



A SUBVENÇÃO DA CONTROLADORIA EM PRECAVER FRAUDES E ESPOLIAÇÕES

ANDERSON DE OLIVEIRA DOS SANTOS

Graduando em Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR
ander.santos.cm@gmail.com

WELLITON FELIPE ALVES MIRANDA

Professor do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR
w_felipe_m@hotmail.com

RESUMO - Na gestão empresarial das organizações a Contabilidade vem se tornando uma grande aliada aos gestores. E dentro deste contexto a Controladoria vem destacando-se cada vez mais, como importante ferramenta, pois fornece apoio aos gestores e proprietários frente ao processo de tomada de decisão. Uma de suas principais finalidades é gerar de forma segura e objetiva e em tempo hábil informações que auxiliem no processo da tomada de decisão e seus instrumentos como por exemplo: Sistema de Informação, Controle Interno, Auditoria interna e orçamento vem contribuir na melhor geração, processamento e demonstração da informação na elaboração das atividades. Como uma ferramenta a Controladoria a beneficiar a todos os tipos de empresas independente de seu tamanho. O objetivo da presente pesquisa será levantar elementos que demonstrem o contributo da Controladoria em precaver fraudes e espoliações. Para almejar esse objetivo, se desenvolverá uma metodologia descritiva com abordagem qualitativa através de um estudo bibliográfico em acervos disponíveis sobre o tema proposto.

Palavras-chave: Controladoria; Instrumentos de Controladoria; Tomada de Decisão.

ABSTRACT - In business management of organizations, Accounting has become a great ally to managers. And within this context, Controllorship has been increasingly important as an important tool, since it provides support to managers and owners in the decision-making process. One of its main purposes is to generate in a safe and objective and in a timely manner information that helps in the process of decision making and its instruments such as: Information System, Internal Control, Internal Audit and budget contribute to the best generation, processing and demonstration of information in the preparation of activities. As a tool the Controllorship will benefit all types of businesses regardless of their size. The objective of this research will be to show elements that demonstrate the contribution of the Controller in preventing fraud and spoliation. To achieve this goal, a descriptive methodology with a qualitative approach will be developed through a bibliographic study of available collections on the proposed theme.

Keywords: Controllorship; Controlling instruments; Decision Making.

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, as escolhas que nortearão os caminhos a percorrer pelos gestores das empresas frente ao mundo dos negócios são fundamentais para se manter no mercado.

A Contabilidade acompanha esta globalização, passando a ser não somente uma “atendente” do fisco, mais vem trazer mecanismos e soluções para o meio empresarial. E neste caminho a Controladoria vem ganhando destaque como importante ferramenta de gestão.

Dentre as suas atribuições a Controladoria busca trazer um novo horizonte às organizações, trabalhando em seu planejamento estratégico, visa promover em um certo prazo, melhorias no processo de gestão, melhores controles das atividades, utilização de recursos disponíveis e investimentos necessários.

Ainda que não estruturada formalmente dentro das empresas com a presença do *Controller*, a Controladoria através de seus instrumentos, pode estar presente em todos os tipos de empresas independente de seu porte e tamanho, entretanto sua configuração é apresentada com maior ênfase em grandes empresas. Os instrumentos a serem utilizados são de extrema importância uma vez que seu produto se traduz em inúmeros benefícios. A Controladoria possui ferramentas importantes pois auxiliam na elaboração e transformação da informação. Dentre os instrumentos utilizados tem-se os Sistemas de Informação que transmitem os relatórios necessários, o Controle Interno que analisa e confere procedimentos e correto cumprimento destes, a Auditoria Interna que revisa os controles internos e o orçamento que elabora projeções para um tempo futuro, utilizando-se de informações e dados do presente.

Para bem elaborar nossa pesquisa, será desenvolvido um estudo buscando responder a seguinte questão: Qual o contributo da controladoria em precaver fraudes e espoliações? Como objetivo geral esta pesquisa pretende abordar o contributo da controladoria em precaver fraudes e espoliações.

O presente estudo é de grande relevância, pois, norteará compreensão sobre a importância da Controladoria para as empresas e seus gestores no processo tomada de decisão. Será oportuno, pois aprimorará os conhecimentos na área de Controladoria, um

importante ramo da Contabilidade, que necessita de profissionais habilitados e qualificados para exercerem a função. Estudando a base teórica e sua aplicação na prática.

Também servirá como fonte para futuros trabalhos a serem desenvolvidos na área, contribuindo para aqueles que buscam aprimorar seus estudos sobre a Contabilidade e Controladoria.

A metodologia utilizada caracteriza-se na natureza de aplicada com caráter qualitativo, uma vez que serão observadas as definições da Controladoria, suas atribuições, seus instrumentos e levantados os benefícios de sua utilização com foco em evitar fraudes e espoliações. O procedimento adotado será a pesquisa bibliográfica visando maior confiabilidade no conteúdo estudado e segurança das informações a serem levantadas estas disponibilizadas tanto em versões impressas quanto virtual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria Origem e Conceitos

Com o crescimento e evolução do mundo empresarial no início do século XX surge nos Estados Unidos a Controladoria, um importante ramo da Contabilidade em conjunto com diversas áreas que tem por finalidade planejar, organizar, processar os dados operacionais, administrativos e financeiros de uma organização, e através da informação gerada vem ao encontro das necessidades dos gestores auxiliando no processo de tomada de decisão.

De acordo com Oliveira, Junior *and* Silva (2005, p.13),

Pode-se entender a Controladoria como um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e mensuração do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Com o avanço das tecnologias e de um mercado empresarial mais globalizado, as empresas trabalham para melhorar seus procedimentos buscando eficiência e eficácia nas negociações, destacando-se entre as concorrentes e mantendo-se no mercado. A Controladoria vem estabelecer uma ordem e um gerenciamento das informações para dar o suporte necessário os gestores. Segundo Catelli (1999, Apud PADOVEZE, 2012, p. 33): “a missão da Controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados.”

A controladoria possui funções que implantadas e utilizadas, são vitais para o cotidiano das empresas. Quanto à sua estruturação, a Controladoria pode ser dividida em duas grandes áreas: na área contábil e fiscal e na área de planejamento e controle.

Na área contábil e fiscal são realizadas as atividades de geração das informações e relatórios, escrituração contábil e fiscal, atendimentos da auditoria e fiscalizações, controle de bens entre outros.

Na área de planejamento e controle são realizadas as atividades de orçamentação, análise e apuração de custos, planejamento tributário, projeções e simulações entre outros.

O profissional responsável em desenvolver e controlar as ações da Controladoria é o *Controller*, cargo de importância na mais alta administração das empresas, sendo um profissional multifuncional tendo conhecimento nas mais variadas áreas da empresa e conhecimento nas negociações. Deve ser imparcial e justo em suas colocações e análises, trazer uma visão de futuro aos gestores, demonstrar as informações de forma clara e objetiva.

FRANCIA (1991, p. 27. apud PADOVEZE, 2012, p. 34),

“[...] o Controller é uma posição de apoio incluída na alta administração da empresa. O Controller é responsável por todo o processamento da informação contábil da organização.”.

Muitas vezes por falta de conhecimento, ou ainda, por falta de investimento, as organizações empresariais não se utilizam da Contabilidade em especial a Controladoria como um diferencial em suas negociações, sendo considerada como simples atendente das necessidades do Fisco.

A busca acirrada para se manter no mercado levam as empresas a utilizar os artifícios disponíveis para se manter e ampliar sua área de atuação frente a concorrência. A Contabilidade vem ser uma aliada incontestável neste processo e a Controladoria se destaca como importante ferramenta de gestão.

2.2 Controladoria no processo de Gestão e seus instrumentos

A Contabilidade passa a ter cada vez maior relevância e importância dentro das organizações. Sendo uma importante ferramenta, a Controladoria necessita de meios e formas para almejar seus objetivos, os chamados Instrumentos de Controladoria. Dentre estes os Sistemas de Informação, a Auditoria Interna, o Controle Interno e Orçamento, pilares que

sustentam e norteiam os trabalhos da Controladoria.

A informação é um item de relevância para toda e qualquer organização para que possa nortear os rumos das negociações. Dentro das organizações empresariais é fundamental que as informações estejam organizadas e sejam concisas e precisas para tomada de decisão.

Oliveira, Junior *and* Silva (2005, p. 65) discorre sobre informação:

Trata-se do “produto acabado” em decorrência da “lapidação” dos dados disponíveis, pronto para ser consumido pelos gestores da corporação de forma útil e capaz de proporcionar o retorno necessário à realização dos objetivos estratégicos estabelecidos.

2.2.1 Sistema de Informação

Como item de suma importância a informação tem que estar armazenada, organizada, para estar disponibilizada conforme a necessidade do gestor e demais usuários. Para isto, utilizam-se os Sistemas de Informações, um conjunto de recursos manuais e tecnológicos que integram o processamento dos dados gerando informações que traçam os caminhos que levam a organização a cumprir sua missão frente às constantes mudanças, evoluções e necessidades do mundo empresarial. Para Oliveira, Junior *and* Silva (2005), “o Sistema de Informações é a combinação de um conjunto de dados sobre os quais se aplica determinada rotina de trabalho, manual e/ou com a utilização dos recursos computacionais, para a obtenção de informação de saídas”.

Para Moscovice (2002, p. 23):

Os sistemas geralmente têm uma organização imposta que requer relações entre seus componentes. Um sistema de informação é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisão e controle.

O Sistema de Informação traz inúmeros benefícios à organização, uma vez que quando necessário, traz a informação já preparada e organizada aos gestores. Sua utilização auxilia no processo de controle, orçamento e planejamento através de seus relatórios e a melhor gestão da informação.

2.2.2 Controle Interno e Auditoria Interna

O controle interno engloba uma série de fatores e mecanismos que visam assegurar o patrimônio da empresa, verificando seu registro e apuração, assegurando que o planejamento, gerencia e execução sejam cumpridos com fidelidade. São implementados de acordo com a devida alocação de recursos utilizados para a sua realização, disponibilização de pessoal qualificado e suporte do sistema de informação, atuando de forma contínua trazendo segurança e confiança quanto à fidedignidade a informação gerada.

Para Oliveira, Junior *and* Silva (2005, p.82),

Os sistemas contábeis e de controles internos é o conjunto de procedimentos que, integrados ao fluxo operacional da empresa, visa detectar e prevenir desvios – erros e irregularidades, intencionais ou não – que possam:

- Afetar negativamente o desempenho da entidade;
- Ocasionar impactos em sua lucratividade e/ou estrutura financeira; bem como
- Resultar em reflexos significativos em suas demonstrações contábeis para o usuário interno ou externo, relatórios gerenciais e demais análises e demonstrativos operacionais financeiros.

Ainda em relação aos controles das organizações, a Auditoria Interna surge como importante artefato. Vem através de suas análises e investigações ser um mecanismo de defesa das empresas, visando e revisando os processos de controle interno trazendo ainda mais confiabilidade das informações e evidenciando sua fidedignidade, sendo um importante aporte da Controladoria.

Na Auditoria Interna, o responsável pelas investigações é o auditor interno, funcionário da empresa, porém, trabalha de forma independente para que possa realizar sem empecilhos suas atividades. Realiza testes e verifica se as normas e procedimentos estão sendo cumpridos fielmente, dando credibilidade e autenticidade na execução da missão da empresa. Conforme Almeida (1996, p.25) “O auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina.”.

Segundo Queiroz (2009, p. 13),

“[...] o principal objetivo do controle interno é salvaguardar os ativos patrimoniais promovendo medidas de segurança e a eficiência dos processos, a auditoria interna é o departamento responsável por identificar possíveis falhas neste controles e com isso garantir a qualidade das decisões administrativas proporcionando a possibilidade de correção das distorções em tempo hábil e desta forma colaborando para a continuidade dos processos e da empresa.”

Apesar de terem características que os assemelham o Controle Interno e a Auditoria

Interna são atividades distintas, desenvolvidas em etapas e níveis diferentes dentro da organização. O Controle Interno busca definir e verificar procedimentos a fim de evitar falhas e erros intencionais ou não, acompanhar as atividades em sua execução em face a opinar ou corrigir os procedimentos internos. Já a Auditoria Interna avalia, revisa e acompanha os controles internos, se estes estão cumprindo com as normas e políticas desenvolvidas dela administração.

2.2.3 Orçamento

Outro importante instrumento de Controladoria é o Orçamento. Dentro do orçamento a empresa prevê baseada em números e acontecimentos do presente, o que deverá realizar em um período futuro. “O Orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da Administração, e é utilizado para apoiar a coordenação e implementação desses planos.” (Oliveira, Junior *and* Silva. 2005, p. 117)

Após realizar o planejamento, organizar os recursos disponíveis e realizar seu devido controle, faz-se necessário o orçamento em todas as áreas da empresa responsáveis em alcançar as metas e missão propostas.

Padoveze (2012, p. 201) destaca as vantagens do orçamento:

- A orçamentação compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento.
- A orçamentação fornece expectativas definidas que representem a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente.
- A orçamentação ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

O Orçamento se mostra uma importante ferramenta de controle, pois traduz através de números já existentes e perspectivas, as melhorias necessárias ou o implemento destas, auxiliando no alcance dos objetivos da organização.

2.3 Controladoria em Grandes, Médias e Pequenas Empresas

O senso comum e por muitas vezes a falta de conhecimento leva ao entendimento que a Controladoria está alcançável apenas para Grandes Empresas. Entendimento este errôneo, uma vez que a Controladoria se mostra como uma ferramenta essencial e disponível a todas as

organizações, independente de seu porte ou tamanho. Por vezes ainda que sem a figura do *Controller*, o gestor pode-se utilizar as ferramentas de Controladoria disponíveis como forma de melhor gerenciar seus negócios.

Em grandes empresas a Controladoria se mostra presente em diversos aspectos, desde estruturalmente, até nas diversas formas de utilização de suas ferramentas, geralmente com a presença de um *Controller*, junto à diretoria da empresa. Contando com sistemas de informação, controles diversos, uma hierarquia estabelecida. Borinelli (2016, p. 40) relata que “é nas grandes empresas que se podem encontrar as funções de Controladoria formalmente constituídas, estejam elas ou não sob responsabilidade de uma unidade organizacional intitulada Controladoria.”

Já em médias empresas caracterizam algumas das estruturas de Controladoria, sistemas de controle, orçamento e planejamento, e uma atuação mais efetiva dos agentes administradores mesmo não contando com a pessoa do *Controller*. Porém já são utilizados alguns instrumentos que caracterizam a Controladoria, assessorando aos gestores nas decisões e melhorias, impulsionando-a ao crescimento.

O conjunto de esforços pode ser um diferencial importante à organização conforme destaca Santana and Vieira (2013, p. 04):

“Porém ainda a muito a se fazer em prol das pequenas e médias empresas, no que tange o controle organizacional, ficando cada vez mais evidenciado que deve existir uma combinação de diversos fatores tais como: capital intelectual, o capital (bens e serviços capazes de gerar receitas futuras), tecnologia, capacidade empresarial, dentre outros elementos essenciais para o sucesso de uma organização.”

As pequenas empresas possuem uma participação relevante no contexto empresarial, estão espalhadas em todas as regiões do país e são importantes para a economia, em especial em geração de empregos e fonte de renda.

Conforme destaca Vieira (2007, p. 19):

“A importância das micro e pequenas empresas se traduz com maior intensidade na economia dos estados brasileiros através daqueles municípios que não dispõem de grandes empresas industriais, comerciais ou de serviços.”

Dentro desta modalidade de empresa a aplicabilidade da Controladoria é pouco desenvolvida e quase nula, muito se dá pela falta de informação e conhecimento do gestor sobre

os benefícios da utilização dos instrumentos da Controladoria. Em grande parte com um número reduzido de funcionários, sem suporte de sistemas, utilizando a contabilidade apenas para atender o Fisco em suas exigências, algumas vezes também por questão de custos maiores não possuem um suporte necessário, assim não tendo acesso aos instrumentos da Controladoria e importância de seus controles e relatórios, estes tendo papel importante no auxílio a gestão.

Para Miranda (2013, p. 02)

“[...] nota-se que à ausência das ferramentas da controlaria pode estar relacionadas com fatores como: a insuficiência de conhecimentos dos administradores/gestores, a carência de conscientização sobre a importância da ciência contábil, ou até mesmo por omissão dos escritórios de contabilidade, uma vez, que os mesmos são maiores responsáveis pelo suporte contábil às empresas.

A Contabilidade pode ser uma “ponte” para o crescimento independente de tamanho ou porte pequena, média ou grande empresa. E através da Controladoria, trazer um melhor gerenciamento das operações, melhor controle, organização e utilização da informação e atuando ativamente no auxílio a tomada das decisões.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Diante da pesquisa proposta, será necessário definir a metodologia a ser desenvolvida para responder a nossa pergunta de pesquisa. A pesquisa é um procedimento racional e sistemático, que: “é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”. (GIL, 2008, p.17).

A metodologia vem a ser o “orçamento” da pesquisa, pois determinará as formas e estilos de trabalho a serem adotados para se chegar ao resultado desejado. Para Silva e Silveira (2007, p. 145) “A metodologia pode ser definida como um conjunto de critérios e métodos utilizados para se construir um saber seguro e válido.”

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa se enquadra no caráter descritivo, uma vez exige do investigador uma gama de informações sobre o estudo proposto. Neste estudo buscará descrever especificações da Controladoria, seus instrumentos e sua utilização a fim de trazer benefícios à organização.

Gil (2008, p. 28) destaca que:

“As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” “[...] Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação.” “[...] As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.”

A presente pesquisa é caracterizada de acordo com sua natureza como sendo uma pesquisa aplicada, que buscará investigar e analisar a seguinte questão: Qual o contributo da Controladoria em precaver fraudes e espoliações? Em relação à abordagem é considerada como qualitativa uma vez que, “na pesquisa qualitativa, de forma muito geral, segue-se a mesma rota ao realizar uma investigação. Isto é, existe uma escolha de um assunto ou problema, uma coleta e análise das informações” (TRIVIÑOS, 1987, p.131).

Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que se utilizara como base, livros, artigos, publicações, revistas, sites entre outros, tendo acesso às publicações acerca da Controladoria e seus instrumentos. Conforme Marconi e Lakatos (2002) “sua finalidade é de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Para elaborar a presente pesquisa, primeiramente foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica, um levantamento sobre a origem e conceito de Controladoria e alguns de seus instrumentos que servirão para a fundamentação teórica do trabalho.

No segundo passo foi realizado um estudo para identificação de elementos existentes em teses de doutorado e mestrado que evidenciem a utilização da Controladoria, sua aplicabilidade e presença nas organizações. As teses e dissertações estão disponíveis na biblioteca digital da USP (Universidade de São Paulo), publicadas no período de 2003 a 2015. Seguindo o critério proposto foram elencados os trabalhos selecionados conforme disponível no Quadro 01.

Quadro 1 – Teses de Doutorado e Mestrado

AUTOR	Título
BORINELLI, Márcio Luiz. (2006)	ESTRUTURA CONCEITUAL BÁSICA DE CONTROLADORIA: SISTEMATIZAÇÃO À LUZ DA TEORIA E DA PRÁTICA
CRUZ, Bleise Rafael da. (2009)	A PRÁTICA DA CONTROLADORIA NOS MAIORES BANCOS QUE OPERAM NO BRASIL À LUZ DE UMA ESTRUTURA

	CONCEITUAL BÁSICA DE CONTROLADORIA
GARCIA, Editinete André da Rocha. (2003)	MODELO DE CONTROLADORIA PARA EMPRESAS DO RAMO DE CONTRUÇÃO CIVIL, SUBSETOR EDIFICAÇÕES SOB A ÓTICA DA GESTÃO ECONÔMICA
MELLO, Gilmar Ribeiro de. (2009)	ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA: INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA PARA A TOMADA DE DECISÕES NA GESTÃO DOS ESTADOS BRASILEIROS
PEREIRA, Luciana Parreira Pinheiro. (2014)	GRAU DE MATURIDADE CONCEITUAL DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLADORIA UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM HOSPITAIS FILANTRÓPICOS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

4. ANÁLISE E DISCUÇÕES

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, previamente foram definidas e analisadas teses de Doutorado e Mestrado acerca do tema proposto, conforme disponível no quadro 01, vindo através de uma pesquisa bibliográfica verificar elementos de Controladoria nas organizações e sua aplicabilidade.

De acordo com os dados disponibilizados pelos trabalhos verificados, há uma percepção diferenciada entre as empresas em relação à aplicabilidade e utilização da Controladoria e seus instrumentos.

Em sua tese Borinelli (2006) traz uma ampla abordagem da Controladoria, elencando de forma clara e precisa uma Estrutura Conceitual Básica, através da teoria já existente. Relata que deve-se ter dentro das organizações uma unidade organizacional que desempenhe as funções de controladoria. Assim como Garcia (2003) que também defende este ponto da existência de uma área de responsabilidade que interaja com todas as demais áreas da empresa, bem como com os processos de gestão.

Pereira (2014) por sua vez, verifica a avaliação de desempenho de hospitais, com instrumentos de Controladoria. No seu estudo identifica que pode-se melhorar os investimentos em pessoal e material, para o melhor desenvolver das atividades. A falta ou baixa destinação de investimentos e não aproveitamento dos instrumentos da Controladoria podem abrir brechas a erros e falhas.

Cruz (2009) utilizado da Estrutura Conceitual Básica verifica os processos de Controladoria junto aos maiores bancos que operam no Brasil. Em sua grande maioria, não possuem uma unidade intitulada Controladoria, porém, há a utilização de suas funções e

atribuições, contribuindo para os controles internos e riscos.

Mello (2009) verifica elementos de Controladoria na gestão dos Estados Brasileiros. Assim como as organizações empresariais, os administradores públicos podem utilizar-se das ferramentas de Controladoria para melhor gestão dos ativos públicos e a utilização dos sistemas de informação, na governança eletrônica, podem levar a aproximação da população em geral, com os poderes públicos, levando a uma administração mais eficiente e eficaz.

Os elementos presentes nas pesquisas alvo da análise levaram, ainda que de forma parcial, a visualizar os resultados que se almeja. Para responder o problema de pesquisa proposto, foram abordados elementos que através de uma visão comparativa, levem ao entendimento da Controladoria, sua aplicabilidade, seus instrumentos e seu contributo em evitar fraudes e espoliações.

5. CONCLUSÕES PARCIAIS

A Controladoria destaca-se como importante ferramenta de gestão. Com as evoluções no mundo empresarial, a melhor gestão da informação é item incontestável para se manter no mercado. A Controladoria através de seus instrumentos traz um novo horizonte aos gestores e as empresas. Apesar de ter importante relevância a Controladoria não está presente em todos os tipos de empresas como setor ou órgão dentro destas, neste contexto, analisando o porte e tamanho da empresa. Ainda é presente a visão “senso comum” que a Controladoria serve apenas para grandes empresas.

A presença da Controladoria em grandes empresas é bastante expressiva. Quando não formalizada quanto setor, possui evidências da utilização de alguns dos seus instrumentos. Outro ponto de destaque na análise foi que há um entendimento quanto à importância da informação para a tomada de decisão. Sendo, a Controladoria ferramenta importante no fornecimento de informações aos gestores. Quanto melhor o controle dos processos melhor são os resultados.

Já em grande parte das empresas de pequeno porte não há a presença de um setor denominado Controladoria. Parte se deve a falta e conhecimento do gestor e também a falta de alocação de recursos necessários, não sendo possível ou ficando inviável montar um setor de Controladoria. É notória que existe um distanciamento entre o gestor e o profissional da área Contábil. A Contabilidade em sua grande maioria é feita através de escritórios contábeis que muitas vezes não dão suporte necessário, fazendo com que a informação não seja eficaz e

eficiente para a tomada de decisão.

A correta utilização da Controladoria, aplicação de seus instrumentos, traz inúmeros benefícios às entidades, melhorando resultados e possibilitando melhores controles dos processos, alcançando a eficiência e eficácia na gestão.

Após os levantamentos realizados, é possível concluir previamente que utilização da Controladoria e/ou de seus instrumentos pelas empresas e o desenvolvimento de sua atuação dentro de suas atividades, de maneira que esteja envolvida com todos os membros da organização, em todos os níveis desde os administrativos até os operacionais, resulta em contribuições importantes à organização, possibilitando o seu equilíbrio, mantendo-a no mercado e levando-a a evitar fraudes e espoliações.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5ª ed. São Paulo, 1996.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/ZLYfvf>> Acesso em 06 de Julho 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Bleise Rafael da. **A Prática da Controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à Luz de uma Estrutura Conceitual Básica de Controladoria**. São Paulo, 2009. Disponível em: < <https://goo.gl/e3p548>> Acesso em 13 de Agosto 2017.

GARCIA, Editinete André da Rocha; **Modelo de Controladoria para empresas do ramo de Construção Civil, Subsetor Edificações, sob a ótica da Gestão Econômica**. São Paulo (2003). Disponível em: < <https://goo.gl/612uQi>> Acesso em 13 de Agosto 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, Gilmar Ribeiro de; **Estudo das práticas de governança eletrônica: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão dos estados brasileiros**. São Paulo, 2009. Disponível em: < <https://goo.gl/scRXuf>> Acesso em 13 de Agosto 2017.

MIRANDA, Welliton Felipe Alves. **Instrumentos de Controladoria Aplicados às pequenas empresas: Estudo em Empresa da área têxtil**. VIII Encontro de Produção

Científica e Tecnológica (EPCT). Paraná, 2013. Disponível em: < <https://goo.gl/no8B7D> >
Acesso em 01 de Julho 2017.

MOSCOVE, Stephen A. SIMKIN, Mark G. BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de Informações Contábeis**. Tradução: Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; JUNIOR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional**. 3ª ed. Revisada e Atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, Luciana Parreira Pinheiro; **Grau de maturidade conceitual dos instrumentos de controladoria utilizados na avaliação de desempenho em hospitais filantrópicos do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2014. Disponível em: < <https://goo.gl/ywd9w3> > Acesso em 13 de Agosto 2017.

QUEIROZ, Edna Câmara de Miranda. **Controle Interno e Auditoria Interna** como Instrumento de Apoio para a Gestão de Empresas. Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2009.

SANTANA, Paula Santos; VIEIRA, Ramon Vitor Santos. **A Controladoria como estratégia de sucesso para as organizações de pequeno e médio porte**. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira. Lagarto, 2013. Disponível em: < <https://goo.gl/d6Pwhk> >
Acesso em 06 de julho 2017.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: Normas e Técnicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Maria Lédio. **A Contribuição das Micro e Pequenas Empresas para a redução da pobreza no Brasil**. Fortaleza, 2007. Disponível em: < <https://goo.gl/o3S4HF> > Acesso em 06 de Julho 2017.