre gerao de bons resultados (MOSIMANN; FISCH, 1999).

Ainda de acordo com Mosimann e Fisch (1999), nem sempre haverá nas empresas um setor específico de controladoria, pois, isso pode variar de acordo com o modelo de gestão adotado por cada organizao. Mas, não quer dizer que a controladoria deixe de existir, pois, como ramo de conhecimento ela sempre estará presente, atuando em todas as áreas e participando das etapas dos processos de gestão, sendo realizado como suporte às tomadas de decisão.

2.3 Planejamento, execuo e controle

O processo de gestão deve estar sempre integrado com o processo decisório, tendo em vista que a empresa sempre busca a maximizao de bons resultados. Sendo assim o processo de gestão estrutura-se em três etapas: planejamento, operao e controle (MOSIMANN; FISCH, 1999).

Padoveze (2015) explica que na etapa de planejamento são introduzidas todas as atividades abrangidas pela etapa de execuo, bem como o controle destas atividades, onde o controle aborda eventos que aconteceram antes e que posteriormente podem acontecer mediante aos eventos realizados.

Conforme Mosimann e Fisch (1999), os princípios que devem conduzir o desempenho da controladoria no planejamento da organizao tanto no âmbito administrativo como do conhecimento devem ser: viabilidade econmica, objetividade, imparcialidade e visão generalista.

O planejamento possui duas fases, sendo elas: o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Segundo Padoveze (2012) o planejamento estratégico é a primeira etapa do processo de gestão, que faz a interpretao dos cenários em que a empresa se encontra,

e também a definição dos objetivos estratégicos. E, para Mosimann e Fisch (1999), é onde é feita pela controladoria a extração de projeção de cenários em que a empresa se encontra, levando em consideração seus pontos fortes e fracos, para que haja a captação de informações para serem traçadas estratégias.

E o planejamento operacional, é onde a controladoria se faz ainda mais atuante. Sendo selecionados vários planos operacionais, onde a escolha deve ser feita sempre pelo plano que possui uma melhor projeção de resultado econômico. Cabe também à controladoria, tornar alguns planos operacionais em orçamentários, sendo comparado o que foi orçado com o que foi realizado e desta forma, verificar se houve equívocos, para que cada área possa corrigi-los (MOSIMANN; FISCH, 1999).

A execução, segundo Padoveze (2015) é onde acontece o que foi planejado pelo processo de gestão com vista à melhoria e maximização dos resultados.

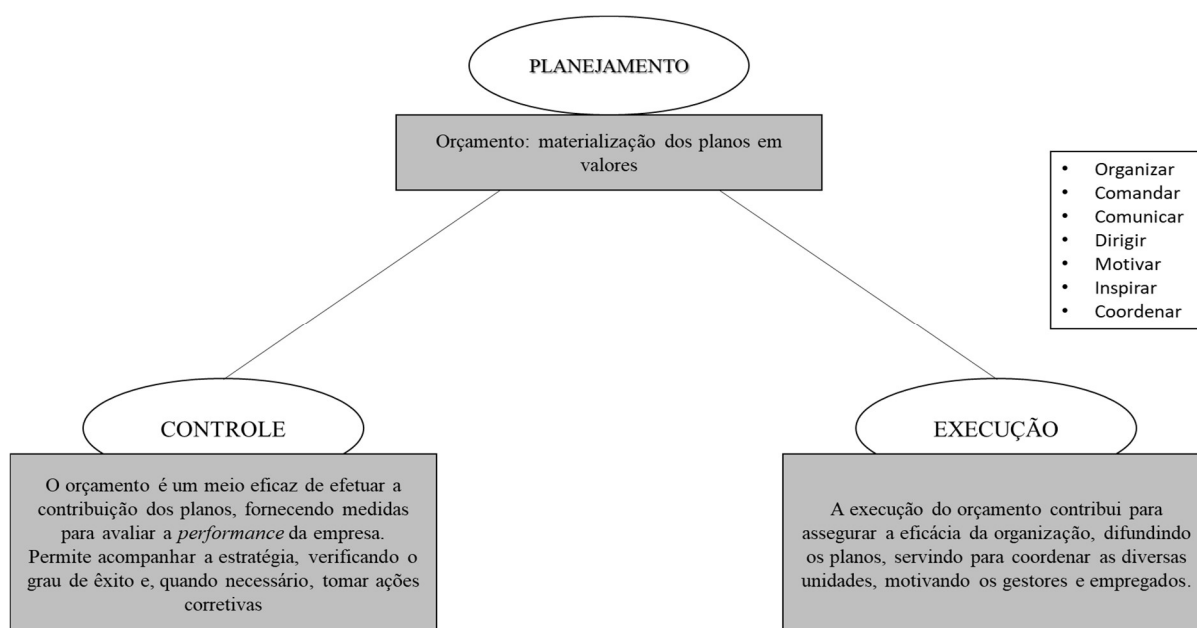


Figura 2 - Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo.

Fonte: Adaptado de Gomes e Ribeiro (2014).

E o controle é onde é avaliado se cada setor está alcançando suas metas e se está sendo eficaz quanto à relação aos planos orçamentários, a partir do que foi definido pelo planejamento. Desta forma, o objetivo do controle é conferir se o que foi planejado é o que realmente foi desempenhado, de maneira com que a empresa obtenha eficácia (MOSIMANN; FISCH, 1999). Padoveze (2015) complementa, citando que o processo contínuo que avalia ligação entre o planejamento e a execução, fazendo análises e propondo correções de melhorias nos setores necessários.

2.4 Gestão de custos logísticos

A logística é conhecida como a cadeia de abastecimento que faz a distribuição, e com isso tem que ter um planejamento, uma movimentação de todo controle dos produtos acabados a ser entregues. O setor da logística nas organizações, quando mal administrado afeta muito os custos dentro das organizações, por isso as decisões nesse departamento influenciam nos resultados dos gestores e principalmente nas operações que proporciona o nível do serviço até o cliente, e cabe a gestão elaborar um planejamento para satisfazer o cliente em um menor custo possível e realizar as entregas num tempo hábil, e que as mercadorias cheguem ao seu destino em perfeitas condições e também na data combinada (LOCH, 2012).

A gestão da logística é um conceito voltado para o fluxo, onde é necessário ter uma ferramenta que auxilie na avaliação e desempenho dos custos obtidos no processo de fornecimento desde a origem do produto até o consumidor final (CHRISTOPHER, 2002).

Os custos são essenciais na indicação de desempenho para a tomada de decisão, sendo fundamental o bom entendimento dos custos para que a empresa possa operar sempre com eficiência e obtenção de bons resultados, onde os custos são fundamentais para a formação do preço do frete e é parte do processo logístico (CZARNESKI, 2017).

Segundo Christopher (2002), os princípios de custeio logístico são de que deve haver um sistema onde demonstre os custos resultantes do ciclo de entrega, ou seja, do fornecimento do serviço até o seu consumidor final. E que seja capaz de gerar relatórios para análise, onde discrimine os custos e receitas de acordo com cada cliente, segmento ou canal de distribuição.

Segundo Mariani (2017), é muito importante saber administrar os custos de transporte dentro de uma organização e saber entender os gastos no processo decisório para ter uma rentabilidade esperada, saber analisar e elaborar o processo de transporte na organização a fim de ajudar os gestores nos gastos do setor da logística nos resultados esperados, mantendo-se competitiva no mercado.

Com o passar dos anos o controle dos custos logísticos vem se desenvolvendo cada vez mais e com isso trazendo a redução dos custos, que é um gasto considerável para a empresa. Em algumas empresas há uma extensa área para um melhor gerenciamento dos custos logísticos, e com isso alcançar alavancagem no lucro (CHRISTOPHER, 2002).

3. METODOLOGIA

3.1 Tipologia e Classificação

Esta pesquisa é abordada de forma qualitativa, pois, é definida como sendo uma pesquisa com análises mais aprofundadas, onde pretende enfatizar características que não são demonstradas em um estudo quantitativo. Evidencia que a abordagem de um problema qualitativo pode ser uma maneira de conhecer lugares, processos, onde busca compreender os fenômenos estudados. Na abordagem qualitativa, não se emprega o uso de números. É comum na Contabilidade o uso do método qualitativo, pois, a contabilidade não é só uma ciência que lida com números, mas sim uma ciência social (BEUREN et al., 2009).

Esta pesquisa é de caráter exploratório, onde busca descobrir e realizar planejamentos mais flexíveis dos assuntos sobre o tema estudado. É realizada quando há pouco conhecimento do assunto abordado (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). A pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aperfeiçoamento de ideias ou até mesmo a descoberta de outros princípios. É um estudo considerado flexível, uma vez que estuda diversos aspectos relacionados aos fatos e fenômenos (GIL, 2002).

Para realização deste trabalho, foi utilizado o método estudo de caso. Define-se como um problema idealizado que apresentará metodologia do estudo elaborado para a coleta de dados. Este tipo de pesquisa exige um esforço maior do pesquisador, uma vez que o fenômeno a ser estudado é limitado, podendo assim compreender o caso com maior aproveitamento e obter melhores resultados. Por se tratar de um único caso, procedimento adotado por muitos pesquisadores, pode-se aprofundar o conhecimento a respeito de determinado caso específico, possibilitando um nível maior de informações. É através desse método que o pesquisador consegue uma quantidade maior de dados detalhados sobre o assunto estudado.

Em relação à Contabilidade, é realizada uma quantidade maior de pesquisas em organizações, tendo em vista análises ou aplicações de ferramentas ou teorias contábeis (BEUREN et al., 2009).

Quanto à coleta de dados, foram aplicadas entrevistas aos gestores dos Departamentos Administrativos, Controladoria e de Logística, com ponto de investigação com o intuito de absorver o maior número de informações, conhecendo o fluxo de processos físicos das operações e o fluxo de informações envolvendo às tomadas de decisões.

Para tal estudo, foi adotada a Entrevista Aberta, onde Marconi e Lakatos (2009) afirmam que pode ser respondida através de um diálogo informal, onde as perguntas são respondidas de

forma clara e espontânea. Deixando o entrevistado expor suas ideias com liberdade por parte do entrevistado, fazendo com que haja uma boa interação sobre o assunto abordado.

O objetivo das entrevistas para este estudo está relacionado à necessidade de compreender o modelo de gestão adotado pela empresa em estudo, considerando a possibilidade de atestar o posicionamento organizacional da Controladoria e sua participação ou influência nas decisões.

3.2 A Empresa Laticínios Alfa

Neste artigo, a Empresa em estudo será tratada pelo pseudônimo “Alfa”.

Alfa teve sua origem em 1920, atuando no comércio de secos e molhados, com sede na cidade de São Paulo.

Atualmente a Empresa encontra-se sediada em São Sebastião do Paraíso - MG, onde se encontra uma das maiores bacias leiteiras do país e com facilidade no acesso nos pontos de distribuição.

A partir de 1975, a Empresa passou a concentrar-se exclusivamente na fabricação de produtos originados do leite, destacando a manteiga. Foi nesse ano que a Empresa lançou no mercado uma nova linha de queijos e posteriormente o doce de leite e requeijão. O grande salto da produção da Empresa estudada foi em 1995, com a aquisição de um moderno equipamento para fabricação e envase da manteiga, tornando-se um processo quase artesanal em um processo automatizado e com características de não perder a qualidade e o sabor do produto.

Atualmente com 341 funcionários, a Empresa fabrica diversos produtos como: manteiga com e sem sal; doce de leite integral e baunilha; requeijão tradicional, *light*, *cheddar* e ervas fina; queijo frescal, mussarela, minas padrão, prato cobocó, parmesão, montanhês, prato, mussarela *light*, ricota, café torrado e moído; entre outros.

Os fatores que vêm possibilitando a conservação na longa caminhada e sucesso são a qualidade, tradição, amor e dedicação durante estes 100 anos.

3.3 Procedimentos Operacionais da Pesquisa

São apresentadas nesta subseção quais etapas serão aplicadas nesta pesquisa, tratando-se dos procedimentos operacionais de pesquisa. Ou seja, resumidamente, quais foram os principais passos planejados na parte prática do estudo, conforme Figura 2.

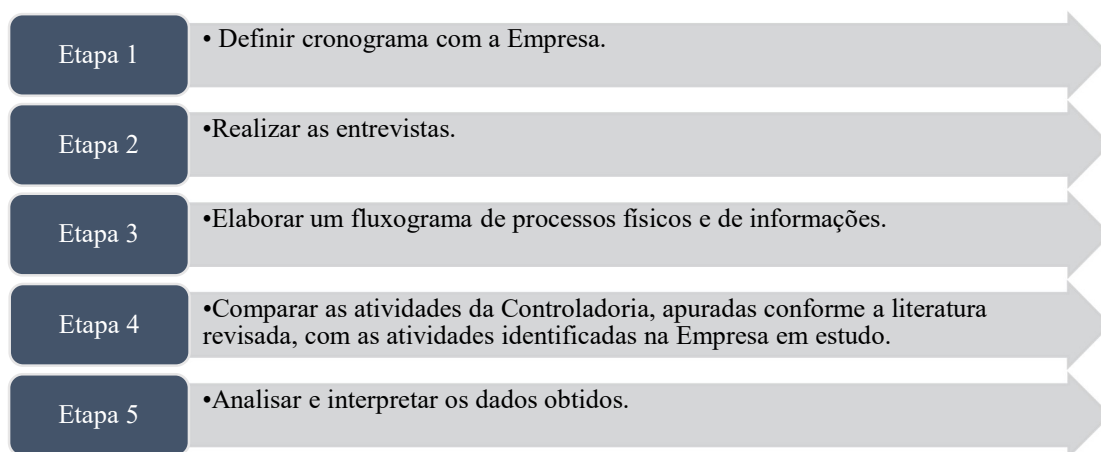


Figura 3 - Procedimentos operacionais de pesquisa.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Desta forma, é necessário analisar a sequência e o modo em que o estudo será direcionado, buscando atingir os objetivos definidos na solução do problema identificado na pesquisa. Visto que, o método utilizado na tomada de decisões nas empresas, e de modo específico nos objetivos da controladoria estão àqueles referentes à logística.

Contudo, o que se torna evidente é que, em praticamente todas as perspectivas que a controladoria elaborar, a informação sobre os custos será de primordial importância, visto que, caso o preço que o mercado aceite pelo produto seja menor do que o custo identificado em toda a operação logística; a empresa, ao definir por continuar com o produto; ou no mercado talvez tenha que diminuir a estrutura que provoca estes custos ou mudar o produto ou, ainda, substituí-lo.

4. ANÁLISE DE DADOS

De modo operacional, a Logística possui uma visão organizacional, a qual coordena os recursos materiais, financeiros, pessoas e informação, no qual exista movimento na organização, fazendo a gestão desde a compra, a entrada de materiais, o planejamento da produção, o armazenamento, o transporte e a distribuição dos produtos, verificando as operações e gerenciando informações, ou seja, rastreando toda parte de entrega e recebimento de produtos e serviços na organização.

Quanto à Logística, esta tem sua própria transportadora; sendo essa a mesma que transporta seu produto até o terceirizado. Dentro da rotina do dia a dia, após o faturamento das

notas fiscais, é realizado um romaneio de carga, que agrupam todas essas notas em um sistema dentro da marca TOTVS (de desenvolvimento de *software* de gestão), chamado GFE (Gestão de Frete Eletrônico) este funciona como uma auditoria de fretes inclusos no sistema, o responsável pela logística junto ao Departamento de Tecnologia da Informação (TI) cadastra todas as transportadoras e as tabelas de fretes negociadas, a partir daí todas as notas fiscais são detalhadas contendo todas as informações logísticas necessárias para calcular o frete. Por meio desse é feito todos os lançamentos dos Ct-es (Conhecimento de Transporte Eletrônico), documento este obrigatório para a movimentação de mercadorias em território nacional.

Enquanto que, o GFE (terceirizado) recebe o produto e emite um Ct-e, a empresa consegue receber esse arquivo no máximo em cinco minutos após sua emissão através de um sistema chamado ANFE (Automática Nota Fiscal Eletrônica). Após o documento recebido, é feito um processo de importação do arquivo XML (formato padrão de notas fiscais eletrônicas, mais conhecidas como NF) dentro do GFE, e as informações precisam confrontar para que o documento passe pela auditoria do sistema; caso isso não aconteça, é porque há problemas no Ct-e, com isso são feitas análises para solucionar o problema.

Portanto, é de extrema importância, que o Ct-e seja lançado no sistema em até cinco dias após sua emissão para recuperar o imposto devido, caso isso não acontece neste prazo, a empresa não o recupera. Dentro desse processo, há também notas fiscais de prestação de serviço e notas fiscais de carga e descarga, que são enviadas para a empresa com os Relatórios e Recibos carimbados e datados pela empresa que está recebendo.

- Nota fiscal de prestação de serviço, isto significa que, quando a entrega é gerada dentro do próprio município do terceirizado.

- Nota de carga e descarga, esta refere-se as entregas que o cliente cobra para descarregar (o terceirizado envia para a empresa os recibos e gera uma nota para ressarcimento).

Após todos os documentos lançados, são enviados para o fiscal, onde é feito um procedimento de conferência de todo o trabalho da logística para inclusão no Livro Fiscal. E o envio para o financeiro, e feito somente depois que a transportadora envia os canhotos assinados e datados pelo cliente, que é o documento mais importante de todo processo de entrega da nota fiscal. Cada canhoto recebido é baixado no Sistema.

Mediante tais informações atualizadas, geram-se faturas dos Ct-es e envia para o financeiro junto com relatórios contendo todas as notas que fazem parte daquela fatura, somente a partir deste procedimento o financeiro efetua o pagamento para o terceirizado.

Os principais setores que a Controladoria engloba: Compras, Faturamento, Logística, Fiscal, Financeiro, Contabilidade.

Ainda, as principais informações que cada setor fornece para a Controladoria são:

- Compras: esta controla as entradas de matérias primas, em seguida é baixado no estoque o que é utilizado na produção. E o setor faz o controle do estoque dos produtos acabados.

- Faturamento: são representadas as somas de todas as vendas dos produtos que foram realizadas durante o período e a controladoria precisa das saídas diárias de notas fiscais de venda, notas fiscais de devoluções para gerar os relatórios com suas informações precisas.

- Logística: A rotina diária é feita mediante a importação dos arquivos XML das notas e Ct-es dos clientes. No sistema chamado GFE (Gestão de frete eletrônico), estão às tabelas de frete que foram negociadas e aprovadas pela diretoria e inseridas no sistema. Qualquer tomada de decisão relacionada ao frete é feita em conjunto com a aprovação da diretoria. Após os documentos passados por auditoria interna de conferência do frete, os mesmos são liberados para o fiscal e na sequência o pagamento.

- Fiscal: refere-se ao recebimento e escrita fiscal, que é a rotina de receber e escriturar todas as notas fiscais que passam pela empresa. Tais como:

- Conferência de todas as documentações fiscais;
- Lançamento fiscais de entrada e saída;
- Emissão de notas fiscais de devolução, remessa para conserto e industrialização;
- Atualização constante para acompanhar as mudanças na legislação fiscal e tributária;
- Apuração de tributos;
- Análise dos dados cadastrais dos fornecedores junto ao fisco;
- Auxílio na determinação de classificação fiscal de novos produtos comercializados;
- Entrega de obrigações acessórias.

- Financeiro: Contas a pagar e contas a receber, conciliações bancárias, controles de aplicações financeiras. Apuração de todas as movimentações bancárias.

- Contabilidade e Controladoria: Contabilizações de entradas, saídas, receitas e matérias primas.

- Conciliações contas balancetes;
- Apurações de impostos e custos;
- Entrega de obrigações acessórias;
- Balancetes, Balanços/Demonstrações Contábeis;
- Apuração e controle de lucro real/presumido.

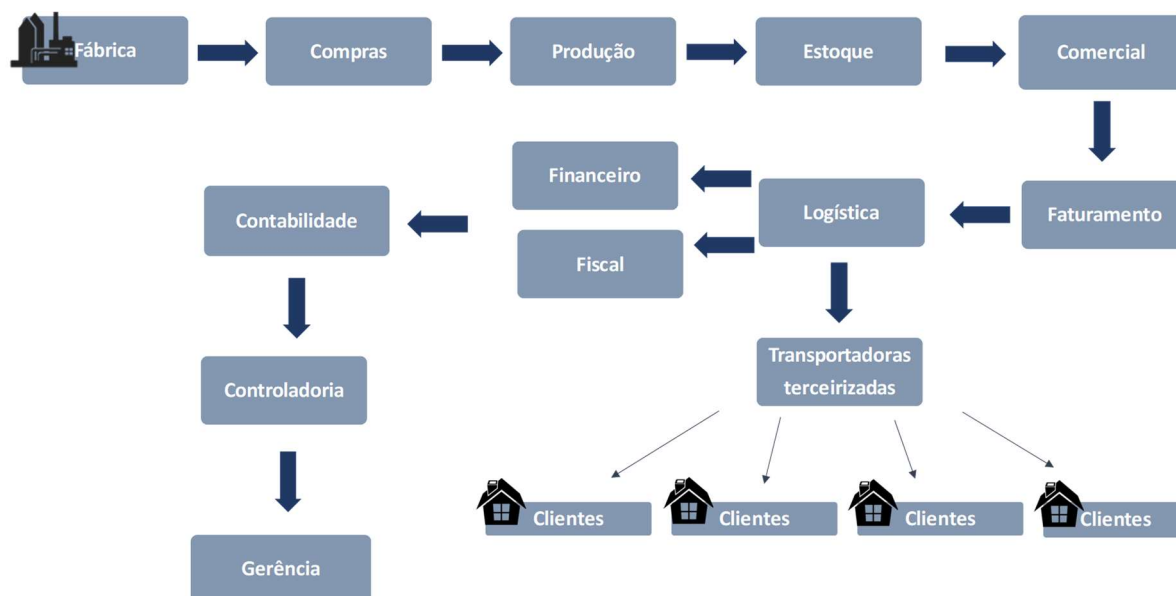


Figura 4 – Fluxograma de processos
Fonte: os autores

Cabe ressaltar que, a Controladoria exige documentação mensal de cada Departamento. É essencial que as informações sejam precisas para dar continuidade no trabalho dentro da organização.

Em sequência, poderá ser observado o Quadro 1 o qual apresenta uma comparação dos principais itens identificados durante a revisão da literatura sobre o tema com a realidade encontrada na empresa em estudo.

Autor(es) e Ano	Item	Descrição	Item observado na Empresa Alfa
Oliveira, Perez Jr e Silva (2011)	Seguimentos da controladoria.	Afirmam que a controladoria é formada por dois seguimentos, sendo eles o contábil e fiscal, e o planejamento e controle. Sendo o contábil e fiscal onde são elaboradas as demonstrações contábeis, geração de relatórios, conciliações, apurações de custos etc. E o planejamento e controle é a parte de gestão, onde contém os orçamentos, estratégias, apurações de custos, projeção de cenários e análise futura, entre outros.	Conforme análise, literatura e realidade da entidade, a apuração de custos e negociações de fretes são feitos pelo setor de logística, onde estas informações apuradas passam diretamente para a diretoria através de relatórios. E a gestão realiza análises de qual cenário é mais viável para a empresa. A controladoria neste caso, gera relatórios mensais dos gastos na logística para obter valores exatos para serem lançados no balancete.
Bio, Robles e Faria (2003) e Da Silva (2018)	Armazenagem e distribuição	Afirmam que as boas práticas de armazenagem na logística têm por objetivo garantir a integridade e a qualidade dos	Em relação a armazenagem do produto nem sempre podemos ter a garantia de cem por cento na qualidade total dos produtos, pois,

		produtos armazenados de forma a impedir a perda do valor e deterioração, e a temperatura de armazenamento deve estar compatível com a recomendação do fabricante. E por fim, estocá-las até que seja solicitado por um cliente e quando solicitado expedi-las até o destino final.	sempre há imprevistos durante todo o procedimento de fabricação até a entrega. A mercadoria não é estocada, ela chega na transportadora terceirizada e imediatamente já vai para a distribuição, pois, a demanda é alta e os clientes exigem que o produto seja entregue o mais rápido possível após a sua fabricação.
Coimbra, (2005)	Fontes de informações	A controladoria e a contabilidade são as maiores fontes de informações dentro de uma entidade, são elas que contribuem para uma boa gestão na empresa como um todo.	Nem sempre elas são fontes de informações, pois, dependem dos outros setores para obter os dados para chegar na conclusão na elaboração dos relatórios e demonstrações contábeis. Certos dados são apurados em outros departamentos, resultando em relatórios específicos diretamente à gestão.
(Silva; Souza Junior, 2018)	Relatórios da controladoria	A controladoria deve atender as necessidades fiscais e gerenciais da organização, de maneira a interpretar as informações necessárias e repassá-las aos gestores em forma de relatórios, onde demonstre a eficácia e irregularidades dos processos.	A controladoria obtém informações dos setores através dos relatórios através de lançamentos feitos por cada departamento, e através destes relatórios a diretoria da entidade que identifica quaisquer irregularidades dentro da entidade.
(MOSIMANN; FISCH, 1999).	Processo decisório	O processo de gestão deve estar sempre integrado com o processo decisório, tendo em vista que a empresa sempre busca a maximização de bons resultados.	Na empresa estudada independente se foi o processo decisório ou de gestão sempre a diretoria toma as decisões finais independente sem interferência de qualquer colaborador.
(OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2018)	Controladoria nas tomadas de decisões	A controladoria não possui um único tipo de aplicabilidade, ela é considerada por alguns gestores um setor específico, por outros parte de um setor e outros à consideram parte de uma gestão, porém, é vista de maneira generalizada pelos gestores de grande importância se utilizada de maneira correta.	Na empresa Alfa, a Controladoria é um setor da Contabilidade, e todas as decisões que venha tomar, são passadas ao contador, e o mesmo auxilia nas tomadas de decisões, e depois as informações precisas são passadas para a diretoria

Padoveze (2015)	Controladoria e Contabilidade	A controladoria é diferente da contabilidade, onde a controladoria é entendida como uma evolução da ciência contábil que levou a ter um campo muito amplo e muito bem apresentando na área contábil. amplo e muito bem apresentando na área contábil.	A Empresa Alfa, é diferente da literatura, pois a Controladoria mesmo sendo um setor de grande responsabilidade, o Contador, assume o papel fundamental na tomada de decisões da entidade e é ele quem analisa todos os relatórios com os resultados finais antes de passar para o balancete.
-----------------	-------------------------------	---	---

Quadro 1 – Comparativo entre a Literatura sobre Controladoria e as atividades da empresa Laticínios Alfa
Fonte: elaborado pelos autores

Pode-se intervir por meio da comparação apresentada, que na literatura, a controladoria possui uma função mais estratégica, porém uma realidade oposta do que identificado na empresa em estudo, onde a controladoria exerce mais um papel contábil.

Os custos do setor de logística são feitos e analisados com o auxílio da diretoria, e apuração dos custos e valores dos fretes, que são feitos pelos custos variáveis por e custo fixo mensal e é através destes valores, juntamente com a margem de lucro, calcula-se o *mark up* onde é possível apurar o percentual que é aplicado para obter o preço do frete.

Os custos variáveis envolvem os preços médio do diesel, combustível e lubrificantes, custo dos pneus, custo com manutenção.

Os custos fixos mensais compõem os mão de obra despesas com motoristas, custos com seguros, depreciação veículos.

Assim, apura-se um valor mensal de cada item e o percentual de gastos com tudo que envolve dentro do setor de logística.

Depois de todo procedimento, calcula-se os custos dos fretes, onde encontra-se o valor médio mensal e as despesas administrativas, faz-se um rateio dividindo as despesas administrativas pelo faturamento médio e chega em um percentual de todos os gastos dos fretes mensais.

Portanto, há um fluxo de informações dos departamentos para a Controladoria, como uma sequência de procedimentos contábeis, e não uma participação estratégica da Controladoria com as áreas, inclusive a logística.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se demonstrar a participação da controladoria no setor de logística, onde foi analisado que o departamento de logística não depende de nenhuma informação do setor de controladoria para apuração de custos, somente balancete apurado no final de cada mês, conforme a necessidade que a controladoria tem de determinadas informações, o responsável tem acesso no sistema em buscar qualquer informação que vão estar sempre disponíveis.

Durante a elaboração deste trabalho, verificou-se que a logística é independente da controladoria, porém o que foi identificado na literatura é de que a controladoria tem o papel de auxiliar a administração geral da entidade nas tomadas de decisões por meio de informações fidedignas fornecidas por cada departamento em tempo hábil.

Foi encontrada uma grande dificuldade para a finalização desta pesquisa, devido ao momento atual da pandemia que o mundo está passando, pois, isso limitou a coleta de dados, uma vez que o funcionamento da empresa estudada está executando trabalhos *Home Office*, a entrevista foi feita conforme oportunidade de comparecer na empresa e ter diálogos, buscando informações de acordo com o desenvolvimento da pesquisa.

Espera-se que este estudo contribua com a área acadêmica, possibilitando uma análise de um estudo de caso, observando a comparação da literatura com um caso prático.

Concluindo, sobre as considerações desta pesquisa, sugere-se que outros estudos futuros possam abranger e aprofundar sobre a atuação da controladoria em outras áreas das empresas além da logística, como no setor de faturamento, comercial, fiscal, financeiro, para que possa ser demonstrado se a controladoria pode contribuir com setores e com isso auxiliar os gestores de maneira mais ampla para as tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; ARTIFON, Renato Luís. **Informações da controladoria de suporte à decisão logística**. Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas v. 16, n. 1, p. 73-102, jan./jun. 2011.

BEUREN, Ilse Maria; et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIO, Sergio Rodrigues; ROBLES, Léo. Tadeu.; FARIA, Ana Cristina de. **O papel da controladoria no apoio às decisões logísticas: um estudo de caso**. X Congresso Brasileiro de Custos. Guarapari, ES. Out, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

COIMBRA, Cleberson dos Santos. **O Custeio da Ineficiência Produtiva como Parâmetro para investimentos na Logística Industrial Sob a ótica de Gecon**. Ribeirão Preto, 2005.

COLETTI, Douglas. **Gerenciamento da segurança dos alimentos e da qualidade na indústria de alimentos**. Universidade Federal do Rio grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

CZARNESKI, Angela Maria. **Custos logísticos: Um estudo de caso em uma transportadora paranaense**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

DA SILVA, J. A. B. Customer service logistics como estratégia organizacional: um estudo de caso em uma multinacional. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 4, n. 4, p. 226-244, 2018.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
GOMES, Carolina Tabita de Souza; RIBEIRO, Fabiana Franco. **O papel da controladoria no processo de gestão: um estudo de caso em uma siderúrgica**. Volta Redonda: 2014.

LOCH, Aline Cavaler. **Logística: Um estudo bibliométrico da produção científica no Congresso Brasileiro de Custos**. UNESC, Criciúma, SC, 2012.

MACEDO, Elaine de Fátima Soares; NISHIZAKI JUNIOR, Nelson. **A importância do planejamento logístico com foco no crescimento da demanda da cadeia produtiva de alimentos até 2050**. Instituto Federal de Suzano, v.3, n.3, Edição especial, abr.2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MARIANI, Tainai Scussel. **Estudo para avaliar a gestão dos custos numa empresa transportadora de pequeno porte localizada no sul de SC**. UNESC, Criciúma, SC, 2017.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvia. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Gislaine Boeno de; Oliveira, Reginaldo Aparecido de. **A importância da controladoria na percepção dos gestores:** Um estudo dirigido a uma empresa do meio oeste catarinense. UNOESC Joaçaba, 2018.

OLIVEIRA, Luíz Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PASIN, Rodrigo Maimone. et al. **Fusões e aquisições na indústria de alimentos no Brasil:** Um estudo sobre a gestão financeira das empresas. XXVI Enanpad, Salvador, 2002.

SÄNGER, Luana Thaís. **Controladoria:** Avaliação das informações geradas pela controladoria na empresa X. UNISINOS São Leopoldo, 2018.

SILVA, A. M. M.; TEIXEIRA, A. C. **Desempenho da logística de transporte terceirizado em uma indústria.** 2018.

SILVA, Clesia dos Santos; SOUSA JUNIOR, Alvani Bomfim. **A importância da controladoria e da função do controller no processo de tomada de decisão na gestão empresarial.** Entrepreneurship, v.2, n.2, p.17-29, 2018.

TANCREDO, Laís. **Controladoria Estratégica:** Uma proposta de modelagem dos relatórios gerenciais para uma empresa de transporte multimodal localizada em Criciúma/ SC. UNESC, Criciúma, SC, 2017.

TELES, Camila Duarte. et al. **Avaliação dos custos logísticos em duas empresas do setor alimentício.** UFRGS, Porto Alegre, RS, 2005.

APÊNDICE A - PROTOCOLO ÉTICO

GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS	
	LIBERTAS FACULDADES INTEGRADAS Av. Wenceslau Bráz, 1.018 / 1.038 – Lagoinha - CEP: 37.950-000 São Sebastião do Paraíso - MG Telefone: 0800 283 2400 ou (35) 3531-1995

PROTOCOLO ÉTICO

Nossos nomes são **Daiani Silva Alcântara Lara e Marinilda Aparecida de Oliveira**. Estamos realizando a pesquisa sob a temática: A eficiência da controladoria no setor de logística: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício de São Sebastião do Paraíso-MG. Esta pesquisa faz parte do nosso artigo de graduação em Ciências Contábeis da Libertas Faculdades Integradas. No site <https://libertas1.sslblindado.com/> podem ser encontradas maiores informações sobre a instituição. O Prof. M.Sc. Lucas Mateus Lima é o orientador deste artigo, e pode ser contatado através do e-mail: lucaslima@libertas.edu.br, para fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários. Como acadêmicos responsáveis por este estudo, podemos ser encontrados através dos e-mails: daianialcantara@hotmail.com e marinilda1176@gmail.com, caso tenha alguma dúvida.

Agradecemos por sua disposição em participar deste projeto de pesquisa. A sua participação é muito importante e será apreciada. Antes de começarmos a entrevista, gostaria de garantir-lhe, mais uma vez, que ao participar deste projeto você tem alguns direitos muito bem definidos. Primeiro, a sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária. Você pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento. Você pode se retirar da entrevista e dar por encerrada a qualquer momento. Em segundo lugar, esta entrevista é confidencial e seu nome não será divulgado. Agradeço sua atenção e peço que assine o presente Protocolo Ético como prova de que está de acordo em participar da pesquisa.

(Assinatura)

(Nome por extenso)

____/____/_____
(Data)