

OS IMPACTOS DA CONTROLADORIA E FINANÇAS DENTRO DA AUDITORIA ORGANIZACIONAL

THE IMPACTS OF CONTROLLING AND FINANCE WITHIN THE ORGANIZATIONAL AUDIT

ALUISIO JORGE LIMA PEREIRA

Pós-graduando em MBA em Controladoria e Finanças da UniAteneu
aluisiojorge@hotmail.com

ROSILENE GONÇALVES RODRIGUES FREIRE

Pós-graduanda em MBA em Controladoria e Finanças da UniAteneu
rosileneffreire@hotmail.com

RICKARDO LÉO RAMOS GOMES

Mestrado em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC)

ROSÂNGELA COURAS DEL VECCHIO

Doutora em Administração pela UNIDA e Universidad Americana
rosangela.delvecchio@uniateneu.edu.br

RESUMO

Desde os seus primórdios que a Contabilidade tem recebido muitas críticas por não prestar informações úteis aos seus usuários, visto que suas informações, normalmente, mostram apenas a situação econômica, financeira e patrimonial à luz dos princípios e normas contábeis e da legislação societária e tributária. Neste contexto, surge a Controladoria como uma forma de trazer de volta o principal papel da Contabilidade, utilizando-se de toda base conceitual da Contabilidade e de outras áreas de conhecimento, aperfeiçoando os processos de informações que atendam às necessidades de todos os usuários internos e externos e, principalmente, contribuindo para que a empresa realize sua missão. O objetivo desse estudo é apresentar os impactos da controladoria e finanças dentro da auditoria organizacional com foco na sustentabilidade. De modo específico identificar os tipos de controladoria e Finanças que possibilitam a padronização dos processos e sustentabilidade organizacional; e, apresentar o desenvolvimento da auditoria realizada nas empresas Alfa, Beta e Gama. A pesquisa realizada foi de natureza descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, o método de procedimento bibliográfico, estudo de caso e documental, com uso da pesquisa de campo. A pesquisa foi realizada em três empresas, porém optou-se por questionar apenas o gestor responsável pela controladoria e finanças de cada uma das empresas. Nas empresas em estudo, pode-se observar que os gestores têm plena convicção da importância do controle, bem como entendem ser necessário que essas funções sejam parte de um departamento organizado para esse fim, com um profissional capacitado e responsável por exercer as funções de controller.

Palavras-Chaves: Impactos. Controladoria. Finanças. Auditoria Organizacional.

ABSTRACT

Since its inception, Accounting has been criticized for not providing useful information to its users, since its information usually only shows the economic, financial and equity situation in light of accounting principles and standards and corporate and tax legislation. In this context, Controllership appears as a way to bring back the main role of Accounting, using every conceptual basis of Accounting and other areas of knowledge, improving information processes that meet the needs of all internal users and, above all, contributing to the company's mission. The objective of this study is to present the impacts of control and finance within the organizational audit focused on sustainability. Specifically, identify the types of controllership and finance that enable process standardization and organizational sustainability; and, present the development of the audit performed in the Alpha, Beta and Gamma companies. The research was descriptive and exploratory, with a qualitative approach, method of bibliographic procedure, case study and documentary, with the use of field research. The research was carried out in three companies, but it was decided to question only the manager responsible for the control and finances of each one of the companies. In the companies under study, it can be observed that managers are fully convinced of the importance of control, and understand that it is necessary for these functions to be part of a department organized for this purpose, with a professional capable and responsible for performing the functions of controller.

Keywords: Impacts. Controllership. Finance. Organizational Audit.

1. Introdução

As modificações no ambiente operacional incitam a necessidade de alterações na forma de gestão das empresas. Inúmeros fatores como o aumento da competitividade, o avanço da tecnologia, a crescente exigência dos consumidores, entre outros impactam as empresas e exigem uma constante adaptação a esse ambiente desafiador.

Nas últimas décadas, a economia passa por diversas mudanças globais, incluindo-se às tecnológicas, econômicas, políticas e sociais, refletindo diretamente nas organizações que passam a viver um clima bastante competitivo devido à concorrência que se instalou no mercado.

Nesse contexto, as novas práticas de Auditoria e a aplicação da ferramenta Controladoria nas entidades, tornam-se muito importante no controle da integridade contábil, financeira e patrimonial (NEPOMUCENO, 2011).

É na administração dessas situações que surge a controladoria dentro da empresa com a função de subsidiar os gestores na busca da eficácia organizacional, através da disseminação de

informações tempestivas e relevantes, mantendo uma estreita relação com a atividade de planejamento nas empresas (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Nesse sentido, a controladoria sempre está presente quando ocorrem mudanças nas empresas para avaliar controles, sugerir ações e fazer adaptações necessárias nos sistemas e procedimentos internos para instituições.

Pode-se observar que existem muitas semelhanças entre a auditoria moderna e a controladoria, principalmente quando se trata da auditoria interna, que o profissional acaba se transformando no próprio *controller* à medida que deixa de identificar os problemas e sugerir soluções para acompanhar os processos, orientar as transações da empresa em diversas áreas, visando a maximização de resultados e continuidade do negócio (KATAOKA *et al*, 2010).

Sabe-se que o monitoramento contínuo é fundamental para que a empresa alcance o sucesso em um mercado em constante desenvolvimento, onde novas demandas surgem, sendo necessário estar em constante atualização para garantir a competitividade e o esclarecimento do público consumidor.

Nesse sentido, pergunta-se: Quais os impactos da Controladoria e Finanças na auditoria organizacional de uma empresa?

O interesse pelo tema surgiu devido a Controladoria ser um segmento da Contabilidade ou Administração que tem o propósito de analisar e comparar os resultados com os padrões, e por meio dessa análise auxiliar na tomada de decisões dos gestores, seja para solução de problemas enfrentados, seja para um melhor desenvolvimento e/ou desempenho qualitativo da mesma.

Assim, o pós-graduando em controladoria deve ter o conhecimento dos objetivos da Controladoria para que possa atuar de modo condizente dentro da empresa em que for atuar.

Portanto, o objetivo desse estudo é apresentar os impactos da controladoria e finanças dentro da auditoria organizacional com foco na sustentabilidade.

De modo específico identificar os tipos de controladoria e Finanças que possibilitam a padronização dos processos e sustentabilidade organizacional; e, apresentar o desenvolvimento da auditoria realizada nas empresas Alfa, Beta e Gama.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Controladoria e Finanças: conceitos e classificações

Pode-se entender controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais. Abrange diversas áreas, como Ciência da Administração, Economia, Psicologia, Estatística, e especificamente a Contabilidade, cuja principal finalidade é a orientação para a eficácia empresarial (NEPOMUCENO, 2011).

Para que a controladoria exerça suas atividades em plenitude, faz-se necessário que estejam explícitos alguns fatores, como o negócio da entidade; as principais crenças e valores dos controladores; a real missão da entidade; a visão de futuro que deverá ser buscada pelos gestores (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Podemos dividir a Controladoria em dois tipos: Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil. Na prática essa divisão não é muito comum por ficarem sob a égide de um mesmo gestor. Como se desenvolve em ambas as partes a Controladoria desenvolve e analisa questões também financeiras.

A Controladoria, como unidade administrativa é o órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzem à otimização do resultado global da organização. Assim, a contadoria administrativa tem a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (MELO; PAULO, 2002).

Atualmente a controladoria faz parte da rotina de todas as empresas independente do porte, podendo haver variação de funções e atividades de empresa para empresa por diversos fatores, como porte das empresas, diversificação de atividades, centralização ou descentralização da administração, quantidade de fábricas e filiais etc. (CINTRA *et al*, 2014)

Sendo administrativa, trabalha construindo e fazendo manutenção dos sistemas de informação e modelos de gestão afim de suprir as necessidades de informação da organização de forma a conduzi-los para uma melhor tomada de decisões, otimizando o processo decisório, com garantia de informações adequadas (NEPOMUCENO, 2011).

A finalidade da Controladoria é auxiliar na área de atuação onde se pode exercer os conhecimentos numa gestão organizacional. Nesse contexto, tem-se como principais funções e suas respectivas missões: planejamento, para elaboração de um projeto visando o alcance dos objetivos almejados; organização para que esse objetivo seja atingido é essencial uma ótima

estrutura organizacional; direção para estabelecer a divisão de tarefas, obedecendo à gestão; e controle como medidor do trabalho executado com relação ao propósito da entidade (MONTEIRO *et al*, 2010).

Como contábil, age nas finanças de forma a ter acesso a todos os processos financeiros da empresa, controlando custos, planejamento do setor, desempenho dos funcionários, questões contábeis, fiscais e trabalhistas além de outros critérios. Também dá suporte ao responsável pela contabilidade baseado em informações extraídas de outros dados.

Nas Finanças podemos classificá-las em quatro tipos: Finanças Pessoais, Finanças Públicas, Finanças Empresariais e Finanças Corporativas (sinônimo de Finanças Empresariais). Porém o foco será nas Finanças Empresariais.

As Finanças Pessoais são uma forma de organizar os custos, analisar dívidas, organizar economias, renegociar dívidas, e ter um controle sobre tudo o que se gasta e que se ganha.

Das Finanças Públicas, são os fundos arrecadados através dos impostos e reinvestidos em setores como: educação, saúde, segurança, cultura, etc. Para isso o governo dispõe de gestores financeiros que acompanham pagamentos de atividades governamentais e analisam seus resultados.

Sendo responsável por tomar todas as decisões sobre o financeiro de uma organização, as Finanças Empresariais e Corporativas valorizam e potencializam os lucros de uma empresa, administrando de forma segura o dinheiro, através de planejamentos orçamentários, planos estratégicos, analisando riscos, e dependendo do porte da organização, reestruturando a gestão financeira internacional, oferecendo serviços de qualidade.

2.1.1 O Controller

O *controller* não é apenas aquele profissional eficaz pelo conhecimento que lhe cabe, mas também pelas características humanas que lhes são desenvolvidas, como a capacidade de liderança, ética profissional, capacidade de comunicação e poder de síntese, inclinação para a cooperação e para a disponibilização, imparcialidade, ponderação e discrição, visão sistêmica, capacidade de persuasão e consciência de suas próprias limitações. Estes atributos não resumem, mas são premissas de tudo o que o profissional da controladoria deve ser (CINTRA *et al*, 2014).

Os atributos do *controller* na organização empresarial têm como objetivo assegurar maior confiabilidade das informações geradas pela Controladoria, na qual o primeiro irá desenvolver e elaborar relatórios confiáveis para o corpo de gestores, bem como os atributos da contabilidade que é a confiabilidade, compreensibilidade, comparabilidade e tempestividade das informações contábeis, financeiras e administrativas (NEPOMUCENO, 2011).

O controller pode e deve exercer influência junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica. Em outras palavras, o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associados ao conhecimento científico da administração, permitem ao profissional de controladoria exercer um papel influenciador. (PADOVEZE, 2003, p. 36)

Controller é o gestor encarregado do departamento de controladoria, responsável pelo gerenciamento de um eficiente sistema de informação fazendo com que as atividades desenvolvidas alcancem os resultados satisfatórios para que a empresa tenha continuidade (MONTEIRO *et al*, 2010).

Desse modo, o *controller* precisa adaptar-se às mudanças que ocorrem constantemente no ambiente interno e externo da organização e que afetam a entidade, identificando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos da atividade empresarial. Para isso, ele deve acompanhar todo o plano de ação da empresa, analisando e avaliando o desempenho dos gestores de modo a contribuir para o alcance do resultado global e setorial almejado.

2.1.2 Sistemas de Informações

Na controladoria, o *controller* deve ter um bom entendimento dos sistemas de informações, principalmente os contábeis para as tomadas de decisões da empresa. Até hoje, a contabilidade tem sido a base principal e mais eficaz para o fornecimento de informações dentro das organizações, pois o método das partidas dobradas traz a lógica para todos os fatos ocorridos em todos os períodos. Vale ressaltar que o sistema de informação não é somente aquele proveniente da informatização, mas toda a estrutura criada dentro da empresa, enquanto sistema aberto (CINTRA *et al*, 2014).

Diversas funções são desempenhadas pelos sistemas de informação, pode-se citar controle financeiro, controle contábil, controle administrativo, faturamento dentre outros na qual a entidade sentir necessidade de sua implementação e sua dependência para levantamento de dados. Nesse contexto, a contabilidade passa a depender dos sistemas de ERP (*Enterprise*

Resource Planing), posto que são os diversos usuários de sistemas informatizados que executam as operações de outros departamentos da empresa e que alimentarão de alguma forma a Controladoria e a Contabilidade (NEPOMUCENO, 2011).

Os Sistemas de Informação para desempenharem suas reais funções, devem ser idealizados a cada empresa especificamente, pois as suas necessidades são muito variáveis, e os Sistemas de Informações Contábeis devem acompanhar esta variação. No entanto, o que acontece na maioria das empresas, é a opção por sistemas naturais, que vão surgindo aos pedaços pela criação de procedimentos isolados (SOUZA, 2003).

O gerenciamento de informações quando alinhado às necessidades organizacionais, representa um vetor determinante ao sucesso e à construção de diferencial competitivo. É possível afirmar que, o investimento em sistemas de informação (SI) pode proporcionar às organizações uma interessante vantagem frente a sua concorrência (NOLL; MENDES. SANTOS, 2012).

O sucesso da organização depende do perfeito fluxo de informações internas, através de um sistema previamente planejado, formado pela estrutura da organização e pelas tecnologias de informação ligadas aos recursos humanos da empresa, que permite conhecer o mercado no qual a organização está inserida, e auxilia na tomada de decisões (BATISTA, 2000).

2.1.3 Controle Interno

Em 1992, foi publicada a obra *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Estrutura Integrada), pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations on the Treadway Commission*), que foi a primeira referência dos controles internos nas organizações, contudo teve uma grande aceitação, sendo amplamente aplicada em todo o mundo. É reconhecida como uma estrutura modelo para o desenvolvimento, implementação e condução do controle interno, bem como para a avaliação de sua eficácia (CINTRA *et al*, 2014).

A Controladoria direta ou indiretamente depende da eficácia dos sistemas de controles internos, na qual irá subsidiar seus relatórios com informações encaminhadas através dessa ferramenta, na qual é importante sua correta aplicação na organização. Existe uma total dependência da controladoria com o sistema de controles internos da organização, visto que o sistema de controle interno é a base que garantirá a integridade, a confiabilidade e a

tempestividade das informações acumuladas pela controladoria, que apoiarão os gestores no processo de gestão e de tomada de decisões (NEPOMUCENO, 2011).

A utilização dos controles garante a continuidade do fluxo de operações e informações organizacionais tornam-se necessários quando a empresa cresce em volume, nas diversificações de produtos, locais diferenciados de produção, no processo de vendas a clientes distantes e até de segmentação diversa de novos produtos, que se torna mais difícil o controle de todas as operações e transações (ATTIE, 2011).

De acordo com Castro (2010), o controle interno administrativo busca garantir que as ações atinjam seus objetivos no menor custo e na melhor forma, sustentando os atos praticados pelos administradores ou se relacionando com as metas da empresa, enquanto os contábeis visam dar certeza aos números registrados e divulgados nas demonstrações contábeis.

Toda a empresa deve estabelecer um Plano de Organização correspondente a sua estrutura, que deve ser bem dividida e adequada onde se apresentam os níveis hierárquicos e suas responsabilidades conforme as parcelas de trabalho exigidas a cada função pré-estabelecida. Desse modo para o controle interno da organização devem ser utilizados Métodos e Medidas na composição dos procedimentos de registros e informações para gerar resultados eficientes nas operações elaborando-se manuais pré-estabelecidos formalmente para a execução do trabalho. Além disso, é preciso salvaguardar os bens e direitos da empresa, elaborar um Plano de Contas adequado à estrutura da empresa, para que os dados sejam confiáveis oportunizando a análise, a conciliação e a tomada de decisão, obtendo assim exatidão na escrituração contábil. Assim sendo, surge a Eficiência Operacional através de colaboradores capacitados a exercer as atividades exigidas pela organização, seguindo regras, princípios e normas para obtenção de resultados (LIMA *et al*, 2012).

2.2 Auditoria Organizacional

No aspecto etimológico da palavra, auditoria vem da língua latina *audire*, que significa ouvir. Desse modo, pode-se dizer que é o exame analítico e pericial que segue o desenvolvimento das operações contábeis, desde o início até o final do balanço (NEPOMUCENO, 2011).

A Auditoria é um procedimento que visa avaliar sistematicamente as transações, procedimentos, operações, rotinas das demonstrações financeiras de uma entidade. Ela

demonstra se a empresa realmente merece confiança ou não, se as informações contábeis estão de acordo com a sua situação patrimonial envolvendo as áreas financeiras, econômica e humana avaliando se a aplicação adequada da política de sistema da empresa é benéfica para o cumprimento de suas metas. Desse modo, pode-se dizer que a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e a eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado (LIMA *et al*, 2012).

A auditoria aliada à área contábil assume um papel de grande importância para a permanência das empresas no mercado, por ser um instrumento de gestão, pode ser fator de auxílio na detecção de falhas e riscos que levam ao comprometimento das atividades. Através da auditoria analisa-se permanentemente quais os pontos de melhoria para o negócio, emitindo opiniões e sugestões, solicitando possíveis correções, visando manter a empresa sempre atualizada, agindo proativamente para o crescimento e o sucesso do empreendimento (CARDOSO; VIEIRA, 2018).

2.3 A Controladoria na Auditoria Organizacional

A Controladoria surgiu em meados do século XX nos Estados Unidos da América, devido às expansões empresariais, fusões, incorporações e outros meios de crescimento empresarial, houve a necessidade de um maior controle sobre as entidades ali implantadas, criando o setor de Controladoria que reúne os custos, orçamentos e planejamento estratégico. A Controladoria no Brasil começou a ser implementada a partir de surgimentos de multinacionais, profissionais americanos se dirigiam as filiais na qual estava em operação e repassavam informações e normas para o desenvolvimento e utilização dessa ferramenta, surgindo daí à função Controller ou Controlador (NEPOMUCENO, 2011).

O setor de Auditoria Interna e Controladoria nas organizações, visam maior segurança nas informações e integridade. Conforme Raupp e Beuren (2004, p.45):

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

Dentro dessa perspectiva, Borinelli (2006) esclarece que o objetivo da auditoria interna reside em proceder a revisão, apreciação e avaliação dos controles internos, não cabendo

estabelecê-los ou executá-los, deve atuar além da auditoria tradicional contábil, e deve estar subordinada à Controladoria (KATAOKA *et al*, 2010, p. 6).

Embora a controladoria participe do processo de gestão das empresas no monitoramento do desempenho das estratégias que foram traçadas, a auditoria interna atua em toda a hierarquia da organização sempre avaliando a eficácia dos resultados em relação aos recursos colocados à disposição, bem como a economicidade e eficiência dos controles internos existentes para a gestão dos recursos.

3 Metodologia

Com o propósito de atender aos objetivos desta pesquisa se propôs a estudar os impactos da controladoria e finanças na auditoria organizacional de uma empresa.

A Metodologia Científica é uma das matérias mais estratégicas na formação acadêmica, sobretudo na direção da pesquisa. “A despreocupação metodológica coincide com baixo nível acadêmico [...]. Nada favorece mais o discípulo ‘copiador’ que a ignorância metodológica” (DEMO, 1990, p. 24).

3.1 Tipo de pesquisa

3.1.1 Quanto à abordagem

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi qualitativa. Oliveira (1997) mostra que a abordagem qualitativa nos leva a uma série de leituras sobre o assunto em questão, descrevendo o que os autores descrevem sobre o assunto para obtermos nosso próprio ponto de vista.

3.1.2 Quanto aos objetivos metodológicos

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, o método de procedimento bibliográfico, estudo de caso e documental, com uso da pesquisa de campo.

Segundo Santos (2002), pesquisa exploratória é a primeira aproximação com o tema. Visa conhecer os fatos e fenômenos relacionados ao tema e recuperar as informações disponíveis.

3.1.3 Quanto aos procedimentos metodológicos

Sobre pesquisa bibliográfica, de acordo com Matos e Vieira (2002), realizou-se a partir de um levantamento de dados já analisados, e publicados por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de Web sites, sobre o tema que desejamos conhecer.

Sobre pesquisa de campo porque se utilizou de questionários para identificar os impactos da controladoria e finanças na auditoria organizacional de uma empresa. Segundo Vergara (2004) a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

3.2 População e amostra

Universo – 3 empresas

População – Empresa ALFA - 300 funcionários; Empresa BETA – 250 funcionários; e, Empresa GAMA – 400 funcionários

Amostra – 03 pessoas (gestores)

Optou-se por questionar apenas o gestor responsável pela controladoria e finanças de cada uma das empresas.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Na coleta de dados e informações, foram utilizados os seguintes instrumentais e roteiros que serão aplicados uma vez e num momento único para obter os dados de modo transversal.

- Ofício de solicitação para realização da pesquisa;
- Roteiro para verificação *in loco*;
- Pesquisa em acervo bibliográfico na área de controladoria, finanças e auditoria, com a utilização do roteiro para análise documental;
- Pesquisas divididas por setores (gestores e funcionários)
- Acervo documental – análise de textos oficiais;

- Aplicação de questionários direcionados, com assinatura do participante da pesquisa em um termo de consentimento livre e esclarecido, sendo esses arquivados nos arquivos dos pesquisadores.

Vale ressaltar que os dados serão coletados levando em consideração a disponibilidade dos respondentes.

3.4 Técnicas de análise de dados

No desenvolvimento dessa pesquisa, foi trabalhado com os públicos alvos questionários com perguntas abertas, com o intuito de arrecadar informações de cunho qualitativo, que apresentassem informações importantes que possibilitassem traçar o perfil do pesquisado e, assim, da instituição. Conforme relata Gil (2007, p.129) em sua definição com relação a questionário, quando afirma que essa técnica tem por objetivo “o conhecimento de opiniões e crenças, entendimentos, interesses, expectativas, situações evidenciadas e etc.”.

4 Resultados e Discussões

Foram questionados três gerentes da área de Controladoria, sendo um da Empresa ALFA, uma prestadora de serviços de médio porte; um da Empresa BETA, do ramo comercial de médio porte; e, um da Empresa GAMA, do ramo industrial de pequeno porte. Por serem empresas de médio e pequeno porte, o *controller* cuida de algumas áreas como o Departamento de Sistema de Informação que deve atuar conjuntamente com o setor de controladoria.

Cabe ao profissional de contabilidade ou o *controller* possuir o *software* que cruze as informações de maneira eficaz a ponto de minimizar os erros de escrituração, também verificar se as informações são verdadeiras ou não, pois é de sua responsabilidade conhecer os procedimentos que levam a informação a compor os relatórios a serem analisados e, como não se trata somente do sistema, cabe ao *controller* ou ao contador orientar os colaboradores a se auto auditarem, para que as informações sejam verídicas (CINTRA *et al*, 2014).

Ao serem questionados onde o setor da Controladoria e Finanças se enquadrava ou se a empresa possui um departamento de controladoria estruturado, obteve-se:

Ela se enquadra no setor financeiro e fiscal e tem em seu departamento pessoas qualificadas para ficar no controle de lançamentos (Gerente, Empresa GAMA, 2018).

No setor administrativo, no qual possui o Departamento de Controladoria e Finanças (Gerente, Empresa ALFA, 2018).

Possui um setor bem estruturado respondendo ao setor administrativo da empresa (Gerente, Empresa BETA, 2018).

Constata-se que duas das empresas apresentam um setor bem estruturado e, a outra, apesar de não possuir, mas tem pessoas qualificadas no setor financeiro e fiscal. Vivencia-se uma nova época em que o mercado se torna cada vez mais competitivo, exigente e com grandes avanços nas tecnologias. Com todas essas mudanças, as organizações passaram a se preocupar com os processos de gestão dentro de suas empresas, como busca da garantia de continuidade e crescimento, sendo imprescindível e necessário que a empresa possua uma estrutura organizacional bem projetada e adaptável as mudanças e avanços do mercado ao qual está inserida (MONTEIRO *et al*, 2010).

Questionou-se como a controladoria participa do processo de formulação das estratégias da empresa, obtendo-se:

Ela atua indiretamente no processo mostrando dados e riscos que possam vir ocasionar problemas no curto ou longo prazo (Gerente, Empresa GAMA, 2018).

Mensalmente com reuniões junto a diretoria e semanal faz o acompanhamento das estratégias estabelecidas mensalmente (Gerente, Empresa ALFA, 2018).

Através de reuniões estabelecidas junto à diretoria (Gerente, Empresa BETA, 2018)

Conforme os depoimentos dos gerentes, é possível verificar que todos participam direta ou indiretamente do processo de formulação de estratégias da empresa. A partir do planejamento estratégico, todas as áreas da organização devem participar, pois todos são responsáveis pela elaboração de seus próprios planejamentos. Partindo da diretriz estratégica global da alta gestão da empresa é que são determinados os planos de cada área para que o resultado global da empresa seja alcançado. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

A Controladoria está diretamente integrada com todas as áreas de uma organização, visto que é através da elaboração e do acompanhamento de relatórios gerenciais, econômicos e financeiros, que oportunizará aos gestores uma maior confiabilidade e segurança na tomada de decisão. Por isso, é imprescindível que a empresa possua uma estrutura de controle eficaz e possa propagar em toda a empresa de forma clara e concisa, aumentando o desempenho através de seu processo de gestão e levando à eficácia organizacional (MONTEIRO *et al*, 2010).

Questionados como a contadoria se envolve, controla e acompanha as atividades diárias desenvolvidas na empresa, possibilitando a comparação com metas e objetivos planejados captaram-se os seguintes depoimentos:

Através de dados analisados diariamente com a movimentação do caixa e do setor fiscal (Gerente, Empresa GAMA, 2018).

Por meio de canal interno (workplace), via e-mail e também no monitoramento individual de cada gerente comercial pelo portal de informações interno (Gerente, Empresa ALFA, 2018).

Através de acompanhamento presencial em cada setor da empresa (Gerente, Empresa BETA, 2018).

Constata-se que as três empresas acompanham as atividades diárias, seja pela análise da movimentação do caixa e setor fiscal, seja através do canal interno da empresa, ou mesmo por acompanhamento presencial em cada setor da empresa. Em relação ao gerente da Empresa GAMA que acompanha as atividades pela movimentação do caixa e setor fiscal, vale ressaltar que a análise do fluxo de caixa e setor fiscal não são suficientes, visto que se deve considerar os pontos financeiros fortes e fracos da empresa, identificar os problemas atuais e futuros que venham afetar o desempenho da empresa e apresentar soluções, monitorar os gestores para que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa, bem como de suas divisões sejam cumpridas. Vale ressaltar que a controladoria funciona como apoio nas tomadas de decisões (BERTOLDI; OLIVEIRA. 2003).

O gerente da Empresa ALFA segue o raciocínio de que a empresa é um sistema alimentado por informações dos diversos setores. Assim, entende-se o setor de controles internos como o centro de geração, lapidação e julgamento destas informações, as quais serão tomadas como base para auxiliar os gestores e a alta administração nas tomadas de decisões (CINTRA *et al*, 2014).

Pedi-se também para que os gerentes definissem as informações geradas pela controladoria e questionou-se sobre a importância delas, obtendo-se as respostas abaixo:

“Com base na controladoria podemos ter uma definição melhor de como anda a empresa, podemos acompanhar seu estado estrutural e financeiro, desde o surgimento da controladoria, essa ferramenta se tornou indispensável para a direção de uma empresa (Gerente, Empresa GAMA, 2018).

Informações são bem estruturadas e completas de acordo com as metas e orçamentos estabelecidos pela presidência do banco. No qual é de extrema importância esse processo para a organização, pois é por meio dela que conseguimos realizar o acompanhamento de metas e estratégias no decorrer do ano (Gerente, Empresa ALFA, 2018).

São informações de grande importância para que através delas possamos tomar as decisões necessárias e ao mesmo tempo ver se nossos resultados estão compatíveis com o que almejamos (Gerente, Empresa BETA, 2018).”

Pode-se constatar que os gerentes que foram questionados veem as informações geradas pela controladoria como base para as tomadas de decisões das empresas e, por isso é de grande relevância.

A controladoria é uma estratégia que impõe grandes desafios a empresa, usando técnicas e recursos para tratamento de dados financeiros confiáveis, suporte e controle de atividades e adequação de recursos às organizações. É um processo organizacional que exige controle interno referente a diversas atividades, como operacionalizações envolvendo o ciclo de pagamentos, controle contábil adequado, auditoria, ciclo de produção da empresa, contabilidade, sistemas de segurança de informação e área tributária. Todas essas medidas organizacionais e administrativas visam favorecer formas de crescimento estruturado, desenvolvendo sistemas eficientes de captação de recursos e garantindo a sustentabilidade das atividades.

Desse modo, constata-se que a controladoria é eficaz para demonstrar para a organização financeira das empresas as formas de manter sua própria estrutura de acordo com suas atividades, daí a sua grande importância (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2018).

5 Considerações Finais

O setor de controladoria nas organizações é de grande importância por suprir a necessidade de informações que as empresas passaram a ter nos últimos tempos para direcionar a empresa para o sucesso, passando pelas metas propostas.

Nas empresas em estudo, pode-se observar que os gestores têm plena convicção da importância do controle, bem como entendem ser necessário que essas funções sejam parte de um departamento organizado para esse fim, com um profissional capacitado e responsável por exercer as funções de controller.

Faz parte da responsabilidade da controladoria a coordenação da gestão econômica do sistema organizacional, ou seja, ela dar suporte a gestão dos negócios, assegurando sua eficácia, com a maximização de seus resultados, permitindo que esta coordenação seja clara e defina onde ela está e qual o caminho que deve seguir.

Desse modo, conclui-se que a adoção da área de controladoria pelas empresas e o desenvolvimento de sua atuação com todos os membros da organização, desde os níveis mais altos até os operacionais, prestam contribuições importantes à organização, oportunizando o seu equilíbrio diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional.

Diante dos resultados do presente estudo, bem como os argumentos oferecidos e discutidos pela literatura que trata sobre o tema controladoria, conclui-se que as atividades de controle interno são executadas pela Controladoria em todos os tipos de empresa.

Porém, a verificação de conformidades relativas ao controle interno tanto pode ser exercida pela controladoria como pela auditoria, não existe um consenso dentro da literatura que foi consultada.

Referências

ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BATISTA, Halcima Melo. Controladoria como Chave do Processo de Gestão e Sistemas de Informação. **VII Congresso Brasileiro de Custos** – Recife, PE, Brasil, 2 a 4 de agosto de 2000.

BERTOLDI, Kilian Karine Teixeira; OLIVEIRA, Rosane Furlan de. **Controladoria**. [Monografia]. Especialização em Controladoria. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. A Participação da Controladoria no Processo de Gestão Organizacional. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º semestre 2006.

CARDOSO, Aline Braga Silva; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques Vieira. **Auditoria Contábil como Instrumento de Gestão para as Pequenas e Médias Empresas**. 2018. Disponível em: http://crego.org.br/novo/wp-content/uploads/2018/03/Artigo_Aline-Braga.pdf

CASTRO Domingos Poubel. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: contabilidade, orçamento e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CINTRA, Cíntia de Souza; RODRIGUES, David Eduardo; BISCO, Thaís Garcia; FALEIROS, Vanessa de Almeida; CHAGAS, Mário Francisco. O Papel da Controladoria Como Ferramenta de Gestão. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online)**, v. 1, n. 2, edição 1, jan./dez. 2014.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. Campinas, SP: Autores associados, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

KATAOKA, Sheila Sayuri; CRUZ, Vera Lúcia; LIBONATI, Jeronymo; MIRANDA, Luiz Carlos; NASCIMENTO, Suênia Graziella Oliveira de Almeida Santos do. Controladoria x auditoria interna: um estudo sobre as atividades de controle interno nas empresas de grande porte no estado de Pernambuco. **XVII Congresso Brasileiro de Custos**. Belo Horizonte-MG, Brasil, 3 a 5 de novembro de 2010

LIMA, Hyder Marcelo Araújo; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; REIS, Patrícia Nunes Costa; LIMA, Cristiane Chagas de Souza; OLIVEIRA, Vanderluci M^a de Souza. Controle Interno como Ferramenta Essencial Contra Erros e Fraudes Dentro das Organizações. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

MATOS, Socorro Lopes, VIEIRA, Sofia Lerche. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. 2. ed. rev. atual. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002

MELO, Iana Izadora Souza Lapa de; PAULO, Edilson. Controladoria: como Órgão Administrativo e Ramo do Conhecimento. **IX Congresso Brasileiro de Custos** – São Paulo, SP, Brasil, 13 a 15 de outubro de 2002

MONTEIRO, Edite Luiza Mancio; TAGAMI, Marina Yuko; COSTA, Paula Cristina; GOMES, Anderson; LAMEU, Maria Aparecida; LIMA, Igor Gabriel. **A Controladoria e o Controller no Processo de Gestão Organizacional**, 2010. Disponível em: http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/controladoria_e_controller.pdf

NEPOMUCENO, Ronaldo Brasil Soares. **A Auditoria Interna e Controladoria como ferramenta na tomada de decisão organizacional: O caso do Grupo Mrh Ltda**. [Monografia]. Pós-Graduação em Controladoria e Auditoria. Faculdade Cearense – FaC. Fortaleza, 2011.

NOLL, Sandra Flores Cabral; MENDES, Giselly Santos; SANTOS, Simone Rodrigues dos. Sistema de Informação para Apoio a Controladoria no Suporte Informacional ao Processo de Tomada de Decisão: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Plásticos. **VIII Semana de Iniciação Científica – SEFIC**, 2012,

OLIVEIRA, S.L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Gislaine Boeno de; OLIVEIRA, Reginaldo Aparecido de. A Importância da Controladoria na Percepção dos Gestores: um Estudo Dirigido a uma Empresa do Meio Oeste Catarinense. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Joaçaba**, 2018.

SOUZA, Valdiva Rossato de. A Influência da Controladoria nos Sistemas de Informações das Organizações. **UNICiências**, v.7, 2003.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.