

## IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL SITUADA NA ZONA SUL DE SÃO PAULO.

Regina Selma de Sousa Abreu Silva<sup>1</sup>  
Marcileide Muniz Cavalcante<sup>2</sup>

**Resumo:** O artigo trata da implantação da controladoria em uma empresa do ramo da construção civil. Em discussão surgiu a pergunta o que os diretores ou grupos empresariais buscam ao implantar a controladoria em suas empresas contratando o profissional *controller* para este departamento? Os tipos de pesquisas utilizadas para buscar respostas foram exploratória, qualitativa e bibliográfica, para fazer o levantamento de dados utilizou-se da observação, entrevistas e estudo de caso. O resultado mostra que antes de implantar a controladoria na empresa as áreas trabalhavam isoladamente e depois de fazer a implantação passaram a integrar-se, a presença do *controller* para manter o cronograma em todo sistema de gestão e implantação foi de suma importância e o conhecimento deste profissional de controladoria e o acompanhamento efetivo poderá situar o que os gestores podem fazer de maneira estratégica para alcançar as metas da empresa, coordenando-os no sentido de gerar e certificar o cumprimento das informações para a tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Controladoria, Implantação, Entrevistas Diretor e *Controller*.

## CONTROLLING THE DEPLOYMENT: A CASE STUDY IN A COMPANY OF INDUSTRY OF CONSTRUCTION SITUATED IN THE ZONE OF SAO PAULO SOUTH.

**Abstract:** The article deals with the implementation of controlling in a company of the construction industry. In discussion came the question what the directors or corporate groups seek to deploy the controllership in their companies hiring professional *controller* for this department. The types of surveys used to seek answers were exploratory, qualitative and literature, to survey data was used observation, interviews and case studies. The result shows that before deploying the comptroller in the company areas worked alone and after making the deployment began to integrate the presence of the *controller* to maintain the schedule for all management and implementation system was of paramount importance and knowledge of professional controllership and effective monitoring can situate what managers can do strategically to achieve business goals, coordinating them in order to generate and certify compliance of the information for decision making.

**Keywords:** Controlling, Implementation, Interviews Director and *Controller*.

Este artigo apresenta um estudo de caso realizado em uma empresa prestadora de serviço, que atua no ramo da construção civil, administração obras e construção de residencial de alto padrão, localizada em um ponto estratégico na zona Sul de São Paulo. Propondo a implantação da controladoria ao diretor geral da empresa.

---

<sup>1</sup> Pós-graduando em Controladoria e Finanças pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP). E-mail: [r.shelma@hotmail.com](mailto:r.shelma@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Metodista. E-mail: [marcileidemais@gmail.com](mailto:marcileidemais@gmail.com)

De acordo com Oliveira (2009, p. 16) “a área da Controladoria surgiu da necessidade de otimizar os resultados das decisões que são tomadas com referência à empresa”. Nesse sentido, a Controladoria representa uma evolução da Contabilidade no que diz respeito ao acesso e demanda por informações úteis ao processo decisório e a avaliação dos resultados das empresas.

Diante deste contexto, surge a pergunta: O que os diretores ou grupos empresariais buscam ao implantar a controladoria em suas empresas contratando o profissional *controller* para este departamento?

Para responder esta questão é preciso analisar e observar a empresa de modo geral, e descrever de forma clara os objetivos que norteio a pesquisa.

Implantar a controladoria em uma empresa do ramo da construção civil situada na Zona Sul de São Paulo.

Fazer uma entrevista com o diretor geral da empresa e com o *controller*.

Comparar a empresa antes e depois da implantação da controladoria, através das informações obtidas pelo estudo de caso e suas análises na entrevista.

Mostrar que é importante a presença de um profissional *controller* na implantação da controladoria na empresa.

Este estudo poderá contribuir para empresa com subsídio de informações para tomada de decisão e dar uma direção certa no rumo de seus negócios.

Para realizar a pesquisa fez-se a utilização da seguinte metodologia

De acordo com Andrade (2007, p.119) diz que “metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, que de acordo com Gil (2010, p.45), ao referir-se a este tipo de pesquisa, afirma que: Na maioria dos casos são pesquisas que envolvem: levantamento bibliográfico e entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Quanto à abordagem do problema, o estudo enquadra-se como pesquisa qualitativa, definida por Ricardson (1999, *apud* Beuren, 2004, p.89) que pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Quanto à fundamentação da pesquisa é de natureza bibliográfica, conforme Gil (2010, pág. 44-45), é a pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Por meio delas, se tem a possibilidade de cobrir uma gama de fatos muito mais ampla do que aquela que poderia ser investigada mediante observação direta dos fatos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza. Nesta pesquisa também foram usados como referências os autores: (1997), Sandra Figueiredo e Paulo César Caggiano (1997), Clóvis Luís Padoveze (2010); com o intuito de verificar a prática que a Controladoria realiza dentro das empresas, no qual vem a ser abordado neste presente estudo.

Do ponto de vista de seus procedimentos técnicos e levantamentos de dados, optou-se por um estudo de caso, que segundo Fonseca (2002, p.33) pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

Quanto à coleta de informações, foi utilizada a pesquisa por observação que Segundo Alvarez (1991, p. 560), a observação é o “único instrumento de pesquisa e coleta de dados que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real, de fato.” Muitas vezes, a observação é usada como critério para verificar a veracidade das informações obtidas através de outras técnicas, tais como entrevistas, por exemplo. Neste sentido, ela tem sido um importante instrumento de trabalho para verificação da conformidade da prática das empresas às descrições feitas acerca de seus processos (GOULART, 2003, p.1).

### **Dados Colhidos Observando a rotina dos colaboradores na empresa**

Primeiramente, iniciou-se fazendo um levantamento de dados, através da observação. Contudo em seguida procedeu-se em fazer visitas e investigar os departamentos, neste período foi observada a rotina da empresa de modo geral e a atuação dos colaboradores em seus segmentos. A empresa tem um total de trinta e nove profissionais distribuídos da seguinte forma: Dois Sócios Diretores, Um diretor da área técnica engenharia, Um diretor da área administrativa financeira, Um diretor consultivo. Possui Três coordenadores de obras, Dez engenheiros de obra, Dois orçamentistas, um gerente de suprimentos, Dezoito colaboradores de *staff* das obras e administrativos.

Constatou-se deficiência no processo de Gestão da Empresa. Os diretores não têm uma contabilidade interna e sim externa, ou seja, não atribuem à contabilidade relevância o interesse é mínimo em buscar como fonte de dados para obter informações para tomada de decisão. É um trabalho que os mesmos consideram ou caracterizam apenas como ciência do “controle” utilizam pouco ou quase nada das informações contábeis, sendo assim, não tem a controladoria”. A empresa em questão não considera relevante até o momento implantar a controladoria.

A área de que serviu de base para concentrar as análises foi o departamento financeiro, o mais próximo do tema proposto, com esta definição, veio se concretizar as visitas, para quando possível for observados os procedimentos e também identificar a estrutura do setor administrativo financeiro.

Em primeiro momento, observa-se que a empresa se encontra muito bem estruturada e em ótima localização, dispõe de tecnologias, qualidade e segurança para desempenhar da melhor maneira seus serviços na área de engenharia, enquanto as demais áreas percebem-se quase esquecimento, reuniões não existem e o entrosamento com os demais setores não se percebe.

Para Contratação e realização dos serviços, o processo inicia-se com a especificação do serviço a ser prestado, faz-se um levantamento de dados em orçamento que servirá para fundamentar e verificar a viabilidade da execução dos serviços com pesquisas de preços com fornecedores onde o cliente poderá comparar com concorrentes, isso trará suporte para assegurar-se dos custos e após tudo isso é concretizada reunião com o cliente para verificar se a empresa terá condições de repassar ao cliente com toda segurança o valor do projeto, para que ocorra ou não a aceitação do valor repassado e as condições do pagamento sejam acordadas.

Então inicia o processo de planejamento após o cliente aceitar as condições e assinar contrato para que se inicie a execução do serviço, esta etapa é de suma importância, pois não pode haver falhas que prejudique o cliente ou a imagem da empresa. É feito acompanhamento da engenharia deste processo de execução do início ao fim para que o serviço aconteça conforme exigência imposta em contrato para cumprimento e satisfação do cliente nos serviços executados, porém o financeiro não fez parte destas tratativas, não participou das primeiras etapas do projeto, percebeu-se que o sistema não é alimentado de

forma correta, conseqüentemente terminará da mesma forma sem participação e pouco conhecimento do foi negociado.

Observando sobre um anglo geral, identificou se que cada setor presta seu serviço representado por um dos sócios diretores como responsável e seus colaboradores respondem para seu referido segmento cada um obedecendo a sua própria estrutura de funcionamento. Com isso verificou-se a falta de sinergia e interligação no processo de gestão organizacional, os quais não enxergam a empresa como todo, tomando suas decisões sem se preocupar com a visão geral da empresa, observou desta forma que o mesmo tem preocupação com a engenharia e pouca importância ao departamento financeiro, influencias nas decisões gerenciais, são quase zero. Tal ausência de integração nas decisões é um ponto bastante franco e deixa a desejar na gestão da empresa analisada.

É evidente a necessidade de mudanças no ambiente da empresa, a qual visa em seus objetivos pela eficácia empresarial, embora se perceba que a mesma vem perdendo seu objetivo definido, tem chances de melhorar. Com o intuito de fazer com que a empresa analisada defina suas normas e procedimentos, estabelece-se com propósito a padronização do comportamento administrativo, definindo suas decisões numa visão geral da empresa, que pode ser estabelecido pela implantação da controladoria para dar suporte nas decisões a serem tomados rumo ao mesmos objetivos.

### **Entrevista com o Diretor (Apêndice – A)**

Entrevistar é o encontro entre pessoas, com finalidade de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, uma conversa de natureza profissional. O objetivo da entrevista é coletar informações que não podem ser apreendidas somente por observação ou questionários. A entrevista é definida por Haguette (1997, *apud* Boni; Quaresma, 2005, p.72) como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. Com a entrevista, o pesquisador visa obter informações subjetivas, pois dessa forma o entrevistado expõe seus valores, atitudes, crenças, que em outros tipos de coleta de dados, como na observação, seria mais difícil ou até impossível.

Com um apanhado de informações obtido por observações foi-se necessário saber o ponto de vista do diretor geral em relação à empresa, cujo objetivo seria dar um norte para implantar o setor de controladoria em sua empresa para dar apoio na tomada de decisão.

Sendo assim, em 21 de março de 2016, realizou-se a entrevista com diretor geral da empresa.

Empresa familiar sem esquema de sucessão estabelecido, com foco na administração centralizada. Percebeu que a empresa tem cuidado em desenvolver seus serviços com qualidade e agilidade, dispondo de alta tecnologia, porém ao mesmo tempo em que beneficia seus funcionários com conforto e segurança, deixa a desejar no âmbito de informações disponíveis para tomar decisão.

Constatou-se ainda na entrevista que a empresa tem constante preocupação com o mercado e suas exigências, pois são elas que mantêm sua continuidade, porém deixou muito a desejar na condução dos subordinados, outro fator destacado que influencia decisivamente a construção civil é o climático, no período sazonal da seca eleva seu ritmo já na época das chuvas restringe esta atividade.

A empresa trabalha com serviços e equipamentos de qualidade, proporcionado confiança para seus clientes, a repercussão nos seus serviços vem da agilidade e rapidez com que executam seus trabalhos, sendo assim um diferencial que a empresa deve continuar aprimorando.

O sistema de informação atende as necessidades da empresa, desde que o mesmo seja alimentado corretamente, algo que não ocorre na empresa analisada, percebe-se a falta de interesse por parte da direção na utilização de suas informações para a tomada de decisão, logo não existe a preocupação em alimentar o sistema de forma correta para obter tal benefício percebe-se falta de interesse. A preocupação maior diretor é em grande parte com o CAIXA. Haja vista que é mesmo algo importante para a viabilidade da empresa, contudo o sistema de informação pode proporcionar dados com subsídios para o bom desempenho financeiro, se priorizado, para repercutir com estabilidade, ser prospera e permanecer continua no mercado a qualidade das decisões tomadas dependem muito destas informações adequadas na tomada de decisão.

Com base nas repostas da entrevista a empresa analisada carece de um setor que preste assessoria disponibilizando recurso de informações, fortalecendo bases de apoio e controle através de relatórios, que possa direcionar as melhores decisões. Com a implantação da controladoria, este apoio poderá ser desenvolvido na empresa.

A empresa vende seus serviços, buscando obter o lucro, com intuito em aumentá-lo a cada dia mais e mais, esta é na realidade o foco de todo empreendimento, porém, para

estimular o lucro, deve se buscar *upgrade* com informações confiáveis exercendo controle das atividades da empresa, isso tudo depende de modelo de gestão adaptado às características específicas da empresa e alimentação correta do sistema, falta grave na empresa em análise.

Para ambas as perguntas às respostas obtidas foram negativas. Veja um exemplo de pergunta emitida: A controladoria monitora os mecanismos adotados pela área financeira para controle de pagamentos a efetuar (conferência e autorização)? R. Não.

Como as informações obtidas através das perguntas na entrevista, não apresentou pontos positivos para empresa, a partir daí o diretor pediu um tempo para pensar no assunto se iria implantar a controladoria ou deixaria como estava. Passaram-se quase três meses com muita relutância decidiu implantar este novo departamento de Controladoria em 20 de Junho do ano corrente. O que ajudou nesta decisão foi o fato da empresa ter implantado recentemente um novo sistema, se bem alimentado traria grande ajuda para tomada de decisão.

### **Entrevista com o *Controller* Sr Claudio Amaral**

Hoje a empresa em estudo tem um total de quarenta profissionais distribuídos da seguinte forma: Dois Sócios Diretores, Um diretor da área técnica engenharia, Um diretor da área administrativa financeira, Um diretor consultivo. Possui Três coordenadores de obras, Dez engenheiros de obra, Dois orçamentistas, um gerente geral financeiro *Controller*, um gerente de suprimentos, Dezoito colaboradores de *staff* das obras e administrativos. A empresa está muito bem estruturada.

Com a implantação da controladoria na empresa recentemente e a contratação do Sr Claudio Amaral para exercer a função de *controller* e dar início de imediato aos procedimentos de implantação deste novo setor na empresa, em 20 de julho do ano corrente deu-se início a em entrevista, foram abordados assuntos pertinentes à implantação da controladoria em uma empresa do ramo de construção civil. Questionou se de imediato: Quais as vantagens de se implantar a controladoria em uma empresa do ramo de construção civil? Na resposta, o *controller* expôs que a controladoria é favorável ao sucesso porque agrega um fator fundamental para gestão de qualquer empresa: Conhecimento. O mesmo declarou que o objeto da controladoria é fazer com que a atividade da empresa seja medida e avaliada, dando alicerce aos diretores em todas as etapas dos processos de gestão.

Continuando perguntou-se: Quais os requisitos básicos para implantar a controladoria numa empresa do ramo de construção civil? De acordo com o Sr, Cláudio Amaral, não basta receber somente conhecimento na área, também é necessário dominar outras ciências, o que concederá ao *controller* ter uma visão mais ampla da empresa, tendo grande cooperação na tomada de decisão da mesma. A tomada de decisão se dar através de preparação de planejamentos e relatórios, onde o controller possui ativamente participação. Como é considerada sua função hoje aqui na empresa? Meu ofício na empresa é considerado como gerencial. Esse mérito se revela pelo fato da sua grande utilidade dentro de uma organização, por esse motivo é uma profissão que muitos querem percorrer. Um *controller* (profissional que trabalha em controladoria) precisa de atributos que englobem aspectos profissionais e pessoais. O mesmo é de vital relevância para a empresa, auxiliando as diversas áreas e departamentos. É normal o *controller* já ter trabalhado na área de finanças e contabilidade pelo fato de haver uma visão mais precisa dos departamentos das empresas.

Continuando Perguntou-se: Pode explicar de que maneira começou o processo de implantação da controladoria na empresa? O entrevistado relatou que a centralização dos controles na direção dele foi implantada de imediato a sua contratação, como foi implantado um novo sistema recentemente foi verificado o que constava no antigo que pudesse agregar no atual, trazendo todas as operações contábeis, financeiras e de compras, para editoração e elaboração do planejamento e o orçamento anual da empresa, o respondente ainda disse: foi nomeado como profissional para exercer a função de *controller*. Portanto, o departamento está funcionando dentro das normas vigentes estabelecidas. Na visão do entrevistado, a implantação da controladoria leva por volta de um ano para ser implementada, todavia, pela sua vasta experiência em empresas nacionais e internacionais, a total adaptação e o completo funcionamento poderão se dar em até uns quatro anos.

Foi questionado: Houve ressalvas ou restrições de alguns colaboradores e gestores da empresa ao verem aqui tentando ajustar o novo sistema com a controladoria? A resposta foi afirmativa, expôs ainda que a implantação de novos sistemas e/ou metodologias traz relutâncias, e aqui não foi diferente.

No seguinte sentido Interrogou: No momento atual, apesar de fazer pouco tempo que vem exercendo sua função nesta empresa, ainda existe algum tipo de entraves/obstáculo? A



resposta foi sim, principalmente na compilação de dados que, muitas vezes, não foram lançados nas contas apropriadas, permitindo interferência negativa nos resultados.

Quanto à direção da empresa, foram sancionadas metas pela diretoria para implantação da controladoria? A resposta foi afirmativa. O *controller* ressaltou que toda a implantação vem sendo resultado de um planejamento (cronograma) com escopos, objetivos e metas bem definidos. Uma vez implantada a controladoria, a mesma propiciou a facilitar os dados para editoração de orçamento anual da empresa, onde foram fixadas metas tanto de faturamento como despesas e EBITDA. (Lucros antes de juros, impostos depreciação e amortização)

No término da entrevista, perguntou-se: Quais os maiores desafios identificados na implantação? A resposta recebida foi: - Em matéria de informações/relatórios: a criação e a busca de elementos ou fatos com dados autêntico-fidedignos, confiáveis/transparente, e em tempo real. – Em matéria de gestão de pessoas: instruir, capacitar, fazer acreditar e convencer os gestores/diretores e colaboradores para que entendessem a importância de se tomarem decisões baseadas em dados e fatos e não em deduções informal. – Em matéria de clima organizacional: A transição, mudar de paradigma, quebrar o velho chavão. “Para que mudar se foi sempre assim...”.

### **Conceito de Controladoria.**

Departamento responsável por projetar, elaborar, implementar e manter o sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada o estágio evolutivo da contabilidade (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2004).

Segundo Garcia (2010), atualmente é identificadas algumas ferramentas básicas da controladoria mais utilizadas nas empresas, independente de seus portes, como:

- **Sistemas de informação contábil:** O processo de tomada de decisão é baseado na contabilidade, uma vez que sua base conceitual que permite o bom emprego de técnicas e análises para a geração de informações. Seu resultado são as demonstrações contábeis elaboradas, já que sua aplicação tem como finalidade identificar os acontecimentos ocorridos no patrimônio líquido de uma entidade.
- **Sistemas integrados de gestão:** Também conhecidos pela sigla ERP (*Enterprise Resources Planning*), os sistemas integrados de gestão tem como objetivo a informatização

de todos os processos de uma empresa, sejam eles contábeis, financeiros, de estoques, recursos humanos, etc. A contabilidade por si só não gera todas as informações necessárias para que a atividade da controladoria possa ser exercida em sua plenitude, isto por que como visto anteriormente, a função da controladoria é atuar na compreensão global da empresa, reunindo e transmitindo informações aos gestores. Isso significa que as informações geradas nas demais áreas da empresa irão alimentar a contabilidade. Isto se torna possível quando se trabalha na empresa com um sistema informatizado que execute as operações de todos os departamentos ou setores.

- **Sistemas de controles internos:** A controladoria depende totalmente dos sistemas de controle interno existentes na empresa. Eles serão a base que garantirá a integridade, a confiabilidade e a tempestividade das informações reunidas pela controladoria, que sustentarão os gestores no processo de tomada de decisões.

Segundo Cavalcanti (2001), a controladoria auxilia os gestores a planejar e controlar as atividades da organização por meio de quatro funções principais:

- **Planejamento:** gerenciar o processo de identificação do que há para fazer, qual o prazo execução e de que maneira deve ser feito. Esse processo é dinâmico, uma vez que busca evidenciar os recursos disponíveis e necessários para a empresa enfrentar a concorrência;

- **Organização:** buscar identificar profissionais qualificados, tecnologia e instalações a fim de que a Controladoria possa cumprir o seu papel de forma efetiva;

- **Direção:** assegurar a sinergia entre os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, objetivando o cumprimento da missão e visão de futuro da empresa;

- **Avaliação:** desenvolver um sistema de mensuração dos objetivos e metas estabelecidas pela empresa com o intuito de interpretar os resultados alcançados pela empresa, a fim de que se possam definir tendências e inter-relações entre as variáveis que estão afetando, de forma positiva e/ou negativa, os negócios da empresa.

### **O Professional Controller.**

Deve garantir que as informações cheguem às pessoas certas e no tempo certo, mas para que isso aconteça deve trabalhar de forma a obter um bom conhecimento do seu ramo de atividade para entender os problemas da empresa, e "tem por incumbência maior a

análise, diagnóstico e proposição de medidas corretivas, com vistas ao cumprimento dos objetivos e metas traçados para a organização como um todo." (MORANTE E JORGE, 2008, p.1).

Por meio de observações empíricas, Yoshitake (1984, *apud* OLIVEIRA, 2003, p.50), verificou-se que no Brasil, o *controller* ocupa uma posição hierárquica de *staff* do presidente, ou do diretor financeiro.

De acordo com Tung (1993), a palavra "*controller*" não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das empresas no Brasil, por meio da experiência prática de países como os Estados Unidos e a Inglaterra.

As palavras "*controller*" ou "*Controller*" serviam inicialmente, nesses respectivos países, para designar o executivo que tinha a tarefa de controlar ou verificar as contas. Assim define Tung. (1993, P.41) *Controller* é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa.

Afirmam Figueiredo e Caggiano (1997), que atualmente, o papel do *controller* é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também, apoio nas tomadas de decisões.

### **Funções e atribuições do *Controller*.**

Para exercer a controladoria em toda sua plenitude, Morante e Jorge (2008) afirmam será necessário um profissional experiente, com larga vivência em finanças empresariais e uma particular habilidade no relacionamento com os responsáveis pela gestão das diversas áreas funcionais da organização, assim a controladoria é conduzida da maneira ideal.

A Controladoria, que tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos e serem alcançados, é um órgão que pode ser mais bem caracterizado como de linha de *Staff*, apesar de, em suas funções em relação às demais atividades internas da companhia, as características serem mais de um órgão de apoio (PADOVEZE, 2010, p.33).

A Controladoria precisa ser conduzida por profissional experiente, com larga vivência em finanças empresariais e uma particular habilidade no relacionamento com os responsáveis pela gestão das diversas áreas funcionais da organização, (MORANTE; JORGE, 2008, p.1).

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, (MORANTE; JORGE, 2008, p.16).

O profissional *controller* é um gestor que tem colocação ou cargo na estrutura de linha porque toma decisões, sob a perspectiva da gestão econômica. Os *controllers* encontram-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também exerça funções de assessoria para as demais áreas.

De acordo com Sandroni (2001), empresa é uma organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo primordial o lucro.

### **Considerações Finais**

Apesar da falta de importância que em primeiro momento o diretor atribuiu ao órgão controladoria para implantar na estrutura organizacional de sua empresa, o processo de implantação continua. É um procedimento que leva tempo para se tornar efetivo e concluído. Contudo para fazer análises dos resultados fez-se necessário voltar na empresa e observar novamente todas as áreas, os resultados mostram no que se refere à análise da empresa antes da implantação da controladoria, a mesma apresenta Informações elaboradas de forma manual e isolada pelas áreas; Decisões tomadas de maneira informal sem formalização via sistema (por gerentes de departamento, setor ou área) e diretor imediato; Inexistência de controles das informações de gestão econômica da empresa; somente informações sobre o fluxo de caixa de cunho histórico.

Com estas dificuldades identificadas e apresentadas ao diretor geral da empresa foi identificado que existem lacunas a ser preenchidas, como a falta de interação entre as áreas, dificuldades na tomada de decisão. Com a adoção da controladoria o diretor busca prioridades de informações, conhecimento, otimização dos resultados, foco e planejamento.

Quanto à análise após a implantação da controladoria e a contratação do *controller* constata que todas as informações passaram a ser administradas pela controladoria, com utilização de sistemas informatizados; toda a decisão passou a ser tomada pela direção da empresa, com subsídios nas informações da controladoria, baseada em elementos suficientes para a tomada de decisão; com a utilização de sistemas integrados, a empresa

passou a dispor de vários relatórios e recursos, assegurando credibilidade sobre a gestão econômica da mesma.

Os diretores irão utilizar das informações disponíveis na controladoria para tomada de decisão, para tanto o *controller* foi admitido na empresa como o intermediador, pois será o profissional com visão geral sobre todos os departamentos da empresa, em posição excepcional para auxiliar a diretoria nas decisões estratégicas de médio e longo prazo, compreendendo também sobre a redução de custos, novos investimentos e serviços que poderão ser alcançados além de abastecer a empresa com informações confiáveis, atuação de forma sistêmica, de maneira a envolver com todos os membros desde os níveis mais altos até os operacionais, onde todos prestarão suas contribuições à empresa, caminhando rumo ao mesmo objetivo.

## Referências

- ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Organização, Sistemas e Métodos**. v. 1 e 2. São Paulo: McGraw Hill, 1991.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BONI, Valdete. QUARESMA, Sílvia Jurema Quaresma. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese, Vol. 2 n.º 1 (3), janeiro/julho, 2005, p. 68-80.
- CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, apostila. 2002.
- GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria: Instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas S.A. 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2010.
- GOULART, André Moura Cintra. **Contribuição da Teoria da Observação à prática da Auditoria in Anais do 3º. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo: 2003

- HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MORANTE, Antonio Salvador e JORGE, Fauzi Timaco, **Controladoria Análise Financeira Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008 e **Controladoria**. 1ª ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008.
- OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria: Fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, L.; PEREZ JR, J.; SILVA, C. **Controladoria estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2ª Ed. São Paulo, Editora Cengage Learning, 2010.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANDRONI, P. **Dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2001.
- TUNG, NH. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8ª Ed. São Paulo: Universidade Empresa, 1993.
- YOSHITAKE, M. **Manual de controladoria financeira**. São Paulo: IOB, 1984.

#### Apêndice – A

##### **Entrevista realizada em 21 de Março de 2016 com o Diretor Geral da empresa.**

**1 - Como sua empresa é ou está estruturada hoje?** Cada divisão ou campo de atuação da empresa tem um setor: O da Engenharia Civil, este setor é administrado por um dos sócios proprietários que com o seu operacional desenvolve seu trabalho. No âmbito geral eu respondo como diretor geral, mas cada setor é administrado pelo responsável da área de modo autônomo.

**2 – Ainda em relação à estrutura organizacional de sua empresa, existe instalado aqui o departamento da controladoria, poderia falar um pouco sobre como é feito os controles neste departamento?**

Não existe.

**3 – O senhor considera importante o envolvimento da controladoria nas atividades de sua empresa? Não.**

**4 – Quanto à elaboração de balanços e outros elementos contábeis, o Sr, conta a assessoria da controladoria? Não.**

**5 – Usualmente no seu dia a dia aqui na empresa necessita de relatórios gerenciais com informações precisas para a tomada de decisão e análises. Para gerar estes relatórios é necessário o apoio da controladoria para assegurar a confiança nos dados apresentados? Não.**

**6 - Com relação a criação de novas políticas e procedimentos, na produção destas políticas o Sr acha importante ter apoio da controladoria? Não.**

**7 – Quanto à contratação de serviços por parte de seus clientes, existe monitoramento da controladoria na execução e cuidados nos lançamentos dos contratos e medição dos mesmos via sistema? Não.**

**8– Quanto à produção dos controles financeiros. Para realiza-los tem acompanhamento da controladoria, o Sr, acredita ser necessário este apoio? Não.**

**9 – Quanto a conferencia e autorização de pagamentos a serem efetuados. Os procedimentos utilizados pela areia financeira são supervisionados pela controladoria? Não.**

**10 – O processo de Contratação e controles de seguros das obras tem participação da controladoria? Não.**

**11 – Quanto à disponibilidade de dados de cunho contábil, patrimonial, econômico, financeiro e não financeiro relacionado ao processo de gestão é verificado pela controladoria? Não, eu mesmo faço às vezes quando é importante.**

**12 – Quanto ao sistema de informação utilizado na empresa, atende todas as suas necessidades, o que acha? Recentemente fiz aquisição de um novo sistema, no inicio de 2015, por exigência de nosso quadro de funcionários e ainda o estamos implantando algumas melhorias.**

**13 – Qual a informação que o Sr, considera a mais importante no dia a dia em sua empresa? O quanto tem de dinheiro é claro - o fluxo de caixa.**

**14 – Como diretor geral observa todos os aspectos que envolvem a empresa de modo geral como: operacionais, financeiros e econômicos antes de tomar uma decisão?**

Às vezes, depende muito de qual for à decisão que irei tomar.

**15 – Quanto ao planejamento: Orçamento planejado e o realizado, qual importância daria para controladoria efetuar estes controles e prestar assessoria ao senhor? Eu faço isso às vezes.**

**16 – Toda empresa tem processos de integração de ações, buscando aperfeiçoar e maximizar a receita, neste processo muitas vezes é necessário a participação da controladoria, aqui com funciona? Aqui, ainda não vejo necessidade.**

**17 – Ao aderir medidas corretivas e ter um aparato maior de informações, acredita que a controladoria poderia contribuir e ter acesso de uma gama maior de informações? Não.**

**18 – A controladoria poderia contribuir para medir o desempenho das ações administrativas na produção de novos métodos e processos de sua empresa? Não. Isso traria mais gastos.**

**19 – Para executar despesas e fazer lançamentos em planos de conta via sistema. A controladoria poderia prestar acompanhamento aos setores e com isso teria acesso rápido a informações. O Sr gostaria de contar com este apoio? Por enquanto, não.**

**20 – O monitoramento de todas as áreas da empresa poderia ser feito pela controladoria bem como seus controles via sistema. Poderia analisar esta perguntar e verificar a possibilidade de implantar? Não pretendo implantar, eu monitora quando posso.**

**21 – O acompanhamento da controladoria poderia ajudar a evitar prejuízos na receita. Como ainda não tem instalado o departamento da controladoria. O Sr poderia dizer quem faz o controle das entradas e saídas? O setor financeiro e eu.**

**22 – O que acha que sua empresa precisa estabelecer ou introduzir: Para ter um controle mais preciso das informações? Vou verificar, porém acredito que o sistema novo já vem ajudando.**

**23 – Então sente a necessidade de implantar a controladoria como uma ferramenta em seu processo de gestão para auferir melhores decisões? Não.**

**24 – Qual visão tem para o futuro de sua empresa, o que o senhor como diretor busca? O reconhecimento da empresa. Busco aumentar a visão de meus negócios para obter uma percepção que satisfaça meu gerenciamento próprio.**

**25 – Sua empresa nos dias de hoje já trabalha com algum modelo de gestão eficaz que permita melhor sua tomada de decisão? Não.**

**26 – Em relação às áreas operacionais, gerenciais e o planejamento estratégico - aqui onde o Sr, está trabalhando, ao implantar a controladoria poderia ter assessoria deste departamento, tendo em vista que acaba de afirmar que não tem um modelo de gestão**



**eficaz. Vai pensar e analisar o assunto?** Vamos ver, irei analisar cada pergunta que fez aqui e também analisar as informações que me passou ao observar os setores aqui da empresa, irei verificar se existe a necessidade de melhorias, às vezes alguém de fora enxerga o que nós aqui não percebemos.