



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ADRIANA CARVALHO PINTO

**CONTROLADORIA E GESTÃO FINANCEIRA:  
Inter-relações e expectativas**

Salvador  
2016

ADRIANA CARVALHO PINTO

**CONTROLADORIA E GESTÃO FINANCEIRA:  
Inter-relações e expectativas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis, da UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR, como requisito final para a Obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Franklin Rami Cavalcante Oliveira Régis.

**Salvador  
2016**

ADRIANA CARVALHO PINTO

**CONTROLADORIA E GESTÃO FINANCEIRA: inter-relações e expectativas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis, da UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR, como requisito final para a Obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação do Prof. Me. Franklin Rami Cavalcante Oliveira Régis.

BANCA EXAMINADORA

---

Professor Me. Franklin Rami Cavalcante Oliveira Régis (Orientador)  
Universidade Católica do Salvador

---

Professor Me. Dilson Cerqueira da Silva  
Universidade Católica do Salvador

---

Professor Dr. Jair Sampaio Soares Junior  
Universidade Católica do Salvador

Dedico este trabalho aos meus filhos, Vinícius  
Carvalho e Vyrna Victória Carvalho e meu esposo  
Marcus Vinicius Nery.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus,

Que sempre esteve ao meu lado, escutando de forma amigável as minhas súplicas, as minhas inquietações, ajudando a entender as minhas profundas dificuldades, me dando forças para nunca desistir mesmo quando atravessasse os piores momentos durante todos esses anos de minha vida e mantendo sempre vivo o meu sonho da tão esperada graduação.

A Vinicius Esteves,

Um Gestor que tive a honra de contribuir com sua equipe de trabalho, na verdade um amigo que teve a sensibilidade de me aconselhar a buscar as Ciências Contábeis para a minha vida.

A Danilo Assis,

Superintendente geral da Universidade Católica do Salvador, um profissional de extrema qualidade, um gestor humano, com o qual aprendo diariamente a arte de tratar processos e pessoas de maneira personalizada.

A Professora Isabel Leite,

Professora de Controladoria da Universidade Católica do Salvador, pessoa que me ofereceu os primeiros conhecimentos sobre a disciplina na qual busquei aprofundar conhecimentos com a sua ajuda.

Ao Prof. Me Franklin Rami Cavalcanti Oliveira Régis,

Meu orientador, diria mais do que isso, um fiel amigo sempre paciente e disponível para oferecer qualquer esclarecimento, independente do grau de importância. Sou muito grata por ter sido sua aluna e o ter conhecido como orientador. Foi a partir dele que passei a entender o verdadeiro papel de transmissão do conhecimento.

Ao Professor Rubens Pacheco,

Figura intensa que demonstra diariamente um amor incondicional por duas coisas: a Contabilidade e a sala de aula. Aprendi com ele a dar muito mais valor a

essencialidade dos detalhes, da profunda e serena capacidade de observação e do interesse positivo no crescimento profissional do outro, sem nunca perder a ternura.

Aos Professores e Mestres,

A todos que contribuíram nesses quatro anos com toda a dedicação e entrega, transmitindo conhecimento técnico e humano, todos focados na relação ensino-aprendizagem e que com carinho guardarei todos eles no meu coração.

A Universidade Católica do Salvador,

Instituição de ensino com 55 anos de existência com a cultura de formar o cidadão para servir a sociedade e a qual escolhi para ser aluna pela sua excelência e qualidade.

Aos nobres amigos e colegas,

Agradeço aos amigos e colegas do curso de Ciências Contábeis presentes nos dois campi, Federação e Pituaçu, que durante os longos quatro anos tive o prazer de aprender com todos eles o caminho da superação.

A todos vocês, minha gratidão.

"Quando o homem começa com certezas, termina com dúvidas, mas se ele se contenta em começar com dúvidas terminará com certezas." (Francis Bacon, 1561-1626).

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso se dá através da elaboração de uma Monografia que busca mostrar a Controladoria como uma ferramenta de apoio à Gestão Financeira de uma Instituição de Ensino Superior. Com os objetivos de identificar os limites e possibilidades entre Controladoria e Gestão Financeira e a relação entre as duas; caracterizar a Gestão Empresarial, traçando limites entre gestão de risco e a tomada de decisão; levantar os benefícios da Controladoria na eficácia da Gestão Financeira, demonstrando a importância da Controladoria para o controle gerencial em uma Instituição de Ensino Superior. A metodologia aplicada a esta Monografia é a pesquisa quantitativa e qualitativa com o modelo de aplicação de questionário e observação. Através deste modelo de observação o trabalho pôde ser construído de forma mais efetiva analisando profundamente as características principais da Instituição de Ensino Superior. O tema do presente trabalho de pesquisa surge da importância da Controladoria como ferramenta no processo de gestão financeira e da observação de uma Instituição de Ensino Superior que não utiliza ainda a Controladoria no seu processo de gestão. A sugestão da implantação da Controladoria na Instituição de Ensino Superior com um sistema de informação integrado, facilmente terá melhor entendimento e aproveitamento das informações geradas entre os departamentos, os seus respectivos gestores, celeridade nos processos decisórios, maior margem de segurança no momento de decidir, por conta da confiabilidade dos dados e informações transmitidos e recebidos, contribuindo para o fortalecimento do fluxo financeiro da Instituição de Ensino Superior, criando reservas que as torne sustentável perante os seus passivos.

**Palavras-chave:** Controladoria. Gestão. Integração. Ferramenta. Controle.



## ABSTRACT

The present Work of Conclusion of Course is done through the elaboration of a Monograph that seeks to show Controllership as a tool to support the Financial Management of a Higher Education Institution. With the objectives of identifying the limits and possibilities between Controllership and Financial Management and the relationship between the two; Characterize Business Management, drawing boundaries between risk management and decision making; To raise the benefits of Controllership in the effectiveness of Financial Management, demonstrating the importance of Controllership for the management control in a Higher Education Institution. The methodology applied to this monograph is the quantitative and qualitative research with the application model of questionnaire and observation. Through this model of observation the work could be more effectively constructed by analyzing deeply the main characteristics of the Institution of Higher Education. The theme of this research work arises from the importance of Controllership as a tool in the process of financial management and the observation of an Institution of Higher Education that does not yet use the Controllership in its management process. The suggestion of the implementation of Controllership in the Institution of Higher Education with an integrated information system, will easily have a better understanding and use of the information generated between the departments, their respective managers, speed in the decision-making processes, greater margin of safety when deciding, For accounts of the reliability of data and information transmitted and received, contributing to the strengthening of the financial flow of the Institution of Higher Education, creating reserves that make them sustainable against their liabilities.

**Keywords:** Controllership.Management.Integration.oof.Control.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 ESTUDO DA CONTROLADORIA .....	14
2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CONTROLADORIA .....	15
2.3 O PAPEL DO CONTROLLER .....	16
2.4 A CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO .....	17
2.5 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR .....	18
2.6 OUTROS TEMAS RELACIONADOS .....	21
2.7 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NA ÁREA FINANCEIRA .....	23
<b>2.7.1 Contas a pagar</b> .....	24
<b>2.7.2 Contas a receber</b> .....	24
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	27
3.1 TIPOS DE PESQUISA .....	27
<b>3.1.1 Pesquisa explicativa</b> .....	27
<b>3.1.2 Pesquisa descritiva</b> .....	28
<b>3.1.3 Levantamento</b> .....	29
<b>3.1.4 Estudo de caso</b> .....	29
<b>3.1.5 Abordagem</b> .....	30
3.2 OBJETIVO GERAL .....	31
<b>3.2.1 Objetivos específicos</b> .....	31
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA .....	32
<b>3.3.1 Pré-teste do questionário</b> .....	33
<b>3.3.2 Item variável</b> .....	33
<b>3.3.3 Observação</b> .....	34
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA .....	35
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE .....	35
3.6 MODELO DE ANÁLISE .....	36
<b>4 ANÁLISE DO CASO</b> .....	37
4.1 ANÁLISE DOS DADOS DO PRÉ-TESTE .....	37
4.2 A CONTROLADORIA E A GESTÃO FINANCEIRA .....	38
4.3 LIMITES ENTRE A GESTÃO DE RISCO E TOMADA DE DECISÃO .....	39
4.4 OS BENEFÍCIOS DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO FINANCEIRA .....	40
4.5 OBJETIVO GERAL .....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	45
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47



## **1 INTRODUÇÃO**

O aumento da competitividade exige das empresas maior controle na gestão dos recursos financeiros, levando as empresas a adotarem um sistema de gestão financeira que auxilie no planejamento e utilização dos recursos financeiros.

A gestão financeira exerce um papel importante nas tomadas de decisões das empresas sendo relevante no planejamento das ações, na obtenção de recursos disponíveis e de financiamentos, na aplicação criteriosa dos recursos financeiros e, principalmente, na análise econômica e financeira da mesma.

A tendência de gestores e dos grupos empresariais é aumentar a visão de seus negócios para obterem um entendimento que satisfaça o gerenciamento próprio e o entendimento claro do mundo empresarial em que está ligada. A Controladoria possui uma importante função, pois ela ajuda na sobrevivência, no crescimento e na consolidação das empresas. Possui um planejamento estratégico, ou seja, a elaboração de um processo para futuras tomadas de decisões o qual requer todas as formalidades possíveis.

A controladoria abre uma nova porta em seus estudos, pois necessita de profissionais altamente qualificados, e preocupando-se com os fatos que provocam influências no patrimônio, especialmente no planejamento, execução e controle.

Essas funções são observadas em todos os seus aspectos, devem estar na rotina das ações da controladoria para levar a empresa à eficácia. Com isso, fica evidente que qualquer empresa ou organização necessita de soluções, para pensar estrategicamente, introduzir modificações, atuar tanto gerando ou transmitindo conhecimentos e informações, ou tendo uma visão ampla de toda a empresa. Sendo assim esse controle interno se tornou uma forte ferramenta de estratégia nesse novo mercado cada vez mais exigente, competitivo e de grandes tecnologias.

O controle no setor financeiro faz com que relatórios possam ser mais exatos, lançamentos possam ser mais fidedignos gerando assim confiança nos registros apresentados.

Dentro do setor financeiro, o setor de contas a pagar, assim como o setor de contas a receber demonstram os direitos e as obrigações da empresa, podendo ser elas a curto, médio ou a longo prazo. As informações precisam estar corretas, pois respondem a saída de montante da empresa. Nesse caso o estudo será feito sobre a rotina de pagamento realizado a fornecedores, fazendo uma avaliação de como é feito o controle interno.

Porém, por ser uma abordagem relativamente contemporânea nas empresas brasileiras, perduram ainda muitas dúvidas sobre qual o efetivo papel da Controladoria no processo de gestão, o que fundamenta o fato de muitas empresas não a implantarem ou persistirem em manter formas empíricas de controle.

A pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: Como as ferramentas de Controladoria podem contribuir para uma melhor Gestão Financeira da IES?

Desta forma, as hipóteses destes são as seguintes:

H1: A implantação da controladoria gerencial como instrumento de gestão, controle e planejamento, na Gestão Financeira, tem seu foco percebido e aceito pela Superintendência Financeira.

H2: A controladoria gerencial pode ser considerada um instrumento fundamental no processo de controle de gestão e tomada de decisões para o Setor Financeiro.

Considerando essa pesquisa terá como objetivo geral analisar a importância da Controladoria como ferramenta de otimização no controle e planejamento de informações gerenciais no Setor Financeiro.

Para dar suporte ao objetivo geral, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os limites e possibilidades entre Controladoria e Gestão financeira e a relação entre as duas;
- b) Caracterizar Gestão empresarial, traçando limites entre Gestão de risco e a tomada de decisão;
- c) Levantar os benefícios da Controladoria para a gestão financeira bem como os efeitos da Controladoria na eficácia da Gestão financeira, demonstrando a importância da controladoria como ferramenta de controle gerencial, contribuindo para a otimização de recursos para a IES.

Este estudo justifica-se em três principais pilares, visando sua viabilidade: necessidade de controle, a padronização de processos de trabalho, e a confiabilidade nos dados obtidos.

Um controle utilizado de forma correta traz segurança para a empresa na tomada de decisão. A necessidade de um controle para o setor financeiro é de vital importância para a empresa, pois uma gestão financeira eficaz resulta em bons resultados a médio e longo prazo. O núcleo financeiro, onde são geradas informações diárias das obrigações e dos direitos da empresa, auxilia diretamente o planejamento, a análise e o controle das saídas da empresa.

Quanto à relevância acadêmica esta consiste na produção de novas informações, a fim de que este estudo possa ser utilizado para colaborar para demais pesquisas na área de controle interno de apoio a gestão.

Este mostrará a importância da Controladoria e suas ferramentas para uma empresa, e até onde estas podem influenciar na estratégia e planejamento da empresa. O controle é peça fundamental para a administração podendo auxiliar na tomada de decisões e no dia-a-dia em suas atividades.

Analisando a dificuldade da empresa com relação ao controle e planejamento, este trabalho mostrará como a Controladoria e seus instrumentos podem ser úteis à gestão e trazer melhorias e maior competitividade.

O controle interno representa diversos procedimentos e ferramentas com o objetivo de resguardar os direitos da empresa, produzir dados contábeis de relevante confiança e auxiliar a administração do negócio.

Uma organização sem controle é inviável. Cada organização tem sistemas de controle que coordenam o exercício do direito de decisão que está diluído entre certo número de indivíduos. Os sistemas de controle também desempenham outra importante função na organização. Eles medem a eficácia com que as decisões são traduzidas em resultados [...]. (CREPALDI;CREPALDI, 2014, p. 73).

O controle das ações dentro de uma organização é inevitável para o processo de crescimento sustentável da mesma. A forma que cada empresa controla internamente as suas atividades é que diferencia e se adapta a sua realidade e necessidade. As tomadas de decisões, se eficazes ou não, produzem resultados que devem ser avaliados, por meio de controle interno, para que possam ser mantidos ou abandonados.

No capítulo 2 buscou-se conceituar a Controladoria, caracterizando, e, destacando de que maneira a Controladoria se utiliza da Ciência Contábil para auxiliar a gestão empresarial, apontando a importância da figura do controller, o trabalho da Controladoria na estrutura gerencial empresarial.

No capítulo 3 a pesquisa expôs a metodologia aplicada ao trabalho de pesquisa, destacando e caracterizando alguns tipos de pesquisas, no caso as pesquisas exploratórias, explicativas e descritivas, de modo a qualificar, quantificar e objetivar o trabalho de pesquisa.

No capítulo 4 foi analisado o caso, onde de acordo com a pesquisa utilizada na IES. Neste capítulo foi observado de que maneira os gestores avaliaram uma possível utilização da Controladoria como ferramenta de auxílio à Gestão Financeira, sob os aspectos de planejamento, orçamento, gestão e tomada de decisão, ficando evidente no resultado avaliado na pesquisa que a IES por não lançar mão da Controladoria como uma ferramenta sente essa falta nos resultados atuais.

O capítulo 5 foi reservado para as considerações finais da pesquisa, sendo destacado de maneira objetiva a importância da Controladoria para uma Gestão Financeira eficaz, perfazendo o contexto da IES, que na sua gestão, não utiliza a Controladoria, e, de que maneira, caso a IES utilizasse o controle interno em suas ações os seus resultados seriam mais sustentáveis e seguros.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Será apresentada neste trabalho acadêmico uma concisa e objetiva percepção da Controladoria, onde serão destacados o seu conceito, as ferramentas da controladoria, os papéis do controller, bem como a sua utilização em uma Instituição de Ensino Superior (IES).

De acordo com o Ministério da Educação e Cultura - MEC as IES podem ser classificadas, conforme o regime jurídico em mantenedoras de direito público e mantenedoras de direito privado. As mantenedoras de direito privado, destacam-se as IES com fins lucrativos e as sem fins lucrativos. Em específico e tangente a este trabalho destaca-se as sociedades religiosas. Outra classificação é a situação legal das IES que são divididas em Universidades, Centros Universitários, Centros de educação e tecnologia e as Instituições de ensino superiores não universitárias. Em específico, o presente trabalho trata de uma universidade.

Com o atual cenário de escassez de recursos, alterações nas regras de financiamento público estudantil, o país atravessando uma crise econômica, forçando cada vez mais a população optar por ingressar ou não numa IES, a administração dos seus recursos, tudo isso acaba por forçar as universidades privadas, sobretudo as sem fins lucrativos a trabalhar uma gestão mais integrada e com um controle muito mais efetivo de seus custos e de seu orçamento.

Operando em um ambiente influenciado por forças econômicas, forças políticos-legais, forças tecnológicas e forças sociais, as organizações devotam especial atenção aos aspectos financeiros que permeiam as atitudes em todos os níveis de decisão. Assim, a figura do administrador financeiro se revela cada vez mais importante no processo de gestão empresarial. (MORANTE; JORGE, 2008, p. 15).

As organizações devem optar por administradores capazes de realizar leituras sob todos os aspectos sociais, legais, econômicos, financeiros, e, sobretudo globais. A tomada de decisão, seja a mais simples, deve ser consubstanciada de absoluta margem de assertividade, do contrário, as consequências podem ser secantes à estrutura geral da organização. Capacidade de enxergar, muitas vezes, o imponderável é uma das características do administrador financeiro.

Sua função não se limita a executar acertadas demonstrações contábeis, que relatam dados estáticos. Porém, devem através destes dados traçarem um prognóstico das atividades operacionais, procurando direcionar as ações para os objetivos traçados. (BRUNI; GOMES, 2010, p. 43).

## 2.1 ESTUDO DA CONTROLADORIA

A controladoria pode ser considerada um sistema de controle gerencial de informações com a função de controlar ações da empresa e planejar, auxiliando as tomadas de decisões no ambiente empresarial.

O surgimento do conceito de Controladoria deveu-se à necessidade aparente de controle por parte das organizações norte-americanas, de suas subsidiárias e filiais, no início do século XX. Devido ao processo de fusão ocorrido com muitas empresas, que proliferaram durante a Revolução Industrial, durante o século XIX, foram originados grandes conglomerados, os quais eram caracterizados por ter uma estrutura verticalizada em forte crescimento, organizada sob forma de departamentos e divisões. Com a formação desta estrutura tão complexa foi requisitado por parte dos acionistas e gestores um controle central em relação aos seus departamentos e divisões que se espalhavam rapidamente pelos Estados Unidos e outros países, seguindo a tendência da descentralização. (MARTINS, 2005 apud BRUNI; GOMES, 2010, p. 16).

De acordo com Padoveze (2010) controladoria é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude.

A ciência contábil, atualmente, deixa de fazer parte de uma estrutura meramente burocrática para uma interface mais gerencial, auxiliando diretamente na tomada de decisão das empresas. A contabilidade já atua, em diversas empresas, como um braço forte na alta estrutura administrativa, o que, de certa forma, coloca a controladoria como uma ferramenta não apenas operacional como, acima de tudo, estratégica.

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de 16 sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. (CATELLI, 2001 apud KOLIVER, 2005, p. 54).

De tal modo, constata-se que a Controladoria deve primar para garantir o cumprimento da missão empresarial, ou seja, a continuidade dos negócios da empresa e satisfação para o cliente e aos responsáveis pelas tomadas de decisões.

## 2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CONTROLADORIA

O atual cenário empresarial tem apresentado uma evolução tecnológica e tem se utilizado de sistemas de informações gerenciais, tudo com o objetivo primaz de oferecer uma gestão de qualidade.

Estes sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, através de recursos da tecnologia de informação, de forma tal que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados em termos de um fluxo dinâmico de informações que perpassam todos os departamentos e funções. Com isso, permitem uma visão horizontal e de processo em oposição à visão tradicional verticalizada da hierarquia funcional das empresas. O sistema de informação contábil deverá estar completamente integrado ao sistema de gestão empresarial. (PADOVEZE, 2003, p. 44).

Toda tomada de decisão está diretamente ligada ao planejamento do que ainda virá. Nenhum gestor pode retroceder e mudar uma decisão tomada anteriormente. No entanto, a observação do que não deu certo pode ser vista quando se compara os resultados com o que fora anteriormente planejado.

Idealmente, o controle deveria ser exercido antes que a atividade ou a ação fosse empreendida. Como mencionado, não se pode voltar no tempo. Os sistemas de informação ideais deveriam indicar o que se espera fazer e como fazer naquele momento. Qualquer desvio do preestabelecido deveria imediatamente ser elucidado, tal como se acendesse uma luz vermelha, de alerta. Um dos problemas como esse tipo de sistema de informação é que seu custo pode suplantar os benefícios; obter a informação, que é transcrevê-la, e transmitir para um posto de serviço, confrontar com o planejado ou preestabelecido, verificar o desvio e retomar a informação tanto para o posto de trabalho quanto para seu superior custa tempo e recursos financeiros [...]. (SARDINHA et al, 2008, p. 100).

O absoluto controle interno representa um emaranhado de ferramentas e procedimentos e rotinas internas a fim de produzir informações confiáveis. A prática deste trabalho para as organizações tem a finalidade real de oferecer uma gama de dados sobre o controle interno, demonstrando que a sua aplicação eficiente proporciona melhorias dos próprios controles e processos, tornando os riscos mínimos e otimizando os seus resultados.

A teoria dos sistemas proporciona uma visão ampla, holística do todo. Por meio da análise de sistemas, a organização pode entender o “geral no particular”, permitindo uma visão totalizante, não evidenciada pela análise tradicional. Em outras palavras, a teoria dos sistemas nos possibilita visualizar os problemas de forma global, permitindo o entendimento de suas inter-relações e interdependências em campos aparentemente distintos. (SILVA, 2015, p. 17).

Neste cenário surge a Controladoria, uma área interna cuja finalidade é garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório e que esteja sempre pronta a apoiar a diretoria da empresa no processo de gestão.

### 2.3 O PAPEL DO CONTROLLER

O profissional contábil que exerce a função de controller numa empresa tem funções e papéis bastante extensos e definidos que visa alinhar as estratégias de controladoria ao processo de gerenciamento de organização, planejamento, orçamento e controle.

O controller deve responder ao diretor ou vice-presidente administrativo e financeiro, e tem suas funções diferenciadas do responsável pela aplicação e captação de recursos, que domina o tesoureiro. Fundamentalmente, concordamos com a posição do controller separada do responsável pela tesouraria. Entendemos que a função de tesouraria ou de finanças é uma atividade de linha e operacional, que, basicamente, tem como função o suprimento de recursos para as demais atividades desenvolvidas internamente na companhia, atividade essa que deve ser avaliada igualmente às demais pela controladoria. (PADOVEZE, 2010, p. 32).

Fica clara a objetividade do profissional contábil que exerce a função de controller para a necessidade de planejar ações, estabelecer metas e acompanhar as ações alinhadas de outros gestores dentro da organização.

Sua função não se limita a executar acertadas demonstrações contábeis, que relatam dados estáticos. Porém, devem através destes dados traçar um prognóstico das atividades operacionais, procurando direcionar as ações para os objetivos traçados. (BRUNI; GOMES, 2010, p. 44).

Morante e Jorge (2008) destacam que diante das possibilidades de atribuições da controladoria, já se pode deduzir que o profissional que deverá conduzir as atividades desta área importante área da organização precisará reunir algumas competências e habilidades específicas, tais como:

- a) Habilidade analítica, em especial de relatórios numéricos;
- b) Habilidade na formulação de diagnósticos, a partir de informações cruzadas;
- c) Habilidade na previsão de dificuldades;
- d) Habilidade na proposição de alternativas para solução de eventuais dificuldades detectadas para a consecução dos objetivos traçados;
- e) Habilidade na elaboração de relatórios em linguagem acessível;
- f) Habilidade na formulação de previsões com base estatística;

- g) Persistência na superação das dificuldades;
- h) Habilidade no aconselhamento, com vistas à solução de problemas e
- i) mesmo análise de problema potencial;
- j) Rapidez e oportunidade da informação como instrumento de apoio à
- k) decisão;
- l) Equilíbrio e ponderação na tomada de decisão;
- m) Habilidade na percepção das limitações pessoais dos seus pares e colaboração para a sua superação.

Nesse sentido, o controller deve ter capacidade técnica para realizar as tarefas que lhe são designadas, bem como gerenciar o pessoal subordinado. Não obstante, atualmente a dinâmica do ambiente interno e externo da empresa requer que esteja a par de todos os aspectos que afetam a situação presente ou futura da organização. Além disso, deve ter habilidade para comunicar-se com os diferentes níveis hierárquicos da empresa, respeitando as ideias e opiniões dos outros e possuir desembaraço para enfrentar todos os desafios que a função lhe impõe.

## 2.4 A CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO

Considerados todos os aspectos da controladoria, evidencia-se a atuação da mesma se faz, sobretudo, na esfera do planejamento empresarial, num sentido amplo. Numa organização a urgência em planejar e controlar é uma demanda que deve ser subsidiada com o maior grau de importância e adequação.

Podemos dizer que hoje é a Controladoria a grande responsável pela coordenação de esforços com vista à otimização da gestão de negócios das empresas e pela criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informação que deem suporte ao processo de planejamento e controle. (PELEIAS, 1991, apud PADOVEZE, 2003, p. 34).

A empresa tem a missão, de satisfazer as necessidades da sociedade. Ela explicita sua missão por meio dos produtos ou serviços oferecidos aos clientes.

Numa Instituição de Ensino Superior não é diferente. Sendo o seu produto o diferencial. Nas IES a oferta de vagas é visto como o início de todo o processo. Porém, a qualidade dos seus cursos e uma gestão apropriada nos resultados é o maior objetivo das IES.

A Controladoria atua como atividade meio para auxílio dos gestores no processo de tomada de decisão, buscou-se na literatura existente uma melhor definição sobre o que é a Controladoria e quais as suas principais áreas de atuação voltadas para a obtenção da excelência empresarial, por meio do auxílio ao processo de gestão. (BRUNI;GOMES, 2010, p. 38).

A missão da controladoria é tentar estabelecer uma atmosfera benéfica para o desenvolvimento dos processos da organização visando a sua continuidade e a otimização dos seus resultados. Com isso, as possibilidades para a eficácia do processo na organização, utilizando um sistema de informações adequado às necessidades da organização, são maiores, principalmente no processo de decisão.

Na gestão dos processos de uma organização, a integração entre finanças e contabilidade é total. Todos os documentos emanados da área financeira devem ser devidamente registrados, para a apuração das alterações patrimoniais da entidade e, sobretudo, para a comprovação do resultado operacional do empreendimento. (MORANTE;JORGE, 2008, p. 16).

O setor financeiro deve estar sempre sinalizado, em sua estrutura de contas a pagar e contas a receber, deliberando as devidas documentações fielmente lançadas em tempo hábil para que possam ser enviados, via interface, para a contabilidade. Essa atividade deve ser ostensiva e controlada passo a passo, só podendo ser emitido qualquer documentação para a contabilidade depois de uma conciliação diária, ou seja, o papel da controladoria prevalecendo em controle interno de cada atividade.

O controle é a fase que assegura a correção de rumo, com apoio das análises e avaliações de resultados e desempenhos. Esse processo contempla a comparação entre os resultados planejados e os realizados, proporcionando a identificação dos desvios evidenciando suas causas e indicando as correções necessárias. (SHIER, 2009, p. 19).

## 2.5 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A IES em estudo é uma unidade de ensino superior privada, com sede no município de Salvador – BA, onde estão instalados a reitoria e dois campi: Federação e Pituaçu. A Universidade também desenvolve atividades nas cidades baianas de Vitória de Conquista e Camaçari.

Atualmente são 33 cursos de graduação (licenciatura e bacharelado) nas diversas áreas do conhecimento, 5 áreas de pós graduação, divididas em especialização e extensões, ainda conta com programas mestrado e de doutorado, além das

atividades de extensão como cursos e serviços de atendimento à comunidade. A instituição conta com cerca de 1.000 funcionários entre servidores e professores. Toda esta estrutura está voltada para o desenvolvimento do conhecimento e formação humana, ética e cidadã.

A missão da IES é: “Formar, pelo amor à busca da verdade, cidadãos éticos e profissionais comprometidos em servir ao ser humano e colaborar com o desenvolvimento social através da excelência no ensino, pesquisa e extensão.”

No geral, a ampliação do ensino superior privado vem sendo observada, na maioria das cidades brasileiras, a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9394/1996. A expansão do ensino superior privado vem sendo observada, na maioria das cidades brasileiras, a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei 9394/1996. Percebe-se que essa expansão ocorreu no número de credenciamento de Instituições de Ensino Superior (IES), bem como na autorização de novos cursos e no aumento do número de vagas autorizadas pelo Ministério da Educação (MEC), a partir do ano de 1997. Esse crescimento estimula a concorrência entre as IES, ocorrendo à disputa por um número cada vez menor de candidatos ao preenchimento de vagas e, também, na busca de alunos já matriculados em outras IES. Esse tipo de concorrência provoca a queda nas receitas das IES privadas. A falta de alunos para o preenchimento de vagas, a inadimplência, a desistência, o trancamento de curso e as saídas por transferência para outras IES provocam a capacidade ociosa nas instituições de ensino.

A maioria das IES privadas tem no ensino superior uma oportunidade de comércio. Essa oportunidade, sem o devido planejamento e controle, não consegue se manter no mercado devido a concorrência. Por outro lado, o MEC – como órgão público fiscalizador, permitiu esse crescimento por meio dos processos de credenciamento de IES e autorização de novos cursos, bem como o aumento do número de vagas em cursos já existentes. Nos últimos anos observa-se um aumento no número de credenciamentos de novas IES privadas e a crescente autorização de novos cursos de graduação, bem como o aumento do número de vagas ofertadas.

A quinta edição do Mapa do Ensino Superior demonstra que no Brasil o número de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil esteve em constante ascensão nos últimos 13 anos, com um crescimento total de 102,6%, sendo 108,2% nas IES

privadas e 71% nas públicas. No entanto, em 2013, o setor da educação de nível superior decresceu cerca de 1% totalizando 2.391 instituições: 2.090 IES privadas e 301 públicas.

O ensino superior privado na Bahia nos últimos 13 anos obteve um crescimento de 405% em relação ao número de matrículas. Já o setor público apresentou um aumento de 83%.

Entre 2012 a 2013, o aumento chegou a 2,2% no número total de matrículas em cursos presenciais (289 mil em 2013 contra 283 mil no ano anterior), somadas as IES privadas (198 mil contra 190 mil, ou crescimento de 4,5%) e públicas (91 mil contra 94 mil, ou queda de 2,3%). Em 2013, havia 198 mil alunos matriculados nas IES da rede privada (68%) e 91 mil alunos na pública (32%), totalizando 289 mil matrículas.

Das sete mesorregiões do estado, apenas uma delas contabilizou em 2013 mais de 170 mil matrículas em cursos presenciais: a Metropolitana de Salvador. As mesorregiões Sul Baiano, Centro Norte Baiano e Centro Sul Baiano registraram mais de 27 mil matrículas. E as três mesorregiões restantes somaram menos de 14 mil matrículas.

De 2000 a 2013, o número de instituições de ensino superior (IES) na Bahia apresentou um crescimento de 145%, totalizando 120 IES – 110 privadas e 10 públicas em 2013, contra 49 IES – 43 privadas e 6 públicas em 2000. No período de 2012 a 2013, o estado cresceu 1% em número de instituições na rede privada e 11% na rede pública.

A gestão e o financiamento da educação superior “requerem o desenvolvimento de capacidades e estratégias apropriadas de planejamento e análise de políticas baseadas em parcerias estabelecidas entre instituições de ensino e organismos públicos e privados” (UNESCO, 1998, p. 28). “As instituições de ensino comunitárias e particulares dependem basicamente das receitas de mensalidades dos alunos” (BOWMAN, 2000, p. 87). Esse fato também é observado no Brasil, onde a cobrança de mensalidades escolares representa a principal fonte de receitas da IES privadas,



independente da organização acadêmica. As mensalidades cobradas pela prestação de serviços educacionais são regulamentadas pela Lei 9.870 de 23/11/1999 e Medidas Provisórias, editadas pelo Poder Executivo. As IES, conforme artigo 6º da referida Lei, não podem suspender provas escolares, reter documentos escolares ou aplicar quaisquer outras penalidades pedagógicas por motivo de inadimplemento, sujeitando-se o contratante, no que couber, às sanções legais e administrativas, compatíveis com o Código de Defesa do Consumidor.

## 2.6 OUTROS TEMAS RELACIONADOS

Nos dias atuais, as organizações dependem cada vez mais de informações corretas e tempestivas que deem suporte ao processo decisório. A controladoria chegou às empresas para suprir a deficiência da contabilidade no suprimento de informações gerenciais que visem à eficácia organizacional. A concepção da controladoria enquanto ofertadora de informações, quando adicionada ao modelo contábil e financeiro, pressupõe sua capacidade de avaliar o estado atual da entidade, além de projetar e simular variáveis ambientais futuras, protegendo a empresa quanto às incertezas.

Para que a Controladoria atinja seus objetivos, ela deve atuar como plataforma, compreendendo o planejamento estratégico, o planejamento operacional, a execução e o controle, atuando de forma direta na elaboração das atividades da organização e sendo a responsável pela interação entre todas as áreas da empresa, de forma a garantir a integridade dos dados que se transformarão em informações e, em seguida, em conhecimento necessário para uma gestão eficiente.(NOGUEIRA, 2012, p. 6).

De acordo com Campos (2002, p. 7), o objetivo principal demonstrado é o de analisar o desempenho econômico da empresa, focalizando a estratégia adotada para obter o envolvimento dos empregados.

Como objetivos intermediários ou específicos foram listados:

- I. Analisar o desempenho das metas orçamentárias detectando os desvios da realização;

- II. Examinar os custos dos serviços prestados, os de comercialização e os administrativos;
- III. Analisar o desempenho das metas de produtividade, comparando-as com os padrões nacionais/mundiais;
- IV. Examinar a realização das metas de Universalização e de Qualidade da ANATEL;
- V. Avaliar a participação dos empregados na obtenção do resultado econômico da empresa.

Como conclusão o referido trabalho expôs que: Ao analisar o desempenho de empresas, instintivamente, direciona-se o foco para o resultado obtido. Para dimensionar esse resultado é necessário comparar com o obtido pelas empresas congêneres. No ato de comparar, surgem muitas questões, mas uma merece ser destacada: Por que razão uma empresa, dentro do mesmo segmento industrial, apresenta resultado melhor do que as outras? Ao utilizar a estratégia baseada em análise do ambiente externo, não se consegue explicar os resultados diferentes obtidos por essas empresas. Se a estratégia voltar-se para o interior das empresas, descobrem-se fatores importantes dentro delas que as diferenciam. Não será preciso escavar com profundidade para descobrir esses fatores, na maioria dos casos, eles quase afloram. As forças intrínsecas estão em estado latente, as questões que surgem é no sentido de aglutiná-las e obter uma força resultante de grande intensidade.

Conforme Monteiro e outros, (2011, p. 12), "os objetivos são: evidenciar a importância da Controladoria e do Controller na gestão organizacional, demonstrando a missão, a função, o papel e a competência do Controller numa empresa".

No referido trabalho concluiu-se que é de fundamental importância que as empresas possuam um sistema interno, cujo principal objetivo seja a garantia de informações tempestivas e pertinentes ao processo decisório organizacional com a perspectiva de assessorar os gestores com dados capazes de aprimorar todas as ações realizadas contribuindo para o crescimento da organização, sendo a Controladoria, desde que bem estruturada, a peça chave para orientar os rumos a serem traçados para que a organização atinja sua finalidade social, baseada em sua missão, visão e valores.

## 2.7 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NA ÁREA FINANCEIRA

O campo financeiro de uma empresa pode ser considerado, em termos de controle, o mais importante, pois envolve atividades relacionadas com recursos facilmente disponíveis ou conversíveis em capital, tais como a realizada nos setores de Contas a pagar e Contas a receber.

Figura1 – Fluxo Financeiro



Fonte: Nosso autoria

Na Instituição de Ensino Superior estudada, o setor financeiro possui os setores de contas a pagar e contas a receber, que, juntos sustentam e alimentam a gestão financeira nas tomadas de decisões.

### **2.7.1 Contas a pagar**

O setor de contas a pagar, acometido nesta pesquisa, compõe as atividades intermediárias no ciclo financeiro de compra, contas a pagar e pagamentos. As atividades de compra envolvem principalmente as relacionadas à reposição do estoque e à manutenção geral da empresa.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, as contas a pagar são compromissos assumidos pela empresa, representadas por compra de mercadorias, insumos para produção, máquinas, serviços, salários, impostos, aluguel, empréstimos, contribuições, entre outros. O controle das contas a pagar deve ser uma tarefa de rotina da empresa, pois normalmente envolve com grande quantidade de dinheiro.

Essencialmente, o setor de contas a pagar corresponde às obrigações da empresa com terceiros, sendo através de compra de mercadoria ou prestação de serviços. Através do controle financeiro do setor contas a pagar é possível visualizar quais foram os compromissos assumidos pela IES, possibilitando um controle das datas para serem efetuados esses pagamentos. Um controle interno apropriado para uma gestão eficiente do setor conta a pagar esta totalmente ligada ao julgamento de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridades nos pagamentos.

Na IES estudada o setor de contas a pagar conta com cinco colaboradores, todos com atribuições similares, mesmo nível hierárquico, subordinados a um coordenador financeiro.

### **2.7.2 Contas a receber**

O setor de Contas a Receber compõe as atividades inerentes ao recebimento de todas as receitas diretas e indiretas, operacionais e não operacionais, aos repasses e convênios. As atividades de venda de serviços educacionais nas áreas de

Graduações, Pós-graduações e Mestrados elencam as atividades do setor de Contas a Receber.

Conforme Silva (2006), Contas a Receber é representado pela concessão de crédito aos clientes, gerando valores a receber de vendas a vista e também a prazo.

De maneira resumida, o setor de Contas a Receber corresponde aos direitos da empresa para com terceiros e os seus clientes, sendo através de venda de serviços educacionais. Através do controle financeiro do setor contas a receber é possível visualizar quais foram as receitas que a IES possui em determinado período, possibilitando um controle do fluxo de caixa por conta de tudo que a IES tem a receber de acordo com as datas provisionadas. Um controle interno apropriado para uma gestão eficiente do setor Conta a Receber tende a salvaguardar as receitas da IES.

Na IES estudada o setor de contas a receber conta com oito colaboradores, com mesmo nível hierárquico e um supervisor direto, todos subordinados ao coordenador financeiro. Justifica-se a supervisão no setor de contas a receber por se tratar de um processo mais complexo por requerer uma atenção maior por conta da principal fonte de receita da IES, que é o FIES e pelo atendimento geral aos acadêmicos.

Alguns aspectos importantes deste capítulo merecem destaque, sobretudo como base dos objetivos específicos da pesquisa, e, principalmente quanto a análise realizada em fase do questionário explorado na pesquisa exploratória realizada com os gestores da IES.

São conceitos breves relacionados à Controladoria como: Os aspectos gerais de Controladoria, a Controladoria como processo e como ferramenta, Sistema de informação de Controladoria, a figura do profissional de Controladoria, no caso o controller, a Controladoria no âmbito da organização, as Instituições de Ensino Superior (IES), e, os setores de Contas a pagar e Contas a receber.

Quadro 1 – Breviário do capítulo 2

CONCEITO	AUTOR	DEFINIÇÃO
Aspectos gerais de Controladoria	Morante e Jorge (2008)	Operando em um ambiente influenciado por forças econômicas, forças político-legais, forças tecnológicas e forças sociais, as organizações devotam especial atenção aos aspectos financeiros.
Controladoria	Martins (2005)	O surgimento do conceito de Controladoria deveu-se à necessidade aparente de controle por parte das organizações norte-americanas, de suas subsidiárias e filiais, no início do século XX.
Sistema de Informação de Controladoria	Padoveze (2003)	Estes sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, através de recursos da tecnologia de informação.
Controller	Padoveze (2010)	O controller deve responder ao diretor ou vice-presidente administrativo e financeiro.
A Controladoria na organização	Peleias (2001)	Podemos dizer que hoje é a Controladoria a grande responsável pela coordenação de esforços com vista à otimização da gestão de negócios.
IES	MEC	A maioria das IES privadas tem no ensino superior uma oportunidade de comércio.
Contas a pagar	SEBRAE	Contas a pagar são compromissos assumidos pela empresa
Contas a receber	Silva (2006)	O controle das Contas a Receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe

Fonte: Nossa autoria

O próximo capítulo contém a metodologia aplicada a este trabalho de pesquisa, justificando a escolha do modelo aplicado a esta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A natureza do trabalho configura-se como sendo um estudo de caso, pois tem como objetivo analisar a aplicabilidade a respeito da utilização dos controles no setor financeiro nas Instituições de Ensino Superior – Universidades.

Conforme Vergara (2005, p.49) “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

A escolha pelo estudo de caso foi definida devido à possibilidade de pesquisar sobre controles no setor financeiro nas Instituições de Ensino Superior - IES.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

A classificação das pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para possibilitar uma aproximação conceitual.

a pesquisa científica é um processo de verificação em que se procura descobrir as relações existentes entre os aspectos que envolvem as ocorrências, fenômenos, situações ou coisas. Em uma pesquisa científica procurou-se utilizar o método científico que, de maneira geral, consiste em realizar as seguintes etapas para a resolução de um problema [...] (LAKATOS; MARCON, 2010, p. 43).

##### Pesquisa exploratória

A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Na verdade ela é uma preparação para a pesquisa explicativa. A pesquisa explicativa é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas [...]. (SEVERINO, 2007, p. 123).

#### 3.1.1 Pesquisa explicativa

A pesquisa explicativa exige maior investimento em síntese, teorização e reflexão a partir do objeto de estudo. Visa identificar os fatores que contribuem para a

ocorrência dos fenômenos ou variáveis que afetam o processo. Explica o porquê das coisas.

A pesquisa explicativa registra fatos, analisa-os, interpreta-os e identifica suas causas. Essa prática visa ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar e definir modelos teóricos, relacionar hipóteses em uma visão mais unitária do universo ou âmbito produtivo em geral e gerar hipóteses ou ideias por força de dedução lógica (LAKATOS; MARCONI, 2011, p.34).

### **3.1.2 Pesquisa descritiva**

A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Segundo Marconi e Lakatos (2000, p.77), os estudos descritivos têm como objetivo conhecer a natureza do fenômeno estudado, a forma como ele se constitui, as características e processos que dele fazem parte. Nas pesquisas descritivas, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para poder modificá-la. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. Variáveis relacionadas à classificação, medida e/ou quantidade que podem se alterar mediante o processo realizado.

O presente trabalho caracteriza-se por pesquisa descritiva por buscar identificar a utilização da controladoria no setor financeiro na Instituição de Ensino Superior com o intuito de observar, registrar, analisar e identificar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com estudo de caso onde, após a coleta de dados, será realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes.



### 3.1.3 Levantamento

É essencial conhecer o que se institui ao estudar o caso, sendo imprescindível um estudo da particularidade e da complexidade de um caso particular, o que leva a entender sua atividade dentro de importantes situações. Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos.

### 3.1.4 Estudo de caso

Yin (2005) define o estudo de caso como único e múltiplo. Conforme Yin (2005), a investigação deve ser gerida por um projeto de pesquisa que objetiva vincular os dados empíricos às questões iniciais do estudo de forma lógica, o que permitirá chegar à última análise, às suas conclusões.

De acordo Yin (2005) em estudos de casos, é especialmente importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa:

- a) As questões de um estudo;
- b) Suas proposições;
- c) Sua unidade de análise;
- d) A lógica que une os dados às proposições;
- e) Os critérios para interpretar as constatações.

De acordo com a definição dos casos e a unidade de análise Segundo Yin (2005) há quatro tipos de estudo de caso:

- Casos únicos: são válidos e decisivos para testar a teoria, quando é raro ou extremo; quando é representativo ou típico, ou seja, se assemelha a muitos outros casos; quando é revelador, ou seja, quando o fenômeno é inacessível; e longitudinal, em que se estuda o caso único em momentos distintos no tempo;

- Casos múltiplos: são mais consistentes e permitem maiores generalizações, mas demandam maiores recursos e tempo por parte do pesquisador;
- Enfoque incorporado: no estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise;
- Enfoque holístico: busca examinar apenas a natureza global de um programa ou da organização.

### **3.1.5 Abordagem**

Quanto à forma de abordagem do problema, de acordo com Gil (1999) a pesquisa, pode ser:

**Pesquisa Quantitativa:** considera que tudo pode ser qualificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

**Pesquisa Qualitativa:** considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos, bem como a atribuição de significados, é básica no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Quanto à escolha da abordagem deste trabalho é quanti-quali, com o propósito de daí tirar, o melhor possível, os saberes desejados. A proposta do trabalho é um consenso, pois, quanto à ideia de que as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares.

## 3.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar aplicabilidade da Controladoria como ferramenta de otimização no controle e planejamento de informações gerenciais no Setor Financeiro, buscando através de conceitos teórico para relatar e apontar o fato da organização respondendo a pergunta problema através de um estudo de caso.

### 3.2.1 Objetivos específicos

Para dar suporte ao objetivo geral, a pesquisa terá como objetivos específicos:

a) Identificar os limites e possibilidades entre Controladoria e Gestão financeira em específico a relação entre as duas, caracterizar planejamento e orçamento empresarial;

b) Caracterizar Gestão empresarial, traçando limites entre Gestão de risco e Gestão financeira da entidade estudada;

c) Levantar os benefícios da Controladoria para Gestão financeira da entidade estudada bem como os efeitos da Controladoria na eficácia da Gestão financeira, demonstrando a importância da controladoria como ferramenta de controle gerencial, contribuindo para a otimização de recursos para empresas no setor financeiro.

Este estudo justifica-se em três principais pilares, visando sua viabilidade: necessidade de controle, a padronização de processos de trabalho, e a confiabilidade nos dados obtidos.

Um controle utilizado de forma correta traz segurança para a empresa na tomada de decisão, para os clientes que utilizam dessa organização para devidos fins, diante dessa afirmação, verifica-se a necessidade de um controle para o setor financeiro no núcleo de contas a pagar, pois onde é gerado informações diárias de

como está a bem-estar financeiro da empresa e garantindo sua sobrevivência. E tendo um bom controle financeiro a contabilidade da empresa terá dados mais confiáveis para gerar informações.

Vale ressaltar que não adianta somente implantar controles, deve-se manter atualizados todos os procedimentos protegendo o patrimônio e levando facilidade para a administração na hora de analisar e conferir. Para um controle mais eficiente devem-se segregar funções, separando as funções de autorização ou aprovação de operações e a execução, controle e contabilização das mesmas, ficando assim mais seguro e dificultando os enganos, desvios e conspiração.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

As técnicas de instrumento de coleta fazem parte de objeto de estudos profundos e detalhados para a realização de um trabalho de conclusão de curso, em específico como a monografia. Contudo, para melhor conhecimento, estudos comparativos, planejamento e aplicação de instrumento de coletas de dados, é substancialmente recomendável que a biografia específica seja um objeto de consulta, para tanto, Marconi e Lakatos (1999, p. 100), pode-se utilizar:

a) Questionário: “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito”.

b) Entrevistas: “Encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”.

c) Observação: “... utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste de ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos”.

Justifica-se a escolha por questionário e observação, como instrumento de coleta por garantir o anonimato do entrevistado, por se trata de um trabalho demonstrativo, por obter questões objetivas de fácil pontuação, no processo de

conhecimento da IES o questionário proporciona uma padronização das questões gerando uniformidade oferece á figura do pesquisado tempo para pensar sobre todas as respostas, sobretudo, àquelas perguntas que demandarem o maior grau de avaliação, possibilita a facilidade de conversão dos dados para o arquivo original e sensibilizar o trabalho com dados humanamente justificados, além de possibilitar o exame mais aprofundado da dinâmica da empresa.

### **3.3.1 Pré-teste do questionário**

A análise dos dados, após tabulação, comprovará possíveis disparates existentes:

- Inconsistência ou complexidade das questões.
- Ambiguidades ou linguagem inacessível.
- Perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante.
- Questões que obedeçam a uma determinada ordem.
- Se são muito numerosas.

A essa análise prévia pôde ser identificado questionamentos que não contribuam para a pesquisa e, em alguns casos, questionamentos que não ofereceriam clareza para os entrevistados. Com isso a análise do pré-teste serviu como base para algumas alterações.

### **3.3.2 Item variável**

Existem dois tipos de medidas, cada uma delas subdivididas em dois níveis de mensuração. As medidas qualitativas subdividem-se em nominais e ordinais, enquanto que as medidas quantitativas subdividem-se em intervalares e de razão.

As medidas qualitativas possuem este nome porque os valores das variáveis medidas neste nível são expressos por uma qualidade, através de um nome ou rótulo.

Nominal: os valores das variáveis são nomes ou rótulos mutuamente exclusivos, ou seja, não existe relação entre os nomes possíveis como valor de uma variável com nível de mensuração nominal.

Ordinal: os valores das variáveis são nomes ou rótulos relacionados entre si, ou seja, são nomes que podem ser colocados em ordem, de maneira que você sabe em que direção as categorias desta variável crescem ou diminuem. Neste nível de mensuração, a escolha de um valor para uma variável não inviabiliza a escolha de outro.

As medidas quantitativas possuem este nome porque os valores das variáveis medidas neste nível são expressos por uma quantidade, através de números.

Intervalar: os valores das variáveis medidas neste nível de mensuração são números discretos (inteiros). Entre uma categoria e outra dos valores desta variável, o intervalo é fixo (ou igual). Este nível de mensuração admite somente operações de adição e subtração.

De razão: os valores das variáveis são números contínuos (reais), ou seja, os números admitem fracionamentos. Este nível de mensuração é o único que admite qualquer tipo de operação aritmética, além de ser o único nível a possuir um ponto zero absoluto, o que significa ausência de valor medido. Em geral, toda medida mensurada através de um instrumento pertence ao nível de mensuração de razão.

### **3.3.3 Observação**

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.

Na observação descritiva, como bem nos aponta o próprio nome, haverá a oportunidade de uma descrição dos sujeitos envolvidos, tendo em vista suas ações; bem como do espaço a ser analisado, levando em conta a estrutura física.

Quanto à descrição da amostragem analisada, aspectos como aparência, jeito de agir e falar devem ser consideravelmente relevantes. No que se refere ao espaço físico, características relacionadas a ele também devem ser pontuadas ficando atendo aos registros dos acontecimentos.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 41), “universo ou população: é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Já amostra, segundo as mesmas autoras, “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. (MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 41).

No questionário, as questões foram moldadas em escala de Likert, onde foram propostas alternativas numa escala de 1 a 5, conforme o grau de importância, para o entendimento sobre a visão sistêmica das atividades da controladoria, da auditoria interna e do controle interno da seguinte forma:

- Concordo totalmente
- Concordo em partes
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não tenho opinião formada sobre o assunto.

Como limitação, apresenta-se a fidelidade dos respondentes no preenchimento do questionário e o entendimento que os gestores possuem sobre o tema, pois se espera que as informações tenham sido prestadas pelo público selecionado e que este tenha algum conhecimento sobre o tema da pesquisa.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Como instrumentos de coleta de dados foi escolhida a entrevista , junto ao Superintendente financeiro da IES. Para Goode e Hatt (apud MARCONI E

LAKATOS, 2002, p. 92), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”.

Foi utilizada como técnica de procedimento de coleta a observação devido à pesquisa ter sido realizada em ambiente de trabalho nele vivenciado.

A análise do Estudo de Caso deve tornar evidente tudo que for relevante e tiver sustentação de dados e informações que possibilitem um maior grau de confiabilidade para o processo investigatório. O aspecto qualitativo da análise ficará evidente na interpretação das argumentações discorridas pelos gestores, bem como os aspectos expostos pelos mesmos que destacaram a necessidade de um controle interno em concordância com a gestão financeira.

### 3.6 MODELO DE ANÁLISE

O quadro abaixo foi consubstanciado em questionamentos feitos com gestores imediatos da IES, onde foram realizadas perguntas alinhadas à gestão financeira global e setorial, todas fundamentadas nos objetivos específicos desta pesquisa.

Quadro 2 - Modelo de Análise

<b>Objetivo específico</b>	<b>Dimensão Teórica</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Itens</b>
Objetivo específico 1	Controladoria	Controladoria	Q1; O1
		Controladoria e Gestão financeira da IES	Q2; O2
Objetivo específico 2	Controller	Sistema de informações	Q3
		Eficácia da gestão de controle	Q4
Objetivo específico 3	Resultados	Reflexos positivos de planejamento e controle	Q5
		Resultados da Controladoria na gestão eficiente	Q6

Fonte: Nossa autoria

No próximo capítulo será feita uma análise do caso estudado, através dos dados e informações colhidas nesta pesquisa, e, de que maneira a Controladoria seria importante para o processo de gerenciamento financeiro da IES estudada.



## 4 ANÁLISE DO CASO

Foi necessário pelo menos seis meses para se fazer uma observação e análise do setor financeiro, realizando observações de dinâmicas específicas do setor, em específico o subsetor de contas a pagar para ver o percentual de desempenho dos mesmos, avaliando a necessidade da Controladoria como direcionador do controle interno, aplicando a gestão contábil apropriada, de acordo com a opinião de gestores diretos e indiretos ligados ao setor financeiro da IES.

Foi feito um questionário modelo entrevista com os gestores da IES onde os conteúdos abordados nas questões 1 e 2, estiveram de acordo com o objetivo específico 1. as questões 3 e 4 foram correspondentes ao objetivo específico 2 e as questões 5 e 6 estiveram de acordo com os objetivo específico 3. As perguntas foram baseadas na fundamentação e importância da aplicação da Controladoria como auxílio na gestão de controle financeira, bem como a aplicabilidade em outras gestões de controle direto ou indireto à gestão financeira da IES.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS DO PRÉ-TESTE

Após a análise dos dados em conformidade com a estrutura empresarial em questão, e, buscando uma harmonização entre as perguntas e a objetivação delimitada no objetivo da pesquisa, observaram-se algumas inconsistências e complexidades nas questões elaboradas, sendo necessário uma reformulação.

Inicialmente foram elaboradas 14 questões para a gestão financeira responder. Algo que demandaria tempo, o que para um gestor financeiro não seria possível. O questionário continha questões com certo grau de ambiguidade, algumas vezes uma linguagem pouco acessível, o que foi substituído por um questionário mais direto, objetivo e menos prolixo.

Por consequência, um novo questionário foi feito, de acordo com as especificidades do trabalho de pesquisa atrelado às especificidades da IES. Dessa forma o novo

questionário constou de 6 questões divididas em duas para cada objetivo específico.

#### 4.2 A CONTROLADORIA E A GESTÃO FINANCEIRA

De acordo com o questionário realizado com o gestor financeiro, onde as questões 1 e 2 foram correspondentes ao objetivo específico 1. Os questionamentos foram consubstanciados pelo grau de importância da Controladoria para a gestão financeira, sobretudo, no aspecto orçamentário e de planejamento.

De acordo com as respostas observa-se que os gestores tinham um conhecimento profundo acerca da Controladoria e sua importância para a gestão financeira. Porém, a IES não se utiliza da Controladoria como ferramenta de auxílio à tomada de decisões tão pouco como ferramenta de controle interno.

Tomando como base a primeira resposta dos gestores observa-se a fundamental importância de se manter um controle interno sobre o orçamento e o planejamento dos setores ligados de maneira direta ou indireta à superintendência financeira. Através do questionário ficou nítido a falta de controle sobre os gastos de cada gestor, onde nenhum setor mantém um orçamento seguro e rígido, o que, para muitas empresas é de fundamental importância, sobretudo, por causa da escassez de receita.

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de 16 sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. (CATELLI, 2001 apud KOLIVER, 2005, p. 54).

No caso das IES, em específico, a principal fonte de receita vem do repasse por parte do Governo Federal do financiamento estudantil, o FIES, que após a crise financeira e econômica instalada no país, passou a ser feito de forma mais escalonada, ou seja, com um prazo de repasse mais dilatado, o que anteriormente era feito mensalmente.

Também ficou claro que, através da segunda pergunta que todo o processo de interpretação, exame, avaliação, comprovação, adequação e economicidade, ao invés de ser feito por um sistema de controle interno, com base na Controladoria, é feito diretamente pelos gestores, e, de forma, cumulativa pelo superintendente financeiro, o que, de fato, vem a sobrecarregar os gestores em demanda de tempo e de decisão racionalizada, o que orça um custo muito alto de retrabalho e de tomada de decisão com margem arriscada para determinadas situações.

A respeito desta pergunta os gestores responderam de forma unânime que todos os processos são realizados pela gestão direta. Da mesma maneira que na questão anterior, todos também concordaram de que os processos deveriam ser realizados por um órgão de Controladoria.

Conclui-se que apesar de a IES não corresponder com um órgão de Controladoria todos os gestores imediatos e a superintendência financeira coadunam em avaliar que um setor que cuidasse do controle interno tornaria o processo de tomada de decisões muito mais apoiado na segurança do que o de fato atualmente acontece.

#### 4.3 LIMITES ENTRE A GESTÃO DE RISCO E TOMADA DE DECISÃO

Os temas abordados nas questões 3 e 4 foram baseadas no objetivo específico 2 onde foram destacados a gestão empresarial da IES e a relação entre a tomada de decisões e a gestão de risco.

Ficou claro que os gestores ao responderem a terceira questão que ao utilizarem o sistema de informações da IES a tomada de decisão é realizada de forma parcialmente segura quanto a gestão de riscos. Um sistema de controle interno poderia fazer uma leitura dos dados muito mais consubstanciada nos riscos. Num ambiente em que há muito trabalho e poucas pessoas capazes de analisar informações a tomada de decisão exige cada vez mais dos gestores de assertividade.

Estes sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, através de recursos da tecnologia de informação, de forma tal que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados em termos de um fluxo dinâmico de informações que perpassam todos os departamentos e funções. Com isso, permitem uma visão horizontal e de processo em oposição à visão tradicional verticalizada da hierarquia funcional das empresas. O sistema de informação contábil deverá estar completamente integrado ao sistema de gestão empresarial. (PADOVEZE, 2003, p. 44).

Observaram-se alguns riscos nas áreas de planejamento e gestão empresarial quando se direcionam investimentos em novas salas de aulas, contratação de pessoal para administrativo, o que ficou claro que houve divergência entre os gestores, alguns com preocupações imediatas de seus setores outros com uma visão mais sistêmica do processo.

Quanto a quarta pergunta do questionário de que como a gestão financeira analisa os riscos e toma as decisões, os gestores ofereceram respostas divergentes pois, o que ficou evidente é que não havia meta para gastos de cada gestor, o orçamento não era especificado e as demandas eram individualizadas e sem escala de prioridade o que oferece à gestão financeira riscos altos na hora de decidir.

A falta de uma previsão dos gastos e de controle orçamentário global e setorial somado a uma receita cada vez mais apertada e dependente torna a gestão de risco um desafio cada vez mais intenso para a gestão da IES.

#### 4.4 OS BENEFÍCIOS DA CONTROLADORIA PARA A GESTÃO FINANCEIRA

Conforme respondido na quinta e na sexta questões, de acordo com o objetivo específico 3, onde os gestores foram unânimes em destacar a importância de um controle interno na IES para gastos e demandas dos outros setores. Temas como planejamento financeiro, controle de caixa, controle de prazos de pagamento e de recebimento, orçamento empresarial global e setorial, análise de gastos e gerenciamento de decisões são importantes para a sustentabilidade da empresa como um todo e de gestão individual de cada setor.

A Controladoria teria uma função importante na gestão financeira da IES, caso fosse utilizada, pois partiria do pressuposto de que os gestores precisam trabalhar de maneira uniforme quanto a modelo de tomada de decisões. O controle interno das ações poderia trazer modelos importantes de gestão independente, o que por consequência traria benefícios globais.

Para que a Controladoria atinja seus objetivos, ela deve atuar como plataforma, compreendendo o planejamento estratégico, o planejamento operacional, a execução e o controle, atuando de forma direta na elaboração das atividades da organização e sendo a responsável pela interação entre todas as áreas da empresa, de forma a garantir a integridade dos dados que se transformarão em informações e, em seguida, em conhecimento necessário para uma gestão eficiente. (NOGUEIRA, 2012, p. 6).

O maior destaque negativo para a avaliação da gestão financeira é a falta de prioridade para assumir passivos. No momento em que a receita é reprimida deve-se eliminar pequenos gastos supérfluos e priorizar os fornecedores e o gasto com pessoal, uma regra intrínseca, mas absurdamente desobedecida por muitas empresas.

Um controle interno mais rígido e baseado em metas orçamentárias seria aliado de uma gestão financeira eficaz. Os resultados seriam positivados em médio e longo prazo por conta de uma política de gastos muito mais ajustado às necessidades da IES em contraponto com o que acontece atualmente em que os gastos são apenas transferidos para o setor de contas a pagar, e, este de maneira emergencial negocia os valores parcialmente com seus fornecedores.

#### 4.5 OBJETIVO GERAL

Em seguida a aplicação do questionário aos gestores, observa-se que o objetivo geral do trabalho que era evidenciar as expectativas entre a Controladoria e a Gestão Financeira teve um resultado positivo no que diz respeito a real necessidade que a IES, através dos seus gestores, viram da Controladoria, que, de fato, se trata de uma ferramenta de controle interno, de planejamento, orçamento e tomada de decisões.

De sobremaneira as observações foram destacadas pelos gestores que, através de suas avaliações puderam destacar a importância da IES no contexto social da cidade e do estado, pois agrega alunos de todas as regiões do estado, com recursos muito limitados, sobretudo no atual cenário econômico financeiro do país, no qual o Governo Federal limitou o escalonamento mensal do repasse do financiamento estudantil, FIES, o que com um sistema de controle interno, através de um setor de Controladoria tornaria a gestão financeira da IES muito mais eficaz, respeitando a legislação empresarial vigente.

O próximo capítulo apresentará uma síntese dos passos percorridos na realização da pesquisa, em seguida são apresentadas as limitações da pesquisa e, por fim, são expostas as sugestões para a realização de trabalhos futuros.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O alto grau de escassez de recursos, a baixa procura por parte da população por cursos de nível superior, a concorrência, a oferta de novos cursos, as novas regras de financiamento estudantil muito mais rígida, tudo isso tem retraído em demasia as receitas para as universidades privadas.

A alternativa mais que emergencial para as IES sobreviverem financeiramente é buscar uma gestão financeira mais eficaz sustentada por um controle interno mais ajustado e focado no planejamento e no orçamento empresarial.

Diante do quadro instável, a Controladoria surge como uma ferramenta de auxílio a tomada de decisões, sustentando a Gestão Financeira através de modelos de controle interno afim de que a IES atinja resultados positivos mesmo em um ambiente de recessão e escassez de recursos.

A empresa estudada, uma IES – Instituição de Ensino Superior – possui uma Gestão Financeira centralizada na figura de uma Superintendência Financeira, na qual ficam as outras gestões subordinadas àquela. Na prática a realidade não se

perfaz como na teoria. Os outros gestores trabalham de forma independente, sem um controle efetivo das ações, sem um orçamento programado e executável, todo o planejamento é listado de forma independente sem nenhum controle de gastos.

Em harmonia com as características da IES e da sua dinâmica na Gestão Financeira foi realizado um estudo de como a Controladoria poderia ser útil para a Gestão da IES, que vive um contexto de extensas dificuldades de arrecadação da sua maior fonte de receita que é o Financiamento Estudantil (FIES).

Investigou-se que os instrumentos que a IES utilizava para a Gestão de seus recursos eram insuficientes para o tamanho da sua estrutura e dos seus problemas, a estrutura empresarial demandava um centro de controle mais adequado e ajustado às suas necessidades. A falta de um controle interno mais efetivo, que conseguisse atrelar o orçamento de cada setor aos objetivos primazes da IES, ofereciam resultados insuficientes e dificuldades para a IES manter um fluxo de caixa suficiente para equilibrar os prazos de pagamento frente aos seus recebimentos.

A observação quanto as deficiências da IES, em destaque ao setor financeiro, foi proposta a criação de um setor de Controladoria que esteja diretamente ligado à gestão financeira para que se tenha um controle interno maior e uniforme para todas as gestões, sobretudo àquelas que possuam um orçamento designado ou executável.

Para o processo de implantação da Controladoria foi sugerido um plano estratégico, que, de acordo com a empresa, deveria seguir uma sequência de prioridades tais como: Definir e/ou rever a missão da IES, que neste dado instante deve se observar a relação entre a comunidade acadêmica e o mercado, o produto e os serviços oferecidos pela instituição; O objetivo da IES como empresa para se determinar metas globais de crescimento e de fortalecimento de sua estrutura de caixa, tudo isso em observância à dependência histórica do FIES; Estabelecer metas para cada gestor em todas as áreas no que diz respeito a planejamento e orçamento empresarial, fixando diretrizes rígidas de aplicabilidade e de objetivos.

Contudo, foram observados três problemas para a implantação da Controladoria na Instituição de Ensino Superior - IES.

Em primeiro lugar a nítida inexistência de faculdade de perceber os benefícios da Controladoria por parte dos gestores. Uma gestão iniciada há pouco mais de dois anos, contando com diversos colaboradores contratados na atual gestão, em substituição a muitos outros da gestão passada, que ainda necessita de tempo para entender a cultura da organização e estabelecer parâmetros de mudança.

As práticas são as mesmas por conta da identificação e interpretação dos reais problemas existentes e deixados como herança da gestão anterior, o que tem dificultado a realização de uma gestão mais eficaz, muito mais focada na sustentação financeira. As decisões são tomadas de maneira rápida, sem um lastro de planejamento e controle. Observa-se que o risco é administrado diariamente com recursos altamente voláteis.

Em segundo lugar observou-se que a gestão é estabelecida por um centro político em que as principais decisões são tomadas de maneira vertical sem oferecer muita chance ao contraditório. Administram-se os poucos recursos sem estabelecer prioridades.

A ferramenta proposta agrega uma possibilidade grande de administrar os poucos recursos financeiros. A Controladoria deve ser vista como uma ferramenta que auxilia a execução.

A percepção mais profunda por parte da pesquisa realizada deixa claro que o pensamento dos gestores é de que a Controladoria teria um papel muito mais de uma Auditoria interna. O que, na verdade, é um grande equívoco. O pensamento de muitos é, de fato, outro grande entrave para a realização da Controladoria na IES.

Na verdade a Controladoria deve exercer na IES um papel muito mais de Controle interno e planejamento estratégico na execução da gestão. Um conceito equivocado a torna impossibilitada de ser implantada.



Contudo, o objetivo principal do trabalho foi alcançado, sobretudo porque a intensão era de demonstrar as inter-relações da Controladoria como ferramenta de auxílio à gestão financeira e de criar uma expectativa futura para a utilização dessa ferramenta na IES.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo foi realizado a partir de conceitos e fundamentos de Controladoria frente a uma Instituição de Ensino Superior com uma Gestão financeira recente, que embora possua profissionais de efetiva qualidade, ainda possui pouco tempo à frente das decisões. Consequentemente, não é possível estabelecer um parâmetro muito seguro do que seria a gestão financeira sendo amparada por um setor de Controladoria.

A pesquisa contou com um método exploratório e de observação de acordo com um questionário aplicado aos gestores. A pesquisa exploratória busca simplesmente obter informações sobre um determinado objeto, tornando o campo de trabalho restrito, oferecendo uma possibilidade de mapeamento específico, o que, de maneira global, se torna insuficiente ao observar a gestão como um todo.

Ainda que se tenha feito uma observação consubstanciada por um questionário elaborado especificamente para o setor financeiro, na observação ficou claro que houve uma singularidade nas respostas, quase que se aproximando de uma uniformidade.

A análise dos dados observados no questionário se observou uma normalidade nas respostas, o que para o objetivo da pesquisa não criou uma necessidade da implantação da Controladoria na IES, o que de fato fica claro são as expectativas.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No transcorrer deste trabalho foram identificadas questões correlatas que possibilitem a realização de outros trabalhos para ampliar o pensamento do tema explicado.

Este trabalho poderia ser realizado em qualquer Instituição de Ensino Superior (IES) privada do país, pelo simples fato de todas as IES privadas dependerem dos mesmos recursos financeiros que são as receitas provindas dos alunos e a receita do Financiamento Estudantil (FIES).

A constante escassez de recursos do FIES, por conta das novas regras de financiamento tornam a capacidade de caixa das IES privadas limitados e voláteis frente aos passivos assumidos pelas mesmas.

A Controladoria como ferramenta de gestão pode ser muito útil sobretudo em IES de menores portes, não apenas utilizado em grandes universidades. A capacidade de administrar aliado a uma gestão lastrada em rigidez de orçamento e planejamento pode oferecer resultados sustentáveis a médio e longo prazos, tornando a Controladoria como um modelo de gestão que independa da mudança de seus gestores.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. MEC. LDB Lei de Diretrizes e Bases do MEC20 Dez 1996. Constituição. Brasília, 1996.

BRUNI, Adriano Leal(Org); GOMES, Sônia Maria da Silva(Org). **Controladoria Empresarial**: Conceitos, ferramentas e desafios. 1. ed. Salvador: Edufba, 2010.

CAMPOS, Márcio de Souza. A Controladoria como ferramenta de gestão estratégica: O caso telemar.

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3867/000313017.pdf>

**f?sequence=1**. Rio de Janeiro, 2002. 123 p. Disponível em <[www.bibliotecadigital.fgv.br](http://www.bibliotecadigital.fgv.br)>. Acesso em: 03 Ago 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial**: Teoria e Prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Carlos Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica** : A prática de fichamentos, resumos e resenhas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTEIRO, Edite Luiza Mancio et al. A Controladoria e o Controller no processo de gestão organizacionalç.

[http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2015/controladoria\\_e\\_controller.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/controladoria_e_controller.pdf). Ouro Fino MG, 2011. 9 p. Disponível em

<[www.unifia.edu.br](http://www.unifia.edu.br)>. Acesso em: 03 Ago 2016.

MORANTE, Antônio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**: Análise Financeira Planejamento e Controle Orçamentário. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NOGUEIRA, Maria Aparecida Farias de Souza. Controladoria: Um estudo sobre seu enfoque em artigos publicados em periódicos científicos qualificados.

**docplayer.com.br**. Grande Dourados MS, 2012. Disponível em <[www.docplayer.com.br](http://www.docplayer.com.br)>. Acesso em: 03 Ago 2016.

OLIVEIRA, Luís Martins de et al. **Controladoria Estratégica** . 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica** . 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Orçamentário** . 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

\_\_\_\_\_. **Controladoria: Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVOZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégia e Operacional** : Conceitos, Estrutura e Aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões** . 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas** . 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RUIZ, João Álvaro . **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SARDINHA, José Carlos et al. **Orçamento e Controle** : Série gestão financeira, controladoria e auditoria. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV editora, 2008.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria: Como instrumento de gestão**. 1. ed. Curitiba: Juruá editora, 2009.

SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria: Agravando valor para a empresa**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: Guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração** . 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Instituição de Ensino Superior: Não Divulgar  
Sr.(a): Não Divulgar  
Cargo: Superintendia Financeira

O conteúdo deste questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da Universidade Católica do Salvador. As respostas serão analisadas de sobremaneira em benefício da construção do trabalho de pesquisa, e, por consequência a conclusão do mesmo.

Solicito que responda as questões relacionadas abaixo sem que aja a necessidade de identificação pessoal e profissional, além da total isonomia da IES - Instituição de Ensino Superior.

1) QUAL O NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA DA IES ACERCA DO CONTROLE INTERNO, NUMA ESCALA DE 1 A 5; SENDO 1 SEM COMPROMETIMENTO E 5 COM ALTO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO?

- (1) Sem comprometimento
- (2) Baixo nível comprometimento
- (3) Médio nível de comprometimento
- (4) Bom nível de comprometimento
- (5) Alto nível de comprometimento

2) NO SEU ENTENDIMENTO, EXAMINAR, AVALIAR, LEVANTAR E COMPROVAR A INTEGRIDADE, ADEQUAÇÃO, EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E ECONOMICIDADE DOS PROCESSOS NO SETOR FINANCEIRO É FUNÇÃO DA:

- Controladoria
- Gestão Financeira
- Controle interno
- Auditoria
- Contabilidade

3) O SISTEMA DE INFORMAÇÕES UTILIZADO NA IES SATISFAZ A COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES AUXILIANDO A TOMADA DE DECISÕES EM CONTRAPOSIÇÃO COM A GESTÃO DE RISCOS?

(1)Concordo totalmente

(2)Concordo parcialmente

(3)Discordo totalmente

(4)Discordo parcialmente

(5)Não tenho opinião sobre o assunto

4) COMO A GESTÃO FINANCEIRA ANALISA OS RISCOS SEM UM CONTROLE INTERNO EFETIVO QUE AJUSTE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5) NUMA ESCALA DE 1 A 5 QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO FINANCEIRA O CONTROLE DO ORÇAMENTO E DOS GASTOS DOS OUTROS SETORES?

Planejamento econômico financeiro na sua empresa	1	2	3	4	5
Controla o seu caixa	1	2	3	4	5
Controla seu contas a receber	1	2	3	4	5
Controla seu contas a pagar	1	2	3	4	5
Possui um orçamento	1	2	3	4	5
Realiza alguma análise dos gastos	1	2	3	4	5
Relatórios gerenciais com informações importantes que assessora os gestores no processo decisório	1	2	3	4	5

6) A CONTROLADORIA, COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO A TOMADA DE DECISÕES, NA IES, TERIA UM PAPEL IMPORTANTE NA EFICÁCIA DA GESTÃO FINANCEIRA?

- (1) Concordo totalmente
- (2) Concordo parcialmente
- (3) Discordo totalmente
- (4) Discordo parcialmente
- (5) Não interfere em nada no processo