

**DENISE SCHULTZ SCHIAVO**

**CONHECIMENTOS DE CONTROLADORIA NA FORMAÇÃO DOS  
ADMINISTRADORES**

Monografia elaborada junto ao curso de Especialização em controladoria do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná sob a orientação do Professor Ademir Clemente no ano de 2006.

**CURITIBA**

**2007**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Hipótese .....	3
1.2 Estrutura do Trabalho.....	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	4
2.1 Controle .....	4
2.2 Elementos necessários ao controle .....	5
2.3 Processo de controle .....	6
2.4 Funções da controladoria .....	8
2.5 Função financeira da controladoria .....	9
2.6 A administração na controladoria .....	11
2.6 A contabilidade na controladoria .....	11
3. METODOLOGIA.....	13
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	14
4.1 Análise dos Resultados .....	14
4.1.1 Conceituação .....	14
4.1.2 Controladoria .....	15
4.1.3 Planejamento Estratégico .....	16
4.1.4 Finanças .....	17
4.1.5 Gestão de Pessoas .....	17
4.2 Entrevistas .....	19
CONCLUSÃO .....	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	22
APÊNDICE .....	24

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico e mercadológico torna – se cada vez mais competitivo a cada dia exigindo que, cada vez mais, as empresas busquem melhores profissionais e ferramentas de controle, proporcionado campo para estudos direcionados a este ramo do conhecimento, o que motivou esta monografia.

O objetivo do trabalho realizado é analisar o conhecimento oferecido sobre controladoria pelos cursos de administração ofertados no estado do Paraná, através da visão dos Administradores formados por estas instituições. O assunto foi estudado de acordo com alguns parâmetros estabelecidos, como a revisão bibliográfica, entrevistas e por fim a análise dos dados obtidos .

O estudo teve como meta avaliar a utilização dos conhecimentos sobre o assunto na rotina dos profissionais, principalmente no que se utiliza para melhorar o posicionamento estratégico e econômico das organizações.

Por definição, o profissional de administração deve reunir conhecimentos de diversos ramos do conhecimento, podendo dessa forma atuar nas mais diversas organizações. O administrador profissional tem em sua formação modelos conceituais sólidos, diferentemente daquele que toma decisões através de tentativa e erro, sem formação científica. Espera – se que o administrador demonstre capacidade de comunicação, visão sistêmica e espírito empreendedor, dentre outras qualidades.

Além da visão generalista que o curso disponibiliza, há a necessidade de o profissional desenvolver habilidades específicas, que tradicionalmente são divididas nas organizações em Marketing, Operações/Produção, Recursos Humanos e Finanças, subdivididas ao longo do curso.

No que se refere ao mercado de trabalho, o administrador deve estar disposto a correr riscos calculados, adaptar – se às constantes mudanças e estar sempre em busca de novos conhecimentos, pois a competitividade é grande. A globalização, que estamos acostumados a associar a mercados também atinge a profissão, pois concorreremos com profissionais de todas as partes do mundo, que podem ter idéias criativas e eficazes de qualquer lugar – para os otimistas está aí uma grande oportunidade.

Trabalhando como gestor de negócios ou mesmo prestando serviços como consultor de empresas, destaca – se o administrador que possui visão de futuro e que, principalmente, sabe utilizar as informações ao seu redor para produzir melhores resultados. No quesito “informações” é que se insere a controladoria, ramo que dá suporte a administração pois oferece informações importantes sobre a situação financeira e econômica da organização. O administrador que utiliza as ferramentas da controladoria na sua atuação, tem maior probabilidade de êxito, já que está baseado em dados confiáveis.

“Ser Administrador é tomar decisões” Esta foi a frase inicial que encontrei ao pesquisar formas de definir a profissão do administrador. Partem daí os dilemas e gratificações desta profissão. Ser administrador é sim tomar decisões, mas estas devem ser embasadas em sólidos conhecimentos teóricos e práticos, motivo pelo qual freqüentamos as salas de aula. Será? Talvez a dúvida surja apenas em situações adversas porém, temos nós, na qualidade de administradores recém saídos da graduação, resolver todas as questões que despontam no cotidiano, baseados em nossos conhecimentos adquiridos na universidade.

Através da Controladoria, que será o foco do nosso trabalho, o administrador pode ter informações consideravelmente mais confiáveis, o que pode auxiliá – lo nas diversas escolhas que terá de fazer, tornando – as mais seguras e aumentando sua possibilidade de acerto.

A controladoria é o ramo do conhecimento que serve como base para o planejamento estratégico e operacional das organizações. Dada a sua importância, visto que a continuidade das empresas depende cada vez mais da utilização de informações precisas, salientamos que o administrador deve ter plena capacidade de compreender e utilizar seus recursos para gerir determinado departamento ou a organização como um todo.

A carga horária e a grade curricular oferecidas pelas instituições de ensino superior em administração, no que se refere a contabilidade e controladoria, são insuficientes para a formação de um administrador, que aprende de forma superficial ferramentas de suma importância para seu futuro profissional.

Através deste projeto de pesquisa pretendemos analisar a grade curricular do cursos de administração, podendo assim ressaltar o potencial de ferramentas já existentes, mas pouco utilizadas pelos profissionais da área. As informações provenientes dos relatórios contábeis são de extrema importância para a saúde da

organização, porém muitas vezes são deixadas de lado principalmente pela falta de compreensão do que está sendo demonstrado, mesmo contendo dados valiosíssimos que podem contribuir para a melhoria de seus resultados.

Ao cursarmos a especialização em controladoria podemos verificar a sua importância na profissão de administrador, bem como perceber que a bagagem que recebemos na graduação com relação a este quesito deixa a desejar, visto que cada vez mais dependemos de resultados precisos para sermos competitivos. Sendo assim a controladoria deve ser mais abordada com mais ênfase no curso de administração de empresas, visando formar profissionais mais completos e aptos a obter sucesso no mercado de trabalho.

## **1.1 HIPÓTESE**

O Curso de Administração de empresas fornece ferramentas incompletas ao administrador financeiro, principalmente no entendimento da contabilidade gerencial.

## **1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Além desta introdução, esta monografia compreende referencial teórico, metodologia de pesquisa adotada, análise dos resultados obtidos, entrevistas, modelos de questionário e conclusões sobre o tema.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Controle

*“A função do controle configura-se, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho. A descentralização empresarial e a delegação de poderes a diversos indivíduos em vários departamentos, segundo Kanitz (1976), ocorreram em troca da prestação de informações periódicas, da submissão às críticas dos superiores quanto às decisões tomadas e da obediência aos parâmetros estabelecidos para decisões futuras.”*

O cumprimento da missão e a continuidade de uma empresa dependem de seu processo decisório. A eficácia de um gestor está fortemente ligada ao impacto causado pelo relacionamento com seus subordinados, isto é, ao processo de controle exercido.

*“Para Gibson, Ivancevitch e Donnelly (1981), a função de controle abrange as atividades desenvolvidas pelos administradores para adequados resultados reais e planejados. Nessa linha de raciocínio, Oliveira define o controle como função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e os resultados das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos. Nakagawa (1977)*

*resume esta definição a quatro pontos básicos:*

- *Conhecer a realidade;*
- *Compará-la com o que “deveria ser”;*
- *Tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens; e*
- *Tomar atitudes para sua correção.*

*As ações corretivas objetivam reorientar ou corrigir falhas na execução dos planos, ou até mesmo revisar os planos em decorrência de modificações nas circunstâncias e premissas que os balizaram.*

*O controle é uma fase do processo decisório em que, com base no sistema de informações, é avaliada a eficácia empresarial e de cada área (não apenas em termos econômicos), resultando daí ações que se destinam a corrigir eventuais distorções.”*

## **2.1 Elementos necessários ao controle**

*“No processo de verificação da maneira como a organização está indo para a situação desejada, diversos elementos integram continuamente, entre os quais podem ser citados:*

- **O Gestor:** *indivíduo que pode tomar decisões com a finalidade de alcançar os objetivos planejados numa atividade da qual é responsável.*
- **A Controladoria:** *órgão responsável pelo projeto e administração dos sistemas por meio do qual se coleta e relata a informação econômica da empresa. No entanto, os conceitos inerentes á controladoria devem ser difundidos por toda a empresa e absorvidos pelos gestores de todas as áreas.*
- **O Sistema de Informações:** *como suporte ao sistema de gestão, fornece as informações necessárias ao processo de tomada de decisões com vistas ás ações corretivas. A acumulação de transações planejados e executados por meio dos modelos de identificação, mensuração e comunicação produz, respectivamente, os planos e os relatórios de desempenho, com análise das variações decorrentes da comparação entre o planejado e o realizado.*
- **O Manual de Organização:** *instrumento empresarial que contém organograma e informações complementares necessárias a sua compreensão e interpretação, por exemplo, a missão, os objetivos e as metas da empresa e de cada área, descrição das funções desempenhadas em cada área e denominação dos respectivos cargos.*

- **Os Critérios de Avaliação dos Gestores:** o desempenho de cada gestor pode ser avaliado com base em critérios financeiros e/ou não financeiros estabelecidos pelos seus superiores hierárquicos. Os critérios financeiros abarcaram a área de responsabilidade do indivíduo, como:
  1. *centro de lucro:* onde o desempenho do gestor é medido pela maneira como alcançou seu lucro;
  2. *centro de investimento:* onde o desempenho do gestor é medido pela maneira com que atinge o retorno sobre o investimento para ele planejado.
- **Accountability:** obrigação de se reportar os resultados obtidos.

Os critérios não financeiros de avaliação de desempenho devem levar em conta a congruência de metas e os incentivos. O primeiro aspecto refere-se à harmonização entre os objetivos. Alguns aspectos a serem medidos dentro desses critérios podem ser, consoante Likert, qualidade da organização humana, nível de confiança e responsabilidade, motivação, lealdade, desempenho e capacidade de organização de comunicar-se abertamente, interagindo efetivamente e alcançando decisões adequadas.”

## 2.3 Processo de controle

“O processo de controle abrange as seguintes atividades

- *Estabelecimento de objetivos, metas e padrões que se refletem em procedimentos, normas de conduta, ética profissional e normas de trabalho, devendo estar sempre relacionados com a perfeita compreensão do resultado desejado. Os padrões devem ser expressos em alguma unidade de tempo, dinheiro, unidade física ou por meio de índices. As metas e os padrões devem ser introduzidos no sistema de informações.*
- *Observação do desempenho de maneira sistemática e coerente com os objetivos, metas e padrões estabelecidos, selecionando-se*



*o que medir como medir, com intuito de alimentar o sistema de informações com os dados referentes às atividades realizadas.*

- *Comparação do desempenho real com o esperado, desde que haja limites dentro dos quais essa variação pode ser aceita como normal ou excepcional e emissão de relatórios de desempenho pelo sistema de informações, contendo as metas e os padrões estabelecidos, os dados sobre as atividades realizadas e as respectivas variações entre o planejado, o padrão de execução e o realizado.*
- *Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações relevantes. A ação subsequente escolhida poderá ter efeitos a curto médio prazos. A eficácia das ações depende de requisitos que devem ser preenchidos pelos relatórios enquanto instrumentos de comunicação, como: compreensão e aceitação dos gestores que os utilizam e daqueles cujos resultados estão sendo analisados; flexibilidade para permanecer compatível com as mudanças do ambiente organizacional; capacidade de transmitir os estímulos necessários a uma visualização fácil pelo gestor e de indicar as alternativas de ação corretiva possíveis, da maneira mais econômica.*
- *Ação corretiva correspondente às medidas ou providências adotadas para eliminar os desvios significativos detectados nos relatórios de desempenho. Esta atividade tem um papel fundamental, pois sem ela o controle torna-se um exercício sem substância. A ação corretiva pode levar à alteração de padrões ou mesmo das metas de resultados estabelecidos para um determinado período.*
- *Acompanhamento da ação corretiva, pois um bom sistema de controle permite localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro. “*

## 2.4 Funções da controladoria

*“Heckert e Wilson estabelecem como funções da Controladoria:*

*a. A função de planejamento, que inclui o estabelecimento e a manutenção de um plano operacional integrado por meio de canais gerenciais autorizados, de curto e de longo prazo, compatível com os objetivos globais, devidamente testado e revisado, e abrangendo um sistema e os procedimentos exigidos;*

*b. A função de controle, que inclui o desenvolvimento, o teste e a revisão por meios adequados dos padrões satisfatórios contra os quais deve-se medir o desempenho real, e a assistência à administração no incentivo à conformidade dos resultados reais com os padrões;*

*c. A função de relatar, que inclui preparação, análise e interpretação dos fatos financeiros e números para o uso da administração, envolve uma avaliação desses dados em relação aos objetivos e métodos da área e da empresa como um todo, e influências externas e preparação e apresentação de relatórios a terceiros como órgãos governamentais, acionistas, credores, clientes, público em geral, conforme suas exigências;*

*d. A função contábil, que inclui o estabelecimento e a manutenção das operações da contabilidade geral e da contabilidade de custos da fábrica, da divisão e da empresa como um todo, juntamente com os sistemas e métodos referentes ao projeto, instalação e custódia de todos os livros contábeis, os registros e formas requeridos para registrar objetivamente as transações financeiras e adequá-las aos princípios contábeis, com o respectivo controle interno; e*

*e. Outras funções relacionadas, de responsabilidade primária, que incluem supervisão e operação de tais áreas como: impostos, abrangendo questões locais, estaduais e federais, relação com o fisco e auditoria independente; seguros, em termos de adequação de cobertura e manutenção dos registros; desenvolvimento e manutenção de instruções padrão, procedimentos e sistemas; programas de conservação de registros; relações públicas com o mercado financeiro; e, finalmente, a*

*coordenação de todos os sistemas e instrumentos de registro de escritórios da empresa.”*

## **2.5 Função financeira e controladoria**

Dependendo do porte e do desenvolvimento da empresa, a função financeira pode estar a cargo do responsável por outra atividade, como o contador ou administrador com diversas áreas especializadas sob sua responsabilidade.

Em uma pequena empresa, a função financeira pode ser uma atribuição pertinente ao gestor de produção ou ao de vendas. Nesse caso, embora possa haver uma preocupação com a gestão econômica, não há um órgão denominado Controladoria para exercer a função.

À medida que se desenvolve a empresa, com a descentralização das funções, surge o indivíduo responsável pelo exercício da função financeira, podendo, ainda, outras funções, como compras ou pessoal. Nesse caso, esse indivíduo deveria encarregar-se da gestão econômica da empresa, mesmo não existindo o órgão Controladoria.

A partir da descentralização de atividades da área financeira, distinguindo-se primordialmente o tesoureiro e o controller sob a responsabilidade de um gestor ou como gestores da cúpula administrativa, surge o órgão controladoria e sua preocupação específica com a gestão econômica empresarial.

*“A administração financeira, segundo Wright, liga-se as decisões da administração geral em todos os níveis. Na cúpula administrativa contribui para:*

- *A identificação dos objetivos da empresa*
- *O delineamento da estratégia da empresa para o período coberto pelo planejamento, levando em conta os padrões específicos de desempenho para todos os níveis da administração, isto é, em todas as áreas. No âmbito tático, participa das decisões relacionadas com a análise e avaliação dos projetos de*

*investimento. No âmbito operacional, responde pelo controle das informações econômicas pertinentes às operações empresariais, pelo estabelecimento de uma política para controle da liquidez que permita detectar a necessidade de fundos e apontar alternativas que satisfaçam essa necessidade, e pelo feedback de informação para facilitar as tarefas administrativas do planejamento, relatórios e controle, a fim de otimizar o desempenho dessas funções.*

*Embora a descentralização da área financeira resulte nas duas grandes funções de Tesouraria e Controladoria, Walker e Baghn não consideram as tarefas da Controladoria como funções financeiras. Alertam, porém, para a grande dependência da área financeira em relação às informações fornecidas pela Controladoria para sua gestão econômica.*

*A área financeira, segundo o “Financial Executives Institute”, possui basicamente as seguintes funções:*

- Obtenção do capital para o andamento dos negócios, incluindo as negociações com as fontes e a manutenção de convênios financeiros necessários;*
- Relações com investidores, pela manutenção de um mercado adequado para os valores da companhia, e contatos com banqueiros, investidores, analistas financeiros e acionistas;*
- Financiamento de capital de giro;*
- Manutenção de convênios com bancos, recebimento, custódia e desembolso de dinheiro e valores da empresa;*
- Crédito e cobrança;*
- Investimento de fundos excedentes; e*
- Seguro dos ativos.”*

*A área financeira tem a função de analisar necessidades e alimentar financeiramente as demais áreas com os recursos necessários ao andamento de suas atividades.*

*“Cabe ressaltar, segundo Mossimann e Ficsh (1999) que todas as áreas têm seu fluxo financeiro e, portanto, seus efeitos econômicos são captados no sistema de informações econômico-financeiras e se refletem nos relatórios gerenciais de cada área, tornando-se objeto de preocupação da*

*Controladoria, não obstante o fato de que normalmente o fluxo financeiro seja mais intenso na própria área financeira.”*

## **2.6 A administração na controladoria**

*“A Administração é a área que se ocupa da gestão econômica do empreendimento. Para a controladoria contribuiu oferecendo conceitos de eficácia empresarial, com visão sistêmica da empresa e com o processo decisório.*

*Para que ocorra a gestão de recursos, a ciência da Administração carece de um corpo de conhecimentos necessário ao fornecimento de informações para a tomada de decisões econômicas. Nesse sentido, utiliza as informações baseadas na Contabilidade tradicional, bastante distorcidas em função dos Princípios fundamentais da Contabilidade.”*

## **2.7 A contabilidade na controladoria**

*“A Contabilidade é o ramo do conhecimento que estuda conceitos de identificação e acompanhamento, no tempo, do patrimônio da entidade expresso monetariamente, ocupa-se com fatos relacionados com a atividade econômica do homem. Incumbe-lhe estudar o comportamento dos eventos que interferem na riqueza da empresa, em face das ações humanas ou de sua ausência.*

*Besta define riqueza como o conjunto de coisas úteis, limitadas e materiais. Sua utilidade reflete a satisfação de necessidades humanas, mas sua existência material em quantidades limitadas confere-lhe, enquanto pertencente a uma entidade, a possibilidade de permuta em virtude do desejo de satisfação de necessidades e de outras pessoas ou entidades. Os*

*elementos intangíveis, como o fundo de comércio, os segredos de fábrica, o monopólio, também refletem o aspecto material da riqueza, além dos tangíveis, como estoques, imobilizado de caixa, porque representam meios para aquisição de elementos tangíveis, não pertencentes a entidade, mas com os quais poderá contar no futuro.*

*O patrimônio, por seu turno, é a denominação jurídica da riqueza, compondo-se de bens ou direitos e de obrigações. Os bens ou direitos constituem tudo quanto é perceptível aos sentidos e que satisfaz as necessidades humanas. “*

Em especial, os conhecimentos oriundos das duas áreas acima citadas configuram em necessidades primordiais para a aplicação das ferramentas que a controladoria oferece às organizações, pois unem objetividade e visão sistêmica, necessários para a correta avaliação de custo benefício na tomada de decisão.

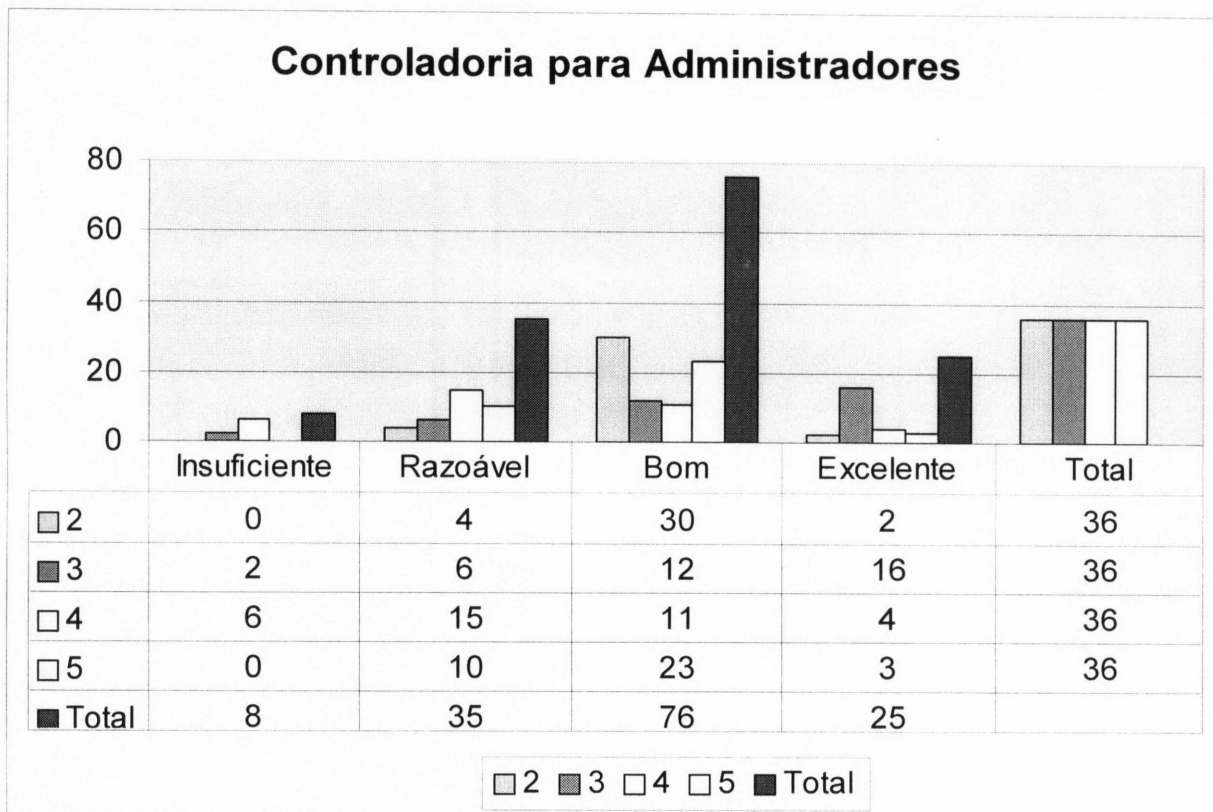
### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para este projeto de pesquisa adotamos a pesquisa bibliográfica para levantarmos o que já foi pesquisado sobre o assunto, bem como o formato de pesquisa exploratória para abordar a opinião dos administradores à respeito de sua formação acadêmica (mod. 1.1).

De cinquenta questionários distribuídos a profissionais oriundos de várias instituições de ensino do estado do Paraná , recebemos 72%, ou seja, 36 respostas, sendo que a tabulação das respostas obtidas segue no gráfico 1.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise dos Resultados



**GRÁFICO 01. Pesquisa de opinião – Controladoria para Administradores**

#### 4.1.1 Conceituação

Esta questão faz uma comparação entre os pontos de vista de dois conceituados autores, no que se refere a definição básica de controladoria. Cada uma delas nos revela abordagens diferentes com um ponto em comum: o aumento da eficácia das organizações, otimizando processos e métodos, racionalizando a tomada de decisões.

Procedimentos oriundos de várias áreas formam um profissional mais completo, que pode delinear os caminhos que a organização deve tomar com mais



segurança, o que pode garantir a continuidade de suas atividades em um mercado competitivo.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p92) sintetizam o conceito como um agrupamento de conhecimentos de várias áreas, como a administração, a contabilidade e até a psicologia, unidos para otimizar a gestão econômica da empresa.

No conceito elaborado por Pereira (1991 apud Riccio e Peteers 1993), a questão vai além, acrescentando o planejamento estratégico como premissa básica para o sucesso da organização a curto e longo prazo.

Para 68% dos entrevistados, a resposta que mais se enquadra aos conhecimentos adquiridos sobre controladoria foi o conceito elaborado por Pereira(1993), o que demonstra uma visão mais estratégica do que instrumental sobre o tema por parte dos profissionais entrevistados.

O resultado demonstra que o conhecimento recebido pelos administradores na graduação é amplo e generalista, o que oferece conhecimentos superficiais sobre o assunto, porém há espaço para estudos mais profundos na área.

#### **4.1.2 Controladoria**

A controladoria une conhecimentos de diversas linhas de conhecimento no intuito de formar profissionais com visão clara e objetiva e profundo conhecimento na área de finanças, tornando mais seguro o processo de tomada de decisões.

A controladoria como órgão administrativo pode ser visto de várias maneiras dentro da administração de uma empresa. No organograma ela pode figurar como um órgão de assessoria, “prestando serviços” para a área financeira – o que ocorre com mais frequência em empresas de grande porte.

Em organizações de médio e pequeno porte, o próprio diretor financeiro assume a figura do controller, reunindo diversos tipos de informações colhidas para traçar os caminhos a serem seguidos.

Há algumas outras formas de atuação da controladoria nas empresas, a serem adaptadas de acordo com suas necessidades. Para tanto, seus administradores devem conhecer a fundo os benefícios e também as possíveis desvantagens para escolher o melhor modelo organizacional.

Para 83% dos Administradores, o conhecimento de controladoria em seu dia a dia é Bom. Há diversos pontos a melhorar, mas na visão dos profissionais consultados pela pesquisa a faculdade forneceu as ferramentas básicas e noções sobre controladoria suficientes para iniciar pesquisas nessa área.

É necessário ressaltar que o aprimoramento contínuo no assunto é uma necessidade imposta pelo mercado, tanto para a carreira do profissional quanto pela competitividade da organização em que este atua.

#### **4.1.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um processo que permite o direcionamento da empresa para a eficácia. Essa ferramenta permite, através da análise de fatores externos e internos, o alcance de objetivos pré estabelecidos, levando a empresa a evoluir no mercado em que atua. O planejamento busca o crescimento sustentável, a conquista e fidelização do cliente e o compromisso com o lucro, entre outros fatores.

Para 44% dos entrevistados, os conhecimentos recebidos durante a graduação no que diz respeito ao planejamento estratégico é Excelente.

Tema muito comentado durante o curso, o planejamento estratégico é um dos pontos fortes dos profissionais da Administração. A grade curricular fornece em geral um embasamento teórico bastante sólido, abordado em diversas disciplinas. Sempre há espaço para novos conhecimentos, pois esta é uma área de constante mudança, mas os alunos partem com alguma bagagem sobre o assunto.

Nesse quesito é de suma importância lembrarmos que muito se debate a respeito, mas poucas empresas colocam em prática o modelo de planejamento estratégico. Além de disciplina e profissionalização, a implantação e continuidade de um projeto como esse demanda sacrifícios que nem sempre a diretoria e as pessoas envolvidas estão dispostas a assumir. O processo traz benefícios e sustentabilidade a longo prazo, mas seus resultados nem sempre são visualizados tão rápido quanto se espera.

#### **4.1.4 Finanças**

Esta questão aborda a principal fragilidade na formação de alunos no curso de Administração de Empresas: Há falta de base teórica e prática sólidas no que diz respeito a administração financeira de uma organização. O ensino de contabilidade e de administração financeira deve ser reforçado na grade curricular, parte por falta de interesse do aluno, que muitas vezes prefere outras áreas do curso não tão complexas, mas principalmente por falta de conteúdo aprofundado no assunto, muito extenso e com várias possibilidades de abordagem.

Para 41% dos entrevistados, os conhecimentos recebidos durante a graduação no quesito finanças é Razoável.

A quantidade de horas/aula exigidas é insuficiente para o vasto conteúdo e o aluno de administração não sai preparado para assumir cargos mais complexos na administração financeira de uma empresa.

O aluno de contabilidade, por outro lado, está apto a controlar ativos e passivos de uma organização, mas lhe falta a visão de mercado e de pessoas que a administração propõe. É aí que a controladoria entra para unir conhecimentos e pontos fortes de ambas as áreas: conhecimento geral gerencial de todas as áreas da administração e conhecimento profundo da área de finanças.

Profissionais com melhor formação terão melhores oportunidades no mercado de trabalho, pois as organizações reconhecem cada vez mais o valor do conhecimento como fonte de sucesso.

#### **4.1.5 Gestão de Pessoas**

A abordagem da gestão de recursos humanos é satisfatória, embora muito do que é ensinado seja utilizado apenas em grandes empresas ou fique apenas na memória dos profissionais.

A boa notícia é que a própria competitividade do mercado e a busca pelos melhores profissionais como diferencial competitivo está mudando a forma com que se aborda a área de recursos humanos. Reter bons profissionais é uma necessidade e, por que não, uma forma de otimizar processos e obter maiores lucros, objetivo primordial de qualquer instituição com fins lucrativos.

Para 64% dos profissionais, transmissão de conhecimentos sobre gestão de pessoas é considerada Boa.

O profissional deve estar atento no sentido de buscar sempre os melhores resultados não apenas para a empresa, mas para seus acionistas, funcionários e para toda a sociedade.

## 4.2 Entrevistas

Para avaliar alguns aspectos que o questionário não poderia abordar ou que sua metodologia não permitiria que chegássemos a conclusões esclarecedoras, realizamos entrevistas com profissionais que atuam como administradores em áreas distintas. Segue abaixo o resultado dessa pesquisa:

Profissional: Everton Fernando da Silva

Formação Acadêmica: Administrador de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná – Especialista em Comercio Exterior pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Relato: “ O curso de administração oferece conhecimentos gerais sobre todas as áreas da administração, porém para se trabalhar como administrador de um ramo específico é necessário que o profissional procure se aprofundar nos assuntos relacionados a sua área de escolha, seja através de bibliografia especializada, cursos de extensão ou um curso de especialização. Apenas a prática e a formação acadêmica básica não são garantias de sucesso no mercado de trabalho.

Outro aspecto essencial para o sucesso de um administrador de empresas é sempre estar atualizado, seja pela leitura de periódicos e artigos científicos ou por acompanhar o mercado como um todo através da mídia, sempre estando a par das novidades que dizem respeito à profissão.”

## CONCLUSÃO

A questão levantada nesta monografia tem raízes profundas na educação nacional, que deixa a desejar principalmente na área de ciências exatas. O aluno já inicia seus estudos encontrando na matemática o pior de seus pesadelos, quadro que pode ser alterado se desde a infância a criança receber uma educação de qualidade e muito apoio da família. Muitos esforços vem sendo realizados no sentido de melhorar a educação no Brasil, mas os resultados virão a longo prazo. Toda a sociedade deve estar engajada na tarefa de melhorar a educação nesse País.

Cabe a este trabalho ressaltar ainda que o sucesso profissional, seja em administração, controladoria ou qualquer ramo do conhecimento, depende do esforço contínuo do profissional, seja no aprendizado diário ou na luta por melhorias que favoreçam sua classe e toda a sociedade.

Através de pesquisas realizadas junto à profissionais do ramo e a bibliografia especializada pudemos demonstrar a necessidade de se reforçar o ensino da controladoria por parte das instituições de ensino no estado do Paraná.

Conforme pesquisa junto a administradores formados por diversas instituições de ensino locais, pode – se contatar que os cursos de administração deixam a desejar no que diz respeito a área financeira. Para atuar como controller, o administrador deve se especializar na área, o que por si só não é uma tarefa fácil. Além do sacrifício necessário de longas horas de estudo, o administrador luta contra a sua falta de embasamento na área financeira contábil, parte por falta de abordagem desses assuntos durante a graduação e parte por sua falta de interesse no assunto.

A controladoria deve fazer parte da grade curricular de todos os cursos de administração, tanto para acadêmicos que pretendem atuar na área financeira quanto para os que desejam trabalhar nas demais áreas que o curso oferece, pois tem conteúdo global, abordando todas as áreas de uma empresa sob uma visão gerencial clara e objetiva, unindo – as para atender de forma eficaz aos interesses da organização, seus acionistas e funcionários.

Para o futuro profissional, também há vantagens no aprendizado da disciplina de controladoria desde a graduação. O administrador sai da universidade mais

preparado para o mercado de trabalho, pois tem base teórica sobre como é o trabalho de um controller e como funciona a área de controladoria em uma organização. Esta visão sistêmica ofertada pela disciplina torna o profissional competitivo e seguro de suas decisões, pois estas tem base lógica e concreta.

As empresas procuram profissionais com perfil criativo e capacidade de adaptação as situações inesperadas que o mercado apresenta, qualidades que podem ser valorizadas e ressaltadas pelo estudo da controladoria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H. Organizações: **Comportamento, Estrutura, Processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

HOFSTEDE, G.H. **The Game of Budget Control**. Londres: Tavistock, 1968.

KANITZ, Stephen C. Controladoria: **Teoria e Estudos de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MOSIMANN, CLARA PELLEGRINELLO, SILVIO FISCH. Controladoria: **Seu papel na Administração de Empresas**. – 2. ED. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Massayuki. **Controladoria**. São Paulo s: FEA/USP, 1977.

PACHECO, Vicente. **Controladoria: Curso de Especialização**. Curitiba, 2006. Notas de Aula.

BULGACOV, Sergio. **Planejamento Estratégico: Curso de Especialização**. Curitiba, 2006. Notas de Aula.

BUFREN, Leilah Santiago. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Curitiba, 2006. Notas de Aula.

## SITES NA INTERNET

FUNDAÇÃO DE ESTUDOS SOCIAIS DO PARANÁ. Administração de Empresas. Curitiba , 2007. Disponível em: [www.fesppr.br](http://www.fesppr.br). Acesso em 15 de março de 2007.

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO. Graduação – Ciências Contábeis. Curitiba, 2007. Disponível em: [contabeis.unicenp.edu.br](http://contabeis.unicenp.edu.br). Acesso em 02 de Abril de 2007.



UNIFAE CENTRO UNIVERSITÁRIO. Curitiba, 2007. Disponível em: [www.fae.edu.br](http://www.fae.edu.br). Acesso em: 02 de Abril de 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Departamento de Ciências Contábeis. Curitiba, 2007. Disponível em: [www.ufpr.br](http://www.ufpr.br). Acesso em 02 de abril de 2007.

## **APÊNDICE**

## 1.1 - Questionário para pesquisa

1. Abaixo segue a definição de controladoria segundo alguns autores que estudam este ramo do conhecimento. Escolha o que melhor se adequa a sua visão sobre controladoria:

(  ) **MOSIMANN, ALVES E FISCH (1993, p.92)**

“conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá – las para a eficácia.”

(  ) **PEREIRA (1991 APUD RICCIO E PETEERS 1993, p.8)**

“conjunto organizado de conhecimento que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi – los”

### Legenda

1 – Insuficiente      2 – Razoável      3 – Bom      4 – Excelente

2. Quanto as funções da controladoria podemos citar as atribuições usuais de um gerente de contabilidade. O que torna o controller um profissional completo, no entanto, é a utilização de ferramentas administrativas como o planejamento estratégico e um eficiente sistema de informações gerenciais que permitem uma visão global do negócio, tornando a administração mais clara, facilitando a tomada de decisões em todas as áreas da organização.

Em sua formação profissional, como você avalia este conhecimento em seu currículo?

Resp.:      (  )1      (  )2      (  )3      (  )4

3. Um dos principais instrumentos de controle para uma organização é a elaboração de um plano estratégico onde se possa comparar os resultados obtidos com as metas traçadas. A metodologia utilizada para a elaboração do plano abrange a determinação da missão da empresa, uma análise ambiental bem fundamentada, entre outros fatores.

Em sua formação profissional, como você avalia este conhecimento em seu currículo?

Resp.:      ( )1            ( )2            ( )3            ( )4

4. O conhecimento da área de finanças é fundamental para o processo decisório, pois através dele o administrador pode fazer a correta avaliação dos riscos de cada decisão, bem como as suas vantagens e desvantagens para o negócio em que atua. Em sua formação profissional, como você avalia este conhecimento em seu currículo?

Resp.:      ( )1            ( )2            ( )3            ( )4

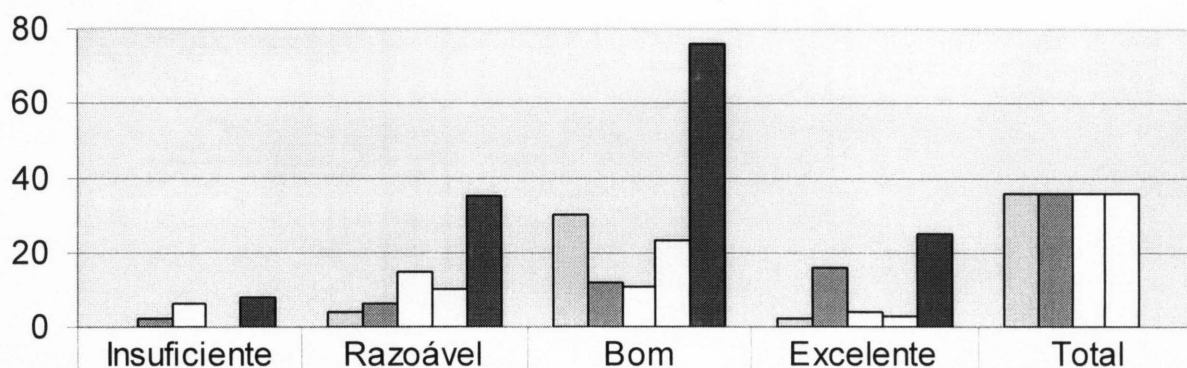
5. A gestão de pessoas vem se tornando cada vez mais importante no mercado, pois a escolha dos melhores profissionais aumenta a chance de sucesso das organizações. Além disso, a produção e a qualidade dos serviços prestados por estes profissionais está intimamente ligada a sua satisfação no trabalho.

Em sua formação profissional, como você avalia este conhecimento em seu currículo?

Resp.:      ( )1            ( )2            ( )3            ( )4

## PESQUISA TABULADA

## Controladoria para Administradores



	Insuficiente	Razoável	Bom	Excelente	Total
2	0	4	30	2	36
3	2	6	12	16	36
4	6	15	11	4	36
5	0	10	23	3	36
Total	8	35	76	25	

2 3 4 5 Total

GRÁFICO 01. Pesquisa de opinião – Controladoria para Administradores