

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

A PERCEÇÃO DO PAPEL DA CONTROLADORIA NO CONTROLE DE GESTÃO OPERACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR¹
THE PERCEPTION OF THE ROLE OF THE CONTROLLER IN OPERATIONAL MANAGEMENT CONTROL: A STUDY IN A THIRD SECTOR ORGANIZATION

**Diziane Inês De Lima², Leticia Melo De Lima³, Felipe Cavalheiro Zaluski⁴,
Maria Margarete Baccin Brizolla⁵**

¹ Pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

² Mestranda em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI. E-mail: dizylima@gmail.com

³ Graduada em Ciências Contábeis pela UNIJUI. E-mail: letymelodelima@hotmail.com

⁴ Mestrando em Desenvolvimento Regional pela UNIJUI. E-mail: felipezaluski@hotmail.com

⁵ Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela FURB. E-mail: margabrizolla@unijui.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

A Contabilidade se define como um conjunto ordenado de conhecimentos próprios, leis, princípios e métodos de evidenciação próprios, ou seja, é a ciência que estuda, controla e observa o patrimônio de uma entidade em seus aspectos quantitativo (monetário) e qualitativo (físico). Dessa forma a gestão das entidades é um processo complexo e amplo, que necessita de uma adequada estrutura de informações.

Portanto, os sistemas de informações das empresas devem ser estruturados de forma a suprir as necessidades do processo de gestão durante as suas fases de planejamento, controle e execução. Assim entende-se que o sistema de informações é um conjunto integrado de informações, onde seu propósito consiste em apoiar as operações e funções de gestão de uma empresa e ainda propiciar uma análise de situações que o cercam, demonstrando informações precisas, relevantes e confiáveis e que estejam disponíveis aos seus gestores no formato e tempo adequado (NASCIMENTO; REGINATO, 2009; BASSO; BRIZOLLA; FILIPIN, 2017).

O sistema de informações é o principal instrumento desse processo, captando ocorrências externas e internas e apoiando a empresa no processo de tomada de decisão. A controladoria responsabiliza-se pela execução e coordenação do que foi estabelecido junto aos gestores, assessorando e promovendo ações e tomadas de decisões para controlar e motivar as áreas que estão sob sua responsabilidade e acompanhar os gestores na elaboração dos planos e definições de padrões. Assim, a estruturação da controladoria, no exercício de acompanhamento das atividades da empresa, deve servir de instrumento na busca de informações gerenciais e estratégicas a fim de que os gestores possam tomar medidas corretivas no sentido de melhorar o

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

processo de gerenciamento da empresa (DIAS, 2002; OLIVEIRA, 2009).

Portanto, este estudo objetiva-se elucidar as funções da controladoria e na visão do gestor e do contador de uma organização do terceiro setor previstas no estudo de Machado, Machado, Santos (2008) e propor um modelo organizacional da controladoria para a organização.

2 METODOLOGIA

Pode-se dizer que quanto aos seus objetivos trata-se de um estudo descritivo, em razão de expor as características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Quanto aos procedimentos classifica-se como estudo de caso e documental. A análise documental, considerando a consulta dos documentos e relatórios disponibilizados pela organização estudada (GIL, 2002). O estudo de caso em razão aprofundar o objeto de pesquisa, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado (CARVALHO, 2010; GIL, 2010).

No que se refere a abordagem do problema a pesquisa se caracteriza como qualitativa por não usar métodos estatístico, visando identificar e interpretar situações que carecem de melhorias numa determinada organização, propondo possibilidades para que estas sejam melhoradas, evitadas ou solucionadas (RICHARDSON, 2010). Em uma pesquisa qualitativa, há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito, não podendo ser traduzidos em números (ZAMBERLAN et al., 2014).

Dessa forma optou-se por fazer um estudo de caso, explorando ao máximo a função controladoria na empresa. A coleta de dados ocorreu diretamente com o gestor da empresa e o contador, a partir do envolvimento destes nas atividades de organização de processos e da estrutura administrativa além de participar ativamente da implantação de mecanismos de acompanhamento e controles do negócio. Para obtenção dos dados para análise, busca-se empregar como instrumento de pesquisa a entrevista estruturada baseada no estudo de Machado, Machado e Santos (2008).

3 resultados e discussão

Nesse contexto, baseando-se nas informações coletadas na entrevista com os profissionais da controladoria da empresa (contador e gestor), percebe-se ser a organização estudada bem organizada a qual tem utilizado a controladoria para a tomada de decisão, o que não tem sido efetivamente uma realidade vivida em empresas onde a Controladoria existe. A pesquisa de Machado, Machado e Santos (2008) indicou que boa parte das funções da controladoria não são exercidas plenamente nas organizações.

A análise das funções da controladoria partiu das informações prestadas pelos profissionais

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

entrevistados e assim observa-se que na organização estudada segundo a visão do contador foram identificadas 12 funções da controladoria e na visão do gestor foram encontradas 14 funções de um universo de 15 atividades previstas no estudo de Machado, Machado, Santos (2008). Porém, as atividades exercidas pelo profissional não guardam total aderência com os ensinamentos dos autores.

É oportuno destacar que os preceitos de controladoria foram interpretados à luz da gestão empresarial (FERNANDES; GALVÃO, 2016) e da gestão econômica (CATELLI et al., 2001). Isso decorre do fato de que na visão dos entrevistados não é função da controladoria somente três dos 15 atributos observados: elaborar relatório de análise de desempenho das áreas; avaliar os serviços prestados pela própria controladoria; e definir modelos de decisões, os quais tratam-se de abordagem bem voltadas para a gestão empresarial e econômica.

Com base na fundamentação teórica e após o levantamento e a análise das operações e dos controles existentes na organização, apresenta-se, a seguir, uma proposta de configuração da controladoria para dar suporte ao seu processo de gestão e controle. A controladoria apresenta-se como órgão responsável pelo desenvolvimento e implantação de um sistema de informações gerenciais, integrando as atividades operacionais e gerando controles e relatórios contábeis-gerenciais para dar suporte ao processo decisório.

Nesse sentido, apresenta-se uma proposta de modelo organizacional da controladoria, destacando a responsabilidade, autonomia administrativa, conhecimento da gestão organizacional e um maior controle dos indicadores da empresa. Assim, os objetivos do órgão controladoria devem estar voltados a:

- Observação do desempenho de maneira sistemática e coerente com os objetivos, metas e padrões estabelecidos;
- Comparação do desempenho real com o esperado;
- Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações relevantes;
- Atender as necessidades da alta administração proporcionando um conhecimento mais amplo por todos os responsáveis nas tomadas de decisões;
- Efetuar de forma com mais frequência avaliação dos resultados, comparando o realizado com o orçado;
- Implementar modelos de decisões;

Como na maioria das empresas, em suas estruturas organizacionais ocorre o processo de departamentalização, ou seja, difusão da empresa em unidades em qual cada um possui responsabilidades específicas, mas que se relacionam às outras, assim alcançando objetivo comum da empresa. Desta forma facilita o fluxo de informações, e conforme o modelo de gestão da empresa está incluída em sua estrutura organizacional a controladoria, que em suas funções e missões abrange desde a fase de planejamento até a execução e controle das atividades

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

empresariais.

Comprovando que a missão da controladoria é de otimizar os resultados econômicos e fornece suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com intenção de assegurar os interesses da empresa, pois neste campo dos negócios, a organização tem que ter funções otimizadas e que estejam acompanhando e avaliando os negócios e se estão compatíveis com os que inicialmente planejado. Principalmente pelo o fato de que neste cenário dos negócios ocorre as competitividades das empresas, a intensa instabilidade e os desenvolvimentos tecnológicos, as influências governamentais e o comportamento dos consumidores e fornecedores, são alguns fatores que influenciam a situação empresarial, ameaçando ou oferecendo oportunidade à sobrevivência dela.

Neste contexto, é válido afirmar que a atual organização se encontra devidamente preparada, apenas necessitando de alguns ajustes que tragam mais melhorias a estrutura e desenvolvimento da empresa. Assim, a responsabilidade de um melhor gerenciamento da empresa é um fator determinante para o seu crescimento, pois se cria a necessidade de um sistema que identifique quais os padrões que deverão ser mantidos e quais os que necessitarão serem mudados para que haja a eficiência e a eficácia da organização dentro de um resultado econômico satisfatório.

Considerações finais

Os resultados indicam que a Controladoria dá o devido suporte ao processo de geração de informações, a fim de ser um instrumento de gestão, contribuindo com o planejamento, execução e controle de suas atividades, auxiliando na tomada de decisões. Todavia, apenas o conhecimento dos instrumentos da controladoria, não é suficiente, é preciso que eles sejam aprimorados e conhecidos pelos principais gestores dentro da organização para produzir uma gestão eficiente e eficaz. De forma geral a organização possui instrumentos de gestão que podem levar a otimização dos resultados, apresentando uma boa gestão com gestores capacitados, gerando informações que possam ajudar no processo de tomada de decisões.

Destaca-se a importância de utilizar a controladoria como ferramenta estratégica de gestão através de alguns ajustes no planejamento estratégico. Essa ferramenta vem contribuir de forma eficaz com a gestão das pequenas empresas, uma vez que sua função é estabelecer as metas e objetivos para delinear o rumo da entidade, identificando os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, ou seja, as variáveis para se atingir tais objetivos.

Desta forma a organização precisa de gestores que possuam uma ampla visão, que enxergue as dificuldades, e que proponha soluções, assim a controladoria vem como base para esta configuração de organização. Um modelo de gestão, definido ou não, expõe as diretrizes pelas quais se pretende gerir os negócios da entidade, e que pela controladoria o modelo de gestão ideal, é que se tenha um processo de gestão, que prossegue desde o planejamento, execução e controle, e que assim direcione para as tomadas de decisões e resulte em um resultado

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

satisfatório no geral. Assim fica claro que a controladoria, como um órgão administrativo, é tornar a organização viável a todos que diretamente ou indiretamente está relacionada a ela, coordenando o processo de gestão empresarial com objetivo à eficácia.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria; Terceiro Setor; Informações.

KEYWORDS: Controllershship; Third sector; Information.

REFERÊNCIAS

BASSO, Irani Paulo; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; FILIPIN, Roselaine. **Contabilidade:** geral básica. 5.ed. rev. Ijuí: Ed.UNIJUI, 2017. 476 p.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber:** Metodologia Científica - Fundamentos e Técnicas. 23. ed. Campinas, SP: Papirus, 2010. 251 p.

CATELLI, Armando et al. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica-GECON. São Paulo: Atlas, 2001. 999 p.

DIAS, Bibiana Borges. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional:** em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica. Dissertação - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5 n. 1, p. 3-16. Jan-Abril 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 2002. 176 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

MACHADO, Lúcio de Souza; MACHADO, Michele Rilany Rodrigues; SANTOS, Eduardo José dos. **Atuação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte:** um Estudo de Caso. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 1, n. 10, p. 53-67. Jul-Dez 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria:** instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2009. 319 p.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria:** fundamentos do controle empresarial. São

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

Paulo: Saraiva, 2009. 346 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 334 p.

ZAMBERLAN, Luciano et al. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2014. 208 p.