

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JULIANA DA SILVA**

**A PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE  
GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS INDÚSTRIAS ASSOCIADAS AO  
SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E  
MATERIAL ELÉTRICO DE CARAVAGGIO**

**CRICIÚMA, JUNHO 2011**

**JULIANA DA SILVA**

**A PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE  
GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS INDÚSTRIAS ASSOCIADAS AO  
SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E  
MATERIAL ELÉTRICO DE CARAVAGGIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para  
obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

**CRICIÚMA, JUNHO 2011**

**JULIANA DA SILVA**

**A PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE  
GESTÃO ORGANIZACIONAL NAS INDÚSTRIAS ASSOCIADAS AO  
SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E  
MATERIAL ELÉTRICO DE CARAVAGGIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 05 de Julho de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Profº. Esp. Everton Perin

---

Examinador: Profº. Esp. Valcir Montovani

---

Examinador: Profª. Msc. Andréia Cittadin

Dedico este trabalho aos meus pais, Arlindo e Maria Luiza que tinham como um de seus maiores desejos os estudos de seus filhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por ter me dado forças suficientes para que não desanimasse no decorrer da minha caminhada.

A minha família por estar sempre dando apoio e compreender da minha ausência, me apoiando em todos os momentos.

Ao professor Everton Perin, pela constante orientação e dedicação durante este período de conclusão desse estudo.

As minhas amigas, pela torcida e incentivo que me deram, confiando nas minhas capacidades.

Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio na troca de ideias, que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

A Família MDS, pela oportunidade que me deram em fazer parte dessa equipe e pela confiança depositada em meu trabalho.

A todos os colegas que conheci no decorrer desses anos, em especial aos amigos(as) Gesiel, Rafael, Fernando, Catia e Daniela. Amizade de vocês é uma grande conquista... Obrigado!!!

Aos Eternos Amigos Daniel da Silva Boeira e Luciano Netto Cancellier, que tiveram que se ausentar dessa vida, deixando seus sonhos e de seus familiares para trás.

Enfim, a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste.

“Se você não está cometendo erros, você não está assumindo riscos, e isso significa que você não está indo a lugar nenhum.”

**John W. Holt Jr.**

## RESUMO

SILVA, Juliana da. **A Controladoria no Processo de Gestão Organizacional das Indústrias Associadas ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio**. 2011, p. 73. Orientador: Everton Perin. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O avanço da globalização e o grande aumento da competitividade no mercado, faz com que as organizações tenham que tomar decisões rápidas em relação as desafios diários da empresas. A controladoria aparece nesse contexto para buscar a eficácia organizacional. A literatura apresentada destaca a participação da controladoria neste processo e como ela atua no sentido de prover as informações necessárias para os gestores para assim obter a otimização dos resultados. No desenvolver do trabalho, foi realizado uma pesquisa de campo junto com as indústrias associadas ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio. A amostra contou com a participação de 26 empresas, utilizando-se de um questionário composto por perguntas fechadas dicotômicas, múltiplas escolhas e destas, algumas perguntas abertas. Com o resultado obtido, observou-se que a maioria das empresas possui a controladoria em sua estrutura organizacional, as demais empresas não possui o órgão formalizado, porém tem um setor responsável que exerce as mesmas funções dentro da unidade organizacional. Constatou-se, também, que para a maioria das empresas a principal contribuição da controladoria é o planejamento, o que enfatiza a ideia de que hoje para as empresa se manterem competitivas se faz necessário que haja o planejamento.

**Palavras-chave:** Controladoria, Processo de gestão, Sistema de informações gerenciais.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1: Controladoria na Organização .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2: A Posição da Controladoria na Estrutura Organizacional .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 3: Organização dos Objetivos da Controladoria com sua Missão .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 4: Conceituação do Objeto da Controladoria .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 5: Processo de Gestão .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 6: Processo de Planejamento Estratégico .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 7: Processo de Planejamento Operacional .....</b>	<b>36</b>



## LISTA DE QUADRO E TABELAS

<b>Quadro 1: Comparativo entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 1: Retorno da Pesquisa .....</b>	<b>42</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Função do Respondente .....	43
Gráfico 2: Porte das Empresas .....	44
Gráfico 3: Existência da Controladoria .....	45
Gráfico 4: Importância da Controladoria .....	46
Gráfico 5: Tempo de Implantação da Controladoria .....	47
Gráfico 6: Posição da Controladoria .....	48
Gráfico 7: Existência do <i>Controller</i> e sua Formação .....	49
Gráfico 8: Contribuição da Função <i>Controller</i> .....	50
Gráfico 9: Participação da Controladoria na Formulação de Estratégias .....	51
Gráfico 10: Principais Atribuições da Controladoria .....	52
Gráfico 11: Ferramentas Gerenciais Utilizadas .....	53
Gráfico 12: Responsabilidade pelo Controle .....	54
Gráfico 13: Administração do Sistema de Informação .....	55
Gráfico 14: Participação da Controladoria no Processo de Tomada de Decisões .....	56
Gráfico 15: Avaliação nos Sistemas de Controle Interno .....	57
Gráfico 16: Inclusão do Órgão Controladoria .....	58

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BP – Balanço Patrimonial

DMPL – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DOAR – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EPP – Empresa de Pequeno Porte

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

SIMEC – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Tema e Problema .....	13
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	14
1.3 Justificativa .....	15
1.4 Metodologia .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 Evolução da Controladoria .....	18
2.1.1 Controladoria como Ramo de Conhecimento .....	19
2.1.2 Controladoria como Órgão Administrativo .....	20
2.2 Missão da Controladoria .....	21
2.3 Objeto da Controladoria .....	23
2.4 Funções da Controladoria .....	24
2.5 <i>Controller</i> .....	26
2.6 Contabilidade Financeira <i>versus</i> Contabilidade Gerencial .....	28
2.7 Controladoria e o Sistema Controle Interno .....	30
2.8 Controladoria no Processo de Gestão .....	30
2.9 Modelo e Processo de Gestão .....	31
2.9.1 Planejamento .....	33
2.9.1.1 Planejamento Estratégico .....	34
2.9.1.2 Planejamento Operacional .....	36
2.9.2 Execução .....	36
2.9.3 Controle .....	37
2.10 Sistema de Informações Contábeis e Gerenciais .....	38
2.11 Eficiência e a Eficácia Organizacional .....	40
<b>3 PESQUISA DE CAMPO</b> .....	<b>41</b>
3.1 População de Amostra .....	41
3.2 Coleta de Dados .....	42
3.3 Resultados da Pesquisa .....	42
3.4 Identificação do Respondente .....	43

<b>3.5 Porte da Empresa .....</b>	<b>44</b>
<b>3.6 Existência da Controladoria .....</b>	<b>45</b>
<b>3.7 Importância da Controladoria .....</b>	<b>46</b>
<b>3.8 Tempo de Implantação da Controladoria .....</b>	<b>47</b>
<b>3.9 Posição da Controladoria .....</b>	<b>48</b>
<b>3.10 Existência do <i>Controller</i> e sua Formação .....</b>	<b>59</b>
<b>3.11 Contribuição da Função <i>Controller</i> .....</b>	<b>50</b>
<b>3.12 Participação da Controladoria na Formulação de Estratégias .....</b>	<b>51</b>
<b>3.13 Principais Atribuições da Controladoria .....</b>	<b>52</b>
<b>3.14 Ferramentas Gerenciais Utilizadas .....</b>	<b>53</b>
<b>3.15 Responsabilidade pelo Controle .....</b>	<b>54</b>
<b>3.16 Administração do Sistema de Informação .....</b>	<b>55</b>
<b>3.17 Participação da Controladoria no Processo de Tomada de Decisões .....</b>	<b>56</b>
<b>3.18 Avaliação dos Controles Internos .....</b>	<b>57</b>
<b>3.19 Inclusão do Órgão Controladoria .....</b>	<b>58</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>67</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas inseridas no mercado global se deparam com diversas mudanças no cenário econômico atual. Os gestores buscam por informações mais visíveis e precisas para que possam-lhes auxiliar nas tomadas de decisões. Essa competitividade faz as empresas se adaptarem a este cenário agressivo.

Em decorrência disso, as incertezas tomam conta dos gestores, e para sobressair perante as demais empresas, é necessário que sejam traçados estratégias para viabilizar o alcance dos resultados. E nesse contexto que entra o papel da controladoria na organização.

Para que a controladoria venha a exercer um papel eficaz dentro da organização, é necessário que se tenha um eficiente sistema de informação, apropriado para gerar os relatórios gerenciais necessários para os devidos acompanhamentos das atividades da empresa.

Este capítulo apresenta como tema, a participação da controladoria no processo de gestão organizacional, focando o seguimento industrial, objeto de estudo desta pesquisa. Ainda, evidenciam-se os objetivos, justificativa e a metodologia utilizada para a realização do mesmo.

### **1.1 Tema e Problema**

Com toda a concorrência existente no mercado, muitas empresas vêm sofrendo dificuldades para manter-se competitiva no cenário atual. Isso dá-se, devido às mudanças que as empresas vêm enfrentando, principalmente com a globalização e a evolução tecnológica.

Essa busca constante por um empreendimento bem sucedido, levou muitas empresas a buscar na Controladoria uma ferramenta que venha auxiliar os administradores. Para que a controladoria possa se tornar um diferencial perante as

demais, é necessário que se tenha um sistema capaz de gerar as informações necessárias. Uma adequada implementação de um sistema, permite à Controladoria maior monitoramento no processo de gestão.

O *controller* tem um papel fundamental, pois é função do mesmo elaborar e apresentar relatórios confiáveis para viabilizar as decisões por parte dos gestores da empresa. Com os controles gerenciais informando a realidade da empresa, o *controller* poderá apresentar aos gestores a melhor maneira de se minimizar os custos e dessa forma aumentar a lucratividade.

A controladoria por sua vez, se tornou o principal instrumento de controle dentro de uma organização, objetivando tomada de decisões, além de fornecer dados para elaboração do planejamento e, dessa forma atuando para se obter melhores resultados possíveis. Sendo assim, pode-se ressaltar que a controladoria pode ser utilizada em todas as empresas e de diversos ramos de atividades econômicas, independentemente do seu porte.

Enfim, a controladoria proporciona meios que induzam os gestores a atingir a eficácia organizacional, levando em considerações todos os recursos disponíveis na organização, visando sempre atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Diante do exposto, busca-se uma resposta para a seguinte questão: qual a participação da controladoria no processo de gestão organizacional nas empresas industriais associadas ao SIMEC?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar a participação da controladoria no processo de gestão organizacional nas empresas industriais associadas ao SIMEC.

Como objetivos específicos tem-se:

- averiguar o posicionamento hierárquico da controladoria e o perfil do *controller*;

- identificar a participação da controladoria no processo de formulação de estratégias; e
- verificar a participação da controladoria no processo de elaboração, execução e controle do planejamento;

### 1.3 Justificativa

A controladoria participa de atividades relacionadas à contabilidade, finanças, compras, vendas, custos, entre outros. E, permite maior segurança nas tomadas de decisões. Por isso, vem sendo adotada por um grande número de entidades, principalmente, para dar transparência nas operações da empresa.

Na gestão empresarial atua diretamente no processo decisório, pois, serve de apoio aos gestores no planejamento e no controle, com a ajuda de um sistema de informação que permite agrupar todas as atividades da empresa para que nenhuma decisão precipitada seja tomada.

De acordo com Perez, Pestana e Franco (1997, p. 36), "a função básica da Controladoria será garantir a perfeita realização de decisão-ação-informação-controle, acompanhando e controlando as atividades da empresa".

Esse controle, quando conduzido de forma correta busca o equilíbrio e a otimização dos resultados, pois, a controladoria tem esse objetivo, de criar condições favoráveis para a implementação das estratégias, caso as informações geradas não sejam confiáveis, o resultado esperado pode ser comprometido.

A contribuição teórica deste trabalho é apresentar os conceitos relacionados à controladoria, sistema de informações, controle organizacional, controle interno, modelo e processo de gestão e o planejamento afim de embasar o desenvolvimento dos objetivos gerais e específicos.

Na forma prática, esta pesquisa pretende contribuir, para identificar a participação da controladoria no processo de gestão das indústrias filiadas ao SIMEC. Deste modo, será possível identificar como estas organizações estão estruturadas gerencialmente.



A relevância social desse estudo se dá pela importância de apresentar a organização à ferramenta gerencial correta para a minimização de erros e otimização de resultados.

#### **1.4 Metodologia**

Ao realizar a pesquisa fazem-se necessários alguns procedimentos metodológicos para proceder com o desenvolvimento do mesmo. São abordados alguns aspectos relacionados à controladoria e ao processo de gestão, a fim de justificar a questão de pesquisa, bem como evidenciar os objetivos propostos.

Em relação aos objetivos para a realização deste estudo, pretende-se utilizar a tipologia descritiva, pois visa apresentar informações sobre as empresas em estudo e a atuação da Controladoria na gestão destas.

Conforme Andrade (2005, p. 114),

nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Quanto aos procedimentos foram utilizados pesquisa bibliográfica e o levantamento. Para isso, faz-se necessário informar os instrumentos metodológicos essenciais. Nesse sentido, Santos e Noronha (2005, p. 57), a palavra metodologia é a fusão de método (processo organizado, lógico e sistemático de pesquisa) com logia (estudo). Com relação à pesquisa bibliográfica serão utilizados livros, informativos, revistas, materiais da *internet*, entre outros.

Gil (2002, p. 44) destaca que a pesquisa bibliográfica,

é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos específicos. Embora em quase todos os estudos sejam exigidos algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A metodologia de pesquisa quanto à abordagem do problema é quantitativa. Para Roesch (1996, p. 102), se o trabalho implica medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, é recomendável que seja utilizado o enfoque da pesquisa quantitativa.

Segundo Diehl e Tatim (2004), análise qualitativa significa a complexidade de determinado problema, interação de certas variáveis, classificação dos processos dinâmicos e o entendimento do comportamento dos indivíduos.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados, o questionário que segundo Lakatos e Marconi (1991, p.201) é “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

Dessa forma, o estudo apresenta a participação da controladoria no processo de gestão organizacional, utilizando dos dados bibliográficos coletados no estudo por meio de tipologia descritiva, análise quantitativa como instrumento de pesquisa, sempre visando os objetivos do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste segundo capítulo, apresenta-se inicialmente, os aspectos teóricos encontrados na literatura pesquisada que consiste na apresentação dos conceitos, objetivos, características e o papel da controlaria no ambiente empresarial, bem como o papel do *controller* e as formas de planejamentos existentes.

### 2.1 Evolução da Controladoria

A controladoria surgiu nos Estados Unidos da América no século XX. Devido às incorporações de empresas multinacionais, precisou-se criar um instrumento com o intuito de aumentar o controle das operações nessas grandes empresas. Como as organizações possuíam várias informações, necessitavam garantir confiança para seus gestores.(BEUREN, 2006)

Para garantir e assegurar a sobrevivência e o cumprimento da missão das organizações os gestores precisam desenvolver alternativas para continuar no mercado.

Figueiredo e Caggiano (1997), entendem que a controladoria funciona como um filtro que utiliza dos conhecimentos contábeis para gerar as informações necessárias para os gestores das empresas.

De acordo com Peleias (2002, p. 13), a controladoria pode ser definida como, “uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividade que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.”

Nesse sentido, entende-se que a controladoria não é a área responsável na tomada de decisões, mas sim, pelo fornecimento de informações adequadas que darão subsídios a decisão dos gestores, para que dessa forma a empresa possa alcançar os objetivos estratégicos.

A controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca a otimização do resultado econômico. (CATELLI, 1999, p. 372).

A controladoria tem a finalidade de contribuir para que sejam atingidos os objetivos empresariais. Não é uma área responsável pela tomada de decisões, mas sim, pelo embasamento dos gestores, fornecendo informações verdadeiras, para que com base nestas, todos possam trabalhar em busca dos mesmos objetivos.

### 2.1.1 Controladoria como Ramo de Conhecimento

O foco científico da controladoria vem sendo estudado ao longo dos tempos, assim como sua finalidade e filosofia de atuação. Kanitz<sup>1</sup> (1976) escritor dedicado ao estudo da controladoria, classifica como sendo um campo da Contabilidade.

Nesse mesmo contexto Catelli (2001, p. 344) enfatiza que,

a controladoria enquanto ramo de conhecimento, apoiada na Teoria da 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 duramente o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Pode-se entender que a controladoria como ramo de conhecimento está voltada para modular a correta mensuração da riqueza, a estruturação do modelo de gestão. Também possibilitou a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações, num contexto de tecnologia de gestão.

---

<sup>1</sup> KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**: teoria e estudo de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

## 2.1.2 Controladoria como Órgão Administrativo

Como órgão administrativo, a controladoria tem por intuito assegurar aos gestores as informações adequadas ao processo decisório, colaborando para a obtenção de resultados positivos.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27), a controladoria como órgão administrativo “tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.”

Padoveze (2002, p.123), diz

que a controladoria, que tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, é um órgão que pode ser melhor caracterizado como de linha apesar de que nas suas funções em relação às demais atividades internas da companhia as características sejam mais de um órgão de apoio.

Nessa linha de raciocínio, o autor apresenta o seguinte organograma:



**Figura 1: Controladoria na Organização**

Fonte: Padoveze (2002, p. 23)

O autor coloca que a controladoria deveria ser um órgão subordinado por uma diretoria financeira. Em outras palavras, é como se fosse um órgão aglutinador, que conduziria o resultado global da organização.

Porém, para Catelli (2001) a Controladoria deveria deixar de ser uma área subordinada a uma diretoria financeira e ser estruturada como uma diretoria, conforme abaixo:



**Figura 2: A Posição da Controladoria na Estrutura Organizacional**

Fonte: Adaptado pela Autora

Percebe-se na figura 2, que a Controladoria está posicionada como uma diretoria. Isso lhe dá as mesmas autoridades que as demais diretorias existentes na estrutura organizacional.

## 2.2 Missão da Controladoria

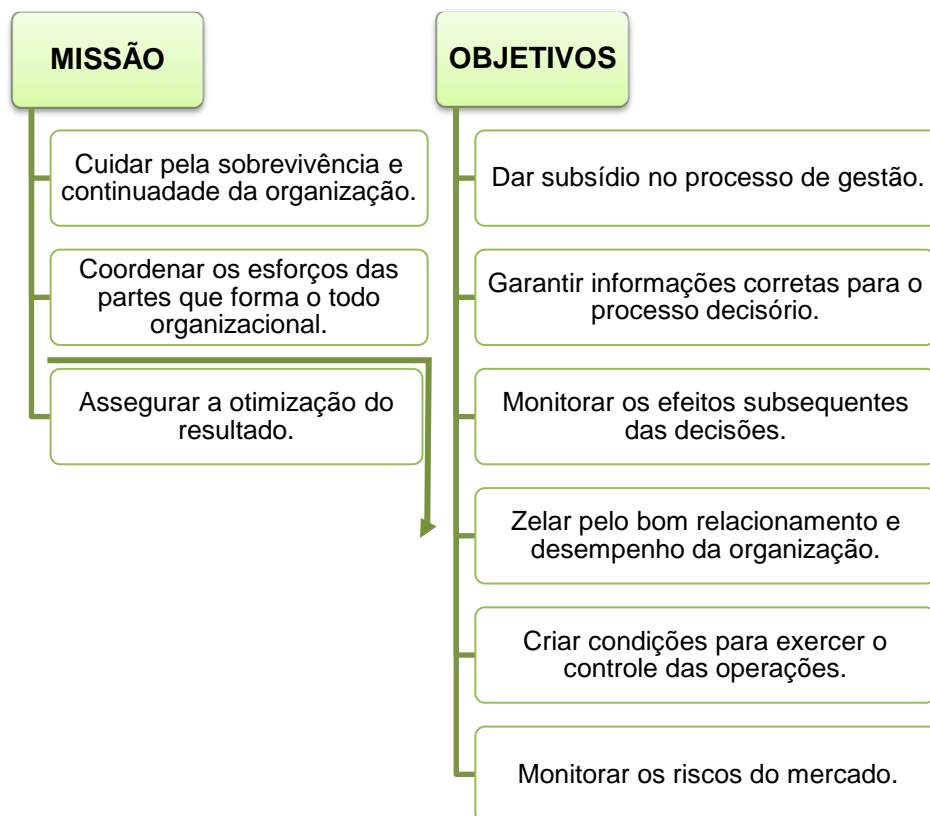
Assim como todas as áreas da empresa, a controladoria deve garantir o cumprimento da missão e dar continuidade aos objetivos estratégicos da organização. Para Catelli (2001, p. 346-347), a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado global.”

Nesse mesmo raciocínio, Guerreiro (1989) ressalta que devem ser observados os aspectos relativos aos valores fundamentais da entidade. A principal missão da controladoria é a geração de informações para a tomada de decisões.

Como as demais áreas de responsabilidade de uma organização, o cumprimento da missão da Controladoria tem uma grande importância para êxito empresarial.

Figueiredo e Caggiano<sup>2</sup> (1997, apud SANTOS e PADOVEZE, 2007, p. 88), enfatizam que a missão da controladoria é “zelar pela continuidade da empresa assegurando seu resultado.”

A execução da missão da controladoria evidencia-se, por meio de modelo de informações baseado no modelo de gestão. Assim, cumprindo a missão a organização poderá alcançar os objetivos por meio dessa ferramenta.



**Figura 3: Organização dos Objetivos da Controladoria com sua Missão**

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006)

A Figura 3 demonstra a missão e os objetivos da controladoria. Um dos objetivos que devem ser sempre observados é o monitoramento dos riscos de mercado, pois esse poderá comprometer diretamente no patrimônio da empresa.

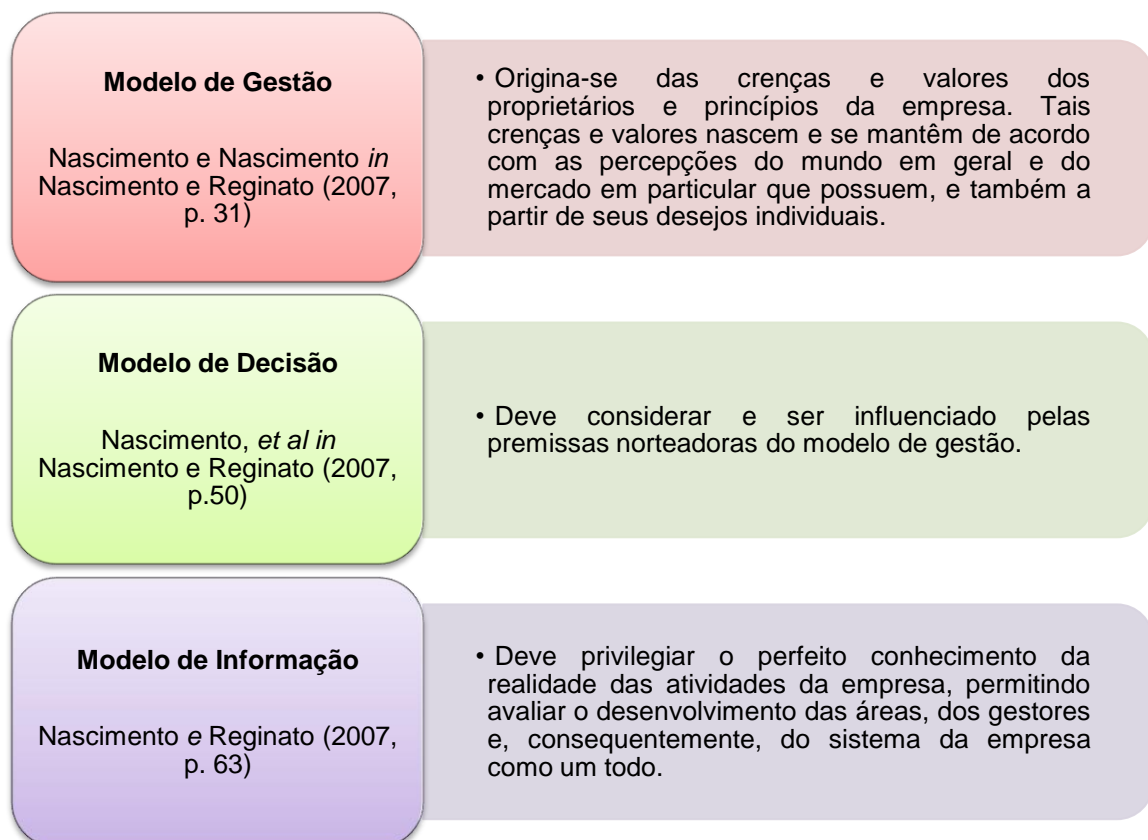
<sup>2</sup> SANTOS, André Ricardo Ponce dos; PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica.** Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, v. 36, n. 163, p. 82-97, jan./fev./2007

## 2.3 Objeto da Controladoria

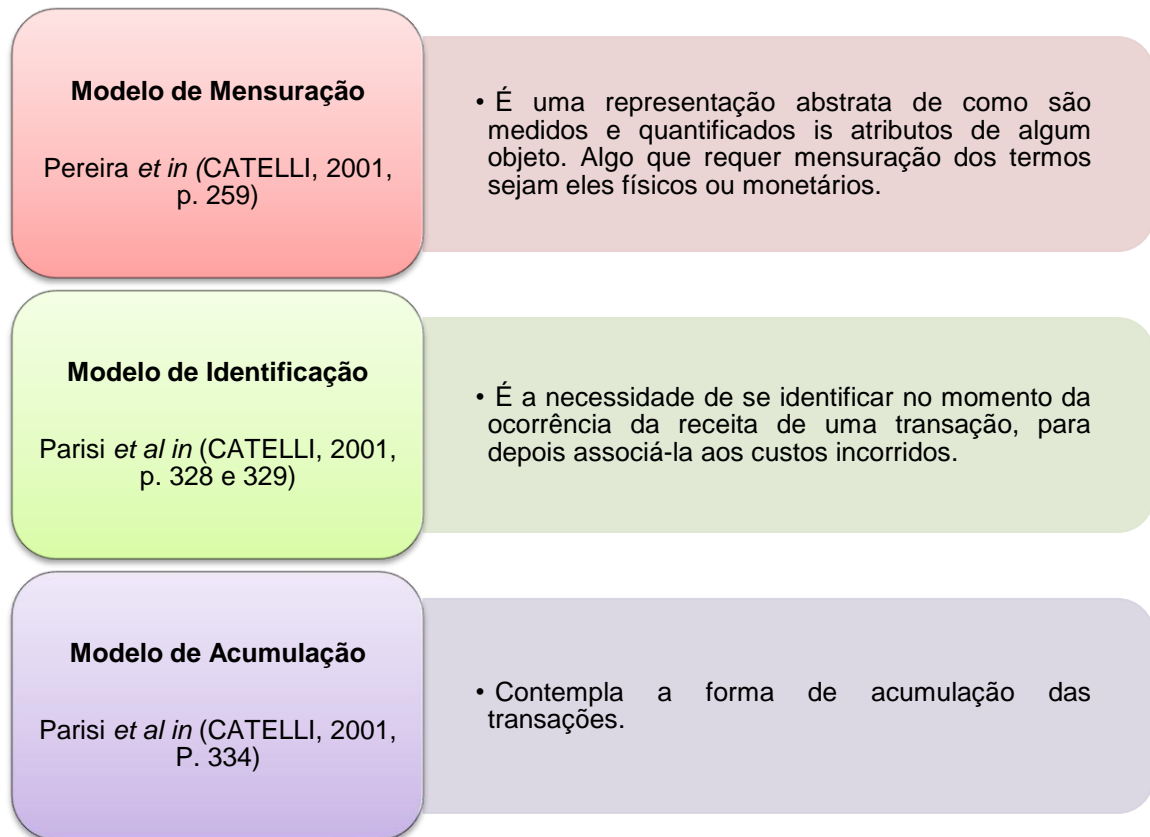
Em relação ao objeto da controladoria, são diversas as definições encontradas nas bibliografias. De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 90), o objeto da controladoria “é a gestão econômica que envolve todo o conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados e mensurados segundo conceitos econômicos.”

Na controladoria, de acordo com o ponto de vista de alguns autores a gestão econômica corresponde à gestão financeira e operacional. Conforme Oliveira Jr. e Silva (2002, p.14) “o objeto de estudo da Controladoria é a prática das funções de planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral.”

Para identificar melhor o objeto da controladoria Borinelli apresenta alguns conceitos dos componentes que integram as subdivisões do objeto da controladoria:







**Figura 4: Conceituação do Objeto da Controladoria**

Fonte: Adaptado pela Autora

Cabe ressaltar que as subdivisões acima apresentadas dependem do modelo organizacional seguido pela empresa.

## 2.4 Funções da Controladoria

Dentro de uma organização, a controladoria possui diversas funções. A principal é o planejamento, execução, controle e coordenação dos sistemas de informações, o que contribui para assegurar os resultados conforme planejado.

Segundo Borinelli (2006, p. 126), “uma atividade corresponde a uma ação, a uma tarefa ou a um processo realizado por uma unidade organizacional que gera um produto ou serviço. Já uma função corresponde a um conjunto de atividades com propósitos comuns.”

O autor ainda enfatiza que para realizar tais atividades é necessário que a controladoria atue no aspecto organizacional da empresa, isto é, englobando a área contábil, gerencial, custos, proteção e controle dos ativos, controle interno, controle de risco e a gestão de informação.

Diante disto, tem a Controladoria o papel fundamental de contribuir para o aprimoramento da empresa, bem como assegurar a alta direção e a implantação dos sistemas. Neste sentido, Kanitz (apud MOSIMAN; FISCH, 1999, p. 90), estabelece como função primordial:

- a) **Informação:** compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, etc.
- b) **Motivação:** referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- c) **Coordenação:** visando centralizar as informações com vistas aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria da direção da empresa, não somente alertando para as situações desfavoráveis em algumas áreas, mas também sugerindo soluções.
- d) **Avaliação:** com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- e) **Planejamento:** de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos ou coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- f) **Acompanhamento:** relativo a contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Figueiredo e Caggiano (1997) fazem uma junção atribuindo funções operacionais e de assessoria à Controladoria, como relacionado abaixo:

- **Planejamento:** inclui o estabelecimento e a manutenção de um plano operacional integrado por meio de canais gerenciais autorizados, seja estratégico ou operacional, compatível com os objetivos globais, devidamente testados, revisados, e abrangendo um sistema e os procedimentos exigidos;
- **Controle:** inclui o desenvolvimento, teste e revisão, por meios adequados dos padrões satisfatórios contra os quais deve-se medir o desempenho real.
- **Relatar:** inclui preparação, análise e interpretação. Envolve uma avaliação desses dados em relação aos objetivos e métodos da empresa como um todo, e influências externas na preparação e apresentação de relatórios a terceiros, como órgãos governamentais, acionistas, credores, clientes, público em geral, conforme suas exigências;
- **Contábil:** inclui o estabelecimento e a manutenção das operações da contabilidade em geral e da contabilidade de custo da fábrica, da divisão e da empresa como um todo, instalação e custódia dos livros contábeis, dos registros e formas requeridos para registrar objetivamente as transações financeiras e adequá-las aos princípios contábeis; e

- **Outras funções relacionadas:** inclui a supervisão e operações de áreas como: impostos, abrangendo questões locais, estaduais e federais, relações como o fisco e a auditoria independente; seguros, em termos de adequação de cobertura e manutenção dos registros; desenvolvimento e manutenção de instruções padrões, procedimentos e sistemas; programas de conservação de registros; relação pública com o mercado financeiro; e finalmente, a coordenação de todos os sistemas e instrumentos de registros dos escritórios da empresa.

Sendo assim, cabe frisar que a função básica da controladoria é análise das informações que são geradas, garantindo que tais sejam verídicas para que possa contribuir no processo decisório da empresa, assegurando a eficácia e resultados esperados. Para que tais conceitos apresentados sejam praticados por todos os setores da organização, necessita-se um profissional responsável para o monitoramento das funções acima citadas.

## **2.5 Controller**

O *Controller* é o profissional apto para executar os princípios e os fundamentos da controladoria. Na organização, o profissional exerce o controle das atividades para que a equipe consiga atingir os objetivos. Dessa forma, cabe ressaltar que o *controller* possui a função primordial na empresa, sendo que terá de ter uma visão ampla das áreas da organização.

Conforme Tung (1993, p. 92), “o *controller* deve ser capaz de perceber o aparecimento de problemas nos diferentes departamentos, bem como de providenciar os elementos para as soluções devidas.” Pode-se afirmar que, a função desses é identificar as dificuldades da organização, gerenciar as informações e apresentá-las aos gestores da forma mais clara possível.

Os *controllers* são capazes de perceber as dificuldades e propor as soluções gerais. Dessa forma, cabe ressaltar a importância desse profissional possuir uma ampla visão da empresa, e ter experiências nas diversas áreas da organização.

Para exercer essa função, é necessário ter conhecimento técnico e liderança. Algumas características pessoais, também, se fazem necessário para o bom desempenho da função, o *controller* deve ter boa reputação e um inter relacionamento com os setores da empresa.

Nesse mesmo entendimento, Nakagawa (1993, p. 13) ensina que “[...] o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas [...].”

Cabe ressaltar que o *controller* tem um papel diversificado na organização que não compreende apenas a emissão de relatórios contábeis. Deve identificar todos os fatores que possa estar afetando e prejudicando o andamento da empresa, e então propor alternativas de mudanças aos gestores.

Schier (2010, p. 40), estabelece alguns princípios para que o *controller* desempenhe suas funções:

- bom conhecimento do ramo de atuação onde está inserida a empresa, identificando quais são os prós e contras que afetaram o setor;
- facilidade de identificação de fatores internos e externos que possam influenciar a gestão dos negócios da organização;
- habilidade para *benchmarking* e *network* em seu segmento de atuação;
- atenção as atualizações e utilização das ferramentas tecnológicas;
- habilidade para identificar as informações relevantes ao processo decisório;
- conhecimento da história da empresa e identificação como seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com os problemas básicos e as possibilidades estratégicas;
- habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos, conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados e transformá-los em relatórios gerenciais;
- habilidade de expressar-se bem, oralmente e por escrito;
- conhecimentos gerais do funcionamento da gestão contábil.

Assim sendo, afirma-se que o principal papel do *controller* é zelar para que os objetivos da empresa sejam executados com sucesso. Para um aprimoramento desse papel desenvolvido dentro da organização, uma ferramenta que no atual cenário é indispensável para esse controle é um sistema de informação capaz de armazenar a base de dados gerenciais necessários para o profissional da controladoria transformar em informação.

## 2.6 Contabilidade Financeira *versus* Contabilidade Gerencial

A contabilidade é um sistema de informação e mensuração das operações realizadas pela empresa. Essas informações registradas são apresentadas em forma de relatórios, seja financeira ou gerencial, a fim de contribuir para o processo de decisão. Porém, esse dois segmentos contábil, possuem características diferenciadas. Padoveze (2003, p. 9) relata que

a contabilidade financeira, que podemos denominar de contabilidade tradicional, é entendida basicamente como o instrumento contábil essencial para a feitura dos relatórios para usuários externos e necessidades regulamentadas.

Ludícibus ( apud SCHIER, 2010) ensina que

a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, são apresentados de forma diferenciada, da maneira que possa estar auxiliando os gestores no processo decisório.

Diante das colocações acima, percebe-se a distinção existentes entre esses dois segmentos. O Quadro 1, expõe para um maior esclarecimento as principais diferenças e abordagens da contabilidade financeira e gerencial.

FATOR	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivos dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
		Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de

Forma dos relatórios	BP, DRE, DOAR e DMPL	desempenho, relatórios de custos, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, Trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração.
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados)	Históricos e esperados (passados)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios contábeis geralmente aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Arcabouço teórico e prático	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatísticas, pesquisa operacional e comportamento organizacional.
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas, acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato).

**Quadro 1: Comparativo entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial**

Fonte: Padoveze (2004, p. 39-40)

O Quadro 1, só engrandece o entendimento anteriormente colocado. As informações da contabilidade financeira são descritas em relatórios financeiros

benéficos para pessoas externas da empresa. As informações da contabilidade gerencial abrangem dados usados pela administração na condução de operações diárias, fornecem medidas de operações passadas para auxiliar nas futuras decisões. Conforme a necessidade de informação, a contabilidade tem a capacidade de manusear conforme a necessidade de cada usuário.

## **2.7 Controladoria e o Sistema de Controle Interno**

Para fazer cumprir a missão da controladoria e reportar informações coerentes aos gestores, faz-se necessário que a organização tenha implantado em sua empresa um sistema de controle interno. Crepaldi (1998) resume o controle interno como um sistema que “serve para fiscalizar se as rotinas estão sendo corretamente cumpridas pelos funcionários da organização”.

Gonçalves (2009, p. 121-122) define,

controle interno é um processo, efetuado pelo conselho de diretores, gerentes e outros funcionários de uma entidade, que visa prover razoável garantia quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

O uso do controle interno é de extrema importância num ambiente empresarial, pois, permite-se atingir os resultados adequados com menor desperdício de tempo, além de assegurar que o propósito da empresa está sendo realizado de forma correta para o alcance dos objetivos.

## **2.8 Controladoria no Processo de Gestão**

No processo de gestão, a controladoria tem o papel de planejamento, execução e controle, ferramentas essas necessárias para a tomada de decisões.

Conforme Peleias (2002, p. 23),

o planejamento é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações [...] A execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem [...] O controle é a etapa do processo de gestão, [...] que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução.

A atuação da controladoria é muito importante para o processo decisório. Porém, para que chegar à etapa de decisão, é necessário que a organização tenha informações que sustentem ou então que suportem a decisão a ser tomada.

A controladoria é uma importante ferramenta administrativa, utilizada nas tomadas de decisões. Devido ao aumento de empresas industriais e comerciais, a controladoria passou a ter uma maior importância dentro das organizações, dando suporte nos setores de contabilidade, finanças, administração, informática e recursos humanos, por gerar informações confiáveis, auxiliando na tomada de decisões e apontando os melhores caminhos que a empresa deverá seguir. (NASCIMENTO JUNIOR, 2010).

A controladoria no processo de gestão, assessora todos os departamentos da empresa, gerenciando os resultados, contribuindo com a prevenção de falhas e dando suporte aos gestores, evitando que decisões precipitadas ou equivocadas sejam tomadas, sem a informação real da situação da organização.

## **2.9 Modelo e Processo de Gestão**

Todas as organizações que estão inseridas no mercado, adotam mecanismos necessários para garantir sua permanência no cenário. Porém, muitas destas empresas não possuem o processo de gestão formalizado, dessa forma as organizações adotam um modelo de gestão.

De acordo com Perez Jr, Prestana e Franco (1997, p.17) o “modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu



negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos e serem alcançados”.

Em outras palavras, pode-se dizer que o modelo de gestão é um conjunto de princípios e diretrizes, estabelecidas conforme os valores da empresa, que irá apontar a forma correta de administrar a organização, e em um determinado momento auxiliar os gestores na tomada de decisões.

Segundo Santos e Schmidt (2006, p. 34-39), o modelo de gestão se subdivide em três submodelos:

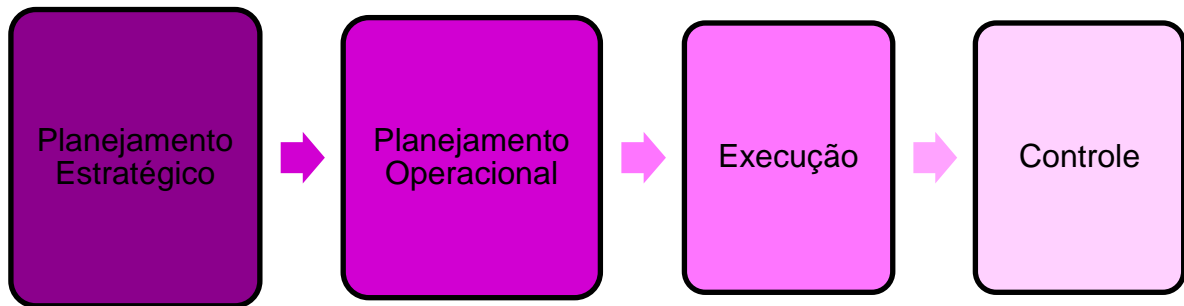
- ✓ Modelo de decisão: onde se deverá conhecer a forma como os gestores tomam decisão. A partir dessa compreensão serão customizados os sistemas de apoio informacional para a gestão.
- ✓ Modelo de mensuração: dificuldades enfrentadas pela maioria das entidades, a correta mensuração de suas informações. Devem ser consideradas e entendidas as características dos gestores.
- ✓ Modelo de informação: uma vez conhecida às necessidades dos gestores, esse modelo será responsável pela geração das informações mensuradas corretamente para apoio às decisões.

Segundo Collato, Reginatto e Nascimento (2006, p. 4) definem a compreensão do processo de gestão, [...] permite a administração da organização estruturar suas fases de tomada de decisões de forma conveniente para a manutenção da estabilidade da empresa no mercado em que atua, pois tal processo contempla o constante monitoramento do comportamento das variáveis ambientais.

Kreisig *et al* (2006, p. 2) ainda menciona que,

o processo de gestão pode representar uma vantagem competitiva da empresa em relação a seus concorrentes. Uma gestão eficaz, preparada para reagir às turbulências ambientais de forma apropriada e oportuna, pode significar para a organização o diferencial entre manter-se ativa, organizada e lucrativa, ou apática, deficitária e, por isso, sujeita à descontinuidade.

Enfim, o processo de gestão das organizações envolve todas as suas áreas, visa o monitoramento das variáveis internas e externas da organização, contribuindo de forma mais eficaz para a otimização do resultado da empresa. Em sua dimensão, o processo de gestão é composto de planejamento, execução e controle. A Figura 5 mostra essas fases.



**Figura 5: Processo de Gestão**

Fonte: Adaptado pela Autora

Nesse processo a controladoria assessora todos os departamentos da empresa, gerenciando os resultados e prevenindo de possíveis falhas e evitando decisões precipitadas por parte dos gestores

### 2.9.1 Planejamento

O avanço tecnológico e a acirrada competição que vem ocorrendo no mercado exigem que os gestores tenham maior atenção à necessidade de se estabelecer objetivos e traçar caminhos alternativos para sua organização. Planejar tornou-se a ferramenta mais propícia para lidar com essas exigências e continuar competindo com as demais organizações existentes no cenário atual.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 28), “planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos.” Assim sendo, pode-se entender que o planejar engloba decisões, baseando-se em objetivos e fatos, tendo que ser decidido no momento da elaboração.

Para Nakagawa (1993, p. 48),

planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação a ocorrência de eventos reais, e isto envolve escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

O planejamento é uma etapa do processo de gestão, onde é decidido antecipadamente sobre as ações. Nesse ambiente cheio de imprevistos, as empresas estão apostando na ideia que planejar é a melhor forma de alcançar as metas, evidenciar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Busca-se por meio do planejamento uma forma de atingir os objetivos da organização, por isso o planejamento está ligado ao controle. Assim, fica a cargo da controladoria a função de tornar satisfatório o que foi proposto no planejamento.

### **2.9.1.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um dos componentes mais importantes para o processo de gestão. É por meio dessa ferramenta que são analisados os ambientes internos e externos da organização.

Drucker (1998, p.136) define que,

é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

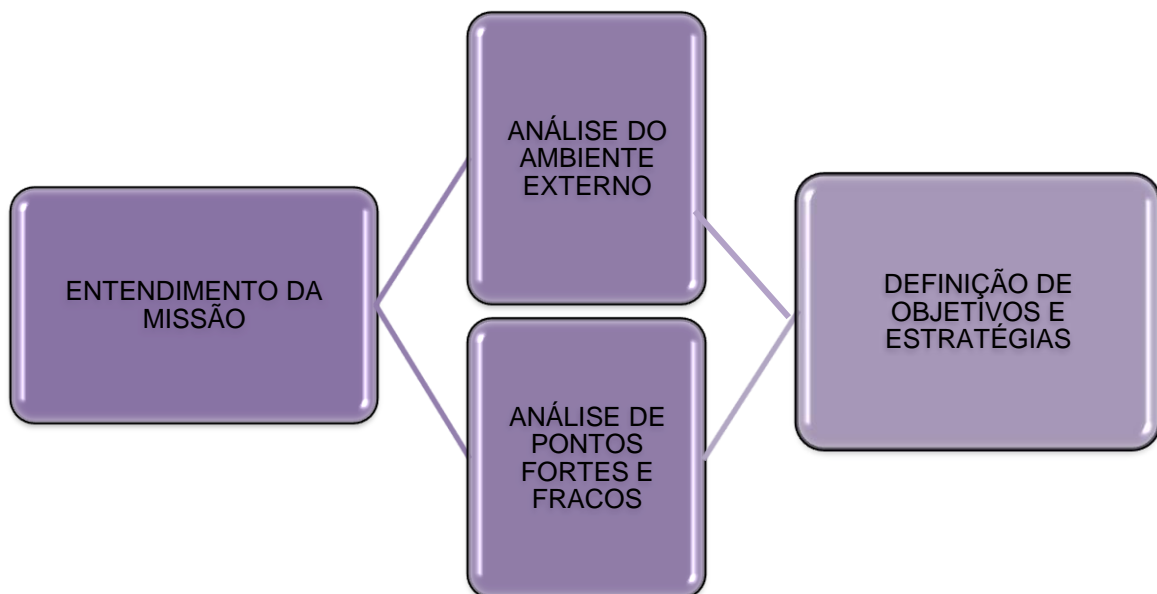
Pode-se dizer que o planejamento estratégico é a direção que a empresa deseja seguir. Compreende também o processo de tomada de decisões, sobre o que a empresa pretende oferecer no mercado e quais os clientes que vai atingir.

De acordo com Oliveira (2002, p. 47), “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimização do grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.”

Oliveira (2006) define o planejamento estratégico como um instrumento que permite a análise de alternativas viáveis, o levantamento de hipóteses possíveis, a escolha de caminhos fáceis e a prioridade de opções mais importantes, pois dessa forma poderá diminuir as incertezas e os riscos da organização.

O planejamento estratégico refere-se à definição de metas para longo prazo, formulação de estratégias para que sejam alcançadas, analisando o ambiente interno e externo. Com todas as premissas elaboradas é de responsabilidade de cada setor a elaboração de um plano de ações que após executado corretamente visa obter o resultado futuro esperado por todos os gestores.

O processo de planejamento estratégico, é apresentado na Figura 6:



**Figura 6: Processo de Planejamento Estratégico**

Fonte: Adaptação Maximiano (2007, p. 124)

Nota-se que o planejamento estratégico é uma análise das perspectivas da organização, onde pode-se identificar as tendências, ameaças, oportunidades e possíveis desvios que possam comprometer o alcance das metas pré-estabelecidas nesse processo.

### 2.9.1.2 Planejamento Operacional

O planejamento operacional consiste na formulação do plano de ação para as áreas da organização em um determinado período. De acordo com Catelli (1999, p. 132), “o planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.”

Pode-se afirmar que esse planejamento é projetado para as metas sejam alcançadas num período de tempo mais próximo. Porém, para elaboração desse planejamento é necessário seguir algumas etapas, conforme Maximiano (2007, p. 134):



**Figura 7: Processo de Planejamento Operacional**

Fonte: Adaptado pela Autora

Enfim, quando estabelecidos os procedimentos e executados de acordo com os objetivos da empresa, esse por sua vez, contribuirá para obter o resultado esperado, isso por meio das diretrizes até então formuladas no planejamento.

### 2.9.2 Execução

Realizado o planejamento estratégico e operacional, se concretiza o processo de implementação que pode-se chamar de etapa de execução. É nessa

etapa que irão ser implementadas as ações para que os objetivos traçados no planejamento sejam alcançados.

Beuren (2002, p.19), afirma que a execução “compreende a fase em que os planos são implementados, as ações se concretizam e as transações ocorrem”.

Nesse mesmo sentido Padoveze (2003, p. 279), enfatiza que “a execução consiste em providenciar modelos de decisão para os eventos econômicos, para subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão das transações sendo efetivadas”.

Mosimann e Fisch (1999, p. 37), ainda ensinam que,

a execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Diante das definições dos autores, pode-se entender que é nessa fase que se efetiva o planejamento que foi traçado, isto é, a realização onde as ações acontecem e os resultados decorrem. Por isso, nessa etapa é de extrema importância o monitoramento das ações, mantendo um controle para que possa atingir os objetivos definidos.

### **2.9.3 Controle**

Para assegurar o bom desempenho da organização é necessária uma avaliação dos resultados, e essa etapa é denominada de controle. Atkinson et al (2008, p. 582) define o controle como um “conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos”.

Nessa mesma linha de pensamento Mosimann e Fisch (1999) definem o controle como, “uma etapa do processo decisório em que, com apoio no sistema de

informação, é avaliado a eficácia empresarial e de cada área, resultando daí ações que se designam a ponderar eventuais distorções.

É nessa etapa que se avalia o planejado com o executado, identifica-se os desvios ocorridos e se aplica as devidas ações corretivas. Para isso, Atkinson et al (2008, p. 583) ainda apresenta cinco passos do controle:

1. Planejar, que consiste no desenvolvimento dos objetivos primários e secundários da empresa e na identificação dos processos que os completam.
2. Executar, que consiste em implementar o plano.
3. Monitorar, que consiste em mensurar o nível de desempenho do sistema.
4. Avaliar, que consiste na comparação do nível atual de desempenho do sistema para identificar qualquer variância entre os objetivos do sistema e o desempenho efetivo e decidir sobre as ações corretivas.
5. Corrigir, que consiste na realização de qualquer ação corretiva necessária para trazer o sistema sob controle.

Esse controle permite verificar se todas as áreas da empresa estão realmente trabalhando de acordo com o planejamento elaborado na fase anterior. Identificado possíveis erros durante o processo de execução. O controle permite que seja solucionado durante o processo, podendo dessa forma, comparar o planejado com o executado.

## **2.10 Sistemas de Informações Contábeis e Gerenciais**

Para que a controladoria possa contribuir para o processo decisório, é preciso coletar, analisar, classificar e divulgar as informações. Porém, para que esse procedimento seja realizado com eficiência, se faz necessário o auxílio de um sistema de informação. Rezende e Abreu (2000, p. 62) definem o sistema de informação como o “[...] processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados.”

Padoveze (2002, p. 68) define o Sistema de Informação como sendo

um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir as organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Diante disso, infere-se que o sistema de informação é um instrumento básico que as empresas que possuem controladoria devem utilizar. É por meio destes relatórios gerados que verifica-se o desempenho da empresa e se trabalha para se obter os resultados esperados.

O sistema de informações é utilizado visando auxiliar a organização no processo de controle patrimonial e de resultado. Porém, com o passar dos anos, a contabilidade teve que adaptarem-se as mudanças em relação à geração de informação.

Para utilizar o SIG, é necessário saber diferenciar o dado de uma informação. Oliveira (2010) enfatiza que dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta, e informação é o dado trabalhado, onde o executivo tem compreensão de determinada situação e dessa forma poder tomar a decisão.

Nesse mesmo entendimento Perez, Pestana e Franco (1997, p. 32) apresentam que “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”.

O SIG é uma ferramenta utilizada pela controladoria para assessorar os gestores, que por sua vez, tende a otimização do lucro, reduzir os custos, pois é esse o objetivo de um sistema de informação dentro de uma organização, permitir o processamento das informações de forma rápida, apontando as necessidades da empresa para poder chegar ao alcance das metas.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que a informação tem como finalidade apoiar a organização para que os objetivos sejam alcançados com o uso eficiente dos recursos disponíveis. Sendo assim, é percebível que a informação tem que ser útil, e que deve passar confiança a seu usuário. Quando trata-se de um sistema de informação, não se refere apenas em um *software*, mas sim de um instrumento tecnológico que é regido por recurso humano, de acordo com as funções que a organização requeira.



## 2.11 Eficiência e a Eficácia Organizacional

Ter ciência das metas e das estratégias da organização é uma etapa para o conhecimento da eficácia organizacional. No cenário atual, conjectura<sup>3</sup> que as empresas buscam manter-se no mercado por meio da prosperidade de seus objetivos. Oliveira (2006) define eficácia<sup>4</sup> como sendo à medida que a organização realiza suas metas. Quando a eficiência<sup>5</sup>, o autor conceitua como sendo os trabalhos internos da organização, isto é, o volume dos recursos utilizados para produzir uma unidade de produto.

Oliveira ainda enfatiza que a eficiência conduz à eficácia. Maximiliano (2007, p. 70) reforça “uma organização é eficaz quando realiza seus objetivos e é eficiente quando utiliza corretamente seus recursos”.

Perez, Pestana e Franco (1995, p. 11) apresentam os conceitos de eficiência e eficácia de forma mais clara:

- **Eficiência:** Fazer bem feito alguma coisa. Fazer adequadamente um trabalho.
- **Eficácia:** Grau em que são satisfeitas as expectativas de resultado. Cumprimento da missão.

Desse modo, nota-se a relação existente entre eficiência e eficácia. Resumidamente, conclui-se que uma organização não alcança a eficácia sem ser eficiente.

---

<sup>3</sup> conjectura [Lat. *conjectura*.] *sf.* Juízo ou opinião sem fundamento preciso; suposição. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio:** o dicionário da língua portuguesa. 8. Ed. Curitiba: Positivo: 2010.

<sup>4</sup> eficácia [Lat. *Efficacia*.] *sf.* Qualidade ou propriedade de eficaz. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio:** o dicionário da língua portuguesa. 8. Ed. Curitiba: Positivo: 2010.

<sup>5</sup> eficiência [Lat. *Efficientia*.] *sf.* Ação ou virtude de produzir um efeito. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio:** o dicionário da língua portuguesa. 8. Ed. Curitiba: Positivo: 2010.

### **3. PESQUISA DE CAMPO**

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa de levantamento.

#### **3.1 População de Amostra**

A população deste estudo compreende as empresas industriais associadas ao Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Caravaggio. O Sindicato é localizado na cidade de Nova Veneza - Santa Catarina, iniciou suas atividades no ano de 1994. A entidade não tem fins lucrativos, constituído para fins de estudo, coordenação, defesa e representação legal das categorias econômicas.

Tem por seus objetivos a união do setor, ainda proporciona a troca de informações específicas entre associados, no objetivo de obter soluções para problemas comuns e elaborar uma convenção coletiva de trabalho juntamente com o sindicato profissional da categoria.

As categorias econômicas que compõe o sindicato são: Indústria do Ferro (Siderurgia); Indústria da Fundição; Indústria de Serralheria; Indústria de Proteção, Tratamento e Transformação de Superfícies; Indústria de Cutelaria; Indústria de Estamparia de Metais; Indústria de Móveis de Metal; Indústria de Artefatos de Metais Não Ferrosos; Indústria de Funilaria; Indústria da Forjaria; Indústria de Preparação de Sucata, Ferrosa e Não Ferrosa e Indústria de Rolhas Metálicas.

### 3.2 Coleta de Dados

O questionário aplicado na pesquisa é composto de 15 questões, com resposta dicotômicas<sup>6</sup>, de múltiplas escolhas (Apêndice 2), onde o respondente poderá indicar a melhor resposta de acordo com as alternativas indicadas.

O encaminhamento do questionário deu-se da seguinte forma: contactou-se por telefone os respondentes da pesquisa, efetuada a identificação do pesquisador e bem como o objetivo da pesquisa. Em seguida, encaminhado via *email*, o questionário juntamente com a carta de apresentação.

Os questionários que retornaram respondidos foram compilados, utilizando a ferramenta do Microsoft Excel. Foi realizada uma análise descritiva dos dados coletados e os resultados finais obtidos apresentados por meio de gráficos ilustrativos.

### 3.3 Resultados da Pesquisa

Foram enviados 28 questionários. Após devolução dos relatórios enviados as empresas, a população de amostra ficou assim composta:

<b>Situação</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
População da Pesquisa	28
Questionários não Respondidos	2
<b>Questionário Respondidos</b>	<b>26</b>
Empresas desclassificadas	0
<b>Questionários Selecionados</b>	<b>26</b>

**Tabela 1: Retorno da Pesquisa**

Fonte: Elaborada pela Autora

Verifica-se que dos 28 questionários enviados, obteve-se retorno de 26 empresas, correspondendo a 93% das organizações pesquisadas.

<sup>6</sup> Dicotomia [Gr. *Dichotomía*.] sf. Divisão de um conceito em 2 elementos ger. contrários. § **di.co.tô.mi.co** *adj.*

### 3.4 Identificação do Respondente

O objetivo desta questão era identificar a função do respondente da pesquisa, para averiguar a adequação das atividades correspondentes.



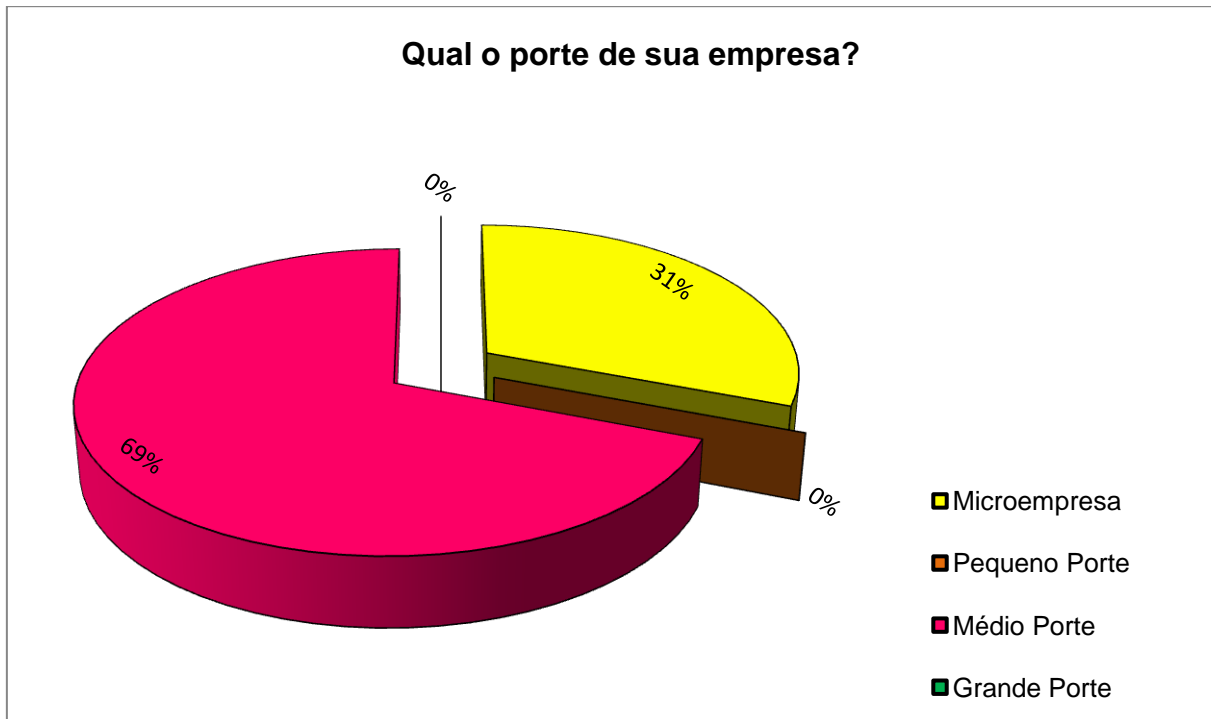
**Gráfico 1: Função dos Respondentes**

Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode ser observado nos dados acima, que os respondentes tem suas funções de forma direta ou indireta com a área de controladoria. A maioria dos respondentes (44%) já executam suas funções na área da Controladoria, 30% foi respondido por diretores das organizações. Os que executam trabalhos na contabilidade, que é o caso dos contadores (as), considera-se ligada aquela área. Dessa forma, considera-se apropriado para a finalidade da pesquisa.

### 3.5 Porte da Empresa

O objetivo desta questão consiste em analisar o perfil das empresas pesquisadas.



**Gráfico 2: Porte das Empresas**

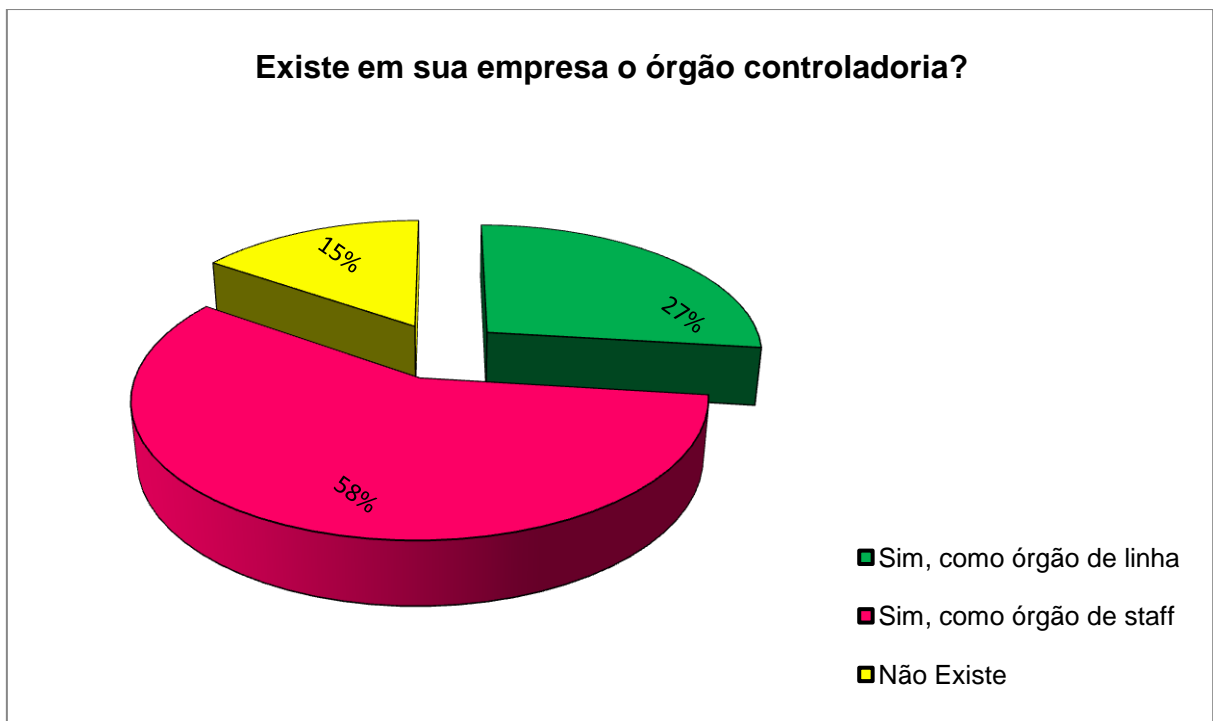
Fonte: Dados da Pesquisa

Classifica-se como Microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais). A empresa de Pequeno Porte ou EPP, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). A empresa de Médio Porte é limitada pela quantidade de funcionários que varia de 100 a 499 colaboradores. Já a empresa de Grande Porte, tem um tratamento diferenciado, pois, sua capacidade de produção é maior, dessa forma, pagam mais impostos e possuem incentivos fiscais do governo.

Dessas, 69% informou que é empresa de médio porte, e 31% correspondem às microempresas.

### 3.6 Existência da Controladoria

O objetivo desta questão era verificar a existência da controladoria nas empresas.



**Gráfico 3: Existência da Controladoria**

Fonte: Dados da Pesquisa

A controladoria pode ser um órgão de linha ou *staff*. Verifica-se que 27% das empresas possui a controladoria como órgão de linha, 58% como órgão de *staff* e 15% responderam que não existe o órgão de linha e de *staff*, porém existe uma unidade organizacional que exerce essa função na organização. Esse percentual engloba as microempresas, que não têm outro profissional exercendo essa função dentro da unidade organizacional.

Entende-se dessa forma, que a controladoria como órgão de linha está relacionado com as atividades rotineiras da organização e como órgão de *staff* está ligado com o trabalho de apoio aos gestores para a tomada de decisões.

### 3.7 Importância da Controladoria

O objetivo desta questão era verificar o grau de importância da controladoria no processo de gestão da empresa.



**Gráfico 4: Importância da Controladoria**

Fonte: Dados da Pesquisa

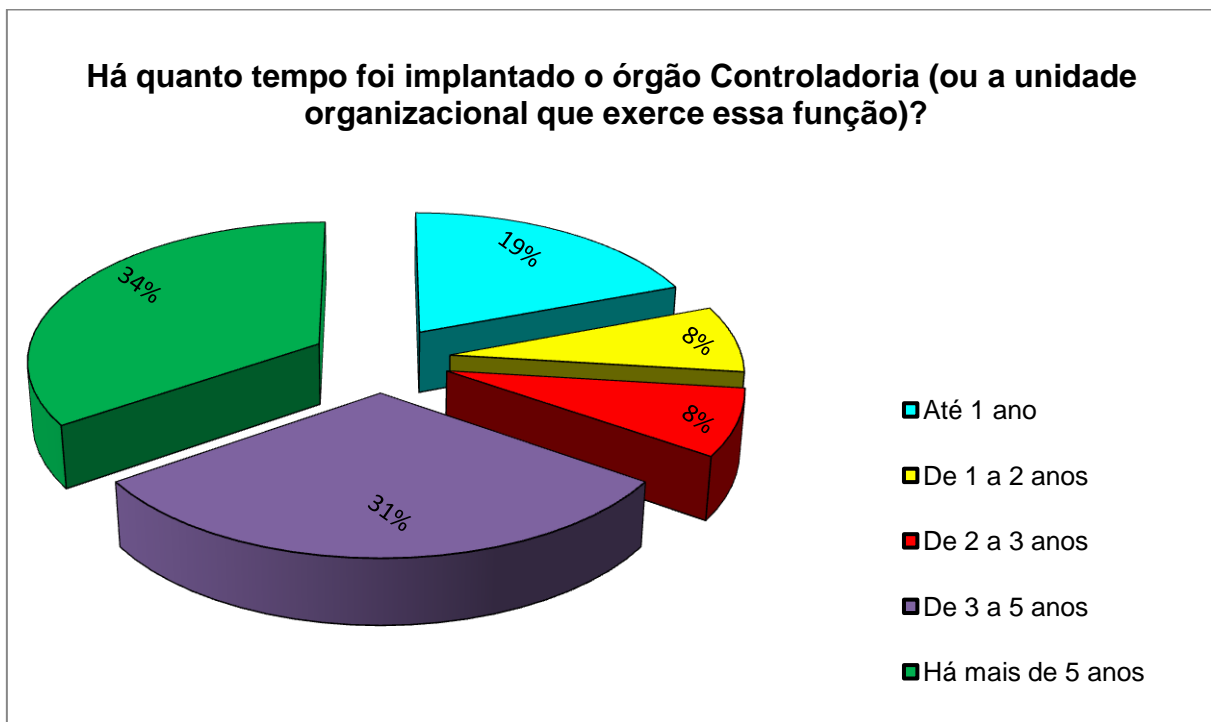
As empresas pesquisadas considera a controladoria importante para a gestão da empresa. Isso demonstra que no ambiente dinâmico que encontra-se as empresas atualmente, passou a ser essencial para a garantir a eficácia empresarial.

Com o apresentado acima, é nítido que as organizações estão atentas às mudanças que vem ocorrendo no cotidiano empresarial. Tanto que consideram a

controladoria hoje importante para o processo de gestão da empresa. Isso porque as mudanças que vem ocorrendo no cotidiano empresarial, busca por empresas que utilizam de ferramentas mais apropriadas para auxiliar no planejamento, execução e no controle do processo de gestão.

### 3.8 Tempo de Implantação da Controladoria

O objetivo desta questão era analisar o tempo em que o órgão controladoria foi implantado na empresa.



**Gráfico 5: Tempo de Implantação da Controladoria**

Fonte: Dados da Pesquisa

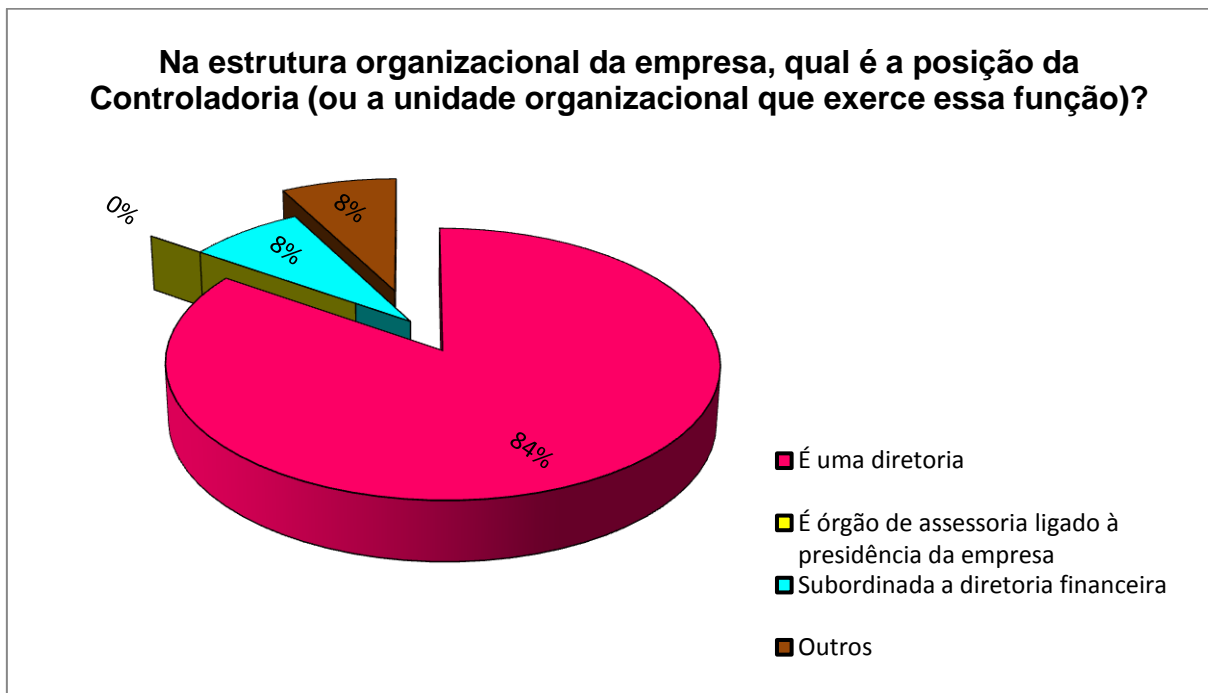
Pelo gráfico acima, pode-se verificar que das empresas pesquisadas 34% já utilizam a controladoria ou a unidade organizacional que exerce a função há mais de 5 anos e 31% já utilizam de 4 a 5 anos.



O perfil dessas organizações que possuem o órgão Controladoria ou a unidade organizacional implantado são organizações que está há mais tempo no mercado, que são as empresas de médio porte. Essas por sua vez, por estarem inseridas há mais tempo identificaram que a controladoria é de grande valia ao processo organizacional.

### 3.9 Posição da Controladoria

Objetivo da Questão: Verificar qual a posição da controladoria dentro da estrutura organizacional.



**Gráfico 6: Posição da Controladoria**

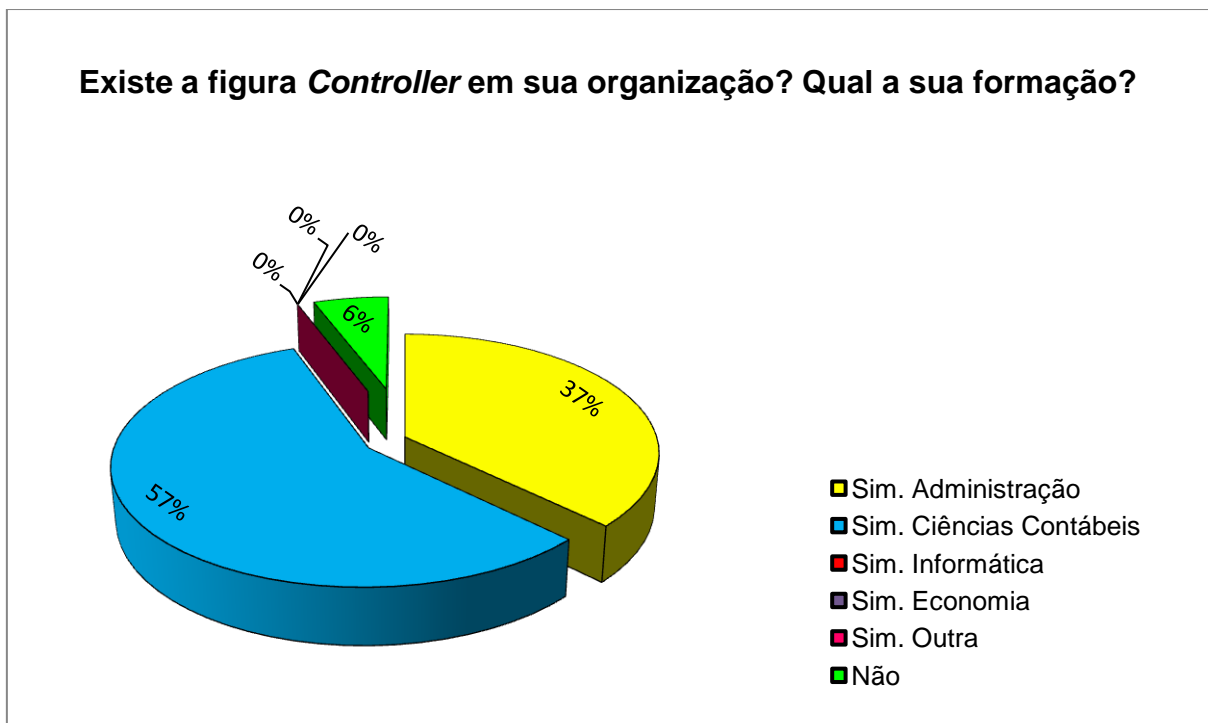
Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos resultados obtidos, percebe-se que a controladoria vem ganhando espaço dentro da organização, sendo que 84% das organizações pesquisadas é uma diretoria, dando sustento no proposto por Catelli (2001) na Figura 2 (p. 22) desse trabalho. Desses 8% que alegam que é um órgão

subordinado a diretoria financeira, conforme apresentado por Padoveze (2002) na Figura 1 (p. 21).

### 3.10 Existência do *Controller* e sua Formação

Objetivo da Questão: Identificar se existe a figura *controller* na organização e qual a formação acadêmica deste.



**Gráfico 7: Existência do *Controller* e sua Formação**

Fonte: Dados da Pesquisa

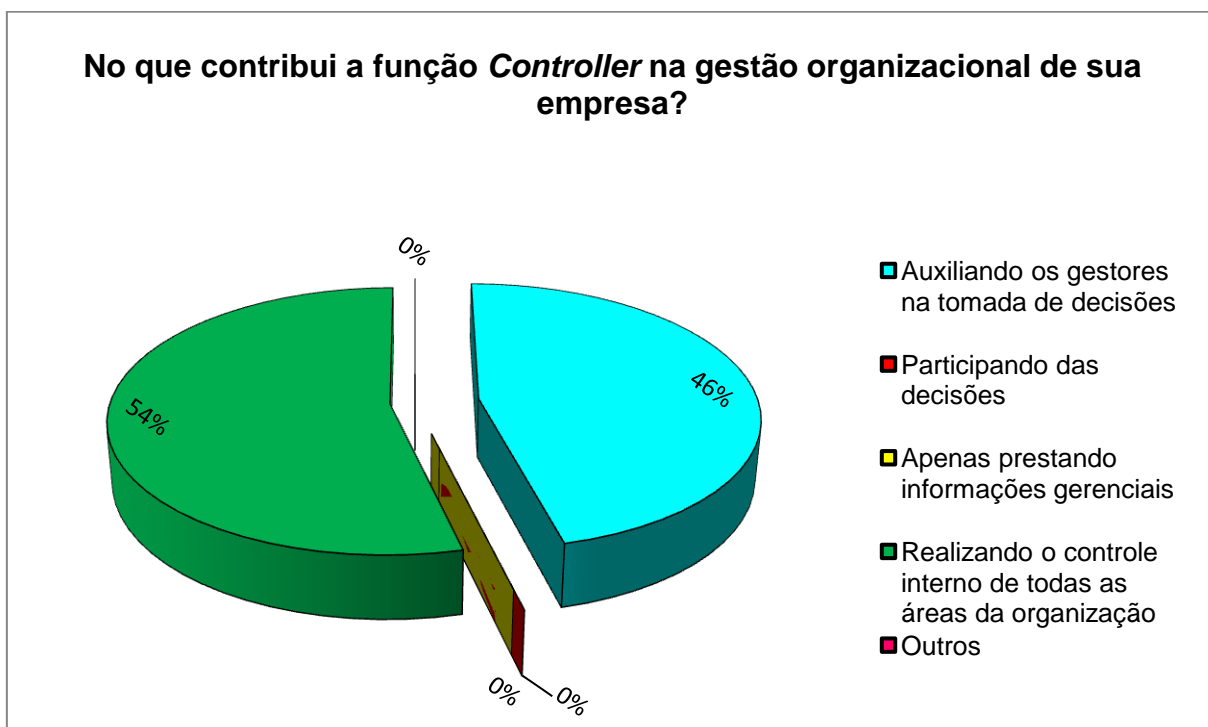
Das 26 empresas pesquisadas, todas possuem um profissional executando as funções da Controladoria, porém 6% das empresas não têm um profissional formado atuando na área. Dessas, 57% têm formação acadêmica em Ciências Contábeis e 37% em Administração.

Identificou-se que em 31% das indústrias de médio porte o profissional *controller* ou então que exerce essa função dentro da organização tem formação

acadêmica em duas áreas e desses, o Contador é o profissional com maior percentual de escolha para exercer essas funções. Observou-se também, que das empresas que responderam que o profissional não possui formação acadêmica são as microempresas que não possuem o órgão Controladoria em sua estrutura organizacional.

### 3.11 Contribuição da Função *Controller*

Objetivo da Questão: Verificar como a função do *controller* contribui na gestão organizacional.



**Gráfico 8: Contribuição da Função *Controller***

Fonte: Dados da Pesquisa

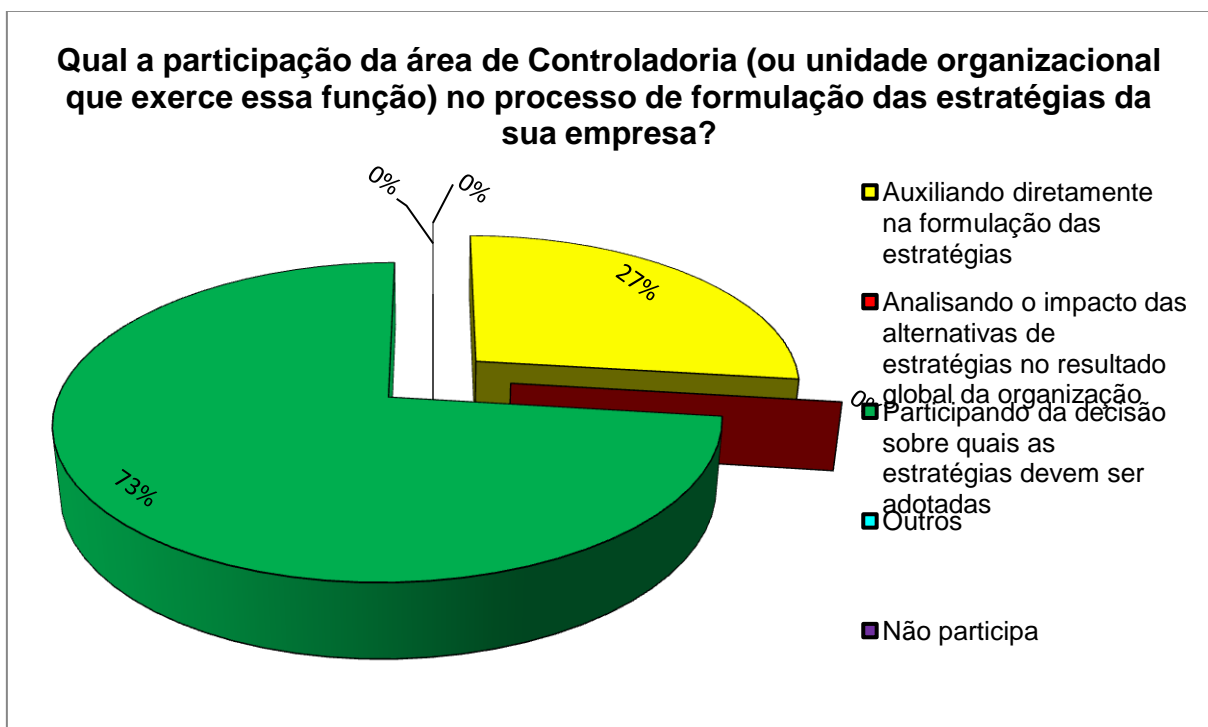
Na percepção dos respondentes, 54% concordam que a função do *controller* é realizar o controle interno de todas as áreas da organização. Para 46%

das empresas, contribui auxiliando os gestores na tomada de decisão. Das empresas, nenhum respondeu que a função do *Controller* é participar das decisões.

O resultado enfatiza o proposto na literatura, onde o *controller* precisa ter conhecimento amplo sobre todas as áreas da organização. Dessa forma, poderá realizar o controle e tendo conhecimento de todo o processo da organização poderá auxiliar os gestores na tomada de decisões.

### 3.12 Participação da Controladoria na Formulação de Estratégias

Objetivo da Questão: Verificar a contribuição da controladoria na Formulação de Estratégias.



**Gráfico 9: Participação da Controladoria na Formulação de Estratégias**

Fonte: Dados da Pesquisa

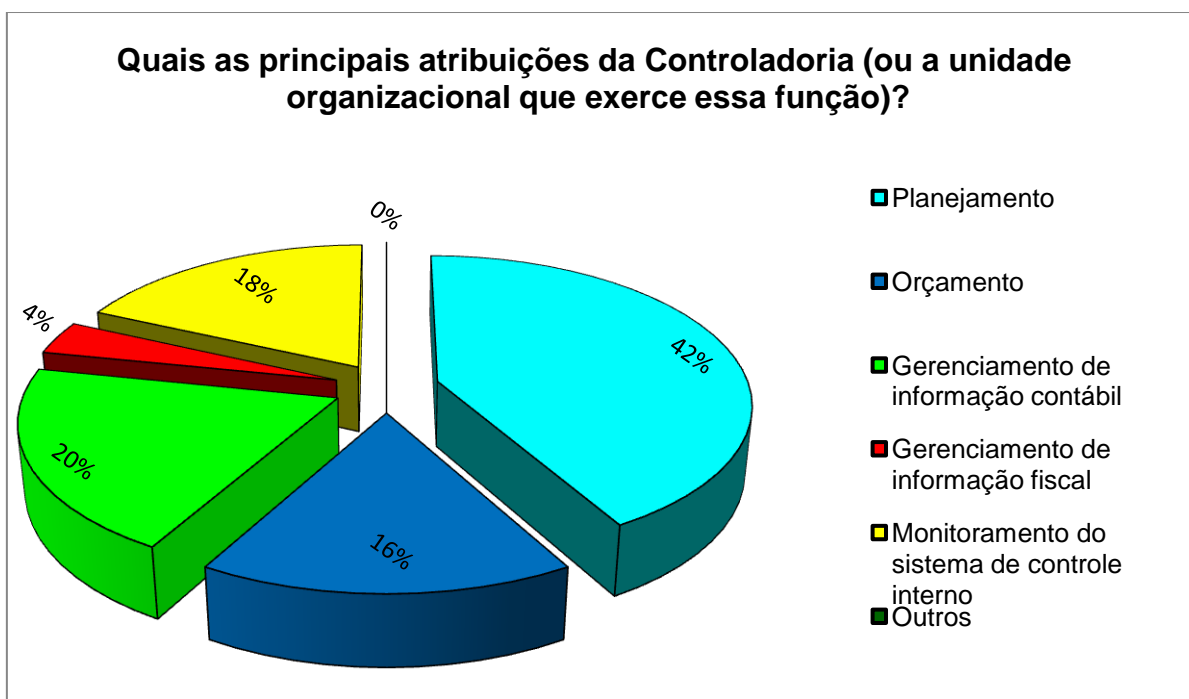
Verifica-se no Gráfico 9 que 73% das empresas pesquisadas a controladoria participa da decisão sobre quais as estratégias devem ser adotadas, e

26% afirmam que a Controladoria participa auxiliando diretamente na formulação das estratégias.

Participar da decisão sobre qual estratégia deve ser adotado, envolve um conhecimento profundo em relação aos aspectos internos e externos da organização. Essa decisão é indicada pela controladoria a fim de atingir os objetivos da organização por meio da escolha da melhor estratégia. Já no propósito de auxiliar diretamente na formulação das estratégias, entende-se que a controladoria tem a função de disponibilizar ao gestor de cada área, as informações necessárias, e dessa forma conduzir os gestores para a estratégia certa de cada atividade. Cabe ressaltar, que a controladoria não é uma área responsável em tomar as decisões, mas sim fornecer aos gestores informações seguras para que esses possam tomar a decisão mais adequada para a empresa.

### 3.13 Principais Atribuições da Controladoria

Objetivo da Questão: Verificar nas empresas, quais as atribuições da controladoria.



### Gráfico 10: Principais Atribuições da Controladoria

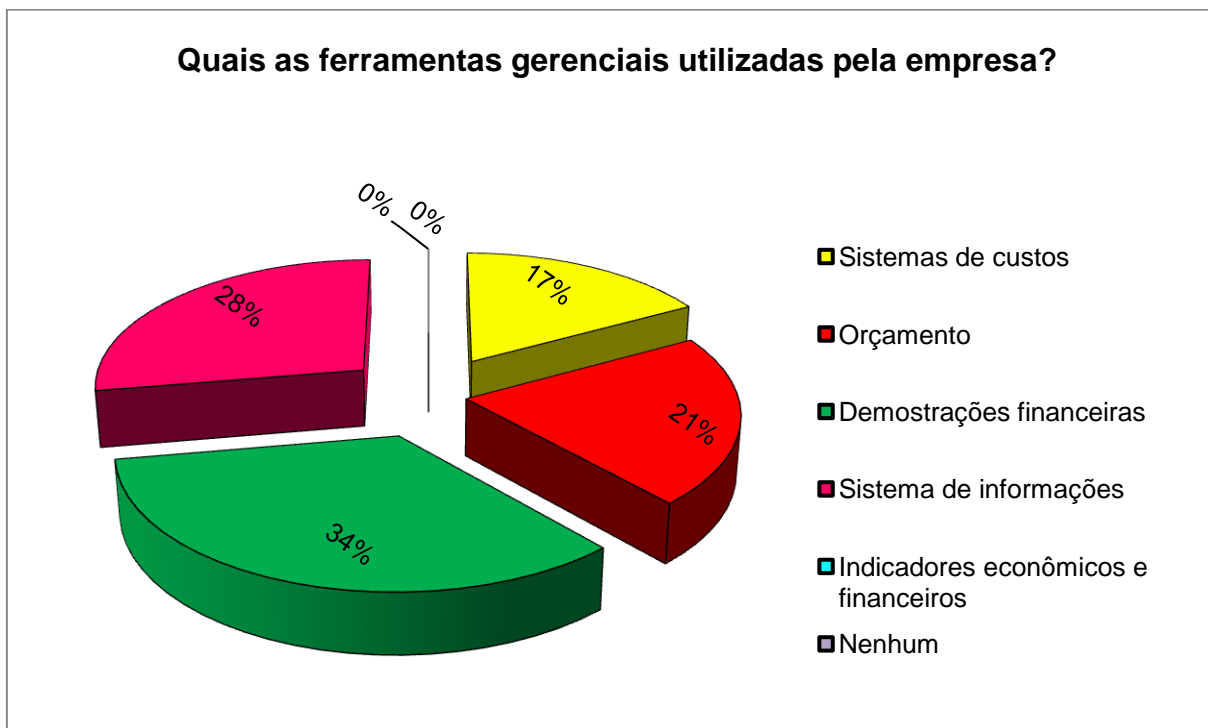
Fonte: Dados da Pesquisa

Nessa questão foi permitida ao respondente a escolha de múltiplas respostas. Para 42% das organizações a principal atribuição da controladoria é o planejamento sendo seguido pelo gerenciamento de informação contábil com 20%.

Essa análise mostra que as organizações estão entendendo que planejar é uma das ferramentas mais eficazes para manter o equilíbrio dentro da organização.

### 3.14 Ferramentas Gerenciais Utilizadas

Objetivo da Questão: Verificar as ferramentas gerenciais utilizadas na organização.



**Gráfico 11: Ferramentas Gerenciais Utilizadas**

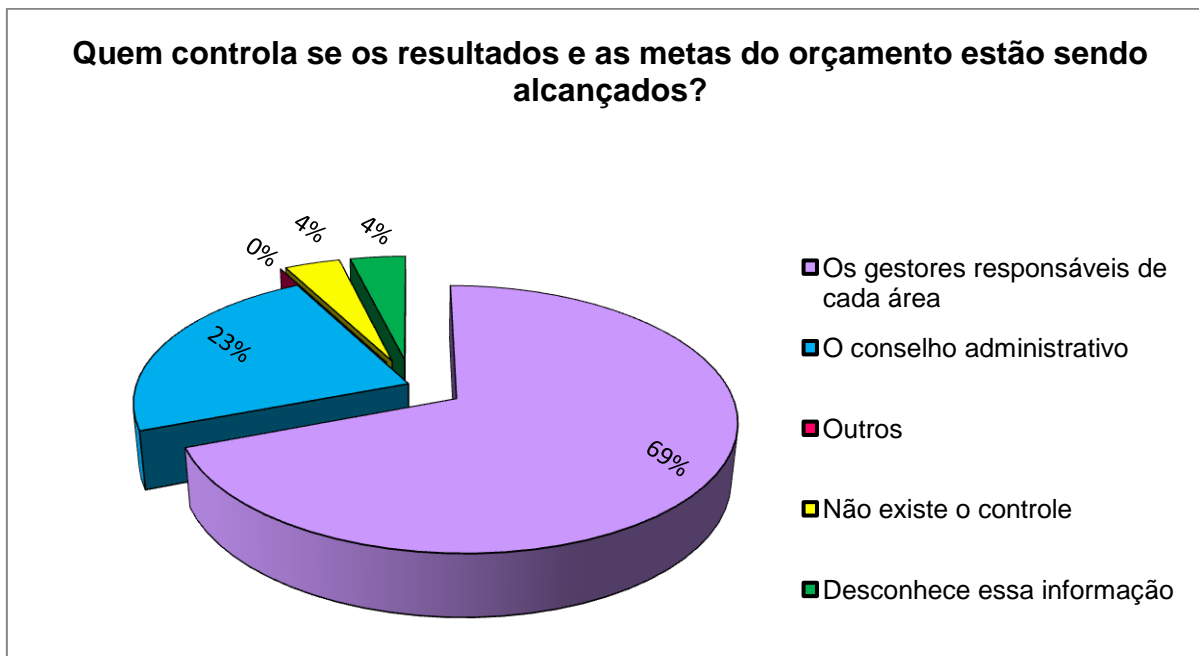
Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 11 demonstra as ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas, o respondente poderia optar por múltiplas respostas, onde resultou que: 34% das empresas pesquisadas utilizam as demonstrações financeiras, em seguida o sistema de informação com 28% de aprovação.

As demonstrações financeiras é a ferramenta mais relevante de acordo com o ponto de vista dos respondentes, esse resultado dá-se devido ao fato de serem relatórios contábeis obrigatórios e que podem auxiliar no processo decisório. O resultado indica que o sistema de informação vem exercendo a função de prover aos gestores as informações e os relatórios necessários para que os gestores possam alcançar a eficácia organizacional, com decisões pensadas e analisadas.

### 3.15 Responsabilidade pelo Controle

Objetivo da questão: Verificar o responsável pelo controle dos resultados e as metas do orçamento.



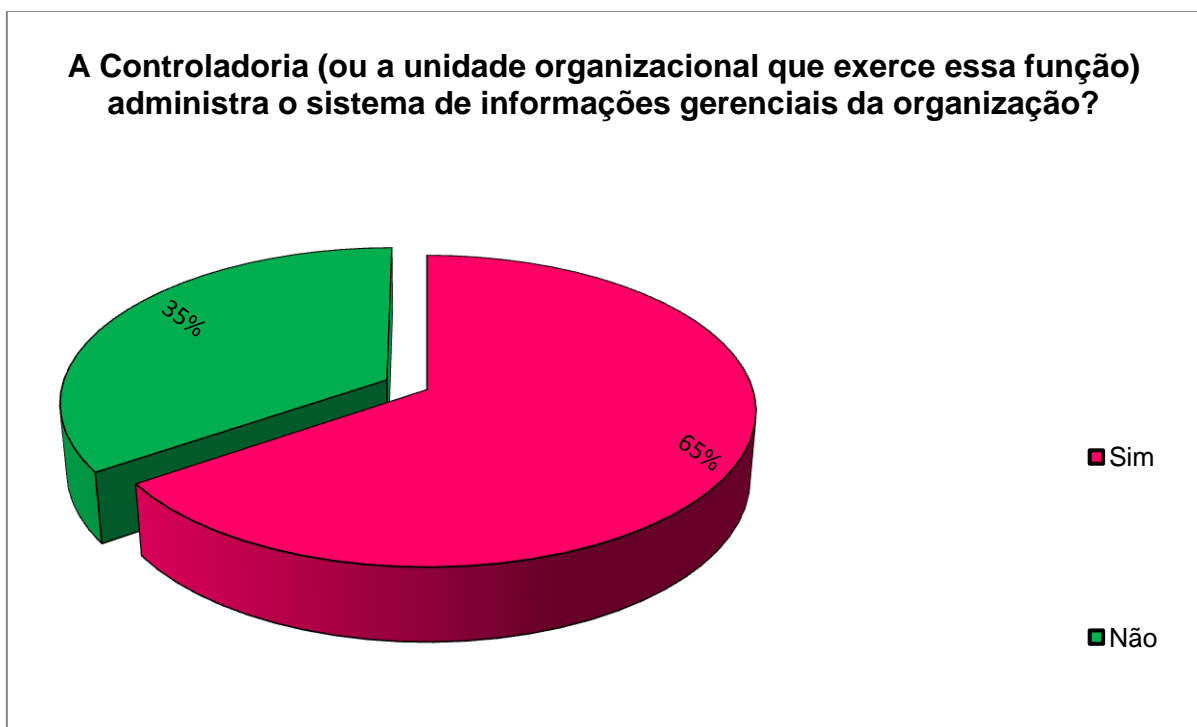
**Gráfico 12: Responsabilidade pelo Controle**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nessa questão observa-se que 69% dos controles são realizados pelos gestores responsáveis de cada área e 23% pelo conselho administrativo. Visto dessa forma, nota-se que a função de controle está sobre responsabilidade dos gestores de cada área, que nessa fase mediante comparação do projetado com o que está sendo realizado podem corrigir possíveis falhas e evitar resultados insatisfatórios.

### 3.16 Administração do Sistema de Informação

Objetivo da questão: Verificar se a controladoria administra o Sistema de informações gerenciais.



**Gráfico 13: Administração do Sistema de Informação**

Fonte: Dados da Pesquisa

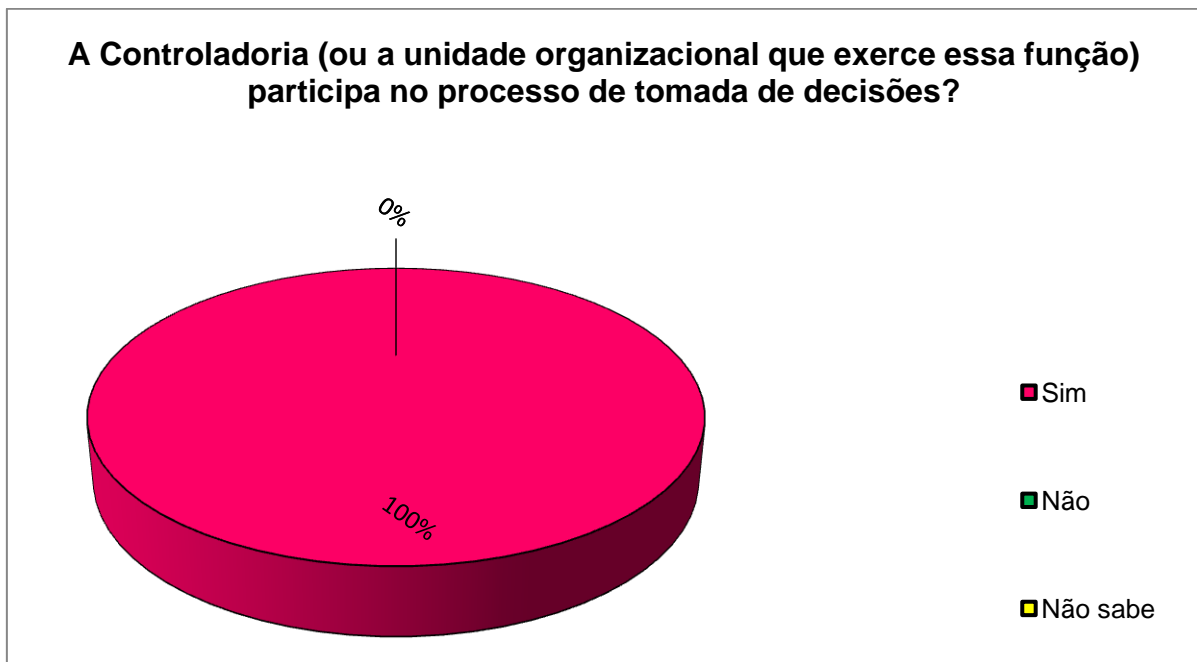


A análise acima aponta que 65% das organizações o sistema de informações gerenciais é administrado pela Controladoria e 35% das empresas responderam que não é a controladoria que dirige essa ferramenta.

Antes desse avanço o sistema de informação era de responsabilidade do setor de informática. Desse percentual apresentado as microempresas veem associando o sistema de informação como uma ferramenta ligada à controladoria. Dos que responderam negativamente, notou-se que são organizações de médio porte que já tem a controladoria implantada há mais de 5 anos, o que leva a crer que por serem empresas de maior tempo de atuação no mercado tenham a visão ainda de que o sistema de informação está relacionado com a área de informática.

### 3.17 Participação da Controladoria no Processo de Tomada de Decisões

Objetivo da Questão: Verificar a participação da controladoria no processo de tomada de decisões.



**Gráfico 14: Participação da Controladoria no Processo de Tomada de Decisões**

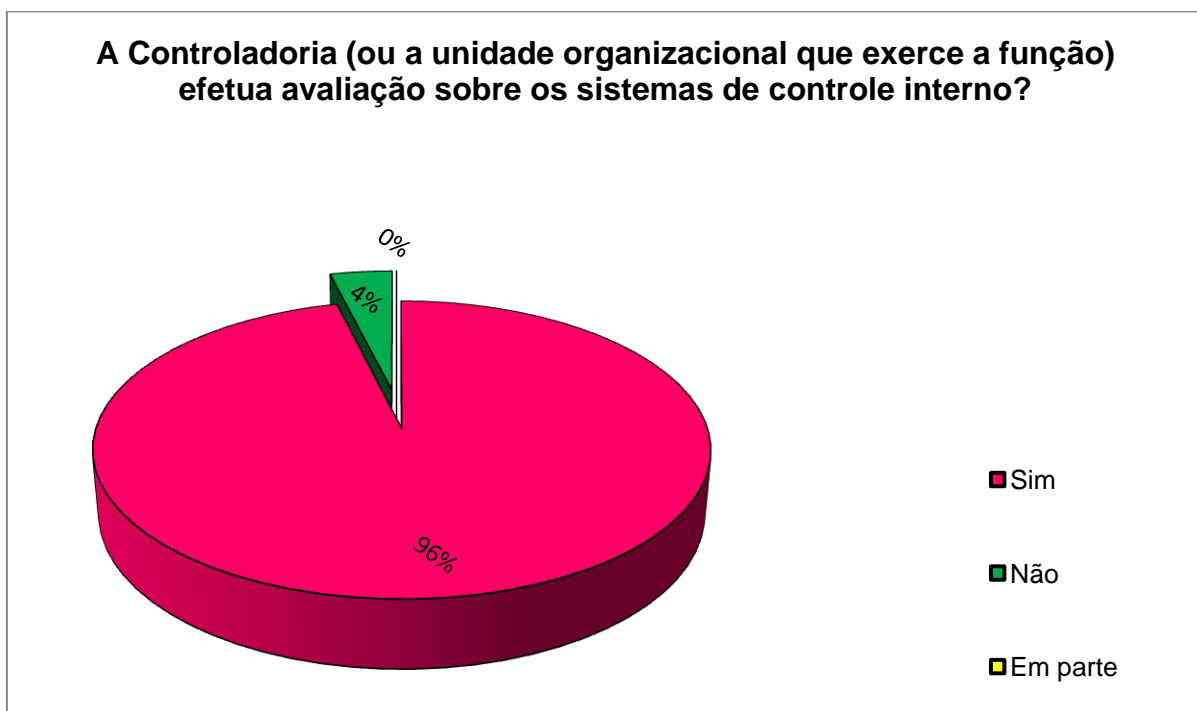
Fonte: Dados da Pesquisa

No gráfico 8 (p. 52) foi questionado a contribuição da função *Controller* na gestão organizacional, e os respondentes informaram que não participa das decisões. Porém, para todas as empresas pesquisadas, a controladoria tem participação no processo de decisões, ou seja, auxiliando na tomada de decisões ou participando diretamente no processo decisório.

Esse resultado contribui com o objetivo dessa pesquisa, no intuito de identificar a participação da controladoria no processo de gestão organizacional nas empresas pesquisadas.

### 3.18 Avaliação nos Sistema de Controles Internos

Objetivo da Questão: Verificar se a controladoria efetua avaliação sobre os sistemas de controle interno.



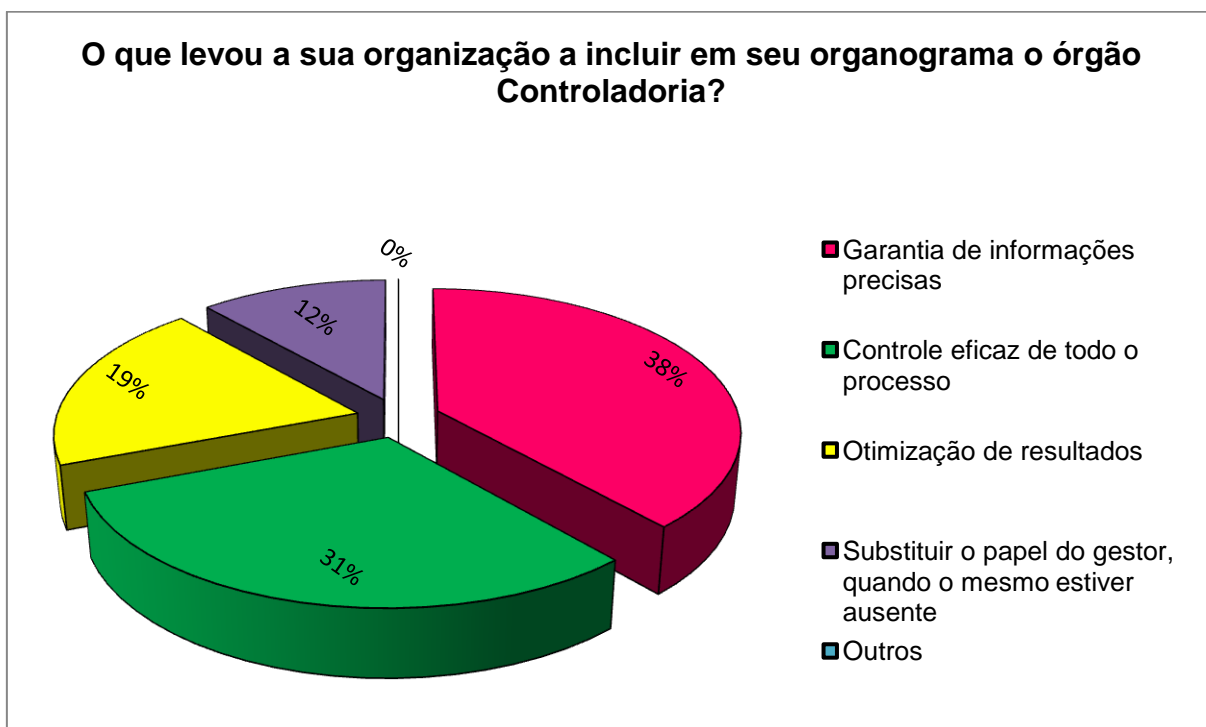
**Gráfico 15: Avaliação nos Sistemas de Controles Internos**

Fonte: Dados da Pesquisa

Foi questionado aos respondentes, se a controladoria efetuava a avaliação sobre os sistemas de controle interno, e 96% responderam que sim. Esse percentual apresentado significa que a controladoria está avaliando o sistema de controle interno, pois este fornece uma segurança razoável à gerência sobre o desempenho econômico-financeiro da instituição.

### 3.19 Inclusão do Órgão Controladoria

Objetivo da Questão: Verificar o que levou a empresa a incluir a controladoria na estrutura organizacional.



**Gráfico 16: Inclusão do Órgão Controladoria**

Fonte: Dados da Pesquisa

Questionou-se o que levou a empresa a incluir a controladoria no organograma, e 38% dos respondentes afirmaram que a Controladoria vem com o intuito de garantir as informações aos gestores. Desses 31% colocam que utilizam

para realizar o controle eficaz de todo o processo, 19% afirma que a controladoria garante a otimização do resultado e 12% para substituir o a função do gestor quando o mesmo estiver ausente.

Constatou-se que a controladoria é considerada de suma importância na gestão da empresa, pois, poderá auxiliar na busca pela eficácia empresarial. E para exercer essa função, nota-se que as empresas optam por profissionais com formação acadêmica para estar a frente desse órgão ou unidade organizacional, e muitas destas empresas ainda acreditam que a principal função desse profissional seja manter o controle interno sobre todas as áreas da organização, e principalmente no que diz respeito ao fornecimento de informações aos gestores.

Em relação ao processo de formulação de estratégias, constatou-se que a Controladoria tem participação direta nas fases de formular essas táticas, e o planejamento é a principal atribuição da Controladoria, visto que os gestores já identificaram que é uma ferramenta útil para o gerenciamento do processo.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, procura-se estabelecer uma vinculação entre os pontos identificados e correlacioná-los ao objetivo principal desse trabalho, ou seja, responder ao problema proposto, bem como, ratificar ou contrariar os pressupostos estabelecidos.

A pesquisa teve como objetivo principal identificar a participação da controladoria no processo de gestão organizacional das indústrias associadas ao SIMEC. Primeiramente, identificou-se que a missão da controladoria é zelar pela sobrevivência, através de um processo de coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que forma o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade..

O processo de gestão envolve todas as áreas da organização, e isso leva até a tomada de decisões. A obtenção da eficácia empresarial se dá por uma série de responsabilidades e monitoramento de informações, e a área designada para essa função é a controladoria.

Em relação aos sistemas de informações gerenciais, é nessa ferramenta que vão ser transformados os dados em informações, que posteriormente serão utilizados na estrutura decisória da empresa para otimizar os resultados esperados.

Distinguiu-se também a controladoria como a principal área para implantação e monitoramento dos controles internos dentro da organização, pois é através dessa que se dá consistência a informação e segurança aos gestores no processo de tomada de decisões. Isto é, percebe-se que tem se dado muito mais valor a controladoria.

Conclui-se dessa forma, que a controladoria está presente na estrutura empresarial das organizações pesquisadas, está presente em todas as fases do processo de planejamento e monitora se realmente o proposto está sendo realizado conforme almejado pelos gestores.

Constatou-se também que o profissional contábil é o que mais exerce a função de *Controller* dentro das organizações pesquisadas. Isso se dá, devido ao fato desse profissional estar relacionado com todas as áreas da empresa, ter

conhecimento técnico e liderança, dessa forma ele passa a ser o detector de informações dentro da organização.

Por fim, cabe mencionar, que a pesquisa foi de grande valia, no sentido de apontar a participação da controladoria nas empresas indústrias estudadas, e torna-se mais compreensível com a literatura apresentada.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução de Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas: 1998.

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

\_\_\_\_\_. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

COLLATO, Dalila Cisco; REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. As funções da controladoria na administração estratégica. *In: SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS*, II, 2006, Blumenau.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2.ed. São Paulo, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1998. p. 42.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração.** Tradução Carlos A. Malferrari. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Rosana C.M. Grillo. **Sistema de informações: ênfase em controladoria e contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2009

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade.** São Paulo, 1989.

KREISIG, Denise; NASCIMENTO, Auster Moreira; PETRY, Luiz Inácio; SPRINGER, Fábio Augusto. Um estudo sobre o processo de gestão em empresa familiar. *In:* CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 6., 2006, São Paulo.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: Manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração.** 2ª ed. São Paulo: Atlas: 2007.

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



MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, José Osmar de Carvalho; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** ed. da UFSC. Florianópolis: Fundação ESAG. p. 69.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO JUNIOR, Alcivando José do. **A Controladoria e o controller.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-controladoria-e-o-controller/2766/>. Acesso em: 24 out. 2010, 03:39:48.

NASCIMENTO, Auster Moreira; *et al in* NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Organizadores) – **Controladoria – um enfoque na eficácia organizacional** – São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima, *in* NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Organizadores) – **Controladoria – um enfoque na eficácia organizacional** – São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Organizadores) – **Controladoria – um enfoque na eficácia organizacional** – São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 17.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 19.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luiz Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Controladoria operacional e estratégica:** conceitos, estruturas e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 15.

PARISI, Cláudio *et al* in CATELLI, Armando – **Controladoria – uma abordagem da gestão econômica – GECON – 2ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2001.

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

PEREIRA, Carlos Alberto *in* CATELLI, Armando – **Controladoria uma abordagem da gestão econômica – GECON – 2ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Controladoria de gestão:** teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Clóvis Roberto dos; NORONHA, Rogéria Toler da Silva de. **Monografias Científicas.** São Paulo: AVERCAMP, 2005.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo. **Fundamentos de controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão.** Curitiba: Juruá, 2010.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 8.ed. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1993.

## APÊNDICES

## Apêndice 1 – Correspondência Enviada as Empresas

Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc  
Departamento de Ciências Contábeis

---

Nova Veneza, 24 de Maio de 2011.

Prezado(a) Senhor(a):

Solicitamos a você atenção para responder ao questionário em anexo, relativo à pesquisa de campo sobre “A PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL”, junto com as demais indústrias associadas ao Simec, conduzida no âmbito de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A participação de V.S<sup>a</sup>. é muito importante, em virtude disto, solicitamos vossa colaboração para responder às questões colocadas a seguir.

Vossa identificação não é necessária, pois as análises se basearam em respostas de um conjunto amplo de questionários e não em respostas individuais.

Cabe salientar também, que as informações individuais não serão divulgadas, ou seja, respeitando o sigilo dessas informações. O resultado da pesquisa será abordado de forma genérica e apresentado em bases percentuais.

Informamos ainda, que as informações obtidas ficarão a disposição de Vossa Senhoria.

Agradecemos antecipadamente pela sua compreensão.

Atenciosamente,

**Juliana da Silva**

**Apêndice 2 – Questionário Aplicado nas Empresas****PESQUISA DE CAMPO**

Finalidade exclusivamente acadêmica

Esta pesquisa servirá de base para o Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no curso de Graduação de Ciências Contábeis da UNESC, que possui como Tema “**A Participação da Controladoria no Processo de Gestão Organizacional das Indústrias Associadas ao Simec**”

**Identificação**

**Nome da Empresa (opcional):**  
**Função do Respondente:**

**Questionário**
**1. Qual o porte de sua empresa?**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Microempresa  | <input type="checkbox"/> Médio Porte  |
| <input type="checkbox"/> Pequeno Porte | <input type="checkbox"/> Grande Porte |

**2. Existe em sua empresa o órgão Controladoria?**

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sim, como órgão de linha (quando toma decisões, tem ações de comando) | <input type="checkbox"/> Sim, como órgão de <i>staff</i> (presta assessoria e | <input type="checkbox"/> informação, aconselha e não toma decisões).<br><input type="checkbox"/> Não existe. |
|--|---|--|

**Caso a resposta da questão 2 seja negativa, qual a denominação da unidade organizacional que exerce as funções da controladoria?**

---

**3. Você considera a Controladoria (ou a unidade organizacional que exerce essa função) importante na gestão da empresa?**

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Sim. | <input type="checkbox"/> Não sabe do que se trata. |
| <input type="checkbox"/> Não. |  |

**4. Há quanto tempo foi implantado o órgão Controladoria (ou a unidade organizacional que exerce essa função)?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Até 1 ano     | <input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos     |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos | <input type="checkbox"/> Há mais de 5 anos |
| <input type="checkbox"/> De 2 a 3 anos |  |

**5. Na estrutura organizacional da empresa, qual é a localização da Controladoria (ou a unidade organizacional que exerce essa função)?**

- ( ) É uma diretoria. ( ) Subordinada à Diretoria  
 ( ) É órgão de assessoria ligada à Financeira.  
 presidência da empresa. ( ) Outros. Qual? \_\_\_\_\_

**6. Existe a figura *controller* em sua organização? Qual a sua formação.**

- ( ) Sim. Administração ( ) Sim. Outra, qual? \_\_\_\_\_  
 ( ) Sim. Ciências Contábeis ( ) Não  
 ( ) Sim. Informática  
 ( ) Sim. Economia

**7. Pensando estrategicamente, no que contribui a função Controller na Gestão Organizacional de sua empresa?**

- ( ) Auxiliando os gestores na tomada de decisões. ( ) Realizando controle interno de todas as áreas da organização.  
 ( ) Participando das decisões. ( ) Outros. Qual? \_\_\_\_\_  
 ( ) Apenas prestando informações gerenciais.

**8. Qual a participação da área de controladoria (ou a unidade organizacional que exerce essa função) no processo de formulação das estratégias da sua empresa?**

- ( ) Auxiliando diretamente na formulação das estratégias ( ) Participando da decisão sobre quais as estratégias devem ser adotadas  
 ( ) Analisando o impacto das alternativas de estratégias no resultado global da organização ( ) Outros  
 ( ) Não participa

**9. Quais são as principais atribuições da Controladoria (ou a unidade organizacional que exerce essa função)? (PODE SER MARCADA MAIS DE UMA OPÇÃO)**

- ( ) Planejamento ( ) Gerenciamento de informação fiscal  
 ( ) Orçamento ( ) Monitoramento do sistema de controle interno  
 ( ) Gerenciamento de informação contábil ( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**10. Quais as ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa?**

- ( ) Sistemas de Custos ( ) Indicadores econômicos e financeiros  
 ( ) Orçamento ( ) Nenhum.  
 ( ) Demonstrações financeiras  
 ( ) Sistema de informação

**11. Quem controla se os resultados e as metas do orçamento estão sendo alcançados?**

- ( ) Pelos gestores responsáveis de cada área. ( ) Pelo conselho administrativo.  
 ( ) Não existe o controle.

( ) Desconhece essa informação.

**12. A Controladoria (ou a unidade organizacional que exerce essa função) administra o sistema de informações gerenciais da organização?**

( ) Sim.

( ) Não.

**13. A Controladoria (ou a unidade organizacional que exerce essa função) participa no processo de tomada de decisões?**

( ) Sim.

( ) Não sabe.

( ) Não.

**14. A Controladoria (ou a unidade organizacional que exerce essa função) efetua avaliação sobre os sistemas de controle interno?**

( ) Sim.

( ) Em parte. Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não.

**15. O que levou a sua organização a incluir em seu organograma o órgão Controladoria?**

( ) Garantia de informação precisas.

( ) Substituir o papel do gestor, quando o mesmo estiver ausente, podendo tomar decisões.

( ) Controle eficaz de todo o processo.

( ) Otimização de resultados.

( ) Outros. Qual? \_\_\_\_\_



