

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ERLAI CRESPÃO SESSEL**

**ATRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA: PROPOSTA PARA UMA INSTITUIÇÃO  
DE ENSINO DO ESTADO DO PARANÁ**

**CURITIBA  
2018**

**ERLAI CRESPÃO SESSEL**

**ATRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA: PROPOSTA PARA UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO PARANÁ**

**2018**

ERLAI CRESPIÃO SESSEL

**ATRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA: PROPOSTA PARA UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO DO ESTADO DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista. Curso de Especialização em Controladoria do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA  
2018

Dedico este trabalho a minha família e esposo, que muito me apoiaram na realização deste curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus agradecimentos devem ser feitos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a concretização desta etapa em minha vida e que são especiais para mim.

Primeiramente devo agradecer a Deus, pelo dom da vida e por iluminar meus passos rumo a mais esta importante conquista.

Agradeço aos meus pais, que me deram apoio e incentivo nas horas difíceis.

Ao meu marido, por estar sempre ao meu lado, por todo o incentivo, que me estimulou e compreendeu minha ausência pelo tempo dedicado aos estudos. Obrigada por entender e apoiar as minhas escolhas!

Agradeço ao meu orientador, Professor Romualdo Douglas Colauto, responsável pela orientação desse trabalho. Também sou grata aos docentes da Universidade Federal do Paraná, que contribuíram de forma muito especial para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Aos meus colegas de turma, muito obrigado pelo compartilhamento dos conhecimentos e, acima de tudo, obrigada por serem amigos tão especiais!

Obrigada a todos!

“Ter sucesso é gostar daquilo que faz.  
Quem gosta do que faz nunca se cansa de trabalhar.”  
(Olacyr de Moraes)

## RESUMO

O foco da pesquisa foi apresentar um estudo em uma instituição de ensino privado sobre ferramentas que podem ser utilizadas pela controladoria para contribuir nos processos de gestão na busca da otimização dos resultados econômicos. A inquietação do estudo está relacionada com o crescimento da procura por ensino superior, que torna as Instituições de Ensino Privadas mais competitivas. Assim, o objetivo da monografia foi apresentar as atribuições da controladoria, como órgão de gestão, para uma instituição de ensino do Estado do Paraná. Sabe-se que os processos acadêmicos e administrativos ficam mais complexos e precisando atender a demanda social da comunidade. A Controladoria pode ser entendida como principal ferramenta de apoio à administração da organização. Sua função essencial é auxiliar os gestores das organizações na tomada de decisões tempestivas. Neste sentido, conhecer o papel do *controller* e suas atribuições é o primeiro passo para implantação do departamento de Controladoria em uma empresa. A metodologia da pesquisa deste trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, para respaldar os objetivos propostos fundamentou-se em um estudo de caso com uma observação participante. Os resultados mostraram que com o desenvolvimento da pesquisa, identificou-se que a implementação do setor de controladoria pode atribuir frutos vantajosos, potencializando bons resultados e alavancando seu faturamento, não esquecendo de destacar que estes resultados só serão alcançados com uma equipe unida e determinada em cumprir sua missão.

**Palavras-chave:** Controladoria. Instituição. Planejamento.

## **ABSTRACT**

The focus of the research was to present a study in a private educational institution about tools that can be used by the controller in order to contribute to the management processes in pursuit of the optimization of economic results. The concern of the study is related to the growth of the demand for higher education, which makes the Private Education Institutions more competitive. Thus, the purpose of the present monograph was to present the attributions of the controller, as a management body, to an education institution in the State of Paraná. It is known that the academic and administrative processes get more complex and need to meet the social demand of the community. The Controllershship can be understood as the main tool to support the administration of the organization. Its essential function is to assist the managers of the organizations in the making timely decisions. In this sense, knowing the role of the controller and his duties is the first step in the implementation of the Controllershship department in a company. The research methodology of this paper is characterized as an exploratory research. A case study with a participant observation was used to support the proposed objectives. The results showed that with the development of the research it was identified that the implementation of the controlling sector can attribute beneficial results, potentiating good results and leveraging their revenues, noting that these results will only be achieved with a team united and determined in fulfill its mission.

**Keywords:** Controllershship. Institution. Planning

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Controladoria na Organização .....	9
Figura 2 - Objetivos dos controles internos .....	14
Figura 3 - Alunos do Ensino Superior Público e Privado .....	15
Figura 4 - Modelo de avaliação de desempenho e resultados numa instituição de ensino .....	16

## **LISTA DE SIGLAS**

IES – INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

SIC – SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

SIGE – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EMPRESARIAL

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA .....	1
1.2 OBJETIVOS .....	4
1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO.....	5
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>7</b>
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA CONTROLADORIA .....	7
2.2 PAPEIS E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA .....	9
2.3 CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO .....	11
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>18</b>
<b>4. RESULTADOS/ANALISE DOS DADOS</b> .....	<b>20</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA IES OBJETO DE ESTUDO .....	20
4.2 PROPOSTA DE ATRIBUIÇÕES PARA A CONROLADORIA .....	20
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>28</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à velocidade com que as mudanças no mercado financeiro vêm acontecendo, a Controladoria está cada vez mais conquistando um espaço respeitável nas empresas. Frequentemente o administrador precisa tomar rápidas decisões, o que requer informações corretas e precisas, com facilidade de interpretação, neste momento a empresa precisa ter uma peça chave de progresso, papel este fundamental, que, na maioria das vezes, são atribuídas ao *controller*, o qual não mede esforços para que os resultados futuros sejam os mais eficientes e promissores. Contudo, não se pode esquecer que, para que isso ocorra como previsto, as entidades necessitam cada vez mais de organização, planejamento e controle de suas atividades.

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Acompanhando a evolução da humanidade a contabilidade teve uma maior responsabilidade sobre o controle patrimonial das empresas, pois é aonde se identifica todos os fatos para poderem ser registrados contabilmente, e através destes avanços tecnológicos que a função da controladoria passa a ser uma das principais novidades das organizações.

O surgimento de ferramentas para os administradores das empresas tem um papel importante para as entidades. Para o *controller* é essencial conhecer o mercado em qual está inserido, para que, possa repassar de maneira fundamental as informações para tomada de decisão e contribuindo para fornecer informações sobre o resultado das empresas.

Padoveze (2005) destaca que para gerar informações precisas, os gestores precisam abrir as informações financeiras da entidade para que o *controller* consiga elaborar um planejamento estratégico eficiente, atuando diretamente na correção de falhas e ainda se contextualizar melhor o mercado onde a organização atua.

Com as evoluções financeiras acontecendo a todo o momento, contar com um

profissional da área de controladoria na entidade significa estar bem avançado estrategicamente com relação aos seus concorrentes, pois um dos objetivos principais é mostrar aos gestores uma visão diferenciada no mercado externo e auxiliar nos processos decisórios.

Aprofundando um pouco mais no interesse deste estudo, pretende-se apontar falhas e oportunidade que o processo de gestão, quando bem aplicados, podem ser um elemento crucial para geração de valores em uma Instituição de Ensino Superior (IES). Onde seja criados e executados procedimentos administrativos de forma que possamos observar quais seriam as melhores práticas de gestão, implementando metas que acarretem o aumento da satisfação e produtividade. A empresa deve contar com um bom sistema de informação e um capital intelectual preparado para novos desafios, gerando assim uma vantagem competitiva.

Atualmente as IES estão passando por mudança significativas, onde passam a ser vista com outros olhos, diferente de um pensamento passado que eram interpretadas como uma organização tradicional ou cultural, assumindo responsabilidade social perante a comunidade.

Para Ferreira (2001), as Instituições Privadas estão conquistando cada dia mais o mercado financeiro, onde os pais priorizam investir na educação de seus filhos, o futuro das crianças também é fruto da qualidade do ensino oferecido, tornando esse mercado recentemente mais atraente e competitivo, onde boas práticas de ensino são alicerces para formação de uma pessoa, nesta linha as escolas passam a se tornarem escolas-empresa.

Neste sentido, falta executar alguns fatores primordiais da controladoria, os gastos são realizados planejamento, execução e controle. Quando o planejamento é falho ou inexistente, o controle é quase impossível de ser realizado. Devem ser estabelecidos procedimento e processo de desempenho, implementação de uma gestão por resultados, que buscará a eficiência dos processos organizacionais e gerenciais. É sentido uma ausência de controles internos, integração entre os departamentos, sistemas administrativos e contábeis não integrados e execução do planejamento orçamentário.

Esta pesquisa busca reconhecer o papel da controladoria em uma empresa moderna, de forma com que os gestores possam conhecer o potencial de um *controller* e sua eficiência no processo gerencial da entidade. Seguindo este propósito, questiona-se: **quais as atribuições da controladoria, como órgão de gestão, para uma instituição de ensino do Estado do Paraná?**

## 1.2 OBJETIVOS

No intuito de identificar e destacar as metas propostas por este trabalho, apresenta-se abaixo os objetivos gerais e específicos.

### Objetivo Geral

O objetivo geral da monografia consiste em apresentar uma proposta de atribuições para a controladoria, como órgão de gestão, em uma instituição de ensino do Estado do Paraná.

### Objetivos Específicos

- Investigar na literatura atribuições para subsidiar a controladoria, como um órgão de gestão;
- Identificar setores, funções e atividades que requerem aperfeiçoamentos de gestão em uma instituição de ensino fundamental e médio;
- Propor um conjunto de atribuições para subsidiar a implementação da controladoria, como uma unidade administrativa para a IES objeto de estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

As mudanças globais e sociais veem contribuindo com grandes mudanças nos sistemas de controle gerencial internos nas empresas. Pode-se verificar que muitas empresas acabam fechando suas portas por falta de planejamento antecipado, antes mesmo de iniciar suas atividades empresariais. Devido a estes acontecimentos, surgiu uma grande preocupação dos gestores de grandes empresas, em identificar as possíveis falhas antes mesmo de acontecer e por isso tem-se a necessidade de conhecer mais profundamente o mercado externo onde a organização exerce suas atividades. Conceito do papel do *controller*.

Os modernos conceitos de Controladoria indicam 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 gestores a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa. (NAKAGAWA, 1993, p.13).

Percebe-se que a controladoria surgiu para fornecer informações precisas, sendo responsável pelo processo de implementação e manutenção de sistemas integrados de informação. Cada empresa possui seus próprios procedimentos políticos internas, o que varia conforme o tamanho da empresa, esses procedimentos precisam sempre se adaptar e estar abertos para novas mudanças, objetivos devem ser elaborados e rotinas realizadas de maneira com que a eficácia do trabalho seja satisfatória.

A controladoria com uma unidade administrativa dentro de uma Instituição de Ensino tem procedimentos a serem cumpridos e suas expectativas são alimentadas de acordo que os controles internos, os quais são estabelecidos pela presidência da entidade, integrando todos os departamentos da empresa com contabilidade, presando sempre pela eficácia de um bom sistema e destinação correta de funções dos colaboradores.

Destaca Ferreira (2001), que para uma Instituição de Ensino com grande potencial, não se pode deixar de destacar o sistema organizacional, onde planos de ensino devem ser elaborados minuciosamente e os educadores sempre focados na

melhor forma de aprendizagem de seus clientes, os alunos. Por muitas vezes, nota-se que as falhas na comunicação dos setores acabam prejudicando seus clientes, acredito que, a direção e presidência deva acompanhar mais próximo a realidade dos acontecimentos, tanto manual como gerencial, que por muitas vezes são remanejados e nem sempre bem executados. O controle interno, quando bem aplicado, deve analisar todos os processos e procedimentos, de natureza administrativa e contábil.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura empreendida em bases de dados nacionais suporta a fundamentação teórica do tema da pesquisa. Para tanto, busca-se abordar sobre os principais aspectos relacionados à Contabilidade, seguido pelo tópico da Contabilidade Gerencial. Na sequência finalizando a fundamentação teórica destacando a importância da controladoria nas empresas modernas, partindo de conceitos, estrutura até análise de desempenho.

### 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA CONTROLADORIA

É função da controladoria dar suporte em todas as etapas do processo de gestão, deve estar estruturada para atender as necessidades internas e monitorar o processo de gerenciamento da empresa, hoje em dia o processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria por meio de assessoria, planejamento, controle e execução, devendo ser um profissional “multifuncional”, onde tem conhecimento em área administrativa, financeira e contábil.

Segundo SCHMIDT e SANTOS (2006, p.11), “A origem da controladoria está ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que ocorrem com o advento da Revolução Industrial.”

Ela é considerada um instrumento crucial, que tem por finalidade auxiliar a administração das empresas em aumentar sua complexidade global, sempre apresentando informações de grande valia, que tragam confiabilidade no processo de tomada de decisão. Na mesma linha de pensamento, outros autores comentam ainda:

A melhor maneira de se compreender a complexidade do processo de tomada de decisão nas empresas é reconhecer que cada situação, em separado, requer sua própria solução. Igualmente, as empresas devem ser administradas em seu próprio contexto, pois companhias diferentes têm diferentes mercados, linhas de produção, estrutura patrimonial e porte, por tanta diversidade de objetos. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1992, p.17).

Surgindo em Nova York e conhecido no mercado externo primeiramente, a

evolução da controladoria ampliou-se devido a Revolução Industrial, onde ocorreu o aumento de sua produtividade e estrutura das empresas, surge então, a necessidade de controles internos e planejamento de longo prazo. Schmidt e Santos conceituam o surgimento do profissional de controle:

A conjunção da produção em massa com o avanço dos sistemas de distribuição desta produção foi fundamental para o surgimento de grandes empreendimentos. As fábricas cresceram com o aumento da produtividade e com o aumento da demanda de produtos, gerando o processo de uniformização da produção. As atividades não cresceram somente em tamanho, mais difundiram-se por todos os lados, causando uma grande descentralização. Todos esses fatores aliados geraram a necessidade do desenvolvimento de novos métodos de administração e controle. (SCHMIDT e SANTOS, 2006, p. 12).

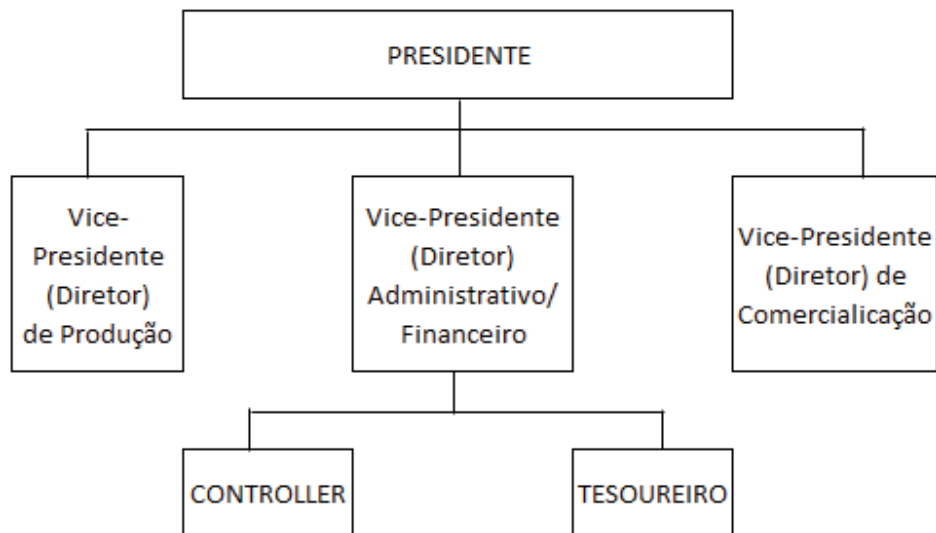
Nesse cenário, os profissionais de administração e contabilidade ganharam mais espaço no mercado, surgindo assim um novo ramo de conhecimentos, a controladoria. Outro fator importante para a expansão da controladoria a criação de entidades sem fins lucrativos que requerem controle maior, para demonstrar ao público que essas entidades atende uma transparência maior, sem falar em planejamentos futuros. Morante e Jorge (2008) ressaltam que o profissional responsável pela controladoria deve conter habilidades em finanças empresarial, com a compromisso de analisar o desempenho da organização, agregando metas objetivas para correção de problemas passados.

Para que o *controller* trabalhe de forma eficiente, precisa conhecer todo o processo de funcionamento da entidade e principalmente o mercado externo em que ela está inserida, para isto acontecer ela precisa coletar dados, conhecer seus concorrentes diretos. A controladoria nasceu da contabilidade gerencial. O ponto forte da contabilidade e da controladoria é produzir informações de qualidade e fácil compreensão, possuir relevância, confiabilidade, oportunidade e valor produtivo.

Conforme comenta Padoveze (2004), é função do *controller* ter uma visão proativa, voltada para o futuro, satisfazendo as necessidades da empresa, otimizar resultados positivos de curto ou médio prazo, é responsável por conduzir e agregar valores nas organizações. Pode-se diferenciar o papel da controladoria na organização, não apenas como uma unidade administrativa e sim uma função

essencial dentro de uma Instituição de Ensino, pois exerce um papel influenciador para as futuras ações da empresa, devem conduzir e monitorar resultados, conforme figura representativa demonstrado abaixo (FIGURA 1).

Figura 1 - A Controladoria na Organização



FONTE: PADOVEZE (2005)

A contabilidade deixou de ser apenas ferramenta de números pouco entendida para uma unidade que desempenha em conjunto com os gestores dentro das organizações, o *controller* precisa ter uma visão proativa e voltada para o futuro, otimizando esforços de toda a equipe, criando e dando suporte no processo de planejamento de metas de desenvolvimento, o cumprimento de sua missão e na garantia de continuidade. Para que isto ocorra depende da interação da empresa com o ambiente onde atua, satisfação dos clientes, funcionários, proprietários, comunidade e governo.

## 2.2 PAPEIS E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Segundo Roehl-Anderson e Bragg (2004 citado por Schmidt-Santos, 2006), o

papel inicial da controladoria era muito simples: a equipe da controladoria tinha como principal função o processamento das transações que apoiavam as operações de negócio. Isso exigia uma grande equipe burocrática gerenciada por um pequeno corpo de pessoas treinadas em técnicas para processamento de transações. Neste ambiente, a imagem estereotipada de um *controller* introvertido debruçado sobre uma calculadora e uma pilha de papéis era bastante pertinente.

Mosimann e Fisch, (1999, p.118), definem o papel da controladoria: “como órgão administrativo da empresa, por meio de seus gestores, cabe coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global, de modo a garantir a eficácia da empresa”

A controladoria é a principal administradora de informações gerenciais, é responsável por ter o conhecimento necessário para dar apoio administrativo e ferramentas primordiais no processo de gestão. Para isso acontecer, o *controller* precisa estar presente no dia-a-dia do desempenho das atividades da entidade, além de uma análise ampla da situação financeira, para apresentar informações confiáveis de como a entidade está ganhando seu espaço em curto e longo prazo em comparação com seus concorrentes externos. Mais esses profissionais ainda estão em processo de adaptação conforme afirmar Schmidt e Santos:

Para muitos pesquisadores da área contábil, a denominação de *controller* não representa a realidade desse profissional, pois parece enfatizar apenas a função de controle, quando, na realidade, existem outras atividades exercidas por esse profissional que são tão, ou até mais, importantes que a atividade de controle. (SCHMIDT e SANTOS, 2006, p.40).

Conforme pode-se observar no pensamento de acima, o profissional de *controller* é uma ferramenta muito importante a ser utilizada pelas empresas, principalmente de grande porte. Eles estão com sua atenção totalmente voltada exclusivamente para o desempenho financeiro a produtivo, procurando complementar a evolução da entidade.

Para que as IES se tornem mais eficaz, seu processo de gestão deve se empenhar na obtenção de melhores resultados, essa é a principal medida de sucesso, otimizar o resultado da organização é pensar em Controladoria.

As atribuições do *controller* são delimitadas conforme os procedimentos de cada empresa, no entanto as funções básicas consistem em gerenciar, implantar, motivar, coordenar, avaliar planejar, acompanhar e mensurar resultados direcionando de modo sincronizado todas as etapas do processo, de forma justa e imparcial.

## 2.3 CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A Controladoria deve seguir seus conceitos e traçar objetivos em conjunto com a instituição, construindo cenários norteadores de ações de curto e longo prazo, trazendo a realidade operacional para análise de novas decisões (CATELLI, 1999).

Uma das ferramentas mais importantes utilizados no processo de controle e tomadas de decisões financeiras é o orçamento empresarial. É indispensável a implementação deste instrumento em uma Instituição de Ensino, ela é a base fundamental da controladoria, no processo execução e controle receitas, custos e despesas, pois envolve todos os setores da instituição.

No entendimento de Oliveira, Perez Jr e Silva (2002), o objetivo do orçamento é buscar projeção de resultados de maneira estratégica, sempre com o envolvimento de todos os diretores e gestores, estabelecendo objetivos, determinar e acompanhar cronogramas, motivação, análise e acompanhamento das diretrizes, dificuldades e limitações. Cabe ao *controller* administrar o sistema orçamentário juntamente com os gestores, elaborando, executando e acompanhando todas as fases da implementação e execução dos orçamentos.

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2002), a estrutura do controle orçamentário é definida particularmente por cada organização/instituição, em modo geral não pode ser esquecido de analisar o cenário econômico, fazer um mapeamento da atual situação financeira e principalmente definir objetivos futuros. As projeções orçamentárias geralmente são focadas na diminuição de despesas financeiras, futuros financiamentos e investimentos estruturais.

Na instituição objeto deste estudo, o orçamento é planejado anualmente e reavaliado trimestralmente, comparando o previsto com o realizado, desta forma é

analisado minuciosamente as dificuldades financeiras apresentadas no decorrer deste período, servindo de exemplo para ajuste nos próximos trimestres. Investimento em capital intelectual, estrutural saber investir em marketing na época do ano correta são as peças chaves de empresa.

Algumas medidas as organizações devem sempre estar atentas, atuando de maneira estratégica e consciente, pois algumas decisões podem refletir negativamente no desempenho das atividades de instituição, como analisar os dados passados e mapear as atividades frequentemente, objetivando identificar quais não agregam valor ao serviço e identificar os custos de cada produto, serviço, atividade e processo de negócio desenvolvidos pela entidade, não esquecendo de analisar o retorno dos do negócio (FERREIRA, 2001).

Padoveze (2005) comenta que o plano orçamentário é considerado essencial para a contabilidade gerencial e a controladoria, pois envolve todos os setores da instituição ligados as atividades da empresa, possibilitando a antecedência de problemáticas. O controle orçamento só traz benefícios para a instituição, pois o controle auxilia no processo decisório, formulando estratégias e projetando impactos futuros. Já o sistema de informações gerenciais é o alicerce de uma boa Controladoria.

Os SIGE têm como objeto a integração e consolidação das informações gerenciais e contábeis, que deve estar atrelada ao SIC, que buscam consolidar os processos operacionais e resultados das empresas. Um sistema contábil e gerencial bem estruturado oferece informações gerenciais importantes que permitem avaliar o desempenho econômico dos diversos setores dentro de uma instituição. Conceito dos Sistemas de Informação:

Um sistema de informação pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisão, não apenas da empresa com um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos, físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações, com a observância dos limites impostos pelos usuários quanto ao tipo de informação necessária a suas decisões, condicionamento, portanto a relação dos dados de entrada. Tais limites evidenciam a intenção dos usuários quanto a determinação dos sacrifícios que devem ser feitos para se obter um retorno esperado de suas decisões, tomadas em condições de incerteza. (MOSIMANN e FISCH, 1999, p.54).

O SIC juntamente com SIGE quando bem parametrizados possibilita aos gestores e ao *controller* explorar todas as informações gerenciais e contábeis em sua totalidade, esta parametrização deve atender as necessidades gerenciais. Esse sistema deve suprir as necessidades contábeis, modular de maneira que facilite o processo operacional e gerencial, fazendo o detalhamento, identificação e classificação das contas contábeis. É importante o investimento em sistema de informação pois a integração dos dados precisa ser alinhada para que dados sejam contabilizados corretamente (SCHMIDT, et al, 2002).

A empresa analisada possui algumas deficiências na integração dos sistemas, pois ele opera com dois programas diferentes, um operacional/gerencial onde são movimentados toda a vida acadêmica dos alunos, como dados da secretaria (históricos escolares) e financeiro (planos de bolsas, emissão boletos, etc) e o outro programa onde é movimentada a contabilidade, ou seja, após ocorrido toda a parte financeira os valores são transferidos de forma total para o sistemas contábil, gerando grandes dificuldades na integração e análise das informações. Essa mensuração de informações muitas vezes é falha, pois pode ocorrer de alguma informação se perder no meio do caminho.

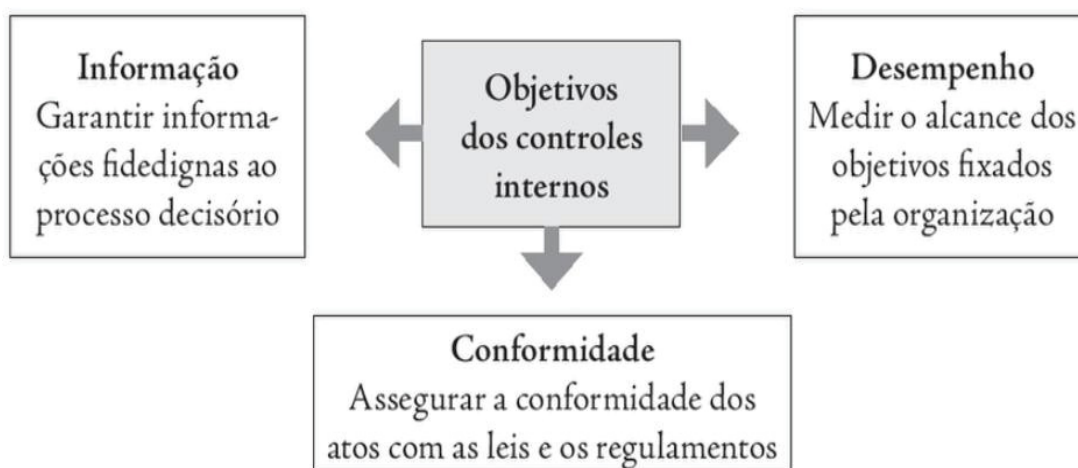
O acompanhamento dos negócios representa a necessidade da instituição de acompanhar o mercado que ela está inserida, isto ocorre quando os planejamentos mencionados no item anterior reúnem informações elevadas para análise de oportunidades e ameaças, podendo ser analisadas até mesmo de forma estatística, projetando novas tendências de mercado.

Para que o processo de execução de controle possa satisfazer suas funções, deverá traçar algumas metas, as responsabilidades devem ser direcionadas, evidenciando as obrigações que cada gestor deve assumir, direcionando as tarefas entre os colaboradores, controlando as atividades e identificar variações globais. Ferreira (2001) exemplifica que o processo de controle poderá ser de três modelo: Controles estratégicos, táticos e operacionais, todos eles devem priorizar o aumento de produtividade, melhoria da qualidade, redução de custos, diminuição de desperdícios. Em função da velocidade com que as mudanças vêm aumentando, as

organizações estão direcionando seus controles na otimização de resultados, onde são responsáveis por um conjunto de atividades flexíveis que possuem padrões de desempenho próprios.

Segundo Corbari e Macedo (2012), os controles internos, englobam toda a organização, unindo os controles administrativos e controles contábeis, operando na execução das atividades planejadas e a avaliação periódica da atuação, visando uma eficiência operacional, e assegurar a proteção de seu patrimônio. Neste sentido pode-se destacar três modelos e funções de controles internos, conforme Figura 2.

Figura 2 - Objetivos dos controles internos



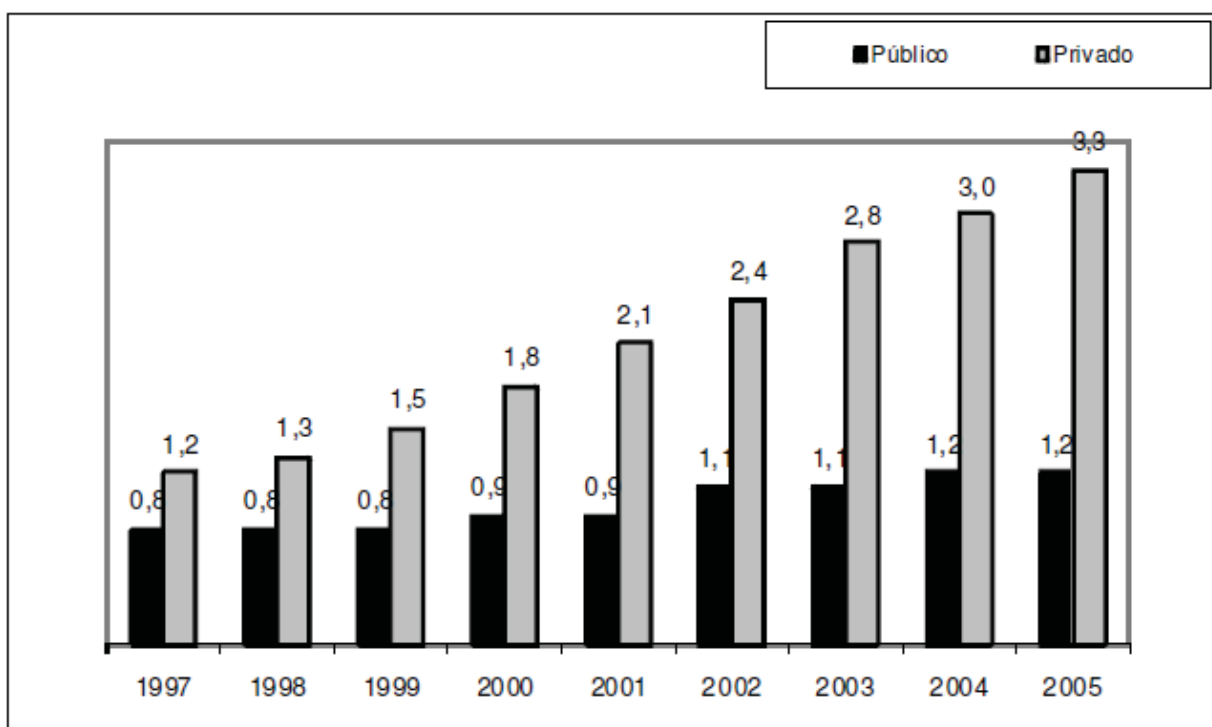
FONTE: CORBARI e MACEDO (2012)

A atuação da controladoria na execução dos controles está direcionada principalmente em verificar se os resultados planejados foram efetivamente realizados, identificando possíveis desvios de metas, traçando ações para correção de falhas e direcionando os gestores no processo de tomada de decisão, para isto o SIGE deve ser alimentado corretamente e apresentar informações com confiabilidade, é de fundamental importância que esse sistema auxilie nos procedimentos de controles internos, ou seja, o *controller* busca verificar se as atividades desenvolvidas estão ou não alcançando os resultados desejados.

Devido à grande demanda de procura em cursos superiores, as universidades públicas não estão conseguindo atender toda essa procura, desta forma surge a

oportunidade de expansão das instituições particulares, surgindo também a demanda das escolas de ensino básico. No início suas atividades eram sem fins lucrativos e com a medida que empresários notaram uma forma grandiosa de lucratividade começaram a surgir as empresas-escolas, jamais deixando de lado de manter um padrão de ensino de qualidade. Além destas preocupações mencionadas, deve-se tomar cuidado ao estabelecer a distribuição de aplicação dos recursos econômicos e financeiros, objetivando a integridade da estrutura necessária e o cumprimento dos regulamentos que comandam a educação nacional. Na Figura 3 demonstra-se o crescimento do ensino privado entre os anos de 1997 há 2005.

Figura 3 - Alunos do Ensino Superior Público e Privado



FONTE: Hoper Educacional e MEC, 2006.

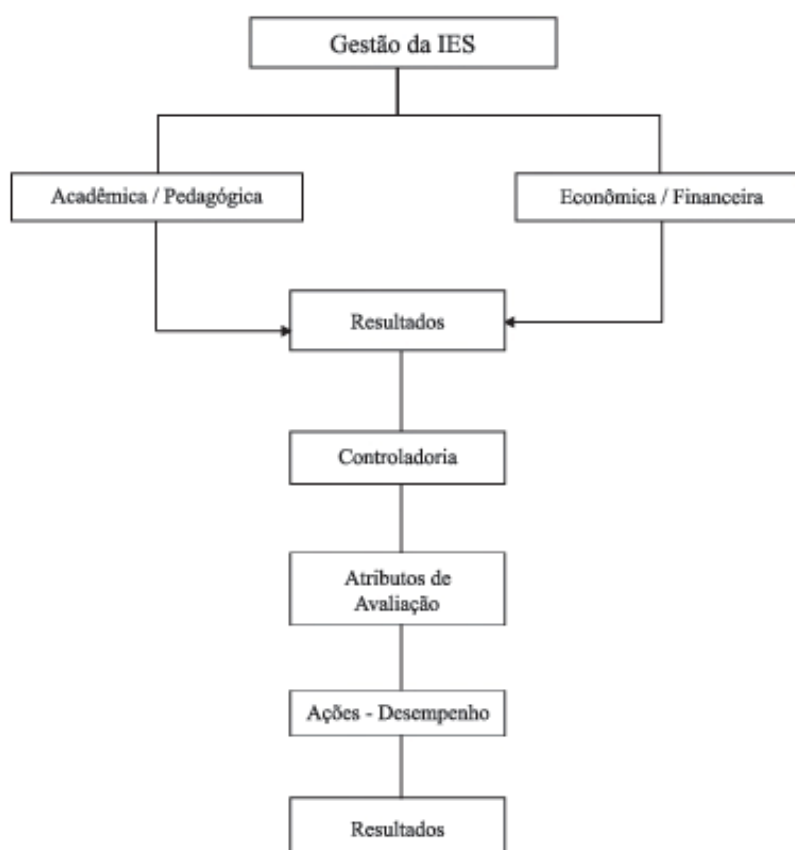
A demanda para o ensino privado cresceu rapidamente no período analisado, neste sentido, as escolas particulares se deparam com um empenho financeiro bastante relevante, pois é difícil se manter financeiramente apenas com as receitas de mensalidades, as quais devem suprir todas os gastos e os custos de funcionamento das atividades, deve possuir investimento mínimo e diferencial em estrutura física e

intelectual.

Pode-se dizer que a maioria das empresas possui seu próprio modelo de avaliação de desempenho, podendo utilizar-se dos dados levantados no planejamento estratégico para compreender alguns indicadores e relatórios gerenciais, que possibilitam avaliar a forma que ela vem atuando no mercado competitivo.

Conforme descreve LUZ em seu artigo publicado pelo CRCPR, a controladoria deve promover e acompanhar planos, objetivos e metas, evidenciando futuros reflexos financeiro e econômico nas suas atividades operacionais, conforme pode-se demonstrar na figura abaixo, onde a controladoria participa do processo de avaliação de desempenho e resultados numa instituição de ensino, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo de avaliação de desempenho e resultados numa instituição de ensino



FONTE: CRCPR

Esta figura busca demonstrar um modelo básico de sistema de informações dentro de uma IES, partindo dos gestores a distribuição de funções e obrigações, na sequência vem o controle acadêmico que é monitorado pela secretaria e dos processos administrativos, almejando sempre resultados positivos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção descrevem-se o método e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para a consecução dos objetivos do trabalho, aumentando, dessa forma, a compreensão do estudo e assegurando a cientificidade do trabalho. Primeiramente apresenta-se o delineamento da pesquisa. Na sequência define-se a forma da coleta e análise dos dados, além das limitações da pesquisa.

Este trabalho classifica-se quanto aos objetivos como uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória busca unificar o objetivo da pesquisa que será efetuada através dos fenômenos ocorridos dentro da empresa, o que permite ao pesquisador analisar melhor o problema, de maneira precisa, como uma investigação mais detalhada referente ao assunto pesquisado. É considerada exploratória por haver um levantamento bibliográfico, que proporciona uma visão mais geral de um determinado fato pesquisado.

Com relação ao tipo de pesquisa a ser aplicado no presente estudo, pode ser considerada como uma pesquisa qualitativa conforme descreve STAKE (2011, p. 41) “Não existe uma única forma de pensamento qualitativo, mais uma enorme coleção de formas: ele é interpretativo, baseado em experiências, situacional e humanístico.” O método qualitativo busca compreender como as coisas funcionam, se baseia nos fatos já ocorridos, buscando analisar os resultados, evitando assim as distorções acerca da análise e interpretação dos dados.

O método qualitativo é aplicado quando você quer se aprofundar na causa e efeito de um determinado problema. Enfatiza o desenvolvimento da investigação dentro de protocolos estabelecidos e técnicas específicas o qual se baseia no teste das hipóteses. A qualificação científica é uma forma de atribuir números a propriedades, objetos, acontecimentos, para proporcionar informações uteis.

A presente pesquisa com relação à abordagem dos procedimentos enquadra-se no método observação participante, que são de natureza sensorial, onde envolve a rotina do pesquisador na empresa estudada, permitindo a precisão na captação das informações na coleta dos dados. Marthins e Theóphilo (2009) comentam que este modelo de pesquisa é uma das técnicas muito comum aplicada, onde o pesquisador-

observador participa das atividades da organização estudada, direta ou indiretamente, permitindo essa observação ter embasamento técnico suficiente para aplicação do propósito do estudo. A fim de entender melhor os procedimentos necessários para a coleta de dados, esta etapa fica dividida em duas fases, sendo a primeira de pesquisa observação participante, já descrita anteriormente e a segunda como estudo de caso. O estudo de caso é uma maneira de analisar e interpretar os dados coletados, que pode ser feita de maneira intensiva, pela análise detalhada dos dados para obtenção de novas ideias sobre determinado assunto. Consideração do estudo de caso:

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2010, p. 37)

Este modelo de pesquisa é utilizado principalmente no estudo exploratório, pois descreve a fase inicial do processo social de uma entidade, e pode ser também um método de pesquisa muito interessante para a investigação de fenômenos ocorridos na empresa explorada.

## **4. RESULTADOS/ANALISE DOS DADOS**

Respondendo aos objetivos propostos, serão apresentadas a descrição e a análise dos dados, com o propósito de apresentar levantar alguns pontos positivos e negativos das atividades realizadas no cotidiano da instituição, identificando possíveis aperfeiçoamentos de atividades e setores. Apontar melhorias estratégicas com a implantação do setor de controladoria na instituição.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA IES OBJETO DE ESTUDO**

A empresa estudada, com sede no Município de Curitiba/PR, iniciou suas atividades em 2003, sendo uma Sociedade Anônima de direito privado. Sua atividade econômica principal está direcionada na prestação de serviços de ensino fundamental e médio; e a secundária, cursinho preparatórios para concurso e vestibular, atualmente controladora por uma holding.

A empresa atua em Curitiba e Região Metropolitana de Curitiba, com o objetivo principal de ofertar para seus alunos ensino de qualidade e tecnologia. Sua marca já é reconhecida em todo estado e projetos futuros com a incorporação de uma rede integrada de colégios buscar levar expansão nacional de seus negócios.

### **4.2 PROPOSTA DE ATRIBUIÇÕES PARA A CONTROLADORIA**

Conforme abordado na revisão de literatura, a controladoria é considerada uma das melhores e mais importante ferramenta para uma boa e eficiente gestão empresarial, estudando todas as receitas, despesas e custos das empresas. A controladoria é responsável por planejar, elaborar e interpretar informações hábeis que auxiliam o crescimento da empresa perante a concorrência.

Trabalhando em conjunto com a administração da instituição, com o intuito de gerar informações estratégicas para crescimento futuro. Tudo isto com o propósito de controlar o patrimônio das empresas, demonstrando suas variações patrimoniais, para

ajudar o administrador da entidade a tomar suas decisões com mais eficiência.

O primeiro passo é esclarecer o papel da controladoria dentro de uma organização para aceitar sua atuação. Pois algumas funções e atividades com a implementação pode gerar algumas incertezas, pois é um modelo inovador de gestão. Segundo Nakagawa (1993), a controladoria é o setor responsável por coordenar ações, administrar processos, assegurar que as informações geradas pela contabilidade sejam úteis para potencialização das decisões e aumento de resultados financeiros. De modo geral ela supervisiona todos os setores da empresa, assegurando harmonização das informações gerenciais.

Em uma publicação a BLB Brasil Escola de Negócios Ltda define o modelo de profissional que vai atuar como *controller*, onde menciona que além de conhecimentos amplos na área de contabilidade, é necessário também ter conhecimento e habilidades em administração, gestão comercial e empresarial, recursos humanos, conhecer a estrutura da instituição, entre outras. Mudanças positivas, devem ser recebidas com entusiasmo e no mundo modernos que vivemos, novas tecnologias e modelos de gestão devem ser bem-vindas.

Olivera (2013) comenta que as atribuições do *controller* são baseadas com relação a execução das atividades cotidianas, como examinar as informações fiscais e contábeis, elaboração de orçamentos e planejamento, principalmente elaborar relatórios para tomada de decisão. Tornando-se um setor indispensável para qualquer organização, pois está direcionada no processo de controle, prestando assessoria e consultoria para a pirâmide hierárquica de uma organização.

Após divulgar o novo setor de controladoria na instituição, é importante apresentar aos gestores uma proposta de operação conforme destaca ainda a BLB Brasil Escola de Negócios Ltda, onde possivelmente a implantação fará novas divisões e subdivisões, redirecionando funções e atividades, é de grande importância e normal no começo, que alguns colaboradores fiquem apreensivos com as mudanças, mas assim que entendem o processo, ele será feito de uma forma organizada e tranquila, importante esclarecer que este processo terá a participação de todos.

Neste momento de adaptação, serão avaliadas a execução das atividades, identificação de setores e definição de funções, fazendo um acompanhamento

minucioso de todo o operacional. Decorrido um certo período após a inicialização do setor de controladoria, deverá o *controller* apresentar sua análise de estruturação da instituição, podendo exigir aperfeiçoamento de alguns colaboradores e gestores, processo está muito importante para a evolução da entidade, é uma visão futura de negócios.

Dentro deste contexto, a implementação do setor de controladoria pode variar para cada empresa, seguindo sempre sua missão. Não se pode deixar de destacar que é um grande desafio para as organizações essa mudança sucessiva, garantindo aos gestores informações com qualidade e rapidez necessárias para a tomada de decisões estratégicas. Padoveze (2009) comenta que esta sintonia, deve garantir uma direção para qual linha os planejamentos operacional e estratégico está se direcionando, de modo a estimular os esforços, utilizando-se desses dados para detectar oportunidades e ameaças.

É sempre um grande desafio a implantação de novos modelos de gestão, nem sempre bem aceitáveis, mais os usuários devem ter em mente que este setor visa trazer muito benefícios futuros de curto, médio e longo prazo. Algumas vezes, certas funções devem ser descentralizadas, onde os diretores possam negociar e planejar a empresa com mais qualidade, sendo que após reestruturação cada departamento pode desempenhar melhor suas funções. Segundo Kaplan e Norton (1997) a controladoria moderna pode ser utilizada como uma unidade administrativa, assegurando a eficácia da empresa por meio do controle das operações e seus resultados planejados.

No momento, a empresa estudada não possui um setor de controladoria definido, as decisões são tomadas seu diretor presidente com embasamento nos relatórios financeiros e contábeis com projeções futuras. No passado houve uma tentativa de implementação do setor de controladoria mais sem êxito. A implementação deste setor pode trazer ganhos financeiros, pois uma análise de informações mais técnica da área agrega mais credibilidade para tomada de decisões.

Primeira destacam-se alguns pontos negativos a serem melhorados na instituição analisada e na sequencia aprestado possíveis melhorias. Ponto negativos na operação das atividades da empresa:

1. Os sistemas de informações financeiro e contábil não são integrados, dificultando a eficiência e rapidez das informações;
2. Os controles internos possuem certo grau de controle falho, algumas faturas são pagas vencidas, devido há falta de orçamento planejado;
3. A contabilidade é vista apenas como um departamento que serve apenas para apuração de impostos, fazer conciliações e gerar relatórios contábeis;
4. Falha nos cadastros dos alunos, com relação há descontos de bolsas, gerando transtornos com os pais;
5. Dificuldade dos atendentes com relação as práticas financeiras;
6. Os gestores de cada setor possuem certa “autonomia” nas decisões, ou seja, não existe um padrão para decisões ou questionamento com superiores, simplesmente se decide com base naquilo que o gestor acredita ser a melhor opção.

Com o objetivo de harmonizar os processos de gestão da instituição, surge a necessidade de implementação do setor de controladoria, que possa permitir a padronização e coordenação de todos os setores. Espera-se que o desempenho desta pesquisa possa ajudar a suprir as necessidades apresentadas anteriormente.

Após o levantamento de algumas informações operacionais na instituição pesquisada, apresentam-se as seguintes sugestões de melhoria para implementação do setor de controladoria na IES:

- a) Capacitar o gestor financeiro para execução da função de *controller*, pois ele apresente amplo conhecimento da instituição além de seus conhecimentos administrativos e gestão de negócios; destacando que o mesmo precisa aprofundar seus conhecimentos em contabilidade e seu aperfeiçoamento no desempenho das atividades na gestão de pessoas;
- b) Elaboração de avaliação de desempenho dos colaboradores e terceiros além da execução de *feedback*, mensurando quanto cada colaborador agrega ao negócio;

- c) Implantação de controle interno e avaliação de indicadores de desempenho econômico-financeiro;
- d) Aperfeiçoamento do corpo docente administrativo;
- e) Integração com a contabilidade, onde os setores de secretaria, comprar, financeiro, cobrança e contábil devem andar na mesma linha;
- f) Mapear as tarefas, objetivando identificar as atividades que não agregam valor ao serviço;
- g) Identificar desperdícios;
- h) O controle deve ser executado juntamente com todas as áreas da instituição, avaliando o resultado de cada um individualmente e também da empresa como um todo;
- i) Treinamento dos diretores das unidades. Na instituição analisada todos os diretores possuem apenas conhecimento em licenciatura, sentindo grandes dificuldades nas demandas financeiras. É importante participação deles no planejamento orçamentário, pois são cobrados há acompanhar e executá-los;
- j) Analisar delicadamente as dificuldades enfrentadas pelos diretores com a falta de orçamento. Geralmente valores básicos para a execução das atividades rotineiras são cortados do orçamento, com justificativa de redução de custos, gerando uma grande dificuldade para manter as manutenções necessárias na execução das atividades diárias.

É importante evidenciar que a controladoria não é responsável pela tomada de decisão, esta é função do gestor, havendo envolvimento destes setores. Segundo Ferreira (2001) as inovações tecnológicas estão muito presentes na área educacional, deste modo as IES precisam buscar parcerias estratégicas para manter-se competindo no mundo globalizado, trazendo melhorias nos serviços oferecidos.

Destaca-se a importância da participação da controladoria no processo de gestão, por operar a função de controle, responsável por acompanhar, avaliar e medir resultados. A controladoria procura integrar todos os processos de gestão, provendo aos gestores informações úteis, acompanhando o controle operacional e estratégico

traçados. Esse processo representa o controle amplo de todas as operações da instituição e busca a otimização do resultado positivos, com consequência o aumento do faturamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como foco identificar os desafios e benefícios para a implementação do setor de controladoria em uma instituição de ensino privado, identificando as principais características positivas e negativas da empresa em análise, e principalmente caracterizar quais procedimentos de controladoria podem ser aplicados na empresa. O objetivo do trabalho foi apresentar uma proposta de atribuições para a controladoria, como órgão de gestão, em uma instituição de ensino do Estado do Paraná.

Quanto à proposta da controladoria, este modelo de gestão já vem sendo investigada pela administração, buscando a harmonização dos sistemas de informação, planejamento e controle de operações. Na instituição analisada a controladoria iria atuar na gestão estratégica da empresa, propondo mudanças que possam melhorar o resultado da empresa. Em um primeiro momento, a controladoria iria reavaliar o plano estratégico, definindo metas e atribuições, estabelecendo critérios de avaliação de desempenho e integrando o sistema de informações. Na sequência aplicar um questionário com um feedback, indagando as perspectivas de melhorias na percepção dos colaboradores e gestores que o auxílio da controlaria pode acrescentar para a instituição.

Pode-se dizer que a instituição possui vários pontos positivos, é uma empresa bem estruturada, já possui organização em seus planejamentos, executa controles orçamentários e possui uma administração altamente qualificada, acredito que o setor de controladoria agregaria na sua totalidade as lacunas que faltavam para garantia das tomadas de decisões.

Recomenda-se que a empresa analise melhor os pontos fracos levantados nas análises efetuadas no decorrer deste trabalho, pois eles podem afetar a situação financeira da empresa.

Portanto, com o desenvolvimento da pesquisa, identificou-se que a implementação do setor de controladoria pode atribuir frutos vantajosos, potencializando bons resultado e alavancando seu faturamento, não esquecendo de destacar que estes resultados só serão alcançados com uma equipe unida e

determinada em cumprir sua missão.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M, et al. **Como Elaborar Trabalhos de Monográficos em Contabilidade. Teoria e Prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** São Paulo: Atlas S.A., 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controle Interno nas Empresas.** 10. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

CORBARI, E. C.; MACEDO, J. J. **Controle interno e externo na administração pública** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes. 2012.

DEMO, P. **Introdução a metodologia da ciência.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1985.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. São Paulo: Saraiva S.A., 2006.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva S.A., 2010.

FERREIRA, L. N. **Controladoria e Modelo de Gestão Aplicados às Instituições de Ensino Superior.** Rio de Janeiro. 2001. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3934/Leonardo-Nunes-Ferreira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 10 de Junho de 2018.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **CONTROLADORIA: teoria e prática.** São Paulo: Atlas S.A., 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUZ, E. E., Artigo - **A Controladoria como apoio à gestão em instituições particulares de ensino superior**. Disponível em: <[http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista136/a\\_controladoria\\_como\\_apoio.htm](http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista136/a_controladoria_como_apoio.htm)>. Acesso em 14 de junho 2018.

MACHADO, L. S.; MACHADO, M. R. R. **CONTROLADORIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IESs) PRIVADAS DA GRANDE GOIÂNIA: ESTUDO ENVOLVENDO O ENTENDIMENTO DO GESTOR VERSUS A REALIDADE DA IES**. In: XIII SEMEAD – SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO. Setembro de 2010. Goiânia, GO. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/432/1/Controladoria%20nas%20Institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20Ensino%20Superior%20%28IES%29%20privadas%20da%20Grande%20Goi%C3%A2nia%20estudo%20envolvendo%20o%20entendimento%20do%20gestor%20versus%20a%20realidade%20da%20IES.pdf>>. Acesso em 12 de junho 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

MORANTE, A. S.; JORGE, F. T. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistema, implementação.** São Paulo: Atlas S.A., 1993.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR. J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas S.A., 2002.

OLIVERA, B. A. CAMELO. **Os Benefícios da Implementação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte:** Estudo de Caso na Eletropel Distribuidora de Autopeças Ltda. Goiânia: 2013. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/1250/1/Bruno%20Alan.pdf>>. Acesso em 19 de junho 2018.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Avançada.** 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SCHMIDT, P., et al. **Controladoria: agregando valor a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de Controladoria.** Volume 17. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

STAKE, R. E.; **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.