



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

THIAGO SILVA COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS
DE MÉDIO PORTE**

SALVADOR/BA

2016

THIAGO SILVA COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NAS
EMPRESAS DE MÉDIO PORTE**

Monografia apresentada a Universidade Católica do Salvador, Faculdade de Ciências Contábeis, como requisito final para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Jair Sampaio Soares Junior

Prof. Esp. Lucio oliveira Magalhães

Prof. Me Franklin Rami Cavalcante Oliveira Régis

SALVADOR/BA

2016

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 CONTROLADORIA.....	12
2.1.1 Definição de Controladoria.....	12
2.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA.....	14
2.3CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.3.1 Missão, objetivos e responsabilidades da Controladoria na organização.....	18
2.3.1.1 Missão.....	18
2.3.1.2 Objetivo.....	19
2.4CONTABILIDADE GERENCIAL.....	20
2.4.1 Contabilidade Gerencial versus Contabilidade Financeira.....	21
2.5 PLANEJAR E CONTROLAR.....	23
2.6MODELO TEÓRICO E CONCEITUAL.....	25
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	29
3.2 OBJETIVOS.....	30
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA.....	30
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA.....	30
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	31
3.6MODELO DE ANÁLISE.....	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE RESPONDENTES.....	32
4.2 ASPECTOS RELATIVOS À CONTROLADORIA DENTRO DAS EMPRESAS E SUAS UTILIDADES.....	32

4.3 PAPEL DO <i>CONTROLLER</i> NAS ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO PORTE.....	34
4.4 EVIDENCIAR OS RESULTADOS POSITIVOS DA UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
5.1 CONTRIBUIÇÕES.....	39
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	40
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A – Questionário aplicado a profissionais da área.....	45

Dedico este trabalho inicialmente a Deus, aos meus pais e avós, pelo investimento de longos anos aos meus estudos, familiares e amigos que me apoiaram no decorrer dessa jornada. Grato!

AGRADECIMENTOS

A Deus, o que seria de mim sem a fé que eu tenho nele.

Aos meus pais, irmão e a toda minha família, que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ao professor e Orientador Lucio Magalhães, pela paciência na orientação e incentivo, que tornaram possível a conclusão desta monografia.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

Um agradecimento especial, também, a todos meus amigos e colegas de faculdade, pelo convívio, aprendizado e momentos de dificuldade dos quais enfrentamos juntos.

Enfim, agradeço a todos, que de alguma forma, contribuíram na realização deste trabalho.

*A confiança em si mesmo é o primeiro
segredo do sucesso.*
(Ralph Waldo Emerson)

RESUMO

A presente pesquisa irá abordar informações importantes, para conhecimento sobre o desenvolvimento das empresas de médio porte, principalmente as indústrias, tais como: Indústria de confecções de roupas, padarias, fábrica de picolé e principalmente as empresas do setor de comércio varejista, mostrando as vantagens de um profissional da controladoria, qualificado nesses tipos de empresas. A importância deste estudo é de mostrar os benefícios que poderão ser alcançados pelas empresas de médio porte, quando se tem um profissional responsável pelo fornecimento de informações, que ajudará aos gestores na administração de uma empresa. A controladoria é uma ferramenta que auxilia os gestores no processo decisório, proporcionando aos mesmos informações de diversas áreas da empresa, auxiliando, assim, a entidade a alcançar seus objetivos. A metodologia utilizada para desenvolver este trabalho, foi pesquisa bibliográfica, através livros de diversos autores, revistas, pesquisa de internet, além de um levantamento de dados através de aplicação de questionário. Com a obtenção das informações, mediante a aplicação dos questionários, observamos que os entrevistados destacam a importância do profissional da controladoria, dentro de uma empresa, independente do seu porte.

Palavras-chave: Controladoria. Gestão. Importância.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Funções de controladoria.....	14
Figura 1: organograma da Controladoria nas Organizações	15
Quadro 2: Distinção entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira.....	21
Quadro 3: Modelo teórico e conceitual.....	24
Quadro 4: Modelo de análise.....	30
Gráfico 1 – Controladoria no planejamento estratégico das empresas.....	32
Gráfico 2 - Principal Importância da controladoria nas empresas.....	33
Gráfico 3 - Principal função da controladoria nas empresas de médio porte.....	34
Gráfico 4 - Benefício da implantação da controladoria nas emp. de mp.....	35
Gráfico 5: Falta de colaboradores capacitados nas organizações.....	36
Gráfico 6 - benefícios trazidos para as emp., com a implantação da controladoria...	37

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o intuito de evidenciar a importância do profissional da área de controladoria dentro das organizações, cuja pesquisa busca demonstrar a importância deste no quadro de funcionários das empresas de médio porte.

As constantes mudanças de cenários do mercado e elevação do nível de competitividade entre as organizações, principalmente nas indústrias que necessitam de um planejamento bem estruturado, de acordo com o ramo da organização, faz com que seja necessário um profissional, com técnicas de gestão especializadas, para que seja possível a obtenção dos resultados desejados.

As empresas necessitam fornecer mecanismos que tragam informações precisas aos seus gestores, para a tomada de decisão. Através de demonstrativos e relatórios que fornecem informações aos gerentes, que podem assim analisar a situação econômica em que as entidades se encontram. Com isso, são elaborados planejamentos estratégicos que, geralmente, são feitos em médio e longo prazo, com o intuito de alcançar os objetivos das organizações.

É denominado de *controller*, o profissional que ficará responsável por colher informações de diversos setores da organização e representá-la de forma rápida e confiável, através do fornecimento de índices e relatórios, aos demais gestores, com a finalidade de identificar situações favoráveis ou desfavoráveis, que possam surgir e como devem ser revertidas em casos de situações adversas, e, ainda, como poderá aproveitar o momento que venha ser favorável à empresa, fazendo uso dos pontos fortes da organização.

É de suma importância buscar maiores conhecimentos acerca da implantação da controladoria nas empresas de médio porte, sobretudo, garantir informações adequadas ao processo decisório, e evidenciar os benefícios que a empresa pode obter através efetivação desta.

Face ao exposto, tem-se como questão problema: Como a controladoria poderá auxiliar no desenvolvimento da gestão de informações, nas empresas de médio porte?

A partir do questionamento acima, se tem como hipóteses, ao problema levantado:

- a) O profissional da controladoria precisará ter um amplo conhecimento de custos, matemática, produção, gerência e etc., para que possa auxiliar gerencialmente as empresas. E terá sempre como meta aumentar o lucro da organização. Para que isso ocorra, o *controller* deverá observar de forma crítica a situação atual do mercado, levando-se em consideração as variações que podem ocorrer, devido às constantes mudanças de cenário.
- b) O estudo da Controladoria é uma ferramenta de extrema importância para os gestores das empresas de médio porte, auxiliando-os na tomada de decisões, que estão ligadas ao fato do crescimento dessas empresas.
- c) A falta de gestores qualificados para avaliação e análise das informações geradas das empresas de médio porte, pela controladoria, faz com que a contabilidade seja vista de forma fiscal e não como ferramenta de auxílio a gestão.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico. Neste tópico são abordados: a fundamentação teórica referente à importância da controladoria nas empresas de médio porte, destacando-se o conceito de controladoria, contabilidade gerencial e planejamento estratégico. O método que será utilizado para o desenvolvimento desse trabalho será a pesquisa bibliográfica e pesquisa em meio eletrônico, como artigos, *sites* de confiança, revistas e livros, possibilitando, desta forma, uma abordagem qualitativa sobre o tema.

Já no terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos que fundamentaram a construção deste trabalho de pesquisa, tais, como: o tipo de pesquisa, objetivo Geral e específico, instrumentos utilizados na coleta de dados, procedimento de coleta utilizado, técnicas de análise, e, por fim, será apresentado o modelo de análise que destaca os objetivos específicos e variáveis teóricas, para a construção da pesquisa de campo descritiva, que tem como finalidade: observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados, através de questionários, que foram aplicados para demonstrar, com a ilustração de gráficos e/ou quadros comparativos e com essas informações resultantes da pesquisa, feita no

escritório de contabilidade, tendo sido dividida com base nos objetivos específicos e geral desta pesquisa. Sendo assim, é possível perceber a importância do profissional *Controller* dentro das organizações, utilidades, papel e os resultados que poderão ser adquiridos.

Por fim, concluímos a pesquisa com as considerações finais alcançadas ao decorrer da pesquisa, suas contribuições, limitações que ocorreram ao longo do desenvolvimento desta e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é realizada a construção teórica, da pesquisa, sobre o tema, descrevendo os conceitos sobre controladoria, definição da controladoria, áreas de atuação, função, controladoria nas organizações, missão, objetivos e responsabilidades da Controladoria na organização e planejamento e controle. Finaliza-se com o modelo teórico e conceitual.

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria proporciona às empresas, informações precisas, e de forma rápida com o que se diz respeito ao operacional da organização, ou seja, os setores que estão ligados à produção. Com essas informações, os gestores da empresa conseguem tomar decisões corretas, pois conseguem verificar a situação em que a organização se encontra.

2.1.1 Definição de Controladoria

Segundo Mosimann (1993, p. 96), “A controladoria é o 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”.

Para o autor, a controladoria envolve o conhecimento de diversos cursos, pois, o profissional da controladoria irá atuar como gestor, exigindo assim dele a necessidade de resolver problemas com o operacional, como também com os gestores. Com isso, requer dele conhecimento da economia, para ter uma visão de mercado, perfil administrador, envolver a parte psicológica para a motivação da sua equipe, conhecimento estatístico para fornecer informações importantes aos gestores e, como o autor destaca, principalmente, da contabilidade que com esse conhecimento é possível ter uma visão mais analítica sobre demonstrativos e relatórios contábeis, que auxiliam a gestão da empresa. Além de ter um grande conhecimento na área de custos.

Para Herrmman Jr (1978, p. 31)

...Fayol enquadrou a Contabilidade entre as seis operações administrativas fundamentais, emitindo a esse respeito os seguintes conceitos: É o órgão visual das empresas. Deve permitir que se saiba a todo instante onde estamos e para onde vamos. Deve fornecer sobre a situação econômica da empresa ensinamentos

exatos, claros e precisos. Uma boa contabilidade, simples e clara, fornecendo uma ideia exata das condições da empresa, é um poderoso meio de direção.

Borinelli (2006, p. 105) Define que é “o Conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Percebe-se que o autor descreve a controladoria como uma ferramenta que está ligada a gestão das empresas.

Nota-se que a controladoria é o ramo que se faz presente em todos os passos do processo da gestão, pois é responsável pelo cumprimento dos objetivos e metas da empresa. Sendo assim, tem que se relacionar com os setores da organização com a finalidade de direcioná-los ao rumo certo, para que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados.

Seguindo este pensamento, Oliveira (2004, p.18) “Define que o papel da controladoria é auxiliar as diferentes gestões da empresa, fornecendo referências das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, agregar informações e reportá-las para promover o processo decisório.”

Deste modo, Catelli (2001, p. 344) Afirma que:

A controladoria enquanto ramo de conhecimento, apoiada na teoria de contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Portanto, a controladoria tem como uma de suas atribuições, prestar conta dos resultados aos gerentes, através de controles confiáveis, onde haja uma constante implementação e abastecimento de informações da empresa. Podendo assim demonstrar de forma rápida, clara e objetiva, aos gestores, aspectos que agregam ao processo decisório. Também podemos destacar que o *controller* tem outras atividades como o controle e proteção de ativos, cumprimento das obrigações fiscais e o planejamento e controle das operações, etc.

2.2 ÁREAS DE ATUAÇÃO E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Luz (2011, p. 26) “relata que a atuação da controladoria varia de empresa para empresa, podendo atuar em áreas como as financeiras até áreas independentes como é o caso do planejamento e do controle orçamentário”.

Observa-se, que na visão do autor, a atuação do *controller* varia de acordo com as necessidades e ramo das organizações e tudo também dependerá do que os empresários ordenem como sua função principal.

Para Kanitz (1977), as funções da Controladoria necessariamente podem ser ampliadas, de forma que elas incluam em sua estrutura mais do que o enfoque interno, ou seja, que trabalhem de forma a gerenciar as cadeias produtivas mediante modelo de desempenho que possam identificar os pontos fortes e os pontos fracos de uma determinada cadeia de valor.

Conforme Kanitz (1977), também define como função do controller, a implantação dos seguintes sistemas:

- Informação: compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos, etc;
- Motivação: cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sob o comportamento das pessoas diferentemente atingidas;
- Coordenação: o *controller* é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa;
- Avaliação: interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado é bom. E, em caso negativo, procurar identificar os pontos que precisam ser corrigidos;
- Planejamento: avaliar o passado como sendo uma das primeiras etapas para se planejar o futuro;
- Acompanhamento: - Acompanhamento: consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos de negócio traçados.

Segundo o autor, o *controller* também deverá considerar como sua função o estudo da situação do mercado e da economia, com isso, é possível ter um entendimento do que acontece com empresas do mesmo setor e como estão as organizações que fornecem matéria prima. Ou seja, tenha um enfoque externo.

Borinelli (2006) pesquisou toda a diversidade de autores da área e chegou a uma lista de funções típicas da controladoria, conforme o quadro 1.

FUNÇÃO DA CONTROLADORIA	ATIVIDADE
Função Contábil	Compreendem as atividades voltadas a contabilidade societária e financeira, a partir de gerenciamento, processamento contábil, atendimento aos agentes de mercado (<i>stakeholders</i>) em suas demandas, análise interpretativa das demonstrações contábeis e desenvolvimento de políticas e procedimentos contábeis e de controle.
Função Gerencial – Estratégica	Compreende prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão como um todo, no auxílio da tomada de decisões para o alcance dos objetivos da empresa. Entre as atividades destaca-se coordenar, assessorar e consolidar as atividades e informações, auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho, realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica e contábil-econômica.
Função de Custos	Compreende as atividades de registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar, incluindo ainda análises gerenciais e estratégicas referentes a produtos e serviços, linha de negócios e clientes.
Função Tributária	Atende às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, o que significa registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições, bem como elaborar o Planejamento Tributário.
Função de Proteção e Controle dos Ativos	Refere-se a prover proteção aos ativos em atividades de registrar e controlar todos os bens da organização.
Função de Controle Interno	Compreende o monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar a entidade.
Função de Controle de Risco	Compreende identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
Função de Gestão da Informação	Compreende conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.
Auditoria Interna	É uma área da contabilidade voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial, está voltada a área de controle.

Quadro1: Funções de controladoria.

Fonte: adaptado de Borinelli (2006, p. 135-139)

Como foi demonstrado, no quadro acima, a controladoria trabalha em conjunto com diversas outras funções da empresa, para que assim se possa obter as informações que são necessárias e que auxiliam nas decisões. O *controller* analisa a contabilidade de custos, estratégias, juntamente com o planejamento, em todas as fases do início até sua execução, até mesmo na área tributária e de obrigações com o fisco, controle e na geração de informações voltadas para a auditoria interna.

2.3 CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Padoveze (2007) citando Francia (1991), o *controller* tem uma posição de auxiliar na administração, sendo principal responsável por todo processo de informações realizadas pela contabilidade, com o intuito de responder aos diretores administrativos ou financeiros, todas as informações de recursos que denomina como tesoureiro a sua função.

A figura 1, abaixo, mostra o organograma da controladoria da organização.

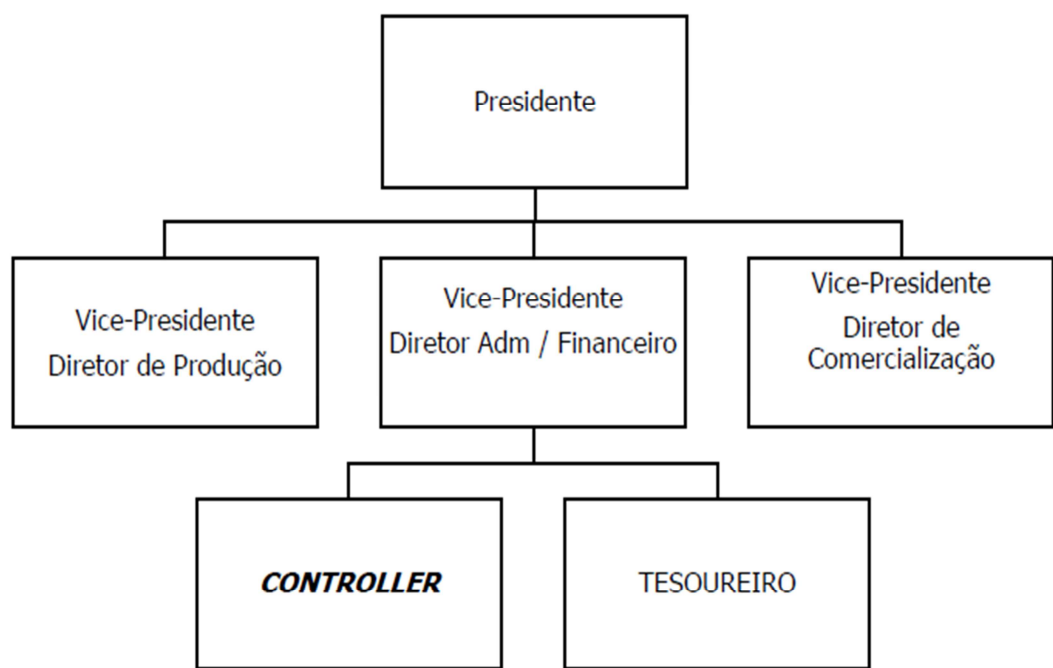


Figura 1: organograma da Controladoria nas Organizações

Fonte: Padoveze (2007)

Na figura 1, é possível verificar o cronograma do *controller* dentro da organização. No cronograma é visível que o *controller* é o profissional responsável por auxiliar os setores de produção, administrativo, financeiro e comercialização.

Para Nascimento e Reginato (2007, p. 15)

A área da Controladoria tem a função de interagir, constantemente, com o processo decisório da empresa, buscando dados e informações econômico-financeiras em suas áreas de apoio, utilizando-se, principalmente, dois sistemas de mensuração, informação e de controle internos.

Segundo Padoveze (2007, p4) citando Catelli (1994)

Identificação, mensuração, comunicação e a decisão relativa aos eventos econômicos (...) respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial. O controle assume maior amplitude no que diz respeito à administração econômica, isto é as ações que visam obtenção, a transformação, a circulação e ao consumo de bens.

A comunicação entre os gestores poderá ocorrer antes mesmo que sejam mostradas as informações econômico-financeiras na tomada de decisão, através de troca de experiências. Porém, quando existem essas informações econômicas de forma mais detalhada é possível maior compreensão, para que os gestores tomem as decisões acertadas e consiga assim verificar em que aspectos podem ser melhorados.

Com isso, Oliveira (2004, p.13) “informa que a Controladoria poderá ser entendida como o departamento que ficará responsável pelo projeto, elaboração, execução e manutenção do sistema integrado das informações operacionais, contábeis e financeiras da entidade.”

De acordo com Souza (2009, p. 44),

[...] a controladoria procura assegurar que as informações sejam adequadas ao processo e oriundas de um sistema de informações que permita a utilização de dados para a tomada de decisão, é válido pensar que a controladoria assessora a gestão da empresa, fornecendo a mensuração de alternativas econômicas e financeiras e influenciando na solução de problemas.

Para o autor a controladoria trata-se do departamento que fica diretamente responsável pelos sistemas da organização que fornecem dados e informações aos demais gerentes da empresa. E que a controladoria tem o papel de assegurar que as informações que serão disponibilizadas através do sistema serão úteis a gerencia da organização.

Segundo Kanitz(1976, p. 152)

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao “controller” são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetárias, ou ambas.

Com a utilização do conhecimento do profissional da contabilidade, as organizações observaram que esses profissionais também poderiam auxiliar a empresa no planejamento, gerenciamento e controle do operacional, e deixarem os gerentes bem informados sobre os acontecimentos da empresa que estão sob sua responsabilidade, podendo então adotar ações em benefícios de aproveitar os momentos positivos em que as empresas se encontram, estando seguras no mercado econômico.

2.3.1 Missão, objetivos e responsabilidades da Controladoria na organização.

Com a grande competitividade do mercado, a controladoria surge como uma ferramenta indispensável dentro de uma empresa, onde está claro que a principal função do *controller* é fazer com que a organização alcance seus objetivos. Por isso, a maioria das empresas possuem diretrizes com missões, objetivos e responsabilidades. Mesmo que a empresa não tenha essa estrutura organizacional, com missão e objetivos, os empresários possuem em mente, objetivos e desejo de alcance no mercado.

2.3.1.1 Missão

Toda empresa enfatiza a importância das equipes em alcançarem os objetivos e para que isso ocorra, a empresa é dividida em vários setores, cada qual com suas atribuições ou especializações. E, para cada setor, existe uma missão dentro da organização, possibilitando que consiga alcançar seus objetivos e metas.

Na visão de Catelli (2007; p. 173):

A controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar resultados da empresa. A diferença entre o resultado que a empresa teria sem uma controladoria estruturada para atender aos preceitos da gestão econômica e o resultado que a empresa teria com uma

controladoria estruturada nos moldes da gestão econômica corresponde ao valor agregado por ela e para a empresa.

Assim diz Catelli (2007), para que a missão seja cumprida, os objetivos devem ser claros e viáveis, onde é estabelecido:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da gestão econômica;
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

A controladoria tem como atribuição, fazer com que a missão da empresa seja concretizada, seja ela com o aumento da lucratividade da organização, na produção ou até mesmo organizacional, no que diz respeito à parte produtiva da empresa, além de cumprir com suas responsabilidades e função.

Padoveze (2003) entende que a missão da controladoria é suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. Dessa forma, a Controladoria fica incumbida de assegurar a eficácia da empresa, mediante o controle de operações e de seus resultados planejados.

Na concepção de Padoveze (2002, p.124):

A missão da controladoria é assegurar o resultado da companhia. Para tanto ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento.

Portanto, para que a empresa tenha sucesso, é necessário que todas as áreas atendam a estratégia estabelecida pelos gestores com a finalidade de cumprir com o planejamento realizado pela controladoria.

2.3.1.2 Objetivo

A Controladoria tem como objetivo planejar, controlar, e avaliar tudo que envolve a gestão da empresa. Exercendo o papel de apoio aos gestores, por meio dos relatórios gerados e na gestão da empresa, atuando como um gestor de pessoas.

Conforme Vieira, Raupp e Beuren (2004, p. 45) Confirmam que:

A Controladoria objetiva, dentre outros fatores, promover a continuidade da empresa e a maximização de seu resultado. Sendo um órgão de suporte, auxilia no controle e na definição das estratégias da organização, fornecendo informações sobre as variáveis internas e externas à empresa.

Segundo o mesmo autor Vieira, Raupp e Beuren (2004, p. 45), a Controladoria, em conjunto com o sistema de informações gerenciais, organiza e direciona todas as informações provenientes das várias operações da empresa.

O objetivo, segundo os autores, é de promover a continuidade da organização. Além de auxiliá-la na elaboração do planejamento, controle e participar diretamente na gestão da empresa. E, também, no fornecimento de informações precisas, para auxiliar na gestão da organização.

Já na visão de Figueredo e Caggiano (1997), o controlador tem como finalidade, garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da Eficácia gerencial.

Desta forma, observamos que o objetivo da controladoria está ligado em auxiliar os gestores, para que possa garantir maior eficiência nos resultados da organização e que para isso ocorra se faz necessária a participação do *controller* em vários setores com a finalidade de prestar orientações, para que todos os setores sigam o planejamento que foi elaborado. Sendo assim observasse que o objetivo do *controller* vai muito além do que fornecer informações aos gerentes.

2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL

Padoveze (2004, p. 49), “Diante dos pressupostos básicos para informação contábil, considera que o caminho a ser adotado para contabilidade é que se transforme em ferramenta de ação administrativa e se torne instrumento gerencial.”

Iudícibus (1986, p.15) Define a contabilidade gerencial como:

A contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira, se

balanços etc. colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial poderá ser entendida como um instrumento que antes era vista apenas como profissionais que faziam valer o cumprimento das obrigações legais, para uma ferramenta, que através das informações que são fornecidas, possa auxiliar a empresa, com a visão de um gestor da área contábil. Além de fazer com que os seus relatórios e demonstrativos sejam entendidos pelos gestores de outros setores, a fim de auxiliar outros departamentos no cumprimento das metas que foram estabelecidas pela gerencia.

Conforme Souza (2008, p. 19) “A Contabilidade Gerencial trata-se de um processo de apuração e comunicação de informações a respeito de atividades econômicas da organização para que possa ser utilizada pelos administradores no planejamento, avaliação de desempenhos e controle operacional.”

Segundo Corbett (1997, p. 22).

A contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar. Medindo corretamente o impacto de ações locais no desempenho global, a contabilidade gerencial também serve como o agente motivador, pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa. A contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa.

Portanto, a contabilidade gerencial pode ser entendida como uma ferramenta voltada para auxiliar os gestores na tomada de decisão e que é necessário que o profissional tenha um perfil analítico, para que assim possa apresentar e classificar as informações de forma mais detalhada para os gerentes.

2.4.1 Contabilidade Gerencial versus Contabilidade Financeira

Segundo Ludícibus (1994, p.26), “a contabilidade assume seu papel principal, ou seja, o de apoiar o gestor em suas decisões, e dar maior segurança aos seus julgamentos”.

Dessa forma, compreende-se que a contabilidade gerencial tem o papel de apresentar um entendimento técnico de forma mais clara da situação da empresa aos gestores, para auxiliar na tomada de decisões, ou seja, voltada para os usuários internos. Já a contabilidade financeira é dirigida para os usuários externos e internos.

A seguir, quadro 2, referente às diferenças entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira:

	Contabilidade Gerencial	Contabilidade Financeira
Usuários primários	Gestores da organização em vários níveis.	Usuários externos, como investidores e agências governamentais, mas também gestores das organizações.
Liberdade de escolha	Sem restrições, exceto custos em relação a benefícios de melhores decisões gerenciais.	Restringida pelos princípios de contabilidade geralmente aceitos.
Implicações comportamentais	Preocupação com a influência que as mensurações e os relatórios exercerão sobre o comportamento cotidiano dos gestores.	Preocupação em mensurar e comunicar fenômenos econômicos. As considerações comportamentais são secundárias, embora a compensação dos executivos baseada em resultados relatados possa ter impacto em seu comportamento.
Enfoque de tempo	Orientação para o futuro: uso formal de orçamentos, bem como de registros históricos. Ex.: orçamento de 20x2 comparado com o desempenho real de 20x1.	Orientação para o passado: avaliação histórica. Ex.: desempenho real de 20x2 comparado com o desempenho real de 20x1.
Horizonte de tempo	Flexível, com uma variação que vai de horas a 10 ou 15 anos.	Menos flexível, geralmente um ano ou um trimestre.
Relatórios	Detalhados; preocupam-se com detalhes de partes da entidade, produtos, departamentos, territórios etc.	Resumidos; preocupam-se primeiramente com a entidade como um todo.
Delineamento de atividades	Campo de ação se define com menos precisão. Uso mais intenso de disciplinas como economia, ciências de decisão e comportamentais.	Campo de ação se define com maior precisão. Menor uso de disciplina afins.

Quadro 2: Distinção entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira.

Fonte: Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 5)

Nota-se que a contabilidade gerencial preocupa-se com as informações contábeis que são úteis à gestão da empresa, e os gestores utilizam-se dessas informações para o planejamento e controle, de acordo com as necessidades das empresas.

2.5 PLANEJAR E CONTROLAR

De acordo com Chiavenato (1990, p.23), citado por Paula (2009), o planejamento trata-se de uma função administrativa que determina os objetivos da organização de forma antecipada, a serem atingidos, e que visa o que deve ser feito para atingi-los da melhor forma possível, e sempre voltado para o futuro e continuidade da empresa. E sendo assim é de suma importância o fato das empresas terem um planejamento bem elaborado, uma vez que, o mesmo fixa objetivos a serem alcançados, define prioridades, apresenta as atribuições de cada pessoa e de que forma desenvolver as tarefas.

Para Padoveze (2007, p. 96):

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócio que muda constante (...). O planejamento Estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram nele incluídas.

O planejamento estratégico é considerado uma grande ferramenta no processo gerencial, onde dá a possibilidade dos gestores constituírem um rumo a ser seguido pela organização. Sendo assim atende a algumas premissas básicas que a empresa como um todo, deve aceitar para que o método estratégico tenha integração e poder decisório, esse planejamento é um processo que prepara a organização para o futuro, ou seja, para o que esta por vir.

Segundo Slack At.al. (2009) controle é um sistema que poderá evitar surpresas com as variações que possam surgir durante a execução de um processo, e é a forma mais fácil de colocar a empresa de volta no mercado. O controle é necessário para identificar ajustes que permitem que a operação atinja os objetivos que o plano estabeleceu, mesmo que os pressupostos assumidos pelo plano não se confirmem.

Para Catelli (2007, p. 294) “A fase de controle corresponde à implementação de ações corretivas quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, no sentido de assegurar que os objetivos planejados sejam atingidos”. Verifica-se,

desta forma, que o controle trata-se da execução do que foi planejado e tem o intuito de garantir que o planejamento que foi realizado obtenha êxito.

Então, compreende-se que o controle tem como objetivo evitar que existam surpresas com as variações que surgem ao decorrer da vida das empresas, além de estar ciente das possíveis não conformidades dos setores com o que foi estabelecido como meta da organização, e com isso evitar que a empresa fuja do que foi planejado.

Conforme Padoveze (2007, p. 273) “Dentro de premissa que os gestores são responsáveis pela geração do lucro de suas áreas de responsabilidade, o Controle Orçamentário é mais um dos instrumentos de gestão necessários para otimizar este objetivo”. Confirma-se que o gestor é o grande responsável pelos resultados positivos e negativos da organização e que o controle é uma ferramenta que tem o intuito de otimizar o resultados das empresas.

De acordo com Chiavenato (1990, p. 83), “se tudo ocorresse exatamente da forma que foi planejado, não haveria a necessidade de um controle de produção, existe controle porque sempre os acontecimentos ocorrem da forma com o que foi planejado”.

As organizações sempre buscam, através da contratação de *controller*, aumentar a lucratividade da organização, além de conseguir estabelecer um modelo organizacional que tem como função e como finalidade, destacar as determinações, expectativas e vontades da empresa. E também as empresas têm como intuito disponibilizar cargos e funções para o cumprimento de cada meta e dos seus objetivos.

Batemann e Snell (1998, p.430) ensinam que o controle.

É uma das forças fundamentais que mantêm a organização de pé. Definem o controle como qualquer processo que orienta as atividades dos indivíduos na direção da realização das metas organizacionais. Pode-se deduzir então que o controle é o processo pelo qual se procura garantir a realização dos objetivos propostos e identificar as necessidades de mudanças.

Portanto, o controle permite que o gestor certifique-se que as metas e os objetivos estão sendo alcançados pela organização, e também se o planejamento feito atende ao que foi previsto. Os resultados alcançados devem ser comparados com os níveis de desempenho esperados. Tem-se, então, que o controle é um processo essencialmente regulatório.

2.6 MODELO TEÓRICO E CONCEITUAL

Com o intuito de facilitar o entendimento dos conceitos teóricos abordados durante o segundo capítulo, foi elaborado um modelo teórico e conceitual. Com as principais referências teóricas, conforme o quadro 3, abaixo:

Conceito teórico	Descrição	Autores
Definição de controladoria	A controladoria é o 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.	Mosimann (1993)
Áreas de atuação da controladoria	A atuação da controladoria varia de empresa para empresa, podendo atuar em áreas como as financeiras até áreas independentes como é o caso do planejamento e do controle orçamentário.	Luz (2011)

Conceito teórico	Descrição	Autores
Função da controladoria	As funções da controladoria necessariamente podem ser ampliadas, de forma que elas incluam em sua estrutura mais do que enfoque interno, ou seja, que trabalhem de forma a gerenciar as cadeias produtivas mediante a modelo de desempenho que possam identificar os pontos fortes e os pontos fracos de uma determinada cadeia de valor.	Kanitz 1977
Controladoria nas organizações	A Controladoria poderá ser entendida como o departamento que ficará responsável pelo projeto, elaboração, execução e manutenção do sistema integrado das informações operacionais, contábeis e financeiras da entidade.	Oliveira (2004)
Atividade exercida pelo <i>controller</i> nas organizações	Identificação, mensuração, comunicação e a decisão relativa aos eventos econômicos (...) respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial. O controle assume maior amplitude no que diz respeito à administração econômica, isto é as ações que visam obtenção, a transformação, a circulação e ao consumo de bens.	Padoveze(2007) citando Catelli (1994)

Conceito teórico	Descrição	Autores
Missão da controladoria	A missão da controladoria é assegurar o resultado da companhia. Para tanto ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento.	Padoveze (2002)
Objetivo da Controladoria	A controladoria objetiva, dentre outros fatores, promover a continuidade da empresa e a maximização de seu resultado. Sendo um órgão de suporte, auxilia no controle e na definição das estratégicas da organização, fornecendo informações sobre as variáveis internas e externas á empresa.	Viera, Raupp e Beuren (2004)
Contabilidade Gerencial	A Contabilidade Gerencial trata-se de um processo de apuração e comunicação de informações a respeito de atividades econômicas da organização para que possa ser utilizada pelos administradores no planejamento, avaliação de desempenhos e controle operacional.	Souza (2008)

Conceito teórico	Descrição	Autores
Planejamento	Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócio que muda constantemente. O planejamento Estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram nele incluídas.	Padoveze (2007)
Controle	É uma das forças fundamentais que mantêm a organização de pé. Definem o controle como qualquer processo que orienta as atividades dos indivíduos na direção da realização das metas organizacionais. Pode-se deduzir então que o controle é o processo pelo qual se procura garantir a realização dos objetivos propostos e identificar as necessidades de mudanças.	Batemann e Snell (1998)

Quadro 3: Modelo teórico e conceitual

Autor: Próprio autor, 2016

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão relacionados os aspectos metodológicos que serviram de base para construção desta pesquisa.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

O método utilizado para o desenvolvimento desse trabalho foi à pesquisa bibliográfica e pesquisas em meio eletrônico, como artigos, *sites* de confiança, revistas e livros.

De acordo com o que foi abordado durante a elaboração do trabalho, para que possamos da veracidade a abordagem do problema, foi utilizada a metodologia de característica descritiva. Conforme Andrade (2001, p.124) „[...] a pesquisa descritiva menciona os fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que os pesquisados interfiram neles”.

Referente aos procedimentos foram feitos através de pesquisas bibliográficas e de campo, com o intuito de demonstrar os métodos de dados necessários para elaboração da pesquisa. Com isso, a pesquisa bibliográfica significa elaborar um levantamento sobre o assunto com base em referenciais teóricos. Para tanto, durante o seu desenvolvimento foram utilizados livros, revistas, internet, periódicos, artigos científicos, entre outras fontes. (OLIVEIRA, 2001).

A pesquisa tem como finalidade demonstrar a fundação teórica do tema abordado. Para que possamos ter maior entendimento, será demonstrada a visão de diversos autores sobre a controladoria, para que assim possamos evidenciar suas ferramentas e como ela poderá influenciar na gestão das empresas de médio porte.

De acordo com Martins (2005, p.80), Sobre metodologia:

Corresponde ao estabelecimento das atividades práticas necessárias para a aquisição de dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. Cada procedimento (ou grupo de procedimentos) é planejado em função de cada um dos objetivos específicos estabelecidos, ou seja, pensa-se a coleta de dados para cada problema expresso na forma de objetivo específico, os quais concorrerão para a consecução do objetivo geral.

Portanto, a metodologia está diretamente ligada com o objetivo da pesquisa, e com o modo que a pesquisa será conduzida, e, ainda, a maneira que será feita a

captação de dados e informações. Isso faz com que a metodologia de uma pesquisa seja algo primordial para estruturação da pesquisa. Desta forma serão trabalhados todos e quaisquer dados relevantes à pesquisa.

3.2 OBJETIVOS

Destacar a importância da controladoria nas empresas de médio porte e como as ferramentas utilizadas pelo gestor poderão auxiliar a organização na tomada de decisão. O objetivo geral da pesquisa consiste em demonstrar a importância e os desafios que a controladoria tem como ferramenta indispensável de extrema importância, independente do porte da empresa, mostrar como se faz necessária a sua utilização dentro das empresas de médio porte. Quanto aos objetivos específicos:

- a) Descrever a controladoria e sua utilidade nas empresas em geral.
- b) Comparar o papel do *controller* das empresas de grande porte com as empresas de médio porte.
- c) Evidenciar os resultados positivos da utilização da controladoria, nas empresas de médio porte.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA

Usou-se a pesquisa de campo para demonstrar, através de gráficos e/ ou quadros comparativos e com essas informações resultantes da pesquisa feita de escritórios de contabilidade com o propósito de evidenciar a importância da controladoria, mediante as demonstrações de resultados para apoio ao processo de decisão.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Procedimentos de coleta de dados são de acordo com o que foi questionado aos profissionais, da área de contabilidade, que tem como intuito observar o conhecimento dos profissionais contábeis com relação ao assunto abordado.

Realizou-se a entrevista com os profissionais, através de um questionário de produção própria do autor com os profissionais contábeis, em um escritório de contabilidade.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE

A análise tem como intuito principal identificar as informações através de dados, que permita um melhor entendimento com relação ao tema abordado. Sendo assim é possível haver uma investigação mais clara da necessidade de ter um profissional qualificado. No estudo de caso, presente neste trabalho, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, por considerar a mais adequada para os objetivos da pesquisa.

3.6 MODELO DE ANÁLISE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS TEÓRICAS	ÍTEM
Descrever a controladoria e sua utilidade nas empresas em geral.	Controladoria, Empresas em geral.	Questão 01
		Questão 02
		Questão 03
		Questão 04
Comparar o papel do <i>controller</i> das empresas de grande porte com as empresas de médio porte.	Papel do <i>Controller</i> , Empresas de médio porte.	Questão 05
		Questão 06
		Questão 07
		Questão 08
Evidenciar os resultados positivos da utilização da controladoria nas empresas de médio porte.	Resultados positivos, controladoria, médio porte.	Questão 09
		Questão 10

Quadro4: Modelo de analise

Fonte próprio autor, 2016.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem o intuito de apresentar os resultados obtidos por meio de aplicação de questionário, sendo que todas as questões aplicadas no questionário são relacionadas aos objetivos específicos e objetivo geral.

4.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE RESPONDENTES

Nesta seção serão descritas as características dos entrevistados e foram observados os aspectos idade e nível de formação. A pesquisa atingiu uma diversidade, no que se de respeito à idade e nível de escolaridade.

Os entrevistados exercem funções diversas em um determinado escritório de contabilidade, mas todos são profissionais da área contábil.

Portanto, o tema abordado foi respondido por profissionais de diversos níveis hierárquicos, de estagiários a gerente da organização.

4.2 ASPECTOS RELATIVOS À CONTROLADORIA DENTRO DAS EMPRESAS E SUAS UTILIDADES.

Neste tópico será abordado o tema relacionado ao objeto específico 1, no qual tem o intuito de descrever a controladoria e sua utilidade nas empresas em geral, que foram apresentados nas questões 1, 2, 3 e 4.

Quando questionados sobre controladoria, no que se refere à obediência estratégica e visando que o profissional possui uma função gerencial na organização, 60% dos entrevistados, afirmaram que a controladoria é a área que tem o propósito de projetar, atualizar e garantir a eficiência e confiabilidade dos mecanismos que darão suporte na implantação da estratégia.

A controladoria é responsável por garantir a eficiência quanto à credibilidade das informações e dos sistemas que darão suporte na implantação da estratégia. Com isso, podemos afirmar que cabe a controladoria. Segundo 80% dos respondentes, a controladoria tem a responsabilidade de projetar os mecanismos de controle.

Os entrevistados quando foram questionados sobre o *Controller* dentro da organização e sua função no planejamento estratégico, 80% dos respondentes informaram que a controladoria está diretamente ligada na elaboração dos planejamentos estratégicos das empresas e que os mesmo tem o papel de gerar relatórios e informações para que possam auxiliar os gestores na tomada de decisão.

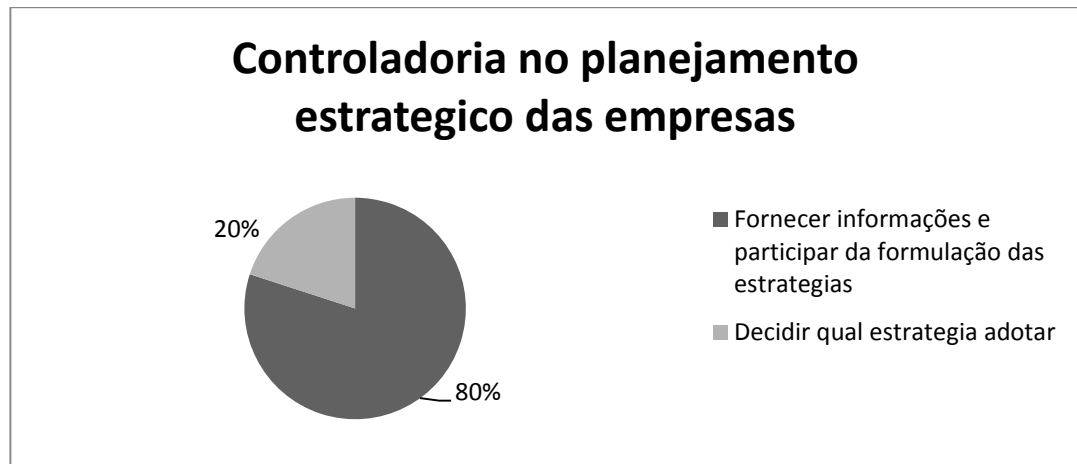


Gráfico 1 – Controladoria no planejamento estratégico das empresas

Fonte: Próprio autor

Para Chiavenato (1985, p. 125-126)

o planejamento dentro das organizações, bem como o processo de controle, em três níveis: estratégico, tático e operacional. Aquele desenvolvido no mais elevado nível hierárquico organizacional e com maior impacto sobre os destinos da organização é o planejamento estratégico. Este planejamento será operacionalizado, a posteriori, através dos planejamentos táticos e operacionais. O planejamento estratégico servirá como um norte que orientará as decisões da empresa.

Portanto, as informações obtidas por intermédio do *controller* é de grande importância para os gestores tomarem decisões para que venha reduzir os custos das empresas. Entretanto, essas informações que são extraídas e consolidadas pelo *controller* deverão ser confiáveis e demonstrados através de relatórios, conhecimentos técnicos e através de estudos de mercados para que possa assim servir como um norte aos gestores.

4.3 PAPEL DO *CONTROLLER* NAS ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO PORTE

Nesta seção será discutido o tema do objeto específico 2, que tem como função comparar o papel do *Controller* das empresas de grande porte com as empresas de médio porte.

Os respondentes, ao serem questionados, nas questões 5 e 6, sobre o papel da controladoria nas empresas, de modo em geral, os entrevistados de forma unânime destacaram as habilidades que um *controller* terá que ter para exercer funções tais como a ética, imparcialidade, ser cooperante, ser persistente, de liderança, de visão para o futuro, ser dinâmico, ter flexibilidade nas mudanças e ter um bom relacionamento. E quando questionados sobre o grau de importância de cada função do *controller*, 80% dos respondentes optaram pela a opção de redução dos custos da organização como principal função da profissão, e logo em seguida, 20 % dos entrevistados destacaram como segunda função mais importante, à opção de medir eficiência dos objetivos do negócio.

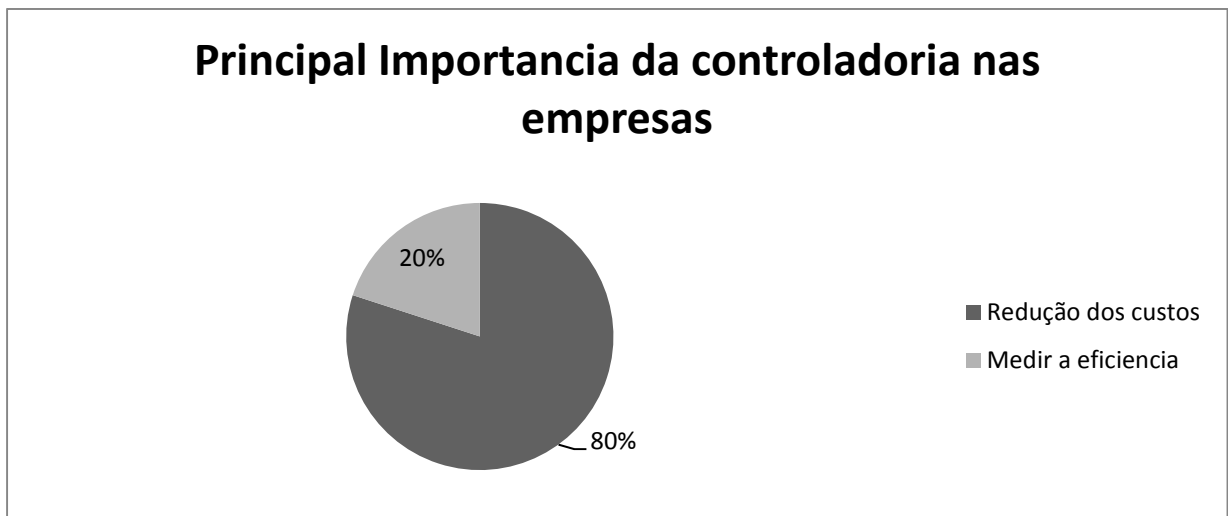


Gráfico2 - Principal Importância da controladoria nas empresas.

Fonte: próprio autor

Diante do resultado das perguntas que foram respondidas pelos entrevistados, fica evidente que na visão dos respondentes a controladoria é vista como uma ferramenta importante na redução dos custos das organizações e que se faz necessário um profissional capacitado e com diversas qualidades pessoais, para exercer com responsabilidade a função de *controller*.

Segundo Perez Júnior, Pestana e Franco (1997, p. 37),

a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.

Oliveira (1998, p.159) destaca que:

a controladoria procura caracterizar-se como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa para a pessoa certa no momento certo. Analisar a massa de dados, formularem diagnósticos da maneira mais precisa e atualizada possível, estudar alternativas e gerar relatórios compactos passam a ser, conseqüentemente, a filosofia máxima da moderna controladoria.

Portanto, observa-se que os autores destacam como missão da controladoria a otimização dos resultados econômicos e também destaca a importância do fornecimento de informações inerentes aos gestores, para que assim eles tenham informações mais precisas e relatórios mais claros.

Quando questionados sobre as questões 7 e 8, que são específicas das empresas de médio porte, 80% dos entrevistados destacam a função da controladoria com maior importância. A gestão de custos e a elaboração de relatórios gerenciais, como segunda opção de maior importância, com 20% dos entrevistados optando por essa opção.

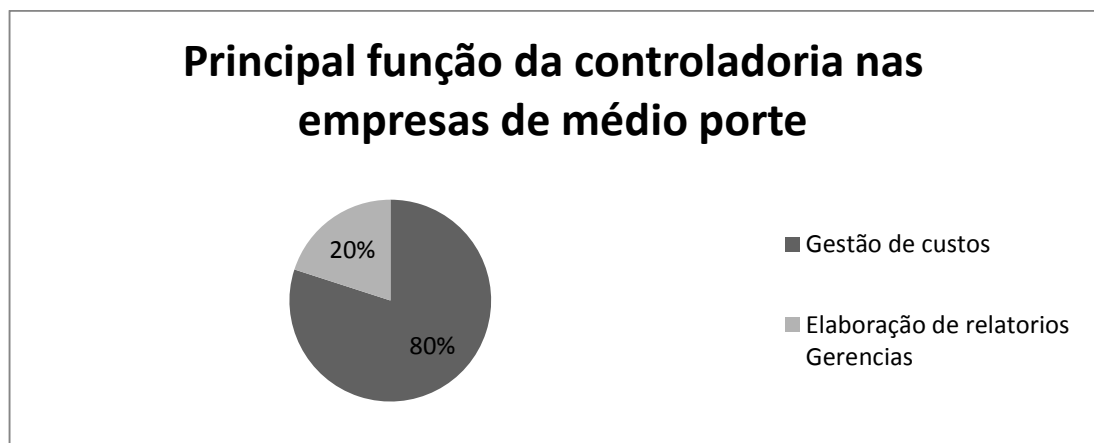


Gráfico 3 - Principal função da controladoria nas empresas de médio porte

Fonte: próprio autor

Quando questionados sobre os principais benefícios que uma empresa de médio porte teria com a implantação da controladoria, a opção de redução de custos

foi a mais selecionada pelos 70% dos entrevistados e a segunda opção de maior destaque foi a elaboração de planejamento estratégico.



Gráfico 4 - Benefício da implantação da controladoria nas emp. de mp

Autor: próprio autor

Leone (1981) relata que, a contabilidade de custos nos dias de hoje, se refere às atividades de coleta e fornecimento de informações para as necessidades de tomada de decisão de todos os tipos, como no planejamento estratégico, e, ainda, ajuda na formulação das principais políticas das organizações.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997), no que se diz respeito ao planejamento, trata-se de uma forma básica de diversas funções gerenciais, e o fato que determina o sucesso das operações são as habilidades com que as funções são desempenhadas.

Portanto, segundo os autores, a gestão de custos, além de fornecer informações relacionadas aos custos das organizações, também fornece dados importantes aos gestores, para que possa ser utilizado para o planejamento estratégico. E, ainda, auxiliam as organizações na formulação das principais políticas das organizações (objetivos, desafios e metas estabelecidas).

4.4 EVIDENCIAR OS RESULTADOS POSITIVOS DA UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

Ao serem questionados, na questão 9, sobre uma constatação realizada através de pesquisa, foi identificado que em uma determinada organização existia

uma quantidade significativa de profissionais não capacitados. Segundo 70% dos respondentes, trata-se de fraqueza da organização.

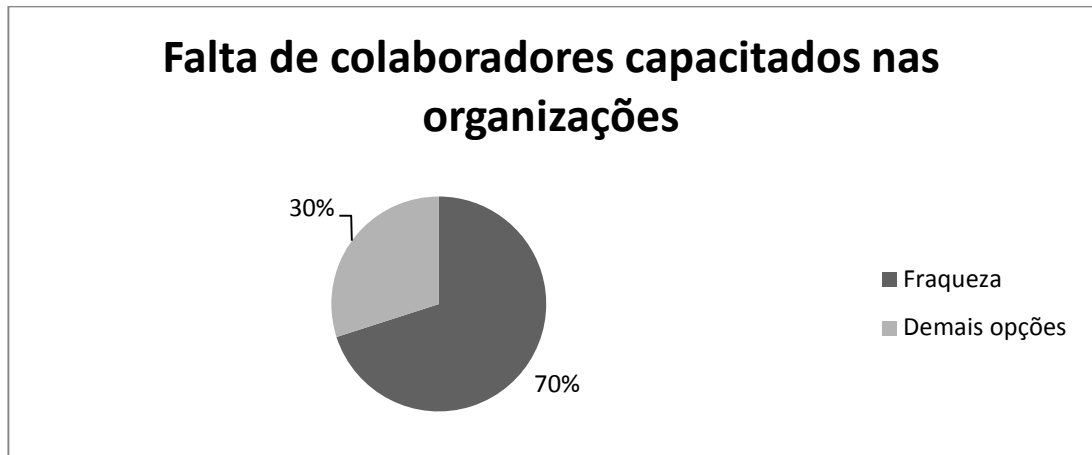


Gráfico 5: Falta de colaboradores capacitados nas organizações

Autor: próprio autor

O gestor terá que começar a analisar, em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem devido a recursos possuídos ou não possuídos pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus clientes, empregados ou organizações exteriores (FERRELL e HARTLINE, 2009).

É possível verificar que é de grande importância dos gestores e empresários observar os pontos positivos e negativos da sua empresa. Portanto, a capacitação dos seus funcionários é algo que tem que ser observado, pois, são os funcionários que muitas vezes ditam o rumo da empresa. Por isso é muito importante ter funcionários qualificados dentro da empresa.

Quando questionados sobre os benéficos que a controladoria traria para uma empresa de médio porte, na questão de número 10, a opção otimização dos resultados econômicos da empresa foi selecionada por 80% dos entrevistados.

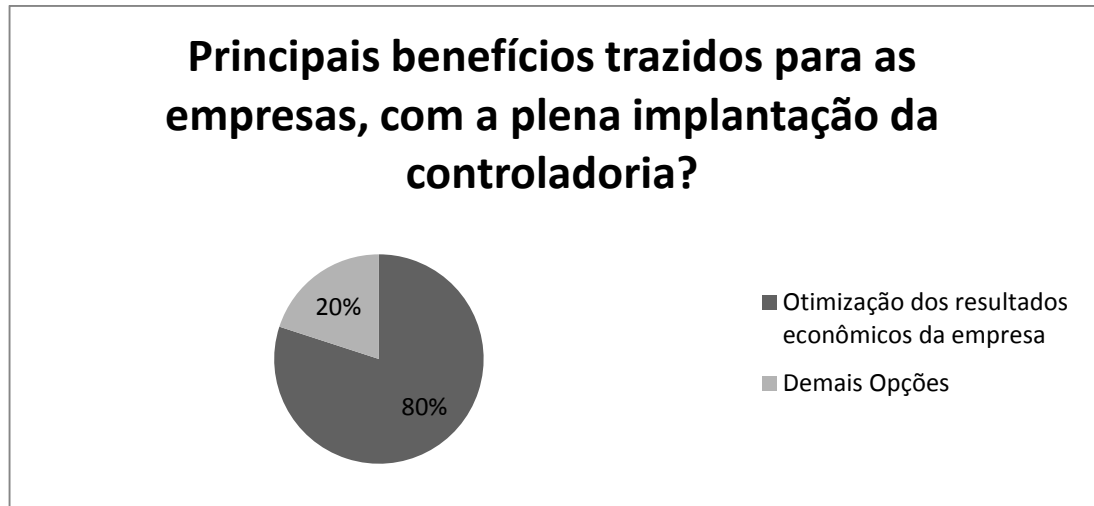


Gráfico 6 - benefícios trazidos para as emp., com a implantação da controladoria.

Autor: próprio autor

Segundo Oliveira (2009, p29),

O propósito da controladoria é otimizar o resultado da entidade e dar suporte à tomada de decisão, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão.

Dessa forma, observa-se que é notório que a utilização de um profissional da controladoria poderá auxiliaras empresas no alcance dos seus objetivos e que nas empresas de médio porte não é diferente, pois através dos seus conhecimentos técnicos, os *Controllers* que são responsáveis pelos gerenciamentos dos sistemas, que integram as informações de diversos setores, que compõem a empresa. Sendo assim, possibilita os gestores na realização de planejamento estratégicos e operacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos mencionados na pesquisa, foi exposta a importância da controladoria nas empresas de médio porte, na gestão dos negócios, que devido à grande competitividade existente no cenário empresarial, fica evidente a necessidade de profissionais qualificados, capazes de coordenar os processos de planejamento, execução e controle, de modo que as organizações alcancem seus objetivos, além de reportar as informações necessárias à tomada de decisão, com conhecimentos que auxiliam na gestão dos negócios no que diz respeito, também, da parte operacional das organizações de maneira eficiente e eficaz.

Foi realizada uma revisão de literatura, na qual foram observados tópicos sobre controladoria, tais quais: Definição, áreas de atuação, função, missão, objetivos e responsabilidades, contabilidade gerencial, contabilidade financeira, planejamento e controle. Além de serem aplicados questionários que foram discutidos na pesquisa que teve como objetivo principal demonstrar a importância e os desafios da controladoria tem como ferramenta indispensável de extrema importância, independente do porte da empresa.

Os resultados da pesquisa, de acordo com a análise dos questionários aplicados identificaram que, a maioria dos entrevistados, destaca a controladoria como uma importante ferramenta na otimização dos resultados das empresas e que o *Controller* participa diretamente na elaboração do planejamento estratégico da organização.

Deste modo, o trabalho apresentado, mostra a importância do órgão controladoria, bem como os benefícios trazidos pela sua implantação nas empresas de modo em geral e especialmente nas empresas de médio porte, que dificilmente faz uso de um profissional da controladoria, que poderá auxiliar os gestores na tomadas decisões, diante do cenário econômico tão dinâmico e competitivo.

5.1 CONTRIBUIÇÕES

O estudo para realização deste trabalho de pesquisa permitiu maior compreensão perante o tema abordado: a importância da controladoria na empresa de médio porte. Sendo assim, tive a oportunidade de me aprofundar à matéria controladoria, pois, através de pesquisas bibliográficas, artigos, monografia e matérias da internet, percebe-se que existe uma vasta quantidade de matérias,

referente ao assunto, que contribuiu bastante para a elaboração do trabalho e para o meu conhecimento. Além disso, a construção desse trabalho de pesquisa contribuiu para o meu desenvolvimento como pessoa, uma vez que foi necessária garra e determinação na construção dessa pesquisa.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o processo de construção da pesquisa, a única coisa que ocorreu de limitação foi o tempo para o desenvolvimento, devido ao fato de levantarmos uma grande quantidade de material para desenvolver a pesquisa, seja ela bibliográfica, artigos, monografias e materiais na internet.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. de; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. **Controladoria: uma Abordagem da Gestão Econômica**. GECON. 2. ed. São Paulo : Atlas , 2001.

ÁVILA, Carlos Alberto de, **Contabilidade Básica**. Paraná: Lt, 2010.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a metodologia do trabalho científico**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BATEMAN, T.S. e SNELL.S.A. Administração - **Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CATEELI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CORBETT NETO, T. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições**. São Paulo: Nobel, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação ao Planejamento Controle da Produção**. SãoPaulo: MCGraw. Hill, 1990.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**; 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 1997.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução AllTasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HERRMANN JR., Frederico. **Contabilidade Superior**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L. & STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1986.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IUDÍCIBUS, Sergio de. MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KANITZ, Stephen. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.

LUZ, Êrico E leuterioda. **Controladoria Corporativa**. Curitiba: Ibpex, 2011

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 1981, 2 ed., 512p.

MACHADO, Lúcio de Souza, MACHADO, Michele Rílany Rodrigues e SANTOS, Eduardo José dos. **Atuação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte**. Artigo. UFSC, Florianópolis, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MOSSIMANN, C. P.; ALVES, J. O. C.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação Esag, 1993.

NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

NESI, Jovanini. Ribeiro. **Controladoria: um estudo em micro e pequenas empresas, de uma organização contábil no município de urussanga/sc criciúma**. Monografia. Universidade Do Extremo Sul Catarinense –Unesc. 2014.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria estratégica**. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Marilisa. Montoani de. **Contabilidade gerencial: a aplicação na gestão de microempresas e empresas de pequeno porte**. 2005. 71f. Monografia. Universidade de Taubaté. 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de metodologia científica: projetos de pesquisas**, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2001.

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

OLIVEIRA, Antônio Benedito S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

SÁ, A. L.: **Teoria da Contabilidade** São Paulo: Atlas 3. ed., 2002.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert, **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas 3º. Edição 2009.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de contabilidade gerencial**: um instrumento para agregar valor. Curitiba: Juruá, 2008.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

ZANATA, Dilson. **Controladoria - A Contabilidade na tomada de Decisão. Monografia. Especialista em Administração Financeira**– USF. 2005.

APÊNDICE A – Questionário aplicado a profissionais da área.



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Eu, Thiago Silva Costa, aluno do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Universidade Católica de Salvador, como concluinte deste curso, estou desenvolvendo o Trabalho de Conclusão de Curso sobre: A importância da controladoria nas empresas de médio porte. Para concluir minha pesquisa, elaborei o questionário abaixo. Sua resposta é fundamental para a conclusão deste estudo.

Destinação: Contabilistas e Estudantes de Contabilidade.

Agradeço, antecipadamente.

Nível de Formação?

- Doutorado
- Mestrado
- Pós Graduação
- Superior completo
- Superior incompleto

1) A controladoria é a área da empresa responsável por criar mecanismo de obediência á estratégia, apresentando funções muito mais gerencias. Sendo assim, em uma empresa, a área de controladoria tem o propósito de:

a) verificar se as atividades planejadas são realizadas de forma correta, solucionando possíveis disparidades.

b) Buscar eficiência da companhia, criando mecanismo de aumento na produtividade.

c) Criar, elaborar e desenvolver projetos que vão elevar a rentabilidade da empresa e maximizar o retorno para os acionistas.

d) projetar, atualizar e garantir a eficiência e confiabilidade dos mecanismos que darão suporte à implantação da estratégia.

2) A controladoria é a área da empresa responsável por projetar, atualizar e garantir a eficiência e confiabilidade dos mecanismo que darão suporte à implantação da estratégia. Desta forma, podemos afirmar que cabe a controladoria:

a) decidir sobre a execução da estratégia

b) A responsabilidade de projetar os mecanismos de controle.

c) decidir sobre as questões de maior impacto na evolução do negocio

d) A Responsabilidade, tão somente, de elaborar relatórios financeiros sobre o desempenho da empresa

3) Qual a finalidade da controladoria no planejamento estratégico das empresas? (Múltipla escolha)

() Fornecimento de informações

() Participa na formulação das estratégias

() Decide qual estratégia adotar

4)Qual das alternativas representa melhor as atividades contempladas dentro da função gerencial estratégica da controladoria?

A) Prover informações ao processo de gestão como um todo, coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração de planos, orçamentos e previsões.

B) registrar, mensurar, controlar, analisar, e avaliar os custos da organização, incluído análise gerenciais e estratégicas referentes a viabilidade de lançamento de bens e serviços.

C) desenvolver a contabilidade financeira, manter os registros contábeis, elaborar as demonstrações contábeis, desenvolver políticas e procedimentos contábeis.

D) identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem com seus possíveis efeitos.

5) Assinale as habilidades pessoais que você julga importante para o desempenho da função do *controller*. (Múltipla escolha)

- ser ético
- ser imparcial
- ser cooperante
- ser persistente
- ser líder de equipe
- ter iniciativa
- ter visão para o futuro
- ser perspicaz e dinâmico
- ser um profissional de fácil relacionamento
- ser flexível a mudanças

6) Quanto a função da controladoria enumere de 1 a 8 definindo com o grau importância que você entende das funções do *controller* em uma empresa citadas abaixo:

- Contribuir, Conhecer e acompanhar o plano de negócios
- Controle das operações – analisar os sistemas operacionais
- Medir desempenho
- Medir eficiência dos objetivos do negócio
- Proteção para os ativos da empresa
- Redução de custos
- Verificar objetivos traçados e realizados
- Analisar causas de desvios e sugerir soluções
- Analisar a adequação da utilização de recursos (materiais e humanos)

7) Dentre as funções exercidas por um *controller*, assinale as opções que tem maior importância em uma empresa de médio porte : (Múltipla escolha)

- elaboração de relatórios contábeis
- elaboração de relatórios gerenciais
- gestão financeira
- gestão de custos
- auditoria interna
- elaboração do planejamento orçamentário
- administrar questões fiscais e tributárias
- corrigir desvios entre planejamento e execução
- responsável pelo fornecimento de informações para clientes, fornecedores e órgãos governamentais
- verificação constante de objetivos e metas

8) Enumere de 1 a 5 definindo com o grau importância quais os principais benefícios que uma empresa de médio porte poderá ter com o *Controller*:

- () Redução dos custos
- () Auxiliar os gestores na tomada de decisão
- () Elaboração de planejamento estratégico
- () Elaboração de relatórios gerenciais
- () Análise das necessidades do mercado

9) Em uma análise *SWOT*, realizada em certa organização foi detectada a inexistência de colaboradores capacitados em quantidade suficiente. Com base nesse diagnóstico da análise *SWOT*, pode-se afirmar que se trata de um caso de:

- a) Capacidade
- b) Oportunidade
- c) Ameaça
- d) Força
- e) Fraqueza

10) Quais os principais benefícios trazidos para as empresas, com a plena implantação da controladoria?

- () Avaliação da situação econômica – financeira da empresa
- () Otimização dos resultados econômicos da empresa;
- () Empenho para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização; coordenando os esforços para conseguir um resultado de cada área;

() Suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação;

() A empresa não implantar um orçamento

() Assessorar a gestão da empresa, integrando as diversas áreas com o fornecimento de informações que auxiliem os gestores no processo decisório, norteando-os na busca da eficácia.