

A importância da controladoria no processo de gestão: um estudo de caso em uma empresa do ramo moagem de trigo e venda dos seus derivados

Recebimento dos originais: 08/03/2018
Aceitação para publicação: 31/03/2020

Kelen Faria Gonzaga
Bacharel em Ciência e Economia
Instituição: Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)
E-mail: kelenfariagonzaga@gmail.com

Fabiane Fidelis Querino
Mestranda em Administração
Instituição: Universidade Federal de Lavras (UFLA-MG)
E-mail: fabianequerino@hotmail.com

Fernanda Teixeira Franco Ribeiro
Doutoranda em Administração
Instituição: Universidade Federal de Lavras (UFLA-MG)
E-mail: fernandafrancoribeiro@hotmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo demonstrar os relatórios utilizados nas empresas, através das ferramentas da controladoria que auxilia no processo decisório dos gestores. O recorte para este estudo compreende uma indústria de moagem de trigo e venda dos seus derivados, chamada Moinho Sul Mineiro S.A, conta com mais de 64 anos de experiência, sendo uma das empresas mais importantes da região, atualmente contribui com a economia da região por oferecer cerca de 300 empregos. A metodologia utilizada para analisar o objetivo proposto foi um estudo de caso. O trabalho permitiu a identificação da história e o surgimento, a importância de se implantar a controladoria, sua função e os instrumentos utilizados para ser eficiente e como a auxilia no processo decisório dos gestores. Ficou claro a importância da controladoria e seu auxílio os gestores nas tomadas de decisões. Os instrumentos da controladoria possibilitam identificar possíveis falhas, seja com o volume de vendas, clientes devedores, preço praticado pelos produtos, com essa identificação os gestores conseguem planejar qual estratégia utilizar para conseguir alcançar a meta estabelecida.

Palavras-chave: Ferramentas da controladoria. Processo decisório. Gestão.

1. Introdução

A controladoria é uma área do conhecimento crescente no dinâmico mundo dos negócios. Uma empresa sem planejamento e controle, corre o risco de se deteriorar, ou seja, deixa de existir. Por isso a controladoria tem o papel de acompanhar as necessidades de

informações da empresa, com a preocupação de subsidiar a evolução e conduzir a empresa de forma adequada no processo decisório.

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

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

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

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

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

2. Referencial Teórico

2.1. Controladoria

De acordo com Arruda, Madruga e Junior (2008) o avanço econômico e tecnológico dos últimos anos e a busca pela competitividade representou grande estímulo ao desenvolvimento e ao uso de sistemas de informações no processo de tomada de decisões, tornando ainda mais importante que as empresas divulguem suas informações de uma forma coerente, sintética e explicativa aos seus clientes, aos bancos e aos fornecedores, bem como ao governo e devido a este contexto a Controladoria é de suma importância para as organizações, pois fornece informações de grande valor para empresa.

Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2011) apontam que a controladoria é uma área de estudos que carece de definições e conceituações claras, isso inclui um conjunto básico de funções. Os autores mencionam que o desenvolvimento da controladoria foi a partir dos preceitos da contabilidade, para desempenhar uma função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, e também participar da formulação das estratégias, com o intuito de fornecer informações que permitem realizar o alinhamento estratégico das organizações.

Segundo Beuren (2002) pode-se afirmar que a controladoria não possui uma conceituação e fundamentos consolidados, pois diversos autores apresentam diferentes conceitos e fundamentos para a mesma, a autora aponta que a controladoria poderá preencher a lacuna deixada pela contabilidade, para atender as expectativas por informações que subsidiem o gestor em sua tomada de decisão.

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

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

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

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

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

Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2011) realizaram uma análise na qual constatou que, no Brasil, 100% dos pesquisadores analisados, julgam que o planejamento é a função mais relevante da controladoria. Nos Estados Unidos e na Alemanha, esta é a opinião de 80% dos estudiosos da área. Em relação à função de controle, percebe-se que na Alemanha, ela é considerada fundamental na gestão dos negócios, por 100% das obras. Por seu turno, no Brasil e nos Estados Unidos, esta função é julgada relevante por 80% e 70% das obras, respectivamente.

2.1.1. História e surgimento

Segundo Barbosa e Monteiro (2011, pág. 42) “a controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial e mais tarde com as fusões ocorridas entre as empresas criadas, formando grandes organizações e conseqüentemente aumentando a complexidade de suas atividades. ”

Segundo Souza (2015, pág. 10) devido a expansão da indústria americana e o crescimento sem precedentes em tamanho e complexidade das unidades de negócios individuais, fez com que aumentasse a demanda por melhores práticas de gestão, o que exigiu um controle financeiros, sendo mais eficiente e adequados.

Segundo Souza (2015, pág.11) no Brasil a controladoria se instalou graças as primeiras empresas multinacionais norte americanas, sua função era ligada a área financeira ou da contabilidade. Desde o surgimento no Brasil até os dias atuais, percebe-se várias

mudanças e transformações, seja em sua função ou área ligada de atuação. Acompanhou a evolução da controladoria a nível mundial, ocorreu a partir das necessidades de informações e controles que acompanhou a evolução da economia brasileira.

2.1.2. Importância

A controladoria possui um papel importante em todas as empresas, pois é ela que controla e verifica todos os custos, gastos e despesas das empresas. Segundo Guimarães et al. (2009, pág. 264) as atividades desempenhadas pela controladoria, visa propiciar aos gestores instrumentos que permitem uma visão global das aplicações e recursos que estão sendo empregados na empresa, ou seja, onde está sendo distribuído o dinheiro da empresa, a fim de verificar como seus objetivos e metas poderão ser alcançados, dessa forma, tomar as melhores decisões.

Segundo Bertoldi e Oliveira (2003, pág. 9) “uma empresa sem planejamento e controle corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. ” Por isso, a controladoria tornou-se importante no papel decisório, acompanha as necessidades do empresariado, para evoluir em conjunto, para que o controller elabore relatórios, cuja finalidade é apresentar da forma mais objetiva possível, os fatos relatados à administração, mostre as dificuldades que a empresa se encontra, e de apoio com metas para se resolver os problemas identificados.

2.1.3. Instrumentos

Com intuito de executar um controle eficaz, é preciso identificar quais os instrumentos que serão utilizados para alcançar o resultado estabelecido. Para Barbosa e Monteiro:

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

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

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

Para Nascimento et al (2015, pág. 9) as funções e atividades da controladoria necessita ser aplicada em métodos de mensuração e instrumentos, que são denominados por diversos autores como artefatos.

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

Outros instrumentos da controladoria utilizados nas empresas são:

- Demonstração do resultado do exercício: segundo Bachtold (2011, pág. 203) “a demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período (12 meses)”, com a finalidade de evidenciar a situação líquida do resultado da empresa;
- Fluxo de caixa: conforme Erban et al (2013, pág. 132) “fluxo de caixa pode definir-se como um controle de entrada e saída do dinheiro. Permite a análise da geração dos meios financeiros e da sua utilização num determinado período de tempo”. Refere-se ao fluxo do dinheiro no caixa das empresas, seus recebimentos e pagamentos, ou seja, qualquer entrada ou saída de dinheiro;
- Capital de giro: para Silva (2002, pág. 35) “fluxo de caixa pode definir-se como um controle de entrada e saída do dinheiro. Permite a análise da geração dos meios financeiros e da sua utilização num determinado período de tempo”. Ou seja, é capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, seja na venda aos clientes a prazo, ou na compra de matérias-primas e embalagens;
- Clientes devedores: segundo Shigaki (2001, pág. 6) “é necessário efetuar um minucioso e constante acompanhamento dos devedores de uma instituição

financeira e verificar se as condições, que justificam a confiança de retorno dos capitais emprestados, estão sofrendo alterações com o passar do tempo”.

- Gestão de custos: de acordo com Pompermayer e Lima (2002, pág. 51) a gestão de custos está além das técnicas tradicionais da contabilidade, pois os custos podem ser analisados como Custo Contábil, subordinado à Contabilidade Financeira e Custo Gerencial.
- Comparação mensal das vendas efetuadas, com o intuito de acompanhar o volume vendido a cada mês em cada região;
- Orçamentos para o fluxo de caixa, DRE e clientes devedores para os próximos meses e anos, com o intuito de prever as despesas e gastos futuros.

2.2. Controller

O controller para Bruni e Gomes (2010, pág. 46) não se limitam a executar acertadas demonstrações contábeis, devem através destes dados traçar metas e objetivos, ou seja, um prognóstico das atividades operacionais, procurando direcionar as ações para os objetivos traçados.

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

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

Maciel e Lima demonstram a formação necessário a um controller:

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

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

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

2.3. Planejamento estratégico

Segundo Santos e Padoveze (2007, pág. 84) a” grande preocupação no ambiente corporativo situa-se na forma pela qual a administração formulará a sua estratégia e quais decisões serão provenientes desta estratégia. ”

A partir das estratégias estabelecidas, consegue-se identificar os caminhos através do planejamento, para se alcançar suas metas:

A utilização do planejamento estratégico poderá otimizar as chances de sucesso das organizações, já que, atualmente, atravessam por um cenário repleto de constantes mutações. As metas e os objetivos devem ser parametrizados de modo que a organização atinja ou mantenha um determinado momento preestabelecido no planejamento. (SANTOS; PADOVEZE, 2007, pág. 85).

As estratégias oferecem diretrizes gerais, que descrevem os recursos que deverão ser seguidos, para se alcançar seus objetivos:

A grande utilidade das estratégias é que elas oferecem uma diretriz geral sobre como devem ser aplicados os recursos de uma empresa para produzir valor.(...) Para controlar a transformação produtiva de uma empresa e seu alinhamento estratégico para a dupla produção de valor, a Controladoria precisa incorporar em sua representação da realidade um modelo que indique em detalhe, qualitativa e quantitativamente, a forma pela qual os recursos são efetivamente empregados no contexto das atividades empresariais. (MARTIN, 2002, pág. 7)

Segundo Padoveze (2010, pág. 23) “o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, quando a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais de acordo com uma visão especificado futuro. ”

2.4. Planejamento operacional

O planejamento operacional possui o objetivo de otimização do desempenho da empresa, com o intuito de realizar as atividades previstas em cada área:

O Planejamento Operacional, cujo objetivo é a otimização do desempenho da empresa, refere-se à fase em que são previstas a realização das atividades nas áreas, seja ela de marketing, finanças, produção ou controladoria. Nesta fase devem ser usados modelos de simulação e orçamentação realizando-se um pré-planejamento para escolha do conjunto de melhores alternativas de cada área. (CROZATTI, 2003, pág. 6)

O planejamento operacional otimiza o desempenho da empresa, por possui conhecimento das despesas em cada área, consegue-se prever os possíveis gastos, devido aos gastos dos presentes.

Segundo Siqueira e Soltelinho (2001, pág. 67) o planejamento operacional ocorre após o planejamento estratégico, sendo que o planejamento estratégico é o mais elevado nível hierárquico organizacional e com maior impacto, este planejamento será operacionalizado através dos planejamentos tático e operacional.

Segundo Padoveze (2010, pág. 23) “é a etapa do processo de gestão em que as coisas acontecem. A execução deve estar em coerência com o planejado e programado.” É nessa etapa que se coloca em prática o planejamento estabelecido.

A controladoria é responsável pela criação, acompanhamento e manutenção do sistema de controles operacionais nas organizações, interagindo com o planejamento e a execução através de avaliação de desempenho. Tal sistema precisa estar integrado ao sistema de informações, que deve ser desenvolvido de acordo com o modelo do sistema de controle de gestão operacional requerido pelos gestores e seus subordinados, a fim de gerar os relatórios contábeis-gerenciais que passam a dar suporte ao processo de gestão da empresa. (DIAS, 2002, pág. 41)

É nessa fase que precisa ter metas e objetivos estabelecidos, para conseguir implantar com eficiência. É preciso acompanhar a execução para se identificar possíveis falhas, e conseguir corrigi-los sem causar problemas as metas estabelecidas.

3. Metodologia

Define-se este estudo como sendo de natureza descritiva e visa evidenciar os modelos dos relatórios, por ter como intuito principal demonstrar a importância da controladoria no

processo decisório dos gestores, as áreas de atuação e sua função nas empresas, sendo exemplificados com dados da empresa Moinho Sul Mineiro S.A.

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

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

Todos relatórios, planilhas, fluxos de caixa e informações relevantes para o presente estudo foi coletado para análise e observação com intuito de responder o objetivo proposto por esse trabalho. Após a coleta foi realizado uma organização por tipo de arquivo e data e com isso se iniciou o processo de análise dos dados.

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

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

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

4. Apresentação e Discussão

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

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

Será demonstrado os instrumentos utilizados pela empresa através dos relatórios, e quais informações fornecidas que os auxilia, seja nas tomadas de decisões ou como controles dos resultados. Os dados que alimentam as planilhas são retirados através do sistema integrado de gestão ERP SAP.

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

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

Figura 1: Capital de Giro

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

A Figura 2 encontra-se todas as despesas da empresa Moinho realizados no mês, comparadas com os meses anteriores, separados por cada despesa com o intuito de identificar alguma despesa que possa ter o valor muito divergente de mês para o outro, ou seja, consegue-se comparar em quais despesas está ocorrendo aumento, e se realmente aquele gasto é necessário para o determinado mês.

		RELATÓRIO DE DESPESAS - JANEIRO/2017 A NOVEMBRO/2017					
CONTA	DESCRIÇÃO	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17
4101001	ORDENADOS E SALÁRIOS						
4101002	HONORARIOS DA DIRETORIA						
4101003	REMUNERACAO ESTAGIARIOS						
4101004	HORAS EXTRAS						
4101005	I.N.S.S						
4101006	F.G.T.S.						
4101009	SESI/SENAI						
4101010	13. SALARIO						
4101011	FERIAS						
4101024	DSR-DESCANSO SEMANAL REMUNERADO						
4101026	ADICIONAL NOTURNO						
4101027	AJUDA DE CUSTO/REMUNERACAO						
4101028	DESPESAS MEDICAS						
4102003	VALE PEDAGIO						
4102004	PUBLICIDADE E PROPAGANDA						
4102005	FEIRAS E EXPOSICOES						
4102006	ALUGUEL E CONDOMINIO						
4102007	DESPESA INST. ASSOC. CLASSE						
4102008	DESPESA DE COMUNICAÇÃO						
4102009	DESPESA DE CORREIOS						
4102010	DESPESA C/ CARTÓRIO						
4102011	DESPESAS C/ SIPAT						
4102014	PERDAS NO RECEBIMENTO DE CRÉDITOS						
4102015	PREMIOS DE SEGUROS						
4102053	GASTOS COM VEICULOS - ALUGUEL						
4102054	GASTOS COM VEICULOS - MANUTENÇÃO E PEÇA						
4102055	GASTOS COM EMPILHADEIRAS - COMBUSTIVEL						
4102056	GASTOS COM EMPILHADEIRAS - ALUGUEL						
4102057	GASTOS COM EMPILHADEIRAS - MANUTENÇÃO E						
4102058	MATERIAIS MANUTENÇÃO - EQUIPAMENTOS IND						
4102059	MATERIAIS MANUTENÇÃO - PREDIAL E NÃO IN						
4102060	MATERIAIS MANUTENÇÃO - EQUIPAMENTOS T.I						
4102061	SERVIÇO MANUTENÇÃO PJ - EQUIPAMENTOS IN						
4102062	SERVIÇO MANUTENÇÃO PF - EQUIPAMENTOS IN						
4102063	SERVIÇO MANUTENÇÃO PJ - PREDIAL / NÃO I						
4102064	SERVIÇO MANUTENÇÃO PF - PREDIAL / NÃO I						
4102065	SERVIÇO MANUTENÇÃO PJ - EQUIPAMENTOS T.						
4102067	RELAÇÕES PUBLICAS - SAC						
4102069	DESPESAS DEGUSTAÇÃO - MATERIAL DE DEGUS						
TOTAL DESPESAS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figura 2: Relatório de Despesas

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

Na Figura 3 observa-se a ferramenta de controle dos clientes devedores, o que segundo Shigaki (2001) já demonstrado no instrumento, é importante para os gestores por mensurar a chance de receberem seus pagamentos. Quanto menos dias vencido uma fatura, maior a chance de receber, sendo assim, os responsáveis pelas contas a receber entram em contato com os clientes na busca do pagamento, para não correrem o risco de não receberem. Outra vantagem do controle dos clientes devedores é possuir um percentual de clientes que realmente não irão pagar, formando a provisão para créditos de liquidação duvidosa, que existe para reconhecer para os gestores essa parcela que a empresa não receberá.

	Nov 2017	
Total	13.268	100%
Não vencido	8.267	62%
Vencido 1 - 15 dias	402	3%
Vencido 16 - 30 dias	226	2%
Vencido 31 - 60 dias	145	1%
Vencido 61 - 90 dias	77	1%
Vencido 91 - 180 dias	157	1%
Vencido 181 - 360 dias	391	3%
Vencido 360+ dias	3.604	27%

Venda líquida		
Mês	6.280	132%
Acumulada 12 meses	125.600	11%

Figura 3: Clientes devedores

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

A empresa Moinho utiliza do instrumento fluxo de caixa, o que Elbano et al (2013) o descreveu sendo entrada e saída do dinheiro, como já citado, representado na Figura 4, para o controle das entradas, ou seja, ou recebimentos, e as saídas, todos os pagamentos pertinentes a empresa. Esse controle visa o reconhecimento do mês atual, e a previsão para os meses seguintes, para os próximos 12 meses.

NOVEMBRO					
ENTRADAS - R\$ mil	Realizado	nov-17	dez-17	jan-18	fev-18
Recebimentos de Clientes					
FGPP					
Outras entradas					
SAÍDAS					
Compra de trigo nacional Mineiro					
Compra de trigo nacional Paraná					
Frete trigo nacional					
Trigo Importado					
Frete Trigo Importado					
Farinha de Trigo Terceiros					
Revenda/Marca Própria					
Embalagens/Insumos					
CEMIG					
Salários líquidos, Férias e 13ª					
INSS e terceiros					
FGTS					
IRRF					
Comissões					
Gratificações					
JCP e Dividendos					
Processos Trabalhistas					
Pis e Cofins					
ICMS					
Devoluções					
Descontos - Contratos					
Descontos - Bonif/Incond/Trade					
IRPJ/CSLL					
Fretes sobre vendas					
manutencoes					
Investimentos					
Despesas bancárias					
Empréstimos e Financ. Máquinas					
Empréstimos e Financ. Safra de trigo					
Benefícios a empregados					
Despesas Frota propria/locada					
Despesas de TI					
Outros Pagamentos					
TOTAL SAIDAS					
RESUMO - R\$ mil					
Saldo Anterior					
Entradas					
Saídas					
Saldo disponível	0	0	0	0	0

Figura 4: Fluxo de Caixa

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

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

A Figura 5 demonstra a análise de vendas acumuladas do ano, com essa informação consegue comparar com o orçamento para o ano, para identificar em quais regiões ou produtos precisam melhorar suas vendas. Através desse controle, a empresa identifica se as vendas estão abaixo do orçamento, caso estejam, entram em contato com os vendedores da região, para entenderem o motivo pela queda de vendas, sempre na busca de resolver o problema para que o volume de venda siga o orçamento.

		Mês: Novembro											
		Orçamento			Efetivo			Var Volume		Var Preço		Var mix	Var Total
		Volume	V Liquida	R\$ / kg	Volume	V Liquida	R\$ / kg	Varição	Impacto	Varição	Impacto	(R\$ 000)	(R\$ 000)
		(tons)	(R\$ 000)		(tons)	(R\$ 000)		(tons)	(R\$ 000)	(R\$ /kg)	(R\$ 000)	(R\$ 000)	(R\$ 000)
Total	Farinha panificação						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha domestica						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha institucional						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Massas						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Mistura bolos						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Pré-misturas						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Queijo						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Café						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Líquido						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farelo						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 1						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 2						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 3						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Total		0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0

		Mês: Novembro											
		Orçamento			Efetivo			Var Volume		Var Preço		Var mix	Var Total
		Volume	V Liquida	R\$ / kg	Volume	V Liquida	R\$ / kg	Varição	Impacto	Varição	Impacto	(R\$ 000)	(R\$ 000)
		(tons)	(R\$ 000)		(tons)	(R\$ 000)		(tons)	(R\$ 000)	(R\$ /kg)	(R\$ 000)	(R\$ 000)	(R\$ 000)
B Horizonte	Farinha panificação						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha domestica						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha institucional						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Massas						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Mistura bolos						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Pré-misturas						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Queijo						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Café						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Líquido						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farelo						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 1						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 2						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 3						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Total		0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0

Zona Mata	Farinha panificação						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha domestica						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha institucional						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Massas						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Mistura bolos						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Pré-misturas						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Queijo						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Café						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Líquido						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farelo						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 1						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 2						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 3						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Total		0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0

Sul Minas	Farinha panificação						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha domestica						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farinha institucional						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Massas						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Mistura bolos						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Pré-misturas						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Queijo						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Café						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Líquido						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Farelo						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 1						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 2						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Novo produto 3						0,00	0	0	0,00	0	0	0
	Total		0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0

Figura 5: Análise de Vendas Acumulado

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

Outra ferramenta importante para a controladoria é a DRE (demonstração do resultado do exercício), citado nos instrumentos por Bachtold (2011) como um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa. Essa informação reuni praticamente todas as outras ferramentas da controladoria. Como por exemplo a comparação do orçado e realizado do volume de vendas efetuadas mês a mês e o valor de arrecadação bruta com essas vendas, com o intuito de verificar se os gastos foram maiores que o orçado, e a comparação os meses anteriores, identificando possíveis falhas, exemplificada pela Figura 6.

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
		Org			Efetivo			Var	
		R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg
		(tons)			(tons)			(tons)	
Volume vendas bruto (tons)	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
		Total							
Volume vendas líquida (tons)	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
		Total							
Venda bruta (sem IPI e ST)	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
		Total							

Figura 6: Demonstração do Resultado do Exercício

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

Os impostos referentes as vendas ocorridas em cada mês, os descontos fornecidos e as bonificações de produtos formam as vendas líquida obtida no presente mês, demonstrado pela Figura 7.

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
		Orç			Efetivo			Var	
		R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg
PIS / COFINS	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
Novo produto 2									
Novo produto 3									
	Total								
ICMS	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
Novo produto 2									
Novo produto 3									
	Total								
ICMS (cred presumido)	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
Novo produto 2									
Novo produto 3									
	Total								

Continua

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
		Orç			Efetivo			Var	
		R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg
Dec incondic (contratos)	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
Novo produto 3									
Total									
Dec incondic (bonificação)	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
Novo produto 3									
Total									
Venda liquida	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
Novo produto 3									
Total									

Figura 7: Venda Liquida

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

Com os descontos condicionais, despesa com os promotores de vendas e distribuição, e o CPV (custo do produto vendido), formam dados necessários, como demonstrado na Figura 8, para encontrar a margem que os produtos oferecem para a empresa.

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
		Org			Efetivo			Var	
		R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg
Descontos condicionais	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
	Total								
Despesa com trade	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
	Total								
CPY	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
	Total								

Continua

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
Custo Var Comercial		R\$	Org R\$ / kg	%	R\$	Efetivo R\$ / kg	%	Var	
								R\$	R\$ / kg
	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
	Total								
Outros custos / receitas var	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
	Total								
Contribuição marginal	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
	Total								

Figura 8: Margem de Contribuição

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

Com mais os investimentos *marketing* e as despesas fixa com a produção, consegue-se identificar a contribuição dos produtos, exemplificada na Figura 9.

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
		Orç			Efetivo			Var	
		R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg
Investimento Marketing	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
Novo produto 3									
	Total								
Despesa fixa produto	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
Novo produto 3									
	Total								
Contribuição produto	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
Novo produto 3									
	Total								

Figura 9: Contribuição Produtos

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

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

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
		Orç			Efetivo			Var	
		R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg
Gastos Gerais - Vendas	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
Novo produto 2									
Novo produto 3									
	Total								
Gastos Gerais - Distribuição	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
Novo produto 2									
Novo produto 3									
	Total								
Gastos Gerais - Administraç	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
Novo produto 2									
Novo produto 3									
	Total								

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
		Orç			Efetivo			Var	
		R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg
PDD	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
	Total								
Depreciação não industrial	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
	Total								
EBIT	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
	Novo produto 3								
	Total								

Figura 10: EBIT (Lucro antes dos Juros e Tributos)

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

Com o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), consegue-se o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, com essa visão o gestor mede a produtividade e a eficiência do negócio, o que identifica os segmentos mais eficientes de mercado. Após saber o EBITDA a empresa insere os resultados não operacional, resultado financeiro, variação cambial, reestruturação, imposto de renda de pessoa jurídica, contribuição social sobre o lucro líquido e os dividendos para que consiga saber o resultado líquido da empresa, se naquele mês obteve resultado positivo, ou seja, lucro, ou negativo, ou seja, prejuízo. A Figura 11 exemplifica para melhor entendimento.

		Acumulado: Janeiro - Novembro							
		Orç			Efetivo			Var	
		R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg	%	R\$	R\$ / kg
Depreciação total	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
Novo produto 3									
	Total								
EBITDA	Farinha panificação								
	Farinha domestica								
	Farinha institucional								
	Massas								
	Misturas bolo								
	Pré-misturas								
	Queijo								
	Café								
	Líquido								
	Farelo								
	Novo produto 1								
	Novo produto 2								
Novo produto 3									
	Total								
Reestruturação									
Result exerc anteriores									
Result não operacional									
Resultado financeiro									
Varição cambial									
Result antes IR-CSLL e dividendos									
CSLL + IR									
Result liquido antes dividendos									
JCP									
Dividendos									
Resultado liquido									
Resultado SAP									
Diferença resultado manual vs SAP									

Figura 11: Resultado Liquido

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

Para se conseguir extrair tudo o que a controladoria oferece, é necessário que seja analisado dados do passado, os atuais e os futuros. Com os dados do passado e os atuais, consegue-se uma expectativa para o futuro. Com a DRE consegue prever os resultados futuros, identificando a situação da empresa, e quais medidas serão necessárias para a busca da melhora dos resultados. A empresa Moinho Sul Mineiro montou seu orçamento para 2018 mês a mês, e para os anos 2019, 2020, 2021 e 2022 o valor total que poderá ser gasto no ano, que será demonstrado pela Figura 12.

			2018			2019			2020			2021			2022			
			Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	
Venda bruta (com IPI)	FARINHA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	FARINHA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MASSAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MISTURAS PANIFICAÇÃO PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MISTURAS PANIFICAÇÃO DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	CONFETARIA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	CONFETARIA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MISTURAS OUTRAS PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MISTURAS OUTRAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	FARELO	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	TOTAL GERAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
				Total 2018			2019			2020			2021			2022		
				Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida
VENDA LÍQUIDA	FARINHA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	FARINHA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MASSAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MISTURAS PANIFICAÇÃO PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MISTURAS PANIFICAÇÃO DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	CONFETARIA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	CONFETARIA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MISTURAS OUTRAS PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	MISTURAS OUTRAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	FARELO	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																
	TOTAL GERAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL																

Continua

			Total 2018			2019			2020			2021			2022		
			Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida
C P V	FARINHA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	FARINHA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MASSAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS PANIFICAÇÃO PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS PANIFICAÇÃO DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	CONFETARIA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	CONFETARIA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS OUTRAS PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS OUTRAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	FARELO	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	TOTAL GERAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
				Total 2018			2019			2020			2021			2022	
			Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida
CONTRIBUIÇÃO MARGINAL	FARINHA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	FARINHA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS PANIFICAÇÃO PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS PANIFICAÇÃO DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	CONFETARIA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	CONFETARIA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS OUTRAS PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS OUTRAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	FARELO	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	TOTAL GERAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															

Continua

			Total 2018			2019			2020			2021			2022		
			Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida
CONTRIBUIÇÃO PRODUTOS	FARINHA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	FARINHA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MASSAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS PANIFICAÇÃO PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS PANIFICAÇÃO DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	CONFETARIA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	CONFETARIA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS OUTRAS PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	MISTURAS OUTRAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	FARELO	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	TOTAL GERAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
	E B I T	FARINHA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL														
FARINHA DOMESTICA		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
MASSAS DOMESTICA		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
MISTURAS PANIFICAÇÃO PROFISSIONAL		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
MISTURAS PANIFICAÇÃO DOMESTICA		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
CONFETARIA PROFISSIONAL		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
CONFETARIA DOMESTICA		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
MISTURAS OUTRAS PROFISSIONAL		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
MISTURAS OUTRAS DOMESTICA		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
FARELO		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															
TOTAL GERAL		Pequeno Médio Varejo Supermercados/Atacarejos Food Service Distribuidores SUB TOTAL															

		Total 2018			2019			2020			2021			2022		
		Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida	Volume (tons)	Pr Unit (R\$ / kg)	% V. Líquida
EBITDA	FARINHA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo														
		Supermercados/Atacarejos														
		Food Service														
		Distribuidores														
		SUB TOTAL														
	FARINHA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo														
		Supermercados/Atacarejos														
		Food Service														
		Distribuidores														
		SUB TOTAL														
	MASSAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo														
		Supermercados/Atacarejos														
		Food Service														
		Distribuidores														
		SUB TOTAL														
	MISTURAS PANIFICAÇÃO PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo														
		Supermercados/Atacarejos														
		Food Service														
		Distribuidores														
	SUB TOTAL															
MISTURAS PANIFICAÇÃO DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo															
	Supermercados/Atacarejos															
	Food Service															
	Distribuidores															
	SUB TOTAL															
CONFETARIA PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo															
	Supermercados/Atacarejos															
	Food Service															
	Distribuidores															
	SUB TOTAL															
CONFETARIA DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo															
	Supermercados/Atacarejos															
	Food Service															
	Distribuidores															
	SUB TOTAL															
MISTURAS OUTRAS PROFISSIONAL	Pequeno Médio Varejo															
	Supermercados/Atacarejos															
	Food Service															
	Distribuidores															
	SUB TOTAL															
MISTURAS OUTRAS DOMESTICA	Pequeno Médio Varejo															
	Supermercados/Atacarejos															
	Food Service															
	Distribuidores															
	SUB TOTAL															
FARELO	Pequeno Médio Varejo															
	Supermercados/Atacarejos															
	Food Service															
	Distribuidores															
	SUB TOTAL															
TOTAL GERAL	Pequeno Médio Varejo															
	Supermercados/Atacarejos															
	Food Service															
	Distribuidores															
	SUB TOTAL															

Figura 12: Previsão Orçamentária DRE

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

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

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

5. Considerações Finais

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

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

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

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

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

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

6. Referências

ARRUDA, Silva Giovana; MADRUGA, Rossi Sérgio; JUNIOR, Freitas Izaguirry Ney. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 71-84, 2008

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

BARBOSA, Jenny Dantas; MONTEIRO, Jose Morais. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

BERTOLDI, Kilian Karine Teixeira; OLIVEIRA, Rosane Furlan de Oliveira. *Controladoria*. 2003.

BEUREN, Isla Maria. *O Papel da controladoria no processo de gestão*. In: SCHMIDT, Paulo (Org) Controladoria agregando valor para a empresa. Porto Alegre Bookman, 2002

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. *Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios*. 2010.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. *Contexto*, v. 3, n. 5, 2003.

DIAS, Bibiani Borges et al. *O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle e gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica*: Bibiani Borges Dias; orientadora, Ilse Maria Beuren. 2002.

ERBANO, Bruno Luiz et al. FLUXO DE CAIXA. *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, v. 1, n. 1, 2014.

FERREIRA, Gilceu. *O papel da controladoria no processo decisório*. 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. 1 ed. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, PLAGEDER, 2009.

GUIMARÃES, Iolanda Couto; et al. A Importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Não-Financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 32, 2009.

LUNKES, João Rogério; GASPARETTO, Valdirene; Schnorrenberger, Darci Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações*, vol. 4, n. 10, p. 106-126,2010.

MACIEL, Lucas Fernandes; LIMA, Robernei Aparecido. *O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil*. Artigo apresentado, n. 11, 2011.

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

MIRANDA, Welliton Felipe Alves; TIERLING, Isielli Barzotto. *Instrumentos de controladoria aplicado às pequenas empresas: estudo em empresa da área têxtil*. EPCT VIII encontro de produção científica e tecnológica, 2013.

NASCIMENTO, José Orcélio do et al. Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa* (ISSN 2447-8024), v. 1, n. 2, p. 3-25, 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Planejamento orçamentário*. Cengage Learning Edições Ltda., 2010.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos; LIMA, João Evangelista Pereira. Gestão de custos. *Finanças empresariais*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Coleção Gestão Empresarial, n. 4, p. 49-68, 2002.

SANTOS, André Ricardo Ponce dos; PADOVEZE, Clóvis Luís. Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 163, p. 82-97, 2007.

SHIGAKI, Terezinha Tiyoko Suzuki et al. *Proposta de um mecanismo de acompanhamento econômico-financeiro do devedor de uma instituição financeira para prevenir sua inadimplência*. 2001.

SILVA, Angelo Alves da. *Gestão financeira: um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do estado do Paraná*. 2002. *Tese*. Doutorado. Universidade de São Paulo.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; SOLTELINHO, Wagner. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 12, n. 27, p. 66-77, 2001.

SOUZA, Cristiane Teresinha Domingues de. *A evolução da controladoria: um estudo no Brasil*. 2015.

TELES, João et al. Perfil do controller no setor hoteleiro: comparativo entre pesquisas no Brasil, China, Estados Unidos e Reino Unido. *Turismo-Visão e Ação*, v. 14, n. 3, p. 386-400, 2012.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora, 2015.