

**Núbia Maria Vegeti Aruquipa**

**A DIVULGAÇÃO E O CONCEITO SOBRE O PROFISSIONAL DE  
CONTROLADORIA**

**Monografia apresentada ao  
Departamento de Contabilidade, do  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
da UFPR, como requisito para a  
obtenção do título de especialista  
no Curso de Pós-Graduação em  
Controladoria -2007.**

**Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco**

**CURITIBA  
2008**

Melhor é calar e que suspeitem de tua pouca sabedoria, do que falar e eliminar qualquer dúvida sobre isso  
Abraham Lincoln

Para parecer alguma coisa é preciso ser alguma coisa.  
Beethoven

Se o dinheiro é a sua esperança para independência, você nunca a terá. A única segurança real que um homem pode ter neste mundo é uma reserva de conhecimento, experiência e habilidade.

Henry Ford

Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica nossa ignorância.

John Kennedy

## AGRADECIMENTOS

Às pessoas que humildemente colaboraram em contribuir com minhas pesquisas, seja respondendo ao questionário, ou em entrevista pessoal.

À Deus pela oportunidade e pelas vitórias conquistadas.

## RESUMO

ARUQUIPA, Núbia. **A divulgação e o conceito sobre o profissional de controladoria.** Curitiba: 2008. **50f.** Monografia – Programa de Pós Graduação em Controladoria. Universidade Federal do Paraná. UFPR.

Esta monografia trata da problemática conceituação que se faz ao exercício das atividades prestadas pela controladoria. No decorrer desse trabalho, constatamos que o profissional especializado nessa área ainda não pode contar com o devido reconhecimento acerca de suas responsabilidades e capacidade técnica. Dessa forma, realizou-se uma pesquisa para mostrar o que pensam profissionais de áreas correlatas, e empresários de diversos ramos de atividades, com relação ao *controller*. Constatou-se que muitas organizações não possuem uma área denominada como Controladoria, nem um profissional com tal título (*controller*), no entanto, mesmo assim, a função é desempenhada por um aglomerado de vários outros profissionais, em alguns casos, espalhados por diversos setores, que muitas vezes não concordam com relação às medidas necessárias, não contribuindo de forma vantajosa para a empresa, como um profissional capacitado e especializado poderia ser.

Notou-se também que apenas uma pequena fração das pessoas entrevistadas souberam definir a Controladoria em sua verdadeira proposta. O restante confunde o *controller* com profissionais de outras áreas. O presente trabalho permitiu ainda, constatar que é crescente a necessidade de um profissional encarregado especificamente das funções que um *controller* exerce, tendo em vista as mudanças que estão ocorrendo no mercado, consequência do desenvolvimento da economia brasileira. Basta que os empresários conscientizem-se que esse apoio, chama-se Controladoria.

**Palavras- chave:** Controladoria, profissionais, empresários, funções, capacitação.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| LISTA DE QUADROS .....                                     | 8         |
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                   | <b>9</b>  |
| 1.1 Apresentação do Problema.....                          | 10        |
| 1.2 Objetivos .....  | 11        |
| 1.3 Hipótese Geral .....                                   | 11        |
| 1.4 Justificativas e Finalidades.....                      | 12        |
| 1.5 Metodologia.....                                       | 12        |
| 1.6 Limitações.....  | 13        |
| <b>2 PROFISSÕES CORRELATAS E CONTROLADORIA.....</b>        | <b>14</b> |
| 2.1 Definindo a Contabilidade .....                        | 14        |
| 2.2 Definindo a Auditoria .....                            | 14        |
| 2.2.1 Auditoria Financeira .....                           | 16        |
| 2.2.2 Auditoria de Cumprimento e Operacional.....          | 16        |
| 2.3 Definindo a Administração .....                        | 16        |
| 2.4 Definindo a Controladoria.....                         | 18        |
| 2.4.1 Controladoria e Meta da Empresa.....                 | 19        |
| 2.4.2 Controladoria e Cúpula Administrativa.....           | 19        |
| 2.5 O Papel do Controller.....                             | 20        |
| 2.6 Controladoria e Fatos Empresariais .....               | 23        |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>                      | <b>25</b> |
| 3.1 Perfil dos Entrevistados.....                          | 25        |
| 3.1.1 Sexo e idade .....                                   | 25        |
| 3.1.2 Escolaridade.....                                    | 26        |
| 3.2 Instrumentos para Coleta de Dados .....                | 27        |
| <b>4 PONTO DE VISTA DOS ENTREVISTADOS.....</b>             | <b>29</b> |
| 4.1 Grupo dos Contadores, Administradores e Auditores..... | 29        |
| 4.1.1 Contadores .....                                     | 29        |
| 4.1.2 Administradores.....                                 | 30        |
| 4.1.3 Auditores.....                                       | 31        |
| 4.2 Grupo dos Profissionais do Setor.....                  | 31        |
| 4.3 Grupo dos Empresários .....                            | 32        |
| 4.4 Hipótese Geral Testada .....                           | 35        |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>                   | <b>37</b> |
| 5.1 Diagnóstico sobre a situação da empresa.....           | 37        |
| 5.3 Análise da Situação e recomendações .....              | 38        |
| 5.4 Plano de implementação.....                            | 38        |

**6 BIBLIOGRAFIA..... 40**

## **LISTA DE QUADROS**

- 1 – SEXO DOS INFORMANTES
- 2 – IDADE DOS INFORMANTES
- 3 – FORMAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS
- 4 – ÁREA DOS PROFISSIONAIS
- 5 – GRUPO DOS CONTADORES
- 6 – GRUPO DOS ADMINISTRADORES
- 7- GRUPO DOS AUDITORES
- 8 – PROFISSIONAIS DO SETOR
- 9 – ÁREA DE FORMAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS
- 10 – EMPRESÁRIOS

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Parecer nº 977 (CFE, 1965), os cursos de pós graduação foram caracterizados com os seguintes objetivos: a) preparação de professores universitários qualificados para atender à demanda de um sistema de educação superior em expansão; b) preparação de pesquisadores para desenvolver a investigação científica no País; e c) treinamento de especialistas e profissionais altamente qualificados para fazer face ao desenvolvimento nacional em todos os campos de atividade.

Analisando a proposta do referido parecer, tem-se que admitir que é inegável o crescente desenvolvimento nos mais diversos campos de atividade. A cada ano surgem novas profissões e especializações para atender às necessidades do homem moderno, muitas vezes, profissões criadas e empenhadas a resolver os problemas e conseqüências dos atos que a própria humanidade criou.

Por sua vez, a evolução das atividades econômicas teve, entre outras conseqüências, a intensificação da busca de competitividade.

Mas raros são os que acompanham essa evolução de todas as áreas, tendo como conseqüência um desconhecimento pelas atividades exercidas por determinados profissionais.

É o caso da Controladoria.

\* Mas o que é controladoria?

Inicialmente, é preciso destacar que as pesquisas e trabalhos realizados no desenvolvimento e aplicação do modelo de gestão econômica tratam a controladoria de duas maneiras: como um ramo do conhecimento e como uma unidade administrativa.

A controladoria segundo Mambrini (2002)<sup>1</sup>, de uma forma geral, identifica a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações. Ela amplia e dissemina o entendimento do processo de gestão e dessa forma contribui fortemente para assegurar a continuidade do negócio e geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

---

<sup>1</sup> MAMBRINI, Ariovaldo; A Controladoria como Unidade Administrativa de Suporte ao Processo de Gestão na Perspectiva da Gestão Econômica; *Revista do CRCPR*, Ano 27. nº 133; CRCPR: Curitiba, 2º Quadrimestre de 2002.

A controladoria é uma unidade administrativa. Nesse sentido, é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo e gestão. Essas decisões se referem à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações que ocorrem nas diversas áreas nas organizações, para que a eficácia empresarial seja assegurada.

É inegável a crescente ênfase dada aos mais diversos aspectos relacionados à área contábil, em geral e à controladoria especificamente, entre estudiosos e profissionais relacionados de alguma forma às empresas. No mundo dos negócios a linguagem é muito específica, requerendo das pessoas nele inseridas efetiva proficiência sobre as variáveis mais relevantes de seu contexto. Tanto isso é verdade que, na formação dos profissionais, existem grandes esforços para oferecer subsídios que venham permitir dar-lhes condições de lidar adequadamente com essas variáveis.

A controladoria vem consolidando-se como ramo dessa área do conhecimento humano. É a controladoria que está oferecendo aos envolvidos nesse contexto uma série de modelos aprimorados e mesmo respostas às mais variadas questões suscitadas pela realidade turbulenta do mundo dos negócios.

## 1.1 Apresentação do Problema

A visão que os profissionais da área, e os empresários das empresas de médio porte de Curitiba têm sobre os profissionais de controladoria, diverge muito da realidade das funções realmente exercida pelos *controllers*.

Através da revisão da literatura especializada se faz evidente a confusão do termo *Controller* com respeito aos demais profissionais que desenvolvem atividades similares dessa área dentro das organizações, tais como os Auditores, pretendendo através deste trabalho definir claramente a posição dos empresários ante este fato.

Vale ressaltar que esta monografia trata de uma pesquisa elaborada e apresentada de forma didática e em linguagem simples e precisa. As eventuais

críticas contidas neste documento têm por único objetivo contribuir, de alguma maneira, para seu aperfeiçoamento, atendendo assim à meta exigida.

## 1.2 Objetivos

O objetivo principal desta monografia é analisar e avaliar como as atividades de um profissional de controladoria tem sido definidas principalmente pelos empresários de empresas de médio porte de Curitiba.

Para realização deste estudo, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Mostrar a opinião de administradores e contadores sobre as atividades de um *controller*;
- Mostrar a opinião de funcionários de empresas de médio porte, que trabalham em setor de controladoria, sobre o conceito “Controladoria”;
- Mostrar a opinião de auditores sobre um profissional de controladoria;
- Pesquisar na literatura pertinente a definição exata da controladoria;
- Confrontar e deixar clara as diferenças básicas de *controllers* e outros profissionais de áreas à qual se confundem;
- Especificar os objetivos do *controller* dentro da empresa.

## 1.3 Hipótese Geral

A hipótese geral de trabalho a ser verificada, confere que a grande maioria das pessoas entrevistadas, não souberam ou não tentaram nem arriscar as atribuições de um *controller*, atribuindo à esse profissional, na grande maioria das vezes, as funções de um auditor.

## 1.4 Justificativas e Finalidades

Qual a vantagem de fazer uma pós - graduação em um curso que as pessoas não conhecem o propósito e as finalidades?

Claro que leva-se em conta que estudar e se aperfeiçoar, em qualquer que seja a área de atuação, sempre é positivo, já que o estudo implica diretamente no crescimento de todos os setores do conhecimento humano.

Porém, a controladoria pode-se considerar um curso jovem. No Brasil, Beuren<sup>2</sup> (2002) relata, a partir dos anos 1960, que as funções de controladoria eram exercidas inicialmente por profissionais da área financeira, ou contabilidade gerencial, devido às suas experiências em manipular informações econômico-financeiras além da ampla visão sistêmica de que dispunham da dinâmica empresarial. Além disso, esses profissionais tinham conhecimento sobre as áreas operacionais das empresas por intermédio das informações geradas pela contabilidade. Mas esse perfil foi sendo modificado, e atualmente, em muitas empresas, especialmente as que requerem um conhecimento extremamente técnico na área operacional, foi criada a figura do *controller* operacional, com vistas a entender as necessidades informativas específicas dos gestores dessas áreas, além do profissional que exerce essa função em sentido mais amplo, voltado ao processo decisório da empresa como um todo.

Como consequência, é natural que a totalidade dos empresários não saibam definir com exatidão as funções do *controller*, sendo necessária uma maior divulgação do curso e de seus conceitos, e paciência para que o tempo dê aos empresários a consciência da importância desse profissional.

## 1.5 Metodologia

A metodologia será dividida em pesquisas teóricas que evidenciam os fatos e as realidades da controladoria e as demais profissões às quais se confundem, seguida de entrevistas com proprietários de diversas empresas de médio porte de

---

<sup>2</sup> BEURE, Ilse Maria; O Papel da Controladoria no Processo de Gestão; In; SCHMIDT, Paulo (Org); Controladoria: Agregando valor para a empresa; Porto Alegre: Bookman, 2002.

Curitiba, administradores, contadores, auditores, e funcionários de setores de controladoria.

## **1.6 Limitações**

Considerando-se o método escolhido, e  
Escolheu-se trabalhar com empresas de médio porte apenas de Curitiba, devido a quantidade significativa que estas representam no estado do Paraná, ou até mesmo se considerada apenas a cidade de Curitiba, acrescida de sua região Metropolitana.

## 2 PROFISSÕES CORRELATAS E CONTROLADORIA

Neste capítulo veremos uma revisão geral da conceituação das funções dos profissionais mais citados nas entrevistas realizadas, como sendo *controllers*. Espera-se esclarecer suas diferenças básicas, deixando claro assim, a realidade da controladoria e suas funções.

### 2.1 Definindo a Contabilidade

Algumas entidades são obrigadas por lei a prestar contas de sua gestão administrativa e financeira à sociedade. A forma pela qual essas organizações se comunicam com o público, em geral, ocorre por meio das demonstrações financeiras ou contábeis.

A contabilidade é uma ciência que desenvolveu uma metodologia própria, com o objetivo de:

- registrar os atos e fatos de uma administração econômica;
- controlar o patrimônio das entidades econômico administrativas;
- apurar o resultado das atividades dessas entidades;
- prestar informações às pessoas que tenham interesse na avaliação da situação patrimonial e do desempenho dessas entidades.

A contabilidade portanto, deve ser vista como um sistema de informações, cujo método de trabalho consiste, simplificada, em coletar, processar e transmitir dados sobre a situação econômico financeira de uma entidade, em determinado momento, e sua evolução em um dado período, fornecendo assim, informações úteis à tomada de decisões.

O I Congresso Brasileiro de 1924, definiu a contabilidade dispondo o seguinte;

“Contabilidade é a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, controle e registro relativo aos atos e fatos da administração econômica”.

### 2.2 Definindo a Auditoria

Primeiramente, gostaria de ressaltar que o exercício da atividade de auditoria, é uma prerrogativa profissional dos contadores legalmente habilitados por registro no Conselho Regional de Contabilidade, ou seja, apenas contadores podem ser auditores.

A Auditoria tradicionalmente realizada tem por objetivo determinar se as informações contidas nas demonstrações e registros contábeis de uma empresa são realmente a exposição da realidade, e merecem credibilidade.

O auditor revisa tais informações de forma crítica, colhe as evidências e emite a sua opinião (parecer) quanto à exatidão dos dados apresentados. Esse profissional, não é responsável pela elaboração das demonstrações em si, tarefa essa que cabe ao contador da empresa, conforme visto anteriormente.

O auditor é contratado como profissional independente, e poderá dar sugestões relacionadas aos controles internos e às respectivas demonstrações contábeis, no que tange à sua forma, conteúdo, entre outros. Contudo, cabe à administração acatar ou não tais sugestões.

O objetivo do auditor é emitir sua opinião sobre as demonstrações financeiras examinadas, cujas peças básicas são as seguintes:

- balanço patrimonial;
- demonstração do resultado do exercício;
- demonstração de lucros ou prejuízos acumulados ou demonstração das mutações do patrimônio líquido;
- demonstração das origens e aplicações de recursos; notas explicativas

A auditoria também identifica deficiências no sistema de controle interno e no sistema financeiro e apresenta recomendações para melhorá-los.

As auditorias podem diferir substancialmente, dependendo de seus objetivos, das atividades para os quais se utilizam e dos relatórios que se espera receber dos auditores.

Em geral, as auditorias podem ser classificadas em três grupos:

1. auditoria financeira;
2. auditoria de cumprimento e
3. auditoria operacional.

### 2.2.1 Auditoria Financeira

No caso da auditoria financeira, há interesse na auditoria das demonstrações financeiras da entidade como um todo. O objetivo geral de uma auditoria das demonstrações financeiras é fazer com que o auditor expresse uma opinião sobre se as demonstrações financeiras estão razoavelmente apresentadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos.

### 2.2.2 Auditoria de Cumprimento e Operacional

A auditoria de cumprimento e a auditoria operacional têm objetivos específicos e podem ou não estar relacionadas à contabilidade de uma entidade. Normalmente, a contabilidade é base destes exames. Daí sua importância para diferentes usuários e objetivos.

A auditoria de cumprimento engloba a revisão, comprovação e avaliação dos controles e procedimentos operacionais de uma entidade.

A auditoria operacional é um exame mais amplo da administração, recursos técnicos e desempenho de uma organização. O propósito desta auditoria é medir o grau em que as atividades da entidade estão alcançando seus objetivos.

## 2.3 Definindo a Administração

O administrador tem como escopo de trabalho identificar as melhores escolhas para o desenvolvimento da missão e dos objetivos organizacionais, bem como alocar os recursos à sua disposição e executar os processos de trabalho.

A administração ampla consiste em gerência, controle e direção de empresas públicas ou privadas, tendo como objetivo maior produtividade e lucratividade. Para se chegar a isto, o administrador avalia os objetivos organizacionais e desenvolve as estratégias necessárias para alcançá-los. Este

profissional, no entanto, não tem apenas esta função teórica, ele é responsável pela implantação de tudo que planejou e, portanto, vai ser aquele que define os programas e métodos de trabalho, avaliando os resultados e corrigindo os setores e procedimentos que estiverem com problemas.

Como é função do administrador que a produtividade e os lucros sejam altos, ele também terá a função de fiscalizar a produção e, para isto, é necessário que fiscalize cada etapa do processo, controlando inclusive os equipamentos e materiais envolvidos na produção, para evitar desperdícios e prejuízos para a empresa. Para que tudo seja funcional, o administrador também faz um estudo do aproveitamento da mão-de-obra, atuando, inclusive, na admissão e contratação dos funcionários, estabelece as relações da empresa com contratados, tudo para garantir que o conjunto de fatores seja responsável pelo sucesso da empresa.

Atividades na área financeira também fazem parte da *administração* e, em seu cotidiano, o administrador trabalha com elaboração e análise de relatórios e tabelas, além de enfrentar muitos desafios, principalmente quando o trabalho diz respeito à reorganização e implantação de uma empresa ou ainda quando vai lançar um produto no mercado.

Para o desenvolvimento de todas estas funções, é necessário que o profissional que vá trabalhar como administrador desenvolva habilidades de liderança, e que treine as formas mais claras de transmissão de idéias às outras pessoas.

Para que o futuro administrador desenvolva todas estas habilidades, o curso de *administração* contém disciplinas relacionadas à psicologia, sociologia e direito, assim como matemática financeira e estatística. Em teoria, *administração* não é um curso apenas teórico, ele também consiste em análise de casos e simulação de situações específicas em empresas fictícias. Atualmente, como acontece em quase todas as profissões, o conhecimento de informática é muito importante para um trabalho mais ágil e preciso.

Existem várias possibilidades de atuação na carreira do administrador. A *administração* pode ser desenvolvida em empresas rurais ou agro-industriais, em

gerenciamento na área de informática e análise de sistemas, em cooperativas, onde o administrador vai precisar zelar pelos interesses de todo o grupo de cooperados, administração do sistema de informações, comércio exterior, *marketing*, mercadologia, orçamento e finanças, produção, recursos humanos, administração hospitalar, pública e outras possibilidades, que sempre estarão ligadas à organização de um setor ou empresa como um todo.

## 2.4 Definindo a Controladoria

Inicialmente, é preciso destacar que as pesquisas e trabalhos realizados no desenvolvimento e aplicação do modelo de gestão econômica tratam a controladoria de duas maneiras: como um ramo do conhecimento e como uma unidade administrativa.

A controladoria é uma unidade administrativa. Nesse sentido, é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo e gestão. Essas decisões se referem à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações que ocorrem nas diversas áreas nas organizações, para que a eficácia empresarial seja assegurada.

A controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas. Ao colher subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a controladoria pode estabelecer as bases teóricas necessárias à sua atuação na organização.

A atuação da controladoria abrange a totalidade do processo de formação de resultados nas empresas, considerando os aspectos tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais, quantitativos e outros que sejam necessários, de acordo com o tipo de organização no qual essa área venha a ser implantada.

As atividades desempenhadas pela controladoria tem como grande preocupação a gestão eficaz das organizações, materializada na correta compreensão do modelo de gestão adotado pela empresa e dos diversos

mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre. O delineamento e o detalhamento das atividades podem ser específicos para cada empresa, devendo ser feitos de acordo com as definições constantes no modelo de gestão da organização na qual as atividades de controladoria venham a ser desempenhadas, e são precedidos da identificação das funções dessa área.

#### 2.4.1 Controladoria e Meta da Empresa

No regime de livre comércio, o alvo da empresa é o maior lucro possível conciliável com o seu crescimento a longo prazo e também com o bem estar da coletividade, mediante o atendimento das suas necessidades. Para atingir esse objetivo a tarefa da empresa seria a de determinar quais as necessidades ou desejos desta mesma coletividade, para depois organizar-se do ponto de vista da produção e da comercialização. Essa tarefa é contínua, pois as necessidades e os desejos dos homens sofrem alterações permanentes. Para que a empresa consiga o maior lucro, cada setor de atividade deverá procurar aplicar métodos eficientes, a partir de uma análise acuradamente elaborada. Para desempenhar convenientemente as funções que lhe são inerentes, o administrador financeiro recorrerá à técnica da controladoria, a qual tem método próprio de trabalho, baseado no conjunto de princípios com flexibilidade de aplicação.

#### 2.4.2 Controladoria e Cúpula Administrativa

Nas pequenas empresas, por motivos óbvios, não há divisão de trabalho, nem condição para o estabelecimento de uma controladoria. A empresa pode ser controlada e dirigida por uma mesma pessoa. As funções de produção e de comercialização estão submetidas à decisão de um só gerente. Os problemas financeiros são, às vezes, resolvidos pelo próprio dono que também preside à seleção do pessoal e aos assuntos jurídicos. Nas empresas de médio e de grande portes, impõe-se a divisão de tarefas em áreas distintas, acima mencionadas. No contexto da administração financeira, a Controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula

os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

J.B Heckert e J.D. Willson assim caracterizam a tarefa do Controller: “Ao Controller não compete o comando do navio, pois essa é a tarefa do primeiro executivo; representa entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua tarefa manter informado o comandante quanto à distancia percorrida, ao local em que se acha, à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino...”

A tarefa da Controladoria requer a aplicação de princípios sadios, os quais abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial, até a obtenção do resultado final. Por planejamento entende-se que o Controller deve medir as possibilidades de sua empresa, perante as realidades externas, para fixar objetivos, restabelecer políticas básicas, elaborar o organograma com responsabilidades definidas para cada posição dentro da sua própria organização, estabelecer padrões de controle, desenvolver métodos eficientes de comunicação e manter um sistema adequado de relatórios.

## **2.5 O 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 gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Para tanto, geralmente o controller acaba tornando-se o responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações.

A experiência tem mostrado que este sistema capacita os gestores de uma empresa a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades de uma empresa, sejam elas de suporte ou operacionais, utilizando com eficiência e

eficácia os recursos que lhes são colocados a sua disposição. O controller é o gestor desse sistema, na qualidade de principal executivo de informações de uma empresa.

Para pleno desempenho de suas funções, o Controller, como qualquer outro executivo, deve ter suas tarefas perfeitamente delimitadas. Qualquer duplicidade de autoridade ou ambigüidades irá dificultar o exercício de suas funções. Por outro lado, exigem-se da parte do Controller, certas qualidades indispensáveis. Baseado nos estudos de J.B. Heckert e J.D. Willson, apresentamos abaixo as seguintes características:

- 1- capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para a tomada das decisões. O Controller é, principalmente, um executivo do "staff", cuja função principal é obter e interpretar os dados que passam ser úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial e, especialmente, na execução dessa política. Não deve o Controller esperar que os outros executivos solicitem dele orientação. Deverá prever as necessidades de cada um dos executivos e procurar, com eles, os meios para atendê-los.
- 2- Capacidade de prever o aparecimento de problemas, nos diferentes departamentos, bem como de providenciar os elementos para as devidas soluções.
- 3- Fornecer as informações na linguagem do executivo que as recebe. Tais informações podem variar desde as complicadas tabelas estatísticas até os relatórios sumarizados em algumas linhas.
- 4- Traduzir os fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números isolados não auxiliam a administração da empresa. Não basta afirmar que as vendas de abril foram inferiores às de março; é necessário mostrar o comportamento dessas vendas em comparação às estimadas, às vendas globais da indústria, em função da força de venda da empresa, etc. uma vez apresentados todos os dados, pode ser que um resultado aparentemente deficitário seja, no entanto, altamente satisfatório.

- 5- Capacidade de ter sempre os olhos voltados para o futuro, pois o passado está morto. Os lucros e perdas do passado não podem mais ser controláveis. Deve ser capaz de analisar os resultados do passado, sem perder de vista o fato de que tais análises poderão servir de base para as futuras ações, somente com os devidos ajustes.
  
- 6- Dar informações e elaborar relatórios, no momento em que forem solicitados. As mudanças hoje são rápidas no mundo dos negócios, donde a urgência das análises, para que os problemas sejam resolvidos. Os resultados de janeiro devem estar prontos para serem usados no planejamento de fevereiro. A variação negativa do custo de manufatura deve ser acusada até o fim de cada mês, para que as medidas necessárias possam ser tomadas nos dias ou semanas seguintes.
  
- 7- Prosseguir, insistentemente, em seus estudos e interpretações, mesmo que os executivos das áreas controladas não tenham dispensado imediata atenção aos assuntos. O Controller não deverá forçar uma tomada de decisão porém, poderá conseguir o almejado mantendo o assunto presente, até que uma atitude satisfatória seja tomada.
  
- 8- Assumir a posição de conselheiro, não de crítico. Como as suas investigações, geralmente, trazem à luz pontos fracos de outras áreas, nunca deverá revelá-las abruptamente, afirmando: "aqui há algo a ser criticado". Ao contrário, deverá dizer: "aqui há algo a que pode ser melhorado". Se o Controller tomar atitudes de detetive dentro da empresa, não terá mais sentido a sua função. Se for considerado, por outros executivos, como bom conselheiro, todas as portas lhe estarão abertas para o pleno desempenho de suas funções.
  
- 9- Ser imparcial. Há ocasiões em que deverá fazer relatórios negativos sobre outros executivos ou outros empregados. É função sua avaliar a

“performance” de todos os funcionários da empresa. Nessa tarefa deverá ser imparcial e honesto.

10-Ter capacidade de “vender” suas idéias aos demais executivos da empresa. É uma questão de dar aos dados uma forma compreensível para aqueles que os utilizam. São extremamente raros os casos em que os executivos se negam a receber o auxílio oferecido, uma vez entendida sua utilidade.

11-Capacidade de compreender que no desempenho de suas funções, sua contribuição para outras áreas sofre limitações. As informações estatísticas, mesmo que sejam colhidas, analisadas e interpretadas da melhor maneira possível, não substituem nunca a capacidade individual do executivo que recebe tais informações.

## **2.6 Controladoria e Fatos Empresariais**

Para realizar o lucro almejado, o Controller deverá, em primeiro lugar, conhecer minuciosamente os objetivos da empresa, participando das tomadas de decisão a respeito destes. Deverá saber quais os objetivos de cada setor: produção, comercialização, pesquisas, engenharia, contabilidade, etc., uma vez que os objetivos setoriais fazem parte do objetivo global da empresa. Se esta última tem por objetivo manter uma linha de produtos, com vistas à comercialização, para realizar certo montante de lucro, em determinado ano, todos os esforços e planos setoriais deverão basear-se nesta meta geral, para que haja entrosamento nos planos de comprar, propaganda, produção, recursos financeiros, etc. se não existir um plano escrito, é função do Controller elaborá-lo quanto antes.

Uma vez traçados os objetivos, toda a cúpula administrativa deverá adotar uma política definida, relativa às atuações presentes e futuras.

Há uma política global, uma divisional e outra setorial. A política global afeta a conduta total da empresa, por exemplo, a “política de exportação dos seus produtos para o Mercado Latino-Americano de Livre Comércio”. A política divisional diz respeito a cada divisão de atividade: política de pesquisas, de propaganda, de comprar, etc. por exemplo: “Nenhuma divisão deverá, obrigatoriamente, comprar componentes de outras divisões da própria companhia”. Por fim, a política setorial refere-se às atividades de um setor específico da empresa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Foram entrevistados profissionais graduados em Administração e Ciências contábeis, de diversas idades e tempo de formação, tendo em vista que em ambos os cursos, é oferecido a matéria de controladoria. Também foram entrevistados auditores e donos de empresas de médio porte da cidade de Curitiba, de ramos variados, como redes imobiliárias, de supermercados, de planos hospitalares, sapatarias, confecções e prestadores de serviços, totalizando 50 (cinquenta) pessoas. Como a maioria dos empresários não soube definir, ou não acertaram a correta definição de controladoria, também a maioria, não permitiu a divulgação de seus nomes, e de suas empresas. As respostas mais interessantes poderão ser analisadas no capítulo 4 deste trabalho.

#### 3.1 Perfil dos Entrevistados

Analisando os dados obtidos, chegou-se à seguinte conclusão quanto à:

##### 3.1.1 Sexo e idade

Quadro 1 – SEXO DOS INFORMANTES

| ÍTEM  | DESCRIÇÃO | Nº | %      |
|-------|-----------|----|--------|
| 1     | Masculino | 33 | 66     |
| 2     | Feminino  | 17 | 34     |
| TOTAL |           | 50 | 100,00 |

Fonte: Pesquisa de campo – 2008

No que diz respeito à idade, como avaliou-se também um pequeno grupo de recém formados, notou-se que a média dos entrevistados é de 35 (trinta e cinco) anos.

Quadro 2 – IDADE DOS INFORMANTES

| ÍTEM                 | DESCRIÇÃO       | N° | %   |
|----------------------|-----------------|----|-----|
| 1                    | Mais de 55 anos | 2  | 4   |
| 2                    | De 51 a 55 anos | 4  | 8   |
| 3                    | De 46 a 50 anos | 7  | 14  |
| 4                    | De 41 a 45 anos | 5  | 10  |
| 5                    | De 36 a 40 anos | 7  | 14  |
| 6                    | De 31 a 35 anos | 12 | 24  |
| 7                    | De 23 a 30 anos | 8  | 16  |
| 8                    | Não Declarado   | 5  | 10  |
| TOTAL                |                 | 50 | 100 |
| Idade Média: 33 anos |                 |    |     |

Fonte: Pesquisa de Campo - 2008

### 3.1.2 Escolaridade

A pesquisa também mostra que a maioria dos empresários entrevistados são formados, como fica demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 3 – FORMAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS

| ÍTEM  | DESCRIÇÃO                 | N° | %   |
|-------|---------------------------|----|-----|
| 1     | Empresários Pós Graduados | 4  | 16  |
| 2     | Empresários Bacharelados  | 19 | 76  |
| 3     | Empresários com 2° Grau   | 2  | 8   |
| TOTAL |                           | 25 | 100 |

Fonte: Pesquisa de Campo - 2008

Com relação aos outros entrevistados, já ficou claro que trata-se de profissionais formados, bastando-se demonstrar a quantidade referente a área escolhida. Ressalta-se que a totalidade desses profissionais trabalha atualmente em sua área de formação, sendo que um pequeno grupo são funcionários do setor de controladoria da empresa em que trabalham.

Quadro 4 – ÁREA DOS PROFISSIONAIS

| ÍTEM  | DESCRIÇÃO              | Nº | %   |
|-------|------------------------|----|-----|
| 1     | Contadores             | 8  | 32  |
| 2     | Administradores        | 8  | 32  |
| 3     | Auditores              | 4  | 16  |
| 4     | Profissionais do setor | 5  | 20  |
| TOTAL |                        | 25 | 100 |

Fonte: Pesquisa de Campo - 2008

### 3.2 Instrumentos para Coleta de Dados

Elaborou-se 3 (três) tipos de questionários, sendo cada um direcionado ao:

- Grupo de empresários;
- Grupo de contadores, administradores, e auditores;
- Grupo dos profissionais que trabalham em setores de controladoria.

Os questionários apenas serviram como base, pois todas as entrevistas foram feitas pessoalmente, com a ajuda de um gravador e com o intuito de não possibilitar a consulta e pesquisa dos entrevistados à possíveis meios de informação, procurando ressaltar assim, a verdadeira realidade do conhecimento deles com relação à Controladoria.

Como trata-se de entrevistas presentes, as perguntas elaboradas não foram de múltipla escolha, deixando assim, margem para o entrevistado responder com liberdade ao que lhe é perguntado.

As entrevistas aconteciam com hora marcada, e normalmente em ambiente onde fazia-se presente apenas entrevistado e entrevistador, facilitando também um maior diálogo entre estes.

Após a opinião formulada pelo entrevistado sobre o *controller*, sempre era-lhe explicado, pelo entrevistador, a real função do profissional de controladoria, possibilitando o melhor entendimento da área, para que fosse possível dar continuidade na entrevista.

Algumas poucas entrevistas aconteceram por meio de telefone, devido à pouca disponibilidade de horários de alguns empresários, já que era exigido pelo entrevistador que seria importante que a entrevista fosse realizada diretamente com o proprietário. Também devido a isso, as entrevistas eram rápidas, diretas, tendo como questão principal, exatamente a que se refere todo esse trabalho.

Vale ressaltar que por tratar-se de conversas, essas fluíam em sua maioria normalmente, e em várias vezes, o número de perguntas feitas aos entrevistados era maior, devido ao interesse por ele demonstrado. Dessa forma, fica quase impossível demonstrar o resultado das pesquisas em forma de quadros e porcentagens com respostas exatas, pois as perguntas, nem sempre eram as mesmas.

## 4 PONTO DE VISTA DOS ENTREVISTADOS

Neste capítulo relatamos o resultado obtido nas entrevistas realizadas com todos os entrevistados. Eles serão dispostos de forma separada com relação ao grupo como foram inicialmente separados.

### 4.1 Grupo dos Contadores, Administradores e Auditores.

Esse grupo foi o que obteve os melhores resultados. Serão dispostas as principais perguntas, e as respostas mais interessantes de cada grupo e subgrupo de trabalho.

#### 4.1.1 Contadores

Os contadores, foram os que obtiveram os melhores resultados. Notou-se também, que tanto nesse subgrupo, como dos administradores, os que conseguiram explicar a controladoria, tratavam-se de bacharéis recém formados.

Dessa forma temos a melhor resposta dos 50 (cinquenta) entrevistados, dentro do subgrupo dos contadores, que será descrita um trecho a seguir:

- *Como o Sr define a Controladoria?*

- *“ A Controladoria é um processo de evolução da administração. Penso que trata-se de vários profissionais dentro de um só. O controller deve entender de contabilidade, administração, financeiro, e também deve estar sempre atento ao mercado, e as mudanças que sempre podem ocorrer. Deve ser o primeiro a levar os problemas futuros aos empresários, bem como, suas soluções.”*

À essa pergunta principal feita aos contadores, analisou-se o seguinte resultado.

Quadro 5 – GRUPO DOS CONTADORES

| ÍTEM  | DESCRIÇÃO                  | Nº | %    |
|-------|----------------------------|----|------|
| 1     | Definiram corretamente     | 3  | 37,5 |
| 2     | Definiram parcialmente     | 3  | 37,5 |
| 3     | Definiram de forma errônea | 1  | 12,5 |
| 4     | Preferiram não opinar      | 1  | 12,5 |
| TOTAL |                            | 8  | 100  |

Fonte: Pesquisa de Campo - 2008

#### 4.1.2 Administradores

Admitindo-se que a melhor resposta obtida nesse trabalho já foi demonstrada no subgrupo dos contadores, resta demonstrar, nos grupos e subgrupos restantes, aquilo que trata e que originou esse trabalho. A falta de informação acerca do *controller*. A resposta mais “interessante” deste subgrupo, será descrita a seguir:

- *Como a Sra define a controladoria?*

- *“Controladoria é quando você controla! Tem um controle das contas contábeis, controla lançamentos financeiros e fiscais, as outras contas, verifica se o que foi feito na área operacional está certo”.*

À essa pergunta principal feita aos administradores, analisou-se o seguinte resultado.

Quadro 6 – GRUPO DOS ADMINISTRADORES

| ÍTEM  | DESCRIÇÃO                  | Nº | %    |
|-------|----------------------------|----|------|
| 1     | Definiram corretamente     | 0  | 0    |
| 2     | Definiram parcialmente     | 3  | 37,5 |
| 3     | Definiram de forma errônea | 3  | 37,5 |
| 4     | Preferiram não opinar      | 2  | 25   |
| TOTAL |                            | 8  | 100  |

Fonte: Pesquisa de Campo - 2008

### 4.1.3 Auditores

Os auditores surpreenderam. Como se estivessem em sintonia, todos os quatro que concordaram em ser entrevistados responderam, cada qual à sua forma, a mesma coisa com relação a pergunta principal deste trabalho. A resposta básica e única será descrita a seguir:

- *Como o Sr define Controladoria?*
- *“ Olha, não sei te dizer com exatidão, por esse motivo, prefiro não opinar”*

À pergunta principal feita para os auditores, analisou-se o seguinte resultado:

Quadro 7- GRUPO DOS AUDITORES

| ÍTEM  | DESCRIÇÃO                  | Nº | %   |
|-------|----------------------------|----|-----|
| 1     | Definiram corretamente     | 0  | 0   |
| 2     | Definiram parcialmente     | 0  | 0   |
| 3     | Definiram de forma errônea | 0  | 0   |
| 4     | Preferiram não opinar      | 4  | 100 |
| TOTAL |                            | 4  | 100 |

Fonte: Pesquisa de Campo – 2008

## 4.2 Grupo dos Profissionais do Setor

Por trabalharem em setores de controladoria, as respostas analisadas desse grupo, não foram satisfatórias, pois nenhum dos entrevistados conseguiu definir corretamente a controladoria.

A resposta mais “interessante” desse grupo será descrita a seguir:

- *Como a Sra trabalha no setor de controladoria. Como define seu setor?*
- *“ É o setor mais importante da empresa, é onde tudo se inicia, e tudo se finaliza, tudo passa por aqui. É onde temos a contabilidade, e o financeiro. É a controladoria que fornece as bases administrativas para todos os outros setores.”*

À pergunta principal feita para os profissionais do setor, analisou-se o seguinte resultado:

Quadro 8 – PROFISSIONAIS DO SETOR

| ÍTEM  | DESCRIÇÃO                  | Nº | %   |
|-------|----------------------------|----|-----|
| 1     | Definiram corretamente     | 0  | 0   |
| 2     | Definiram parcialmente     | 3  | 60  |
| 3     | Definiram de forma errônea | 2  | 40  |
| 4     | Preferiram não opinar      | 0  | 0   |
| TOTAL |                            | 5  | 100 |

Fonte: Pesquisa de Campo – 2008

### 4.3 Grupo dos Empresários

Antes faz-se necessária a divulgação da área de formação dos empresários entrevistados, na qual fica claro no quadro a seguir:

Quadro 9 – ÁREA DE FORMAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS

| ÍTEM  | DESCRIÇÃO       | Nº | %   |
|-------|-----------------|----|-----|
| 1     | Administradores | 13 | 52  |
| 2     | Contadores      | 4  | 16  |
| 3     | Advogados       | 3  | 12  |
| 4     | Médicos         | 1  | 4   |
| 5     | Engenheiros     | 2  | 8   |
| 6     | Economistas     | 2  | 8   |
| TOTAL |                 | 25 | 100 |

Fonte: Pesquisa de Campo – 2008

O grupo dos empresários foi o que obteve as respostas mais interessantes, por esse motivo, serão dispostas três entrevistas, como pode ser analisado a seguir:

Entrevista 1:

- O Sr pode fornecer seu nome, e a empresa que dirige?

- *“Claro, meu nome é Fernando, e sou dono da Galvão Empreendimentos Imobiliários.”*

- Qual a sua área de formação?

- “*Sou advogado, e atualmente curso pós graduação em direito imobiliário na PUC*”

- O que o Sr entende por controladoria?

- “*Nada!*”

- Nem uma noção? Uma base?

- “*Não, nem imagino.*”

Nesse momento, o entrevistador explica ao entrevistado o conceito de controladoria.

- Depois da explicação que acabei de lhe dar, o que o senhor achou da função?

- “*Pelo que você explicou, posso te dizer que eu tenho pessoas aqui na minha empresa que desempenham essa função de controller. Minha equipe de **Marketing** cuida disso, está sempre analisando as tendências do mercado, a evolução, as mudanças do curitibano com relação a moradias, estão sempre vendo também as questões de economia, quais as melhores opções para minha empresa, como imobiliária, e tem dado certo. Então é isso, tenho controllers na minha empresa, só não sabia que era esse o nome. Posso também dizer que essa equipe é de extrema importância para mim.*”

Entrevista 2:

- O senhor pode me dizer seu nome, e a empresa que dirige?

- “*Meu nome é Paulo, e sou dono da Fictícia 1 Supermercados.*”

- Quantas lojas o senhor possui em Curitiba? E quantos funcionários tem em média?

- “*Contamos atualmente com 5 supermercados, e uma faixa de 240 funcionários.*”

- O Senhor conhece a controladoria?

- “*Conheço.*”

- Pode defini-la pra mim?

- *“Posso. Quanto mais a área de supermercados avança, mais se faz necessário que se tenha com precisão os estoques e mercadorias, tanto das entradas como das saídas.”*

- Então, na sua opinião, controller, é o profissional responsável pela entrada e saída de mercadorias do estoque?

- *“Sim, e do almoxarifado também”*

Nesse momento, o entrevistador explica ao entrevistado o conceito de controladoria.

- Analisando o que foi explicado, o que o senhor achou da controladoria?

- *“Agora que você explicou, me lembrei que quando era mais jovem, trabalhei em uma rede de supermercados muito grande, e lá havia um setor de controladoria que fazia isso que você disse. Eu achei interessante a área, mas analisando hoje, temos dentro de Curitiba, uma grande competitividade de supermercados, e mesmo que sejam próximos, te garanto que sempre esse ramo fatura. Um profissional desses deve exigir um salário muito alto, e por enquanto, quem exerce essa função sou eu mesmo.”*

Entrevista 3:

- A senhora pode me dizer o seu nome e a empresa onde trabalha?

- *“Posso, mas gostaria que o nome da minha empresa não fosse divulgado. Me chamo Josiane, e tenho uma rede de lojas de calçados.”*

- Com quantas lojas a senhora conta na cidade de Curitiba?

- *“Temos atualmente 4 lojas.”*

- A senhora sabe o que controladoria?

- *“Já ouvi falar, mas acho que a controladoria não tem o direito de errar. Uma controladoria é quase uma auditoria, tudo o que você faz passa pela controladoria, e o trabalho deles, é analisar se está certo ou errado. Acertei?”*

- É um tipo de auditoria então?

- *“Acho que sim. Não é?”*

Nesse momento, o entrevistador explica ao entrevistado o conceito de controladoria.

- Analisando o que lhe foi explicado, o que a senhora achou da controladoria?

- *“ No meu caso, essa função é exercida, por mim e por meu marido, com a ajuda do nosso contador interno. Ele que nos dá sempre a base daquilo que desejamos saber, apresenta opções, cabendo a nós somente decidir por qual delas. Confiamos muito nele.”*

À pergunta principal feita para os empresários, analisou-se o seguinte resultado:

Quadro 10 – EMPRESÁRIOS

| ÍTEM  | DESCRIÇÃO                  | Nº | %   |
|-------|----------------------------|----|-----|
| 1     | Definiram corretamente     | 2  | 8   |
| 2     | Definiram parcialmente     | 4  | 16  |
| 3     | Definiram como Auditoria   | 6  | 24  |
| 4     | Definiram de forma errônea | 7  | 28  |
| 5     | Preferiram não opinar      | 6  | 24  |
| TOTAL |                            | 25 | 100 |

Fonte: Pesquisa de Campo – 2008

#### 4.4 Hipótese Geral Testada

O resultado obtido neste trabalho, foi que em sua maioria, as pessoas não sabem definir a controladoria como realmente ela é. Constatou-se que de uma forma geral, controllers confundem-se com auditores, e seu trabalho, ainda não é reconhecido e divulgado da forma como merece ser. Devemos ter paciência com relação ao crescimento do setor, pois os cursos de especialização em controladoria estão crescendo, a cada ano, novos especialistas se formam, e dessa maneira, em

breve será uma área essencial nas empresas, devido a competitividade crescente que o mercado enfrenta todos os anos.

Ter alguém especializado a acompanhar essa evolução e suas mudanças sempre é uma forma de segurança para o empresário, que normalmente não pode preocupar-se com todos os problemas, até mesmo, por falta de preparo.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Como visto anteriormente, podemos concluir que a controladoria ainda não é uma área reconhecida e conhecida no mercado com relação à realidade de suas funções. Isso acontece também por tratar-se de um curso considerado novo, e espera-se que dentro de alguns anos, os profissionais dessa área tenham um maior reconhecimento.

Porém, nas entrevistas realizadas, os entrevistados interessaram-se pela área, reconheceram sua importância, e para os empresários, seria interessante pensar em criar um setor, ou contratar um profissional da área.

Dessa forma, recomendamos a seguir, uma forma de implantar o setor.

É sempre recomendável, preliminarmente, realizar uma palestra de sensibilização sobre o modelo conceitual de Controladoria para a alta administração da empresa.

Esta palestra deverá ter como meta deixar claro os objetivos, conceitos-chave e princípios contidos no modelo, de modo a ficarem evidentes os seguintes aspectos:

- a) o que vai mudar na e/ou com a empresa, se ela vier a adotar o modelo;
- b) o que a empresa vai ganhar ou deixar de ganhar (ou eventualmente até mesmo perder) com a implementação ou não do modelo, respectivamente;
- c) metodologia e recursos necessários para a implementação do modelo.

### **5.1 Diagnóstico sobre a situação da empresa**

Após a palestra e se a empresa continuar interessada e mostrar firme desejo de implementar o modelo, deve-se ganhar e programar uma visita de diagnóstico as suas instalações, com o objetivo de se fazer o levantamento de algumas de suas características principais, especialmente no que se refere aos seguintes aspectos:

- a) estrutura organizacional da empresa (vendas, produção, engenharia, finanças, serviços, logística etc.);
- b) processos operacionais (compras, estocagem, produção, vendas e serviços);
- c) sistema de informações e de comunicações existentes;
- d) identificação da natureza e características dos eventos e transações econômicas relevantes da empresa e dos sistemas administrativos que os suportam;
- e) sistemas, métodos e processos de apuração de custos para avaliação de estoques, controle e decisões existentes;
- f) identificação dos relatórios e práticas gerenciais existentes.

### **5.3 Análise da Situação e recomendações**

Com base no relatório elaborado após o levantamento efetuado na empresa, efetua-se uma análise da situação encontrada, examinado-se, cuidadosamente, os dados e informações obtidas.

Esta análise de diagnóstico sobre o sistema de controle gerencial da empresa deve ser complementada com conclusões e recomendações consistentes com os objetivos, conceitos-chave e princípios do modelo de Controladoria.

Com estes elementos em mãos, faz-se uma apresentação da situação encontrada, conclusões e recomendações à alta administração da empresa.

### **5.4 Plano de implementação**

Usualmente, o plano de implementação de Controladoria é composto, basicamente, de duas etapas principais:

- a) etapa de ações imediatas, contemplando a introdução de aperfeiçoamentos e melhorias, a médio e curto prazos, nos sistemas existentes na empresa, acompanhada de palestras, seminários e treinamentos a grupos de gestores de áreas específicas, como forma de preparar a migração da empresa para sistemas, métodos e procedimentos de novo modelo;

- b) etapa de ações a médio e longo prazos, contemplando mudanças de crenças, valores, atitudes e comportamentos, de modo a viabilizar a plena implementação do modelo conceitual de Controladoria, com as soluções desejadas pela empresa.

## 6 BIBLIOGRAFIA

NAKAGAWA, Masayuki. **INTRODUÇÃO À CONTROLADORIA** – editora Atlas, São Paulo, 1995 – 2ª edição

TUNG, Nguyen H.. **CONTROLADORIA**, editorada Universidade de São Paulo , São Paulo, 1972, 5ª edição

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **AUDITORIA**, editora Atlas, São Paulo, 1996, 6ª edição

PELEIAS, Ivan Ricardo. **CONTROLADORIA, Gestão eficaz utilizando padrões.** Ivan Ricardo Peleias, editora Saraiva. São Paulo, 2002

JUND, Sérgio, **AUDITORIA, Conceitos, Normas, Técnicas e procedimentos.** Editora Impetus, 5º edição, Niterói, 2003

PACHECO, Vicente. **Mensuração e Divulgação do Capital Intelectual nas Demonstrações Contábeis: Teoria e Empiria.** Tese de Doutorado; Florianópolis, 2005