

# **Desempenho da controladoria nas empresas: Um estudo sobre a falta do setor de administração de informações econômicas e financeiras.**

**Thiago Fernando Zanatta<sup>1</sup>**  
**Valdori Ferreira<sup>2</sup>**

## **RESUMO:**

O presente trabalho científico busca desenvolver um estudo acerca do tema de Controladoria, ressaltando sua relevância e importância no âmbito do contexto contábil, nível gerencial, já que é considerado como setor de apoio aos tomadores de decisões, sendo segmento da área de Contabilidade com apoio da Administração. Este apanhado também inclui a Contabilidade como ciência e derivação desta nova função e que segue os princípios fundamentados como ciência. Este é demandado pela competitividade no mercado e pela melhor consumação de informações adequadas e fiéis de gestores, para que suas decisões sejam tomadas com base em informações reais e confiáveis. Através de uma fundamentação e um estudo de caso, mais específico, uma entrevista, observa-se a sua importância para a continuidade da entidade, assim, em sua análise da entrevista transcrita, revelam-se os resultados com o fim de denotar os impactos por essa ausência de setor que norteia o departamento de gestores ou consumidores de informações contábeis.

**Palavras-chave:** Controladoria, Contabilidade, Planejamento, Decisão, Controle.

**Área:** Ciências Sociais

---

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Contábeis; Pós Graduado em Contabilidade Financeira, Controladoria e Auditoria da Faculdade União das Américas - Uniamérica; Professor de Contabilidade da Faculdade União das Américas - Uniamérica.

<sup>2</sup> Graduado em Ciências Contábeis; Pós Graduando curso Contabilidade Financeira Controladoria e Auditoria da Faculdade União das Américas - Uniamérica.

## INTRODUÇÃO

Com a globalização do cenário econômico e financeiro, derivando a grandes competitividades, decisões rápidas e precisas, a empresa necessita de um setor especializado para integrar os controles de sua companhia, bem como a soma de seus departamentos, e a consolidação dos dados e fatos, transformados em informações, para uma análise corporativa ou simplificada, para execuções de atribuições planejadas.

A empresa destina todas as suas atenções à expansão e aumento de resultado de sua atividade operacional, e o setor de Controladoria vem assegurar, repassar e dar continuidade. Mosimann e Fisch (1999, p. 90) entendem que a Controladoria consiste em "otimizar os resultados econômicos da empresa, objetivando garantir sua continuidade, através da integração de esforços das suas diversas áreas".

Sendo assim, a Controladoria tem uma grande importância na gestão, sendo o profissional que atua nesta área responsável por conhecer toda a base conceitual e teórica no desenvolvimento de suas funções. Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 28) o profissional da área "requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, Informática etc..".

O objetivo desse artigo é a confirmação de que a Controladoria é um órgão importante, de staff perante o órgão de gestores funcionais, tomadores de decisões e que seus relatórios, com base de integrações de informações de toda companhia, demonstram a real situação econômica e financeira.

Para o estudo de caso deste artigo, utilizou-se uma entrevista com dois sócios de uma entidade, cuja atividade é prestação de serviços contábeis e consultoria, juntamente com assessoria a condomínios, localizada na cidade de Foz do Iguaçu.

Este artigo é composto de introdução, fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, análise dos dados realizada em Foz do Iguaçu, e por fim, as conclusões.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na ideia de que a entidade propicia bens ou serviços, a mesma necessita de diretrizes para sua atividade e tomada de decisões. Oliveira (1998) expõe que a Controladoria deve ser capaz de organizar e reportar dados e informações relevantes.

Empresa reúne esforços para otimização de seus resultados, tendo como base informações adequadas e controles eficientes. Assim, a Controladoria torna-se setor de grande subsídio aos gestores, e conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 90), a Controladoria consiste em "otimizar os resultados econômicos

da empresa, objetivando garantir sua continuidade, através da integração de esforços das suas diversas áreas”.

Nessa premissa, parte-se da ideia de que surgem novos modelos, ferramentas, controles e funcionalidades, Kanitz (1973) expõe que:

a Controladoria originou-se de pessoas que exerciam cargos de responsabilidade no departamento contábil, ou no departamento financeiro, uma vez que esses profissionais possuem uma visão ampla da empresa, capacidade esta que os tornou capazes de detectar as dificuldades e propor soluções (KANITZ, 1973, p.5).

Nesse novo modelo de visão que serve de suporte e apoio à administração, os profissionais utilizam-se de todo o conjunto da ciência contábil em prol da empresa. Padoveze (2003) relata que a Controladoria é responsável por implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, em suas diversas áreas.

Nesse surgimento, o setor, com posse de controles organizacionais, ganha espaço e relevância no amparo à administração. Segundo Moura e Beuren (2000), a Controladoria é uma unidade de suporte administrativo ao processo de gestão empresarial. O autor cita também que é gestora das informações de apoio a gestores.

Beuren (2002) relata que a Controladoria surgiu com a finalidade de realizar controle de todos os negócios das empresas. Beuren (2002) também afirma que “o verdadeiro significado do termo Controladoria ainda não está totalmente definido na literatura”.

A Controladoria compreende o usufruto de muitos conhecimentos, bem como diversas áreas e ciências, além de possuir conhecimento específico da contabilidade, para construção da informação adequada. Mossiman e Fisch (1999, p. 99) conceituam a Controladoria como:

um conjunto de princípios, procedimentos e métodos, oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia (MOSSIMAN e FISCH, 1999, p.99).

Com o passar dos tempos, muitos autores tentaram definir a missão, o objetivo da controladoria, seu valor. Oliveira (1998, p.19) expressa Controladoria como “o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de

uma determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa". Oliveira (1998) define que a Controladoria deve ser capaz de organizar e repassar dados e informações relevantes e coerentes, exercendo uma grande força de influência nas decisões dos administradores das entidades, pois é responsável pela manutenção e implementação de sistemas integrados com informações confiáveis.

Ao exposto, Controladoria entende-se como sendo uma área de conhecimento de qualquer ciência, utilizando-as sem perder o conhecimento de experimentação. Peleias (2002) define Controladoria como

uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão (PELEIAS, 2002, p. 13).

O autor cita também alguns modelos de gestão correlacionada à organização, como: "critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades", visando assegurar a eficácia das diversas áreas organizacionais da entidade.

A partir desses conceitos descritos, alguns aspectos são relacionados à Controladoria no que diz respeito à missão, ou função, havendo uma preocupação da referida área, na coleta de informações das pessoas e das áreas de conhecimento.

Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 26) "a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global". Ao sentido deste autor, Peleias (2002, p. 16) acrescenta que a missão da Controladoria é "[...] assegurar a otimização do resultado econômico da organização". Riccio e Peters (1993, p. 9) afirmam que:

a missão da Controladoria pode ser vista como a coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado global ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento do resultado econômico da organização (RICCIO e PETERS, 1993, p.9).

Mosimann; Fisch (1999, p. 90) entendem que a missão da Controladoria consiste em "otimizar os resultados econômicos da empresa, objetivando garantir sua continuidade, através da integração de esforços das suas diversas áreas".

Nessa ideia dos autores, a Controladoria executa integração das informações e esforços individuais das diversas áreas de uma entidade para otimizar o resultado e garantir a continuidade da mesma.

Com relação à função da Controladoria, Kanitz (1976, p. 6)

salienta um alerta de que:

não está restrita à administração do sistema contábil da empresa, pois o controller recebe ajuda de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos, que têm a tarefa de analisar e dirigir, de acordo com a sua área do conhecimento, as informações necessárias ao cumprimento da função da Controladoria.

Parte-se da ideia de que a Controladoria é uma área de alto nível de apoio aos gestores e consumidores de informações relevantes, na contribuição ao planejamento e controle da entidade. Neste contexto, Perez Júnior; Oliveira; Costa (1999) entendem que

a Controladoria deve direcionar suas atividades e funções no sentido de atuar como consultoria de alto nível, ou seja, deve estar voltada para a gestão da empresa e para a eficaz contribuição ao planejamento, controle e discussão das políticas estratégicas (PEREZ JUNIOR, OLIVEIRA e COSTA, 1999, p.280).

Ao exposto, a Controladoria passa a ser uma área fundamental no sentido de providenciar aos gestores informações para a tomada de decisão e para o seu devido acompanhamento. Os instrumentos e informações necessárias à Controladoria devem estar correlacionados com a gestão da entidade, visando sua continuidade.

Existem várias contribuições da Controladoria no processo de gestão, desde sua coleta de informações para elaboração de planejamentos, até caracterização de controles e regras para execução do planejado. Peleias (2002) cita-as, sendo: a) subsídio à etapa de planejamento; b) subsídio à etapa de execução; c) subsídio à etapa de controle; d) elaboração da análise de desempenho; e) definição das regras de realização da análise dos resultados, participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões e avaliação do resultado dos serviços prestados à entidade.

Quanto ao planejamento, Peleias (2002) afirma que a Controladoria contribui com os gestores na avaliação de impactos de diversas situações, disponibilizando informações e instrumentos, além de ser um agente que une esforços para coordenação do planejamento. Na etapa de execução, o setor de Controladoria repassa informações que permitem comparar com o padrão, os desempenhos realizados da instituição. No que diz respeito ao controle, a contribuição reside no auxílio com informações que permitem comparação da atuação dos gestores e das áreas de responsabilidade.

Uma contribuição da Controladoria é a análise do desempenho para subsídio no cumprimento da missão da entidade, seja ela correlacionada aos gestores, das áreas, até mesmo a própria atuação do setor de Controladoria. Assim, Peleias (2002) cita como contribuição a definição das regras para realização da análise dos resultados já gerados pelos produtos e serviços; participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões, a avaliação dos devidos resultados, até mesmo sua própria avaliação do setor à entidade.

Tendo-se essa premissa, o papel da Controladoria, segundo Perez Júnior; Pestana; Franco (1997) é assessorar a gestão da empresa, fornecendo diversas avaliações econômicas, integrando todas as informações e apresentando-as para facilitar a tomada de decisão.

No que diz respeito ao profissional da área de Controladoria, este deverá ter conhecimento de diversas áreas, não somente a ciência da contabilidade. Figueiredo; Caggiano (2004) mencionam que o profissional requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como: Administração, Economia, Estatística, Informática, entre outras. O autor corrobora que o controller é o gestor do departamento de Controladoria e tem como papel: o gerenciamento de um eficiente sistema de informação; zelar pela continuidade da entidade; viabilizar sinergias existentes, fazendo com que as atividades exercidas conjuntamente tenham resultado superior ao que se alcançaria, se fossem executadas de maneira independente.

Figueiredo; Caggiano (2004) também relatam alguns requisitos de que o controller necessita para desempenhar sua função: a) bom conhecimento do ramo de atividade da entidade; b) conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos; c) habilidade em analisar dados contábeis e estatísticos e conhecimentos de informática para agrupar os dados; d) habilidade em expressar-se oralmente e por escrito, profundo conhecimento dos princípios contábeis e implicações fiscais que afetam o resultado.

Assim, o controller está à frente do setor e contribui para mudanças no cenário da entidade, sendo responsável pelo acompanhamento ao lado dos gestores. Segundo Mendes (1991), "o controller pode ser visto ao mesmo tempo como protagonista e coadjuvante de uma mudança comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e da administração".

Heckert; Wilson (1963), apud Figueiredo; Caggiano (2004) estabelecem alguns princípios que devem nortear o trabalho do controller: Iniciativa; visão econômica; comunicação racional; síntese; visão para o futuro; oportunidade; persistência; cooperação; imparcialidade; persuasão; consciência de limitações.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa realizada caracteriza-se como pesquisa descritiva. Pretende-se descrever as causas, efeitos e impactos perante os gestores, a ausência do setor de Controladoria.

Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou até mesmo estabelecer uma relação entre as variáveis. Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva é voltada para a observação dos fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los.

Para Raupp e Beuren (2004, p. 81), a pesquisa descritiva “configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira, nem tão profunda como a segunda”.

Quanto ao procedimento da pesquisa, Gil (1999, p. 65) ressalta que “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”. Nesta ideia, o procedimento da pesquisa caracteriza-se em estudo de caso. Um estudo com um apanhado dos principais resultados, com a aplicação ou não das ferramentas da Controladoria. Bruyne; Herman; Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso tem justificada a sua importância no fato de reunir informações numerosas e detalhadas com o intuito de apreender a totalidade de uma situação.

Gil (1999) ressalta que:

o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do(s) mesmo(s), tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 1999, p. 73).

Contudo, além de permitir a compreensão dos fenômenos sociais de maiores complexidades, Yin (2002) salienta a importância do estudo de caso, ao se tratar da investigação de um ou mais objetos, de conceituação já apresentada, correlacionado aos fenômenos:

permite uma investigação para se preservarem as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2002, p. 21).

A pesquisa tem como procedimento de coleta de informações a entrevista. Para Beuren (2004) a entrevista, como

técnica de obtenção de informações, apresenta-se pessoalmente em determinada população e formula perguntas, no intuito de obter dados necessários para responder a pergunta. Para Triviños (1987), a entrevista é coleta de dados apoiados por teorias e hipóteses interessadas à pesquisa.

Esta pesquisa tem como roteiro e fundamentação a entrevista semiestruturada. Gil (1999) define entrevista como técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados. Beuren (2004) expõe que modalidade de entrevista semiestruturada permite maior interação e conhecimento das realidades dos informantes.

No âmbito da documentação, como forma de coleta de dados, a pesquisa caracteriza-se pela pesquisa de fontes primárias e pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias. Marconi e Lakatos (2002) definem a característica da pesquisa documental da seguinte maneira: está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Beuren (2004) salienta que fontes secundárias se utilizam de contribuições já publicadas sobre o tema estudado. O autor exemplifica as fontes como teses, dissertações, monografias, artigos, publicações avulsas, livros, revistas. Marconi e Lakatos (2002) mencionam que as fontes secundárias possibilitam não somente resolver o problema, mas explorar áreas onde os problemas não cristalizaram.

No âmbito da coleta de dados, a entrevista será executada por meio presencial, havendo hipótese de, em caso de confirmação dos dados, estes serem repassados por meio extenso, sendo, assim, transcritos. Esta transcrição do próprio entrevistado serve como instrumento fiel e fidedigno do que diz respeito à essência da entrevista.

Em consideração à teoria acima, será aplicada a entrevista no setor de administração e gestores, que ficará somente nesta área. A entrevista segue com nomes fictícios com relação à entidade e seus sócios, por questão de guarda de nome e identificação, a pedido da mesma.

A pesquisa terá como entrevistados dois sócios da empresa X, esta que tem como segmento de atividade serviços de contabilidade, recursos humanos, assessoria contábil e a condomínios, localizada na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná.

Os dois sócios da empresa citada são: Sócio 02 (sócio atuante na parte de recursos humanos) e Sócio 01 (sócio atuante na parte de contabilidade e assessoria a condomínios).

Sobre a ótica quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se caracteriza como pesquisa qualitativa, esta que estabelece a situação, imprime a atividade de análises dos fatores e sua compreensão. Richardson (1999, p. 80) menciona que "os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a

interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”

O autor ressalta também que a pesquisa pode

contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p.91).

Richardson (1999) também expõe que a principal diferença entre a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa consiste em que a qualitativa não utiliza como base instrumentos estatísticos. Assim, a abordagem qualitativa não pretende numerar ou medir unidades ou até mesmo categorias homogêneas.

Diante do exposto, parte-se da ideia de uma mensuração e análise pela pesquisa qualitativa, pois a pesquisa não evidencia fatores estatísticos.

Delimitar o tema de pesquisa, segundo Da Silva (2003) é pôr limites, determinar profundidade, abrangência e extensão do assunto. Nessa ideia, a delimitação do estudo tem como objetivo, dentro da área de Controladoria, as práticas de suas funções e missões amparadas por seus fundamentos e seu resultado, seja isso positivamente ou negativamente, estudado na empresa X.

No âmbito de Delineamento, define-se como unidade-caso, o estudo de caso instrumental, cujo intuito é auxiliar no conhecimento e alcançar os objetivos da pesquisa. Gil (2002) salienta que no estudo de caso instrumental o pesquisador não tem interesse específico no caso, mas reconhece que pode ser útil nos objetivos.

Sobre determinação dos casos, Gil (2002) relata que os casos podem ser múltiplos, como pode ser único. O autor salienta os múltiplos como mais frequentes nesta modalidade de pesquisa e que proporcionam evidências inseridas em diferentes contextos, sendo uma pesquisa de melhor qualidade.

Gil (2002) expõe também sobre caso único, e menciona essa modalidade quando há complexidade e difícil acesso.

Na competência de determinação de casos, a pesquisa utiliza-se de um roteiro com três partes: a primeira contém cinco casos para conhecimento da empresa; a segunda contendo cinco casos para coleta sobre o que é Controladoria e; a terceira contém dez casos no que diz respeito à adoção das práticas da Controladoria. Assim, no contexto geral da pesquisa, utiliza-se somente de um caso específico.

Gil (2002) afirma que “em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto dados de papel”.

A modalidade de entrevista foi executada com o Sócio 01, na data de 18/04/2011 (segunda-feira), a qual disponibilizou as

informações necessárias. Quanto à entrevista ao outro gestor, o Sócio 02, que exerce a função de gerência da parte de recursos humanos e folha de pagamento da já citada empresa X. Sua entrevista foi executada no dia 19/01/2011 (terça-feira), sendo que ambas as entrevistas seguiram o roteiro que se encontra citado na parte do Apêndice 01.

### **3. ANÁLISE DOS DADOS**

No âmbito da entrevista aplicada aos gestores (Sócio 01 e Sócio 02) da empresa X, com início no dia 18/04/2011 com o primeiro citado, em seguida, no dia 19/04/2011, com o segundo gestor. Ambos colaboraram com a entrevista, fornecendo informações para a análise e interpretação, de acordo com o referencial.

No início do roteiro, mais específico sobre o conhecimento da entidade, ambos relataram a atividade, tamanho, funcionários, campo de atuação, parcerias e concorrências.

A empresa X exerce atividade de contabilidade, administração de condomínios e assessoria contábil, apresenta um faturamento aproximado de R\$ 91.000,00 e um cadastro com aproximadamente 296 clientes ativos. Disponibilizam de 16 colaboradores para plena execução das atividades da mesma.

No que diz respeito ao campo de atuação da entidade, é na cidade de Foz do Iguaçu e região, respondido pelo sócio 01, e com relação às funções e execuções, segundo ele, destina-se à contabilidade, cobranças e condomínios.

Os dois gestores afirmam que há a existência de parcerias com fornecedores e clientes. Neste caso, ressaltam a parceria com clientes, em que há a modalidade de permutas, isto é, a empresa executa os serviços e os clientes devolvem como mercadorias/ produtos ou serviços.

Sobre a rede de relacionamentos com as demais empresas do mesmo segmento, o sócio 01 entende que isso não é correto ou vantajoso, em função da concorrência, que é muito grande, e mostra como isso acontece.

Já o sócio 02 acredita na importância e relevância disso, pois para ele a troca de informações sobre suas atividades com as demais entidades do mesmo segmento é uma forma de aprimorar o desempenho, e afirma que a empresa garante sucesso através da concorrência.

Nesta etapa, do conhecimento e apresentação da empresa, os gestores relacionaram informações corretas a respeito de integridade das informações, porém já evidenciando diferenças de ideias e opiniões no amparo da concorrência, o que poderá acarretar uma divergência futura em planejamentos para seu desenvolvimento correlacionado à concorrência.

Já na relação das descrições da Controladoria, o sócio 02

relatou que, em sua concepção, o setor é uma ferramenta de apoio para a tomada de decisão para seus devidos consumidores. O sócio 02, em seu entendimento, constatou que este setor é responsável por suprir as necessidades de informações aos gestores de uma organização. Nessa premissa, os dois têm opiniões coerentes quanto à função da Controladoria.

Com relação à Controladoria na entidade, mais específico quanto ao setor dentro da entidade, o sócio 01 novamente afirmou que é um setor adequado, e que utiliza ferramentas para subsidiar sua entidade. Já o sócio 02, simplesmente comentou como é esse setor, ou seja, que é uma linha de staff que posiciona aonde deve chegar e quais os setores que estão deficitários. Porém, esta conclusão deste gestor reflete apenas a sua concepção.

Por um olhar mais analítico, foi questionada para os entrevistados a principal função da Controladoria perante a entidade. O sócio 01 respondeu que sua principal função é o devido apoio para o setor de tomada de decisões. Nesse argumento, denota-se que não há grande interação e ligação do entrevistado no que diz respeito ao conteúdo. Haja vista que essa afirmação é a parte final das etapas das funções do setor, sendo que no total das utilizações das ferramentas e somas das funções, a Controladoria repassa as informações aos tomadores de decisão.

Na visão do sócio 02, a referida função mostra em parâmetros onde são definidas as estimativas, assim como os desempenhos a serem utilizados e realizados, para depois desta etapa, os mesmos serem comparados, visualizando-se os possíveis acertos e erros. Neste âmbito, o sócio descreve uma das partes das funções, que compreende as etapas de planejamento e análise dos desempenhos realizados, ausentadas as etapas desde o princípio, bem como os planejamentos e os intermédios, como controles e definição de regras para realizações das análises de resultados.

As opiniões obtidas com relação às atividades exercidas da Controladoria em uma entidade tiveram como resultado a resposta do Sócio 01, que expressou, de maneira mais sintética, as funções exercidas de modo final, que são as tomadas de decisões, perante a empresa. Assim, relata que a Controladoria serve no setor de gestores, e que, para isso, se utiliza de informações contábeis. Nesse quesito, a Controladoria utiliza-se da Contabilidade, ambas têm que obter informações fiéis, sendo que estas são obtidas num todo, ou seja, integração de todos os setores da empresa.

No ponto de vista do sócio 02, a Controladoria atua em todas as áreas, já citando o setor de controle pessoal, controle das finanças, contabilidades em geral e também os clientes atendidos. Nessa visão, está coerente, haja vista a integração de todos os setores e seus devidos controles e funções. Porém, nesta ideia, a Controladoria exerce suas funções em atividades e situações bem mais amplas em uma determinada entidade.

A entrevista teve como abordagem as características e o

que é um profissional Controller. O sócio 01 mencionou que este é encarregado de toda a parte contábil do setor Controladoria e que o citado é responsável pela administração das informações. Pelo exposto do referencial teórico, o profissional desta área não somente lida com informações contábeis e as gerencia, mas também é solicitado para as demais atividades, como amparo aos gestores e outros consumidores das informações.

O sócio 02 também relata que este profissional é encarregado pelo setor, e ainda ramifica o assunto, reafirmando o setor Controladoria como linha de staff, assessoria e consultoria. O sócio definiu o setor em si, mas ressaltando que o profissional não somente gerencia seu setor, ele é um profissional que requer conhecimentos não somente contábeis, mas também de outras ciências e doutrinas, para que haja interação, mensuração e repasse adequado de suas informações processadas.

Nesta etapa, a parte B da entrevista, foram coletadas as informações sobre descrição de Controladoria em si, nas quais os gestores expressaram suas opiniões, que até certo ponto, têm coerência e verdade, mas poderiam ter complementado suas descritivas com mais teorias e conhecimentos.

Na etapa de entrevista com relação à adoção das práticas da Controladoria relacionadas às atividades da empresa, como resultado da coleta, o sócio 01 expressou que, de acordo com as atividades, funções e missão deste setor, não há este setor especificamente, ou seja, não há setor de administração dessas informações paralelo ao setor de gestores.

Já o sócio 02 também relata que não há nenhum setor desse gênero e, mais específico, ele menciona que não há controle de muitas atividades e operação da entidade.

Com esse resultado, deduz-se que pode haver um comprometimento de todo um processo de atividade/operação da entidade, por não haver esse tipo de processamento de coleta de dados, para que haja planejamento, execução, controle e análise da referida entidade.

Já na seguinte etapa, no mencionado de relação fidedigna com esse setor, o sócio 01 relatou que na entidade não há o setor específico como a Controladoria. No entender do sócio 02, há um segmento semelhante ao citado, porém apresenta algumas falhas e suas informações não são coerentes, ou chegam às mãos dos gestores de forma distorcida. Assim, o mesmo comenta que isso causa até alguns desconfortos no convívio com os demais sócios.

No quesito do que é o processo de gestão e quais as suas funcionalidades, os sócios repassaram os seguintes entendimentos: o sócio 01, de modo bem sintético, disse que processo de gestão nada mais é do que tomada de decisão. No comentário do sócio 02, este relatou que processo de gestão significa uma série de ações que produz um resultado que agrega valor ao produto ou serviço. Nesse entendimento, há coerência no relato, uma vez que as atividades

desenvolvidas na empresa visam atingir objetivos determinados e resultados específicos. Porém, esta modalidade tem como apoio cinco funções que deveriam ser lembradas: Planejamento, Organização, Controle, Comunicação e Motivação.

Na coleta de informação mais específica com relação à Controladoria, no seu comentário sobre o que é Planejamento, o sócio 01 expressou que é uma ferramenta utilizada para apoiar as tomadas de decisão. Já na opinião do sócio 02, planejamento significa visualizar o futuro e traçar um programa de ação.

Pelo exposto, não deixa de ser uma ferramenta de apoio, mas tal definição parece carecer de mais análise, no primeiro entendimento. No segundo caso, há uma concordância, pois esta ferramenta precede a ação e é dirigida para a tomada de decisão.

Com relação ao quesito controle, na concepção do sócio 01, trata-se de uma ferramenta que permite visualizar a correta intenção, visão para o verdadeiro repasse para a tomada de decisão. No entendimento do sócio 02, controle é uma forma de poder exercida sobre uma determinada coisa ou pessoa, um olhar bem sintético.

Neste amparo, controle pode ser interpretado como um sistema interligado com o planejamento que permite uma revisão, um feedback, um paralelo dos desempenhos que foram estimados com os desempenhos alcançados, tanto em curto quanto em longo prazo. Assim, não seria tão somente uma forma de poder sobre algo.

Nas práticas adotadas da Controladoria na entidade, no que diz respeito à existência de um tratamento específico para as informações contábeis já processadas, nos amparos de planejamento, o sócio 01 relatou que existe essa comunicação, porém só ocorre esse fato gerador quando há repasses com informações, com seriedade e corretas, para o setor de gestores.

Na concepção do sócio 02, nem sempre há coerência, pelo fato de não haver exatos controles de processamento de informações gerenciais. Este ainda cita, em uma parte da entrevista: "Não temos setor específico de Controladoria, tampouco temos controle dos serviços internos, ainda não temos controle dos exercícios de cada gestor da entidade".

Neste amparo, denota-se a vulnerabilidade desta segmentação da gerência, pelo não reconhecimento exato dos custos e despesas no centro de custos de administração, pois pode defrontar com situação de não exatidão de quanto se gasta e quanto se planeja.

Na relação de fluxo de caixa, uma das demonstrações mais utilizadas da Controladoria como ferramenta, o sócio 01 afirma que as informações são reais, mas são de departamentos da entidade e que estão contidas no sistema de informação contábil.

Já o sócio 02 afirma que existe a realidade dos valores apresentados no caixa, nas práticas da atividade da entidade.

Nesta premissa, é uma expectativa positiva, pois as normas que norteiam a confecção do fluxo de caixa amarram todas as operações e atividades da empresa.

No questionamento se os orçamentos que são estipulados estão baseados em informações contábeis exatas ou estimativas, obteve-se como resultado o seguinte: no entendimento do sócio 01, os orçamentos definidos pela empresa são baseados em estimativas dos gestores. Para o sócio 02, são estimativas, e afirma que sempre tem que haver estimativa, pois a contabilidade em si trabalha com fatos contábeis em cima de estimativas.

Neste amparo, orçamento estimado nada mais é que um planejamento a longo prazo, através do qual se traça uma diretriz dos objetivos da corporação e a diretriz de um plano apropriado para atingir esses objetivos. Nesta ideia, para se obter algum orçamento, o intuito é a maximização de recursos através de resultados já obtidos, a qual pode ser baseada em informações já processadas.

No final da entrevista, no último tópico do roteiro, no que diz respeito à existência do planejamento a curto e longo prazo para novos recursos e fidelidade de clientes, o sócio 01 afirmou que não há um controle, previamente, pelo fato de não se obter mensuração de informações adequadas para esse tipo de operação.

Na opinião do sócio 02, a empresa possui sim esse planejamento e trabalha com planejamentos a curto prazo, para poder aumentar a clientela, conquistando novos clientes.

Nesta ideia, ambos já citaram em relatos do roteiro, anteriormente, que a entidade não possui um setor de Controladoria, e há divergência nas conclusões dos sócios entrevistados, tendo em vista a falta de integração dos fatos e dados em suas colocações, para norteio de sua continuidade.

Com referência à entrevista executada na empresa X, conforme as informações coletadas de dados dos sócios 01 e 02, podem-se verificar alguns impactos e informações relevantes sobre o tema proposto:

No início da entrevista, já se observa uma dificuldade no que diz respeito ao faturamento, pois ali expressam o valor faturado acompanhado com a palavra aproximado, sendo assim, não têm a exatidão de suas receitas em sua devida competência.

Na concepção de definição, conceito e funções da Controladoria, os gestores emitiram uma opinião de modo bem sucinto, e ainda, por mais sintética que fosse, deixaram de mencionar uma etapa final. Assim, por mais evolutiva a demanda desse setor nas entidades, os conhecimentos dos gestores a esse respeito não são tão claros, o que revela uma falta de concepção prévia do assunto.

O sócio 01 afirmou, no início da entrevista: "tenho noção do que é Controladoria, pois obtive conhecimentos em minha graduação, de modo sintético, mas não temos um setor específico para este fim".

Com relação à existência de um setor de administração das informações adequadas aos gestores, os resultados demonstraram que esta entidade não possui um setor específico, e que muitas ferramentas e práticas deste setor não são utilizadas. Neste pressuposto, há um resultado negativo quanto a essa situação, pois as poucas informações processadas de acordo com a Controladoria não são exatas e comprometem até mesmo a relação entre os próprios gestores.

Ambos os sócios relataram sobre os controles e planejamentos e, na oportunidade, não souberam conceituá-los sucintamente, o que demonstra que estes só têm as ferramentas na teoria. No roteiro, com referência à parte de custos administrativos, os sócios revelaram que nem sempre são exatos. O sócio 02 relata, em um trecho da entrevista, que “não temos controle de quase nada no que gastamos e consumimos” Nesta ideia, torna-se vulnerável esta atividade, pois se não há exatidões, logo se percebe que também não há controles e planejamentos.

Neste amparo, controle e planejamento, até mesmo planejamento orçamentário, estão interligados; os planejamentos e controles citados, bem como estratégia para novos recursos e controles têm informações incoerentes, o que compromete toda continuidade. A ausência de controle quanto às despesas, revisões de estimativas correlacionadas com o já realizado (informações contábeis), tudo isso denota um planejamento, até certo ponto, irreal.

Através deste estudo, acredita-se que o que mais causa impacto é a falta de interação e sabedoria nas informações da entidade, num todo. Isso ficou constatado pelo roteiro estabelecido: um sócio menciona que o fluxo de caixa é eficiente e tem o valor conforme sua devida contagem, já o outro sócio menciona que não é conciliado.

Esta concepção deixa claro que há comprometimento com a continuidade, pois se relatórios apresentam uma informação e o físico (caixa e saldos de disponibilizados) outra, a atividade em si da entidade não está totalmente integrada com este fluxo.

A incoerência no que diz respeito a não ter o setor de Controladoria, com as informações repassadas da entrevista, mais específico com controles, planejamentos e modelos de gestão, tudo isso põe em risco a eficácia e a eficiência das atividades, pois um sócio mencionou que não há planejamento para novos recursos e clientes. Já o outro sócio relatou que há um trabalho exercido, e afirma que é a curto prazo. Desta forma, podem ser comprometidas as informações repassadas aos gestores para que possam tomar as decisões adequadas.

De acordo com o referencial teórico descrito neste estudo, pode-se também constatar que a Controladoria tem como missão a continuidade da empresa e utiliza-se de ferramentas como planejamento, organização, controle, comunicação e motivação

como processo de gestão. Observa-se, porém, que há uma falta de comunicação adequada entre gestores, falta de controles não somente em setor financeiro, mas também no todo organizacional da empresa e seus devidos feedbacks, há falhas também no repasse das informações para tomadas de decisões. Isto fica claro quando um sócio relata não haver o setor, e o outro menciona que as poucas práticas utilizadas estão com dados distorcidos e deficitários.

Diante de todas as considerações, pode-se ter ideia de que a falta desse setor pode ocasionar várias situações de vulnerabilidade, não somente no desenvolver das atividades, mas também no que diz respeito às informações correlacionadas para nível de gerência, bem como no sistema organizacional da empresa.

A Controladoria não se resume apenas na utilização de algumas ferramentas, mas consiste numa integração de todas as atividades, departamentos da entidade, instrumentos de mensuração, e tudo isso ela consolida e repassa objetivamente aos gestores. Seu grau de assessoria, já foi citado que é nível máximo de consultoria.

Sendo assim, este setor não abrange somente um determinado foco ou departamento da entidade, e sim, como já citado, integra demais setores para análises de resultados. O nível de conhecimento dos profissionais não é somente de ciências contábeis, mas também de outras ciências, para poder abranger todas as situações da entidade, num todo.

## **CONCLUSÕES**

O objetivo deste trabalho foi elaborar um estudo sobre impactos ocasionados pela falta do setor de Controladoria, identificando se há a adoção das práticas ou não, e seus efeitos, tanto positivos, quanto negativos, analisados à luz da ciência, na entidade em que foi aplicada a entrevista.

Foi utilizado um estudo de caso, mais específico, uma entrevista a dois gestores de uma empresa do ramo de serviços de contabilidade, recursos humanos, assessoria contábil e a condomínios, e este trabalho conclui que ambos têm algum conhecimento, mas expressam as funções, conceito, ferramentas da Controladoria e Controller, de forma curta e sucinta.

Na análise da entrevista, de acordo com a transcrição dos resultados obtidos dos sócios da empresa X, podem-se ressaltar alguns pontos que se tornam críticos por não haver controle, que são: ausência por inteiro do setor de Controladoria; falta de controles de custos administrativos exatos; de controles no amparo de informações fidedignas para os gestores; não conhecimento aprofundado de Planejamento e Controle; integração dos setores de produção correlacionados com setor de gestores; não conhecimento das ferramentas de apoio à gestão. Apresenta-se, então, que não

há o setor destinado a essa atividade na entidade.

Pode-se destacar como ponto mais crítico a grande vulnerabilidade da entidade num todo, desde sua atividade até mesmo decisões, em função da não-comunicação real entre gestores e da ausência de consultoria de alto nível, com informações reais, consolidadas e objetivas. Percebe-se, assim, que não há Controle e Planejamento e que qualquer tomada de decisão que a entidade promover poderá conter informações incertas, o que poderá acarretar resultados negativos, seja pelas aplicações das ferramentas de apoio ou consequências futuras, pela ineficiência.

O trabalho permitiu, também, uma análise comparativa entre a Controladoria preconizada pela teoria e o papel que assume na prática, sua aplicabilidade, objetividade.

---

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AMORIM, Lourival P. A **evolução histórica dos cursos de contabilidade em Santa Catarina**. Florianópolis: CRCSC, 1999.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse M. Evolução da contabilidade de custos. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v.5, n. 1, p. 61-66, fev. 1993.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo; Atlas, 1985.

BRASIL, **Nova Lei de Sociedade por Ações**, Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007.

\_\_\_\_\_, **Nova Lei de Tributação**, Lei 11.941 de 27 de maio de 2009.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUNGE, Mário. **La ciência, su método y su filosofía**. Buenos Aires; Siglo Veinte, 1976.

CFC: **Conselho Federal de Contabilidade**; Resolução CFC n. 750/93. Princípio de Contabilidade.

DA SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudo, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUMMOND, Maria Helena. Ciências Contábeis. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano XXIV, v. 94, n. 93, p. 74-78, maio/junho, 1995.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo; Saraiva, 2002.

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

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

GOODE, William; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo; Nacional, 1981.

HECKERT, J. Brooks; WILSON, James D. **Controllershhip**. 2. d. New York: Ronald Press, 1963.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo; Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos; **Introdução à Teoria da Contabilidade**, 2 ed. São Paulo, Atlas, 2000.

KANITZ, Stefen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo, Pioneira, 1976.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

NAKAGAWA, Masayuku. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implantação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis – fundamentos e análise**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAIVA, E.; CARVALHO, J.; FENSTERSEIFER, J. **Estratégia de produção e de operações**, Porto Alegre: Bookman, 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVIERA, Luis Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos: teoria e prática. São Paulo:Atlas, 2004. p. 76-97.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. **Novos paradigmas para a função Controladoria**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador/BA. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antonio Lopes de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

TESCHE, Carlos H. et al. **Contabilidade: ciência, técnica ou arte?** Revista Brasileira de Contabilidade, Rio de Janeiro, ano XX, nº 76, p. 13-21, jul/set. 1991.

THEÓPHILO, Carlos R. **Algumas reflexões sobre pesquisa empírica em contabilidade.** Caderno de estudos, São Paulo, FIECAFI, v. 10, n° 19, p. 9-15, set/dez. 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.