

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA
COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:
UM ESTUDO MULTICASO NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE
DE CAMPINA GRANDE.**

TATIANA BASILIO DIAS

CAMPINA GRANDE - PB

2016

TATIANA BASILIO DIAS

**A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:
UM ESTUDO MULTICASO NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE
DE CAMPINA GRANDE.**

Trabalho de Conclusão de Curso- TCC
apresentado ao departamento Curso de
Ciências Contábeis, da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção
do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Msc. Sidney Soares de Toledo

CAMPINA GRANDE - PB

2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

D541u Dias, Tatiana Basilio
A utilização da controladoria como estratégia empresarial [manuscrito] : um estudo multicaso nos escritórios de contabilidade de Campina Grande / Tatiana Basilio Dias. - 2016. 21 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.
"Orientação: Prof. Me. Sidney Soares de Toledo, Departamento de Contabilidade".

1. Escritório contábil. 2. Ferramentas de controladoria. 3. Controle interno. I. Título.

21. ed. CDD 657.45

TATIANA BASILIO DIAS

A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:

Um estudo multicaso nos escritórios de contabilidade de Campina Grande.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovado em sua forma final.

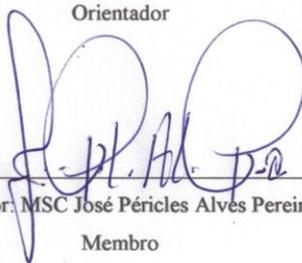


Professor Esp. Claudio de Oliveira Leônico Pinheiro
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:



Professor: MSC Sidney Soares de Toledo
Orientador



Professor: MSC José Péricles Alves Pereira
Membro

Professor: MSC Manuel Soares da Silva
Membro

Campina Grande - PB, Outubro de 2016

DIAS, Tatiana Basilio. **A utilização da Controladoria como Estratégia Empresarial: Um estudo multicaso nos escritórios de contabilidade de Campina Grande.** 2016, 21 p. Trabalho de conclusão de curso Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, 2016.

RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar e descrever se os escritórios de contabilidade, da cidade de Campina Grande, Paraíba, estão utilizando ferramentas de gestão e, se positivo, quais ferramentas têm sido mais utilizadas. A pesquisa se classifica em bibliográfica, descritiva e qualitativa. Para a apuração dos dados elaborou-se um questionário, o mesmo foi enviado via e-mail a 39 (trinta e nove) escritórios de contabilidade destes apenas 10(dez) responderam. Os principais resultados constataram que 67% das empresas pesquisadas possuem um único sócio, revelado que a gerência é exercida pelo próprio dono do estabelecimento, além disso, o controle interno representa 56% das ferramentas de gestão utilizada.

Palavras-chaves: Escritório Contábil. Ferramentas de Controladoria. Controle Interno.

1 INTRODUÇÃO

A informação necessária ao mundo empresarial exige dos profissionais envolvidos na gestão, atualizações cada vez mais tempestivas em face destas informações serem determinantes para os resultados do empreendimento. Daí a necessidade de profissionais com atributos, experiência e conhecimentos sobre tais temas se faz necessários a todos os empreendimentos, seja ele a pequeno, médio ou grande, onde a ausência destas informações pode levar a empresa a dificuldades insanáveis.

Esta realidade têm forçado as empresas a incorporarem procedimentos e características que auxiliam os gestores a promover adaptações cada vez mais rápidas e necessárias aos ambientes onde atuam, de modo a garantir a continuidade da empresa no mercado altamente competitivo. A intensa renovação tecnológica trazida pela a abertura de novos mercados e produtos põem em risco os produtos existentes nas empresas o que desencadeia a chamada competição de altíssimo grau e de difícil sobrevivência empresarial (CHIAVENATO, 2003).

Neste sentido, descrevendo sobre controladoria, Catelli (2007) ensina que processo de gestão deve ser organizado em forma do ciclo e deve abranger o planejamento, a execução, o controle e a retroalimentação destas ferramentas para analisar as ações às necessidades da empresa. Pois bem, os instrumentos de planejamentos devem ter a capacidade de estipular cenários, políticas, tecnologias e as diretrizes estratégicas do empreendimento de modo estabelecer os detalhes do *mix* de produtos, custo, volume e preço a serem praticados.

Observa-se um crescente interesse na área da contabilidade e, em particular, na área de conhecimento denominada controladoria, que tem como base científica a contabilidade, os Princípios e os fundamentos da gestão empresarial (CATELLI, 1999).

Assim sendo a contabilidade um dos fundamentos da controladoria, foi questionado como os escritórios de contabilidade da cidade de Campina Grande será que utilizam desta ciência em seus processos de gestão?

Como justificativa, temos que na macroeconômica nacional, a estabilidade da moeda decorrente das políticas governamentais, presenciado pela sociedade em vários períodos políticos provoca novas realidades econômicas, que do ponto de vista da

Gestão Empresarial é sempre um ambiente de turbulência que para o enfrentamento deste cenário algumas ferramentas são indispensáveis, muitas destas amplamente discutida na bibliografia de controladoria, como exemplo, citamos: ambiente de negócio; modelo de gestão; missão e objetivos, planejamento estratégico; planejamento tático e o planejamento operacional. Dentre este mercado encontram-se, no setor de serviços, os escritórios de contabilidade.

Logo objetiva-se com este artigo descrever as práticas de controladoria adotadas pelos escritórios de contabilidade, da cidade de Campina Grande, Paraíba.

Especificamente, (I) Identificar as características da gerência; (II) Elencar as práticas de controladoria mais utilizadas; e (III) verificar aspectos acerca da tomada de decisões por parte dos gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Controladoria

A palavra controladoria é antiga e se liga às noções de conta, riqueza, dinheiro, mercadorias e controle (OLIVEIRA, 2009, P.16). Conforme Beuren (2002, p.20), “a Controladoria surgiu nas grandes corporações norte-americanas, no início do século XX”. Nos tempos atuais pode-se compreender que a controladoria é responsável por consolidar as informações necessárias à tomada de decisão por parte do modelo de gestão da empresa.

A controladoria na sua essência é um modelo de gestão, ou seja, que pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia (PADOVEZE, 2007, p. 26).

Segundo Padoveze (2010, p. 31) A controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação e gestão das informações extraídas do diverso subsistema inseridas na empresa.

Conforme Padoveze (2010, p. 7), “entende que a controladoria é ciência, e na realidade, é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil”.

A Controladoria é, portanto a busca para que se atinja o ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, é o algo mais, procurado pelo conjunto de elementos que compõem a máquina de qualquer entidade (SLOMSKI, 2014).

Catelli (2007, p.344) afirma que a controladoria deve incidir em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Diante do explanado pode-se dizer que a controladoria está voltada para a tomada de decisões dentro das organizações, e é uma atividade que deve estar integrada no processo das decisões organizacionais, para que as entidades consigam direcionar seus planos para o futuro, ou seja, para identificar os caminhos que devem ser percorridos para atingir o processo de gestão mais eficaz.

No tocante ao nome *Controller*, em muitas organizações é legado ao chefe da Contabilidade. Independente da estrutura de trabalho, as suas atribuições básicas estão ligadas ao planejamento (PADOVEZE, 2005). Dentre estas formas de planejamento destacamos o estratégico, o tático e o operacional.

O planejamento estratégico é aquele que define as estratégias de longo prazo da empresa. Este planejamento leva em conta todos os fatores internos e externos da entidade, sendo o mesmo feito em geral entre 5 a 10 anos no futuro (PADOVEZE, 2010).

2.2 A Missão e estrutura da Controladoria

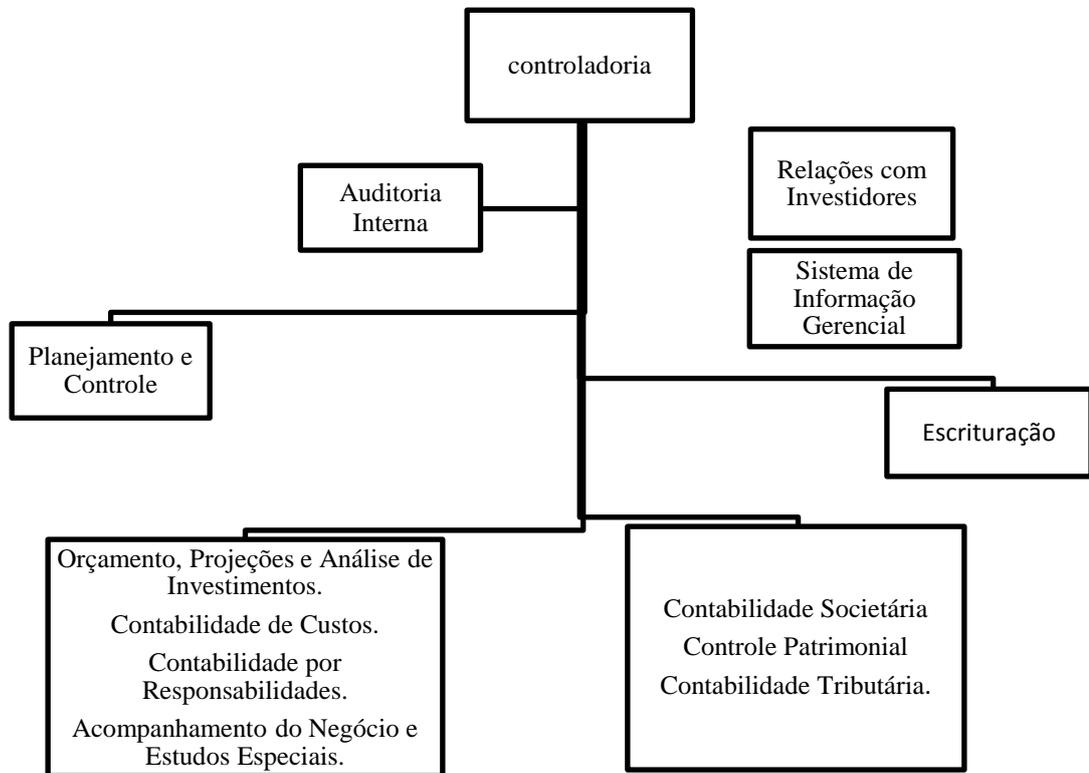
Para Padoveze (2010, p. 33) a controladoria tem a seguinte missão:

A controladoria, que tem uma missão específica e, por conseguinte, objetivos a serem alcançados, é um órgão que pode ser mais bem caracterizado como de linha, apesar de, em suas funções em relação às demais atividades internas da companhia, as características serem mais de um órgão de apoio.

Conforme Catelli (2007, p.347), “a missão da controladoria será assegurar a otimização do Resultado Econômico da Organização”. Ainda de acordo com o mesmo autor, para que a missão possa ser cumprida a contento, objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos como: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica, promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Padoveze (2007, p.37) esquematiza a estrutura da controladoria, de acordo com o seguinte gráfico:

Figura1- Estrutura da controladoria



Fonte: PADOVEZE, 2010, p. 35.

Observa-se que segundo no gráfico, a controladoria surge no seguimento de apoio e orientação aos departamentos de controle, auditoria, finanças e contabilidade.

A controladoria, enquanto órgão integrante da estrutura organizacional das empresas é reservado o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica sobre a empresa, atuando no sentido de que os resultados, medidos segundo conceitos econômicos, sejam otimizados. (CARVALHO, 1995, p. 63 *apud* CALIJURI, 2004, p. 40).

Almeida et al. (2001) salienta que as funções da controladoria estão interligadas ao conjunto de objetivos diretamente relacionados com a missão da empresa e destaca as seguintes funções:

- Subsidiar o processo de gestão: ajudar o processo de gestão dando suporte e apoio para projeções e simulações sobre eventos econômicos que possam afetar as decisões dos gestores;
- Elaborar a avaliação de desempenho: a controladoria elabora a análise de desempenho de todas as áreas, dos gestores, da empresa e da própria área;
- Apoiar a avaliação de resultado: elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços e monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões.
- Gerenciar os sistemas de informação: realizar a padronização e harmonização das diversas informações econômicas transmitidas aos gestores.
- Atender aos agentes do mercado: através da interação com o meio externo, analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e apoiar os gestores no atendimento aos diversos agentes do mercado.

2.3 Controladoria Estratégica

Controladoria Estratégica é a atividade de Controladoria que, através de Sistema de Informação Contábil, abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional (PADOVEZE,2010, P.83)

A gestão estratégica é fazer com que a estratégia da organização seja acompanhada, analisada e realinhada de forma sistemática através de um processo eficaz, utilizando-se de reuniões com foco na tomada de decisão, tendo como ponto central, a estratégia da organização (PADOVEZE,2010, P.83).

Observa-se a utilização da controladoria em modelos contábeis de gestão distintos como no processo de gestão de custo e no Balanced Scorecard (BSC).

A expressão gestão estratégica de custos vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo (MARTINS; Apud OLIVEIRA, PEREZ JR; SILVA 2014, p.25)

Segundo Oliveira; Perez Jr.; Silva (2014, p.121) O BSC é a tradução de estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e os difundir por todos os níveis da organização.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa tem conhecimento da finalidade, dos objetivos da pesquisa basicamente, para utilização nos estudos de pesquisas nas áreas sociais, os pesquisadores adotam três tipos de estudos: exploratórios, descritivos e explicativos.

O estudo exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses. Na maioria dos casos esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. O planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível e, na maioria das vezes, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. SILVA (2006 p. 59)

Os estudos descritivos têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Os dados coletados nesse tipo de pesquisa possuem técnicas padronizadas, como o questionário e a observação sistemática. SILVA (2006 p. 59)

E por último, os estudos explicativos têm como principal objetivo tornar algo inteligível justificando os motivos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Esse tipo de pesquisa na área de ciências sociais nem sempre se torna possível de ser rigidamente explicativo, porém mescla suas ações em exploratória e descritiva. SILVA (2006, p.60).

4 Estudo Multicaso

Quanto aos objetivos, este universo multicaso se caracteriza como explicativa, a qual poderá ser a continuação de uma pesquisa descritiva, posto que, após as descrições de certos fenômenos, exige-se a explicação dos mesmos (GIL, 2010). No entanto, nas ciências sociais, a relevância da pesquisa explicativa está no grau de maturidade e detalhamento que procura responder à questão-problema, o que não ocorre nas pesquisas descritiva e exploratória (VERGARA, 2006).

Quanto à forma de abordagem, caracteriza-se como qualitativa, que proporciona análises mais profundas em relação às variáveis que estão sendo estudadas (BEUREN, 2006).

Quanto à técnica de coleta de dados, foram selecionados todos os e-mails disponíveis na revista de Contadores em ação/2015 e logo em seguida este questionário

foi enviado via e-mail a 39 (trinta e nove) escritórios de contabilidade referenciais na cidade de Campina Grande, em dois dias, destes apenas 10(dez) retornaram.

Apoderando-se do “método Delphi, dirigido aos especialistas no assunto, garantimos o anonimato” (VERGARA, 2006), dos respondentes. Sua apresentação nos resultados será graficamente exposta, com breves comentários.

A pesquisa se caracteriza como bibliográfica, no quesito da sua tipologia, abrangendo todo o referencial teórico já tornado público em relação ao tema de estudo, reunindo-se conhecimentos sobre a temática pesquisada (BEUREN, 2006).

5 Análise dos resultados

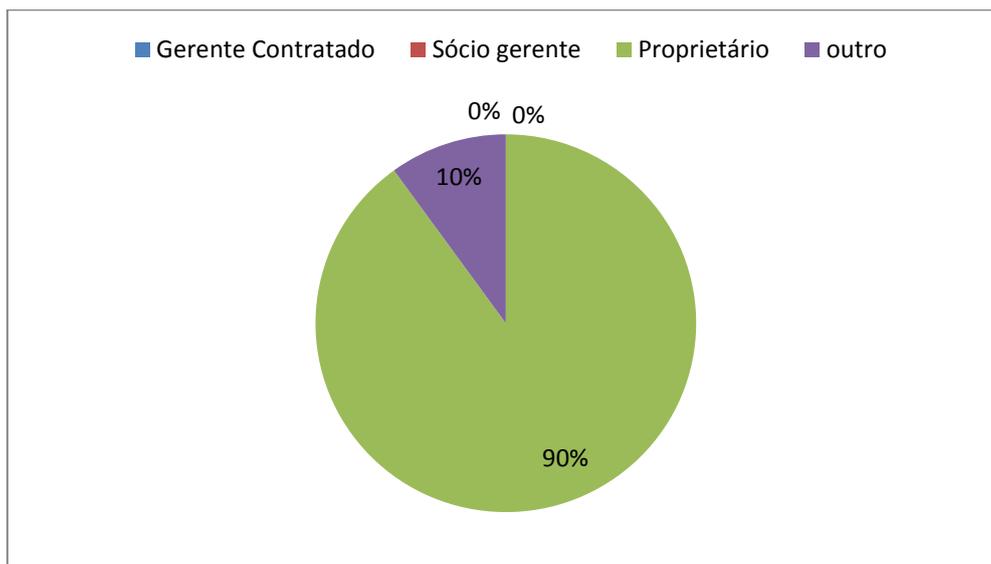
5.1 Gerência da Sociedade

I - Nesta seção serão apresentados os dados referentes à gerência.

No primeiro quesito do questionário foi interrogada a composição societária da empresa. O resultado foi que cerca de 67 % são compostos por apenas 01 (um) sócio, o que muitas vezes, é o próprio administrador. Situando-o em um quadro de empresa familiar, onde vários membros familiares compõem seu quadro de colaboradores.

A segunda pergunta foi qual a forma de que é exercida a gerência das empresas no qual veremos no gráfico 01, as respostas obtidas:

Gráfico 01- Gerência da empresa exercida



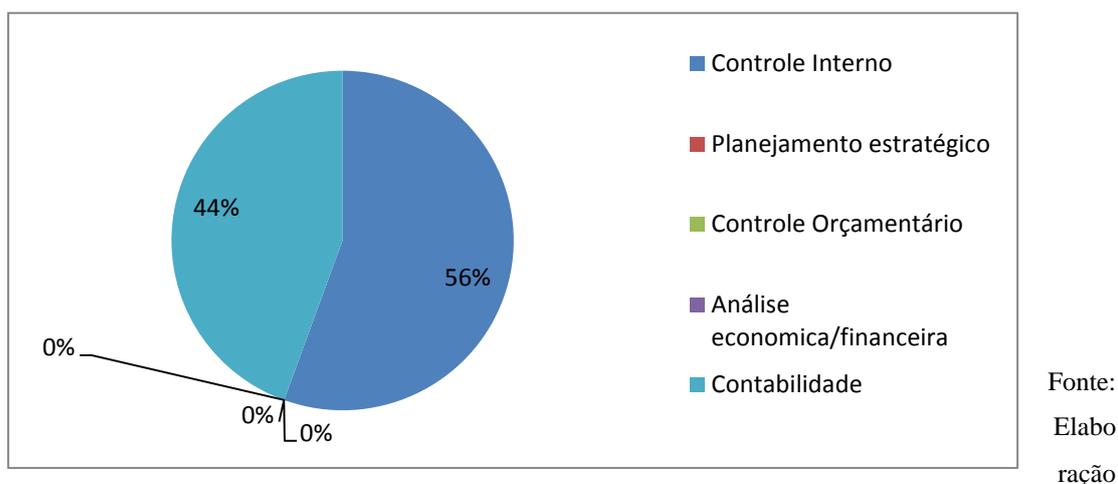
Fonte: Elaboração própria (2016)

5.2 Práticas de Controladoria

Conforme gráfico 01 pode-se observar que a gerência de 90% dos escritórios é exercida pelos próprios proprietários, manifestando a visibilidade unilateral da mesma. E apenas 10 % dos entrevistados, aponta outra forma de gerência, mas não especificam qual.

Na terceira questão, buscaram-se saber ainda quais seriam os instrumentos de controladoria mais utilizados pelos gestores dos escritórios contábeis, 56% das respostas indicaram que o controle interno é a ferramenta mais utilizada e 44% afirmaram ser as demonstrações contábeis, os outros mecanismos não alcançaram nenhum percentual. O fato de o controle interno ser mais utilizado do que a análise financeira denota um novo paradigma nos escritórios, o despreendimento de relatórios estáticos e maior preocupação com a tomada de decisões. Estas informações estão disponíveis no gráfico 02 a seguir:

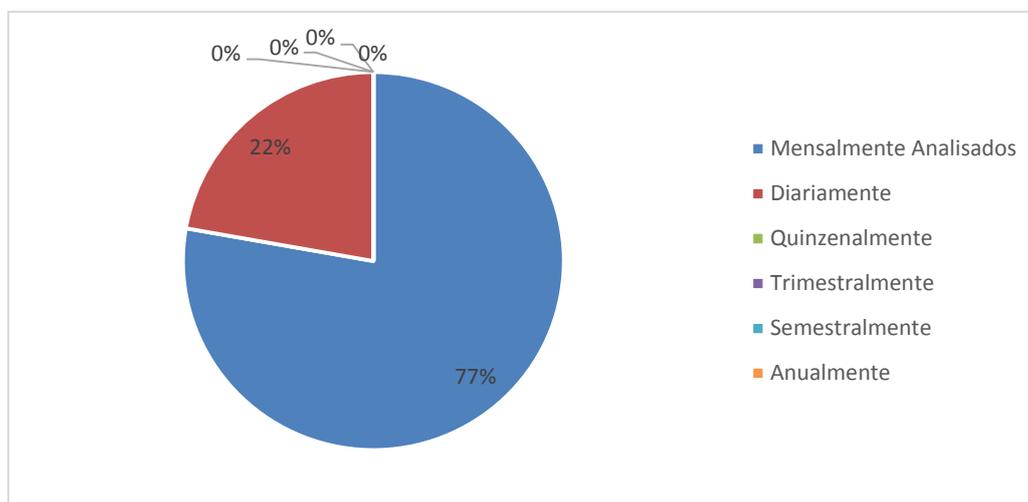
Gráfico 02- Práticas de controladoria utilizada pelo gestor do escritório contábil



Indagou-se na quarta questão, qual seria a frequência que o gestor analisa as informações dos instrumentos anteriormente citados, 77 % afirmaram que mensalmente eram analisados e 22% responderam que diariamente é feita esta operação, o que preocupa devido às mudanças econômicas vivenciadas pelo país, expostas nas mídias, de áudio, televisão e jornais, que pedem mudanças de planos e de formas de gestão cada vez mais rápidas e eficazes. Estas informações estão disponíveis no gráfico 03.

5.3 Frequência que o gestor analisa as informações dos instrumentos

Gráfico 03 – Frequência que o gestor analisa as informações dos instrumentos anteriores



Fonte: Elaboração própria (2016)

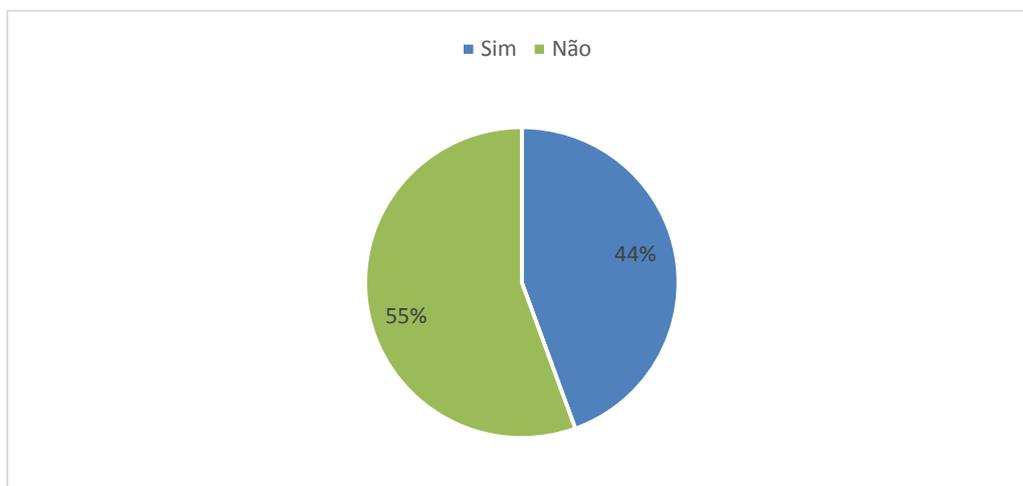
Na quinta questão, interrogou-se qual seria a base que o gestor se utiliza para tomar decisões, dentre as alternativas oferecidas, as de maior escolha foram a experiência nos negócios com 55%. Mas por outro lado temos que 44% dos entrevistados responderam que é a partir dos custos apurados pela contabilidade da empresa, observa-se que está ocorrendo uma mudança de postura das entrevistas, onde a ciência está impulsionando os gestores a uma mudança de comportamento.

Na sexta questão verificou-se se as informações anteriormente interrogadas ajudam o gestor na tomada de decisão, e a resposta foi unânime, sim.

Na sétima questão foi questionado se os gestores projetam e controlam o orçamento da organização, visualizando um posicionamento em longo prazo, 44% responderam que sim e 55% responderam que não, o que preocupa devido a mortalidade crescente de empresas, devido a sua falta de planejamento e controle orçamentário, segundo o SEBRAE. Estas informações estão disponíveis no gráfico 04.

5.4 Controle e orçamentos da Organização

Gráfico 04 – Controle e Orçamento da Organização



Fonte: Elaboração própria (2016)

Na oitava questão foi perguntado se existem normas internas de procedimentos/processos de trabalho explicitamente definido, e a resposta foi unânime, não.

Na nona questão foi perguntado se a entidade apresenta planejamento gerencial com estabelecimento de metas e/ou diretrizes, e a resposta foi unânime, não.

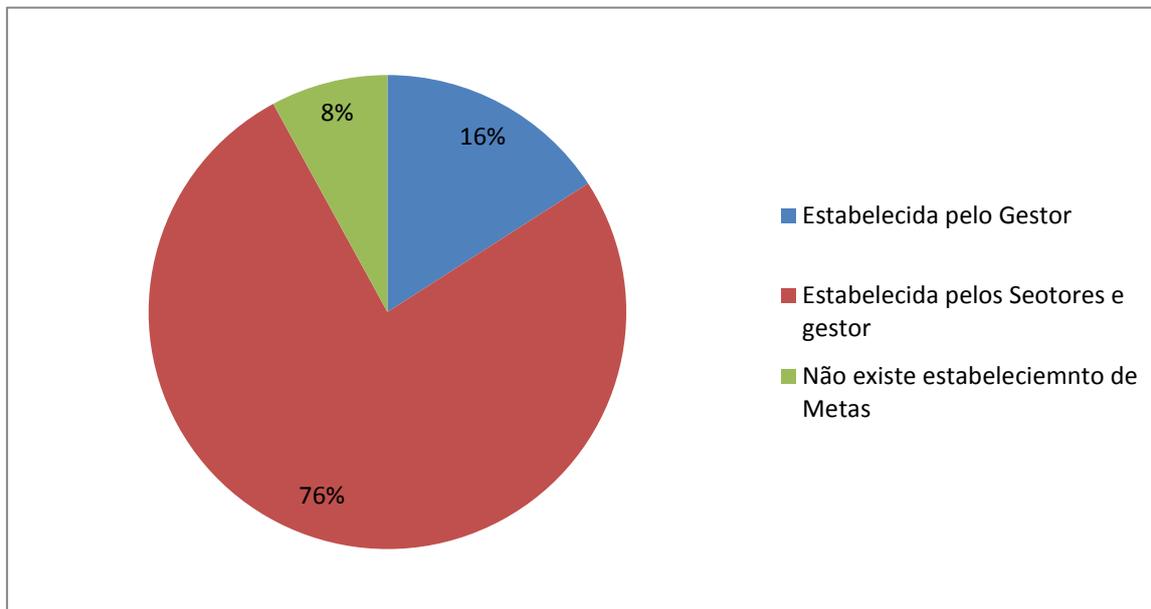
Na décima questão foi perguntado se a comunicação é suficiente em todos os níveis da organização, logo, 55% responderam que sim, e 44% responderam que não.

Na décima primeira foi interrogado se há uma comunicação ágil entre a administração e clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas, 55% responderam que sim e 44% responderam que não, acentuando as respostas obtidas anteriormente, que as dificuldades obtidas internamente refletem nas comunicações com as variáveis externas.

Na décima segunda, foi interrogado como são construídas as metas para a empresa, o qual observou no **gráfico 05**.

5.5 Construção das metas para a empresa

Gráfico 05- Construção das metas para a empresa



Fonte: Elaboração própria (2016)

Observa-se que no gráfico 05, 76% dizem que as metas são estabelecidas pelo gestor, que na maioria dos casos, como visto anteriormente é o próprio sócio majoritário, ou dono do empreendimento.

Na última questão foi perguntado se as metas traçadas pela empresa tem se confirmado nos últimos três anos, o que configurou que 88,89% responderam que parcialmente sim, e 11,12% que fora alcançado em sua totalidade. Ou seja, na maioria dos escritórios tem conseguido cumprir as metas estabelecidas, isso indica que tem sido realizadas tomadas de decisões eficazes.

CONCLUSÃO

Buscou-se evidenciar as práticas de controladoria adotadas pelos escritórios contábeis de Campina Grande, Estado da Paraíba. Objetivou-se com este artigo descrever se os escritórios de contabilidade, da cidade de Campina Grande, Paraíba, estão utilizando ferramentas de gestão e, se positivo, quais ferramentas têm sido mais utilizadas. Procurando responder ao seguinte questionamento, os escritórios deste município se utilizam desta ciência em seus processos de gestão? Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário, que foi enviado via e-mail a 39 (trinta e nove) escritórios de contabilidade destes apenas 10(dez) responderam.

Assim evidenciou-se que 67% das empresas são constituídas por apenas um sócio, que em sua maioria é o próprio gestor, e que 56% dos entrevistados afirmam que o controle interno, é o instrumento mais utilizado em suas tomadas de decisões. No entanto, tais informações, são vistas mensalmente, o que os leva a tomarem suas decisões através de suas experiências de negócio 55%, enquanto que 44% dizem tomar suas decisões a partir dos custos apurados pela contabilidade da empresa.

Observamos também, que em média há uma satisfação de 50% nos níveis de comunicação interna e externa. Ao que se refere as metas como reflexo das questões anteriores, as metas também são estabelecidas pelo gestor, cerca de 76%, enquanto 24% diz não haver estabelecimento de metas.

Como proposta para continuidade destes estudos, a aplicação de entrevistas presenciais, com a motivação de intervenções do entrevistador, para buscar maior captação das subjetividades, e modelos de pensamentos destes gestores, ao que se refere as metas e ferramentas gerenciais.

DIAS, Tatiana Basilio. **A utilização da Controladoria como Estratégia Empresarial: Um estudo multicaso nos escritórios de contabilidade de Campina Grande.** 2016, 20 p. Trabalho de conclusão de curso Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, 2016.

ABSTRACT

This article aims to describe controlling the practices adopted by the accounting offices in the city of Campina Grande, Paraíba state. The purpose of this article is to highlight and describe whether the accounting offices in the city of Campina Grande, Paraíba, are using management tools and, if so, what tools have been used more. The research ranks bibliographic, descriptive and qualitative. For the calculation of the data elaborated a questionnaire, it hurts sent via email within 39 (thirty nine) accounting offices of these only ten (10) responded. The main results found that 67% of companies surveyed have a single shareholder, revealed that management is carried out by the very owner of the establishment, in addition, internal control is 56% of the management tools used.

Keywords: Accounting Office. Tools Controller. Internal control.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. de et al. **Controladoria. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

CALIJURI, M. S. S. Controller: **o perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano 33, n. 150, p. 38-53, nov./dez. 2004.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon** – 2.ed. – 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações, Rio de Janeiro, Campus, 2003

GIL. Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

P. Drucker, Introdução a Administração, São Paulo, Pioneira, 1984.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica – 10ª ed. – São Paulo Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial** – São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos ; Controladoria estratégica – 4 ed. – São Paulo Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo – Thomson Learning, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica** - 2. Ed. – São Paulo, 2010.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia de pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios monografias, dissertações, teses** – 2. Ed. – São Paulo: Atlas 2006.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública** – 1. ed. – 6. Reimpr. – São VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Disponível em: <<http://www.mp.ms.gov.br/portal/gestao/apres/conceito21.html>>
Acesso 13.nov.14 as 23:13

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/o-controller-dentro-das-organizacoes/1195/>> Acesso em 25.nov.2014 as 22:42.

Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>> Acesso em 20.mai.2015 as 07:35.

QUESTIONÁRIO APLICADO A PESQUISA DE CAMPO

O questionário a seguir foi elaborado com o intuito de realizar uma pesquisa com escritórios de contabilidade na cidade de Campina Grande, Estado da Paraíba, onde serão abordadas questões relativas às práticas de Controladoria empresarial empregadas nestes empreendimentos.

Este trabalho tem o propósito de auxiliar a Graduanda em Ciências Contábeis, TATIANA BASILIO DIAS, orientada pelo professor MSC SIDNEY SOARES TOLEDO, da UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB, na defesa do seu trabalho de conclusão de curso.

O questionário deverá tomar aproximadamente 5 minutos do seu tempo e, suas respostas ficarão totalmente anônimas. A compilação dos resultados constará no trabalho de conclusão de curso da referida graduanda que será enviada a todas as empresas que participarem da pesquisa.

Questionário

I – Dados relacionados a gerência

- 1- A composição societária da empresa
() Individual; () 2 sócios; () 3 a 5 sócios; () Mais de 5
- 2- A gerência da empresa é exercida?

- () Gerente Contratado;
() Sócio Gerente;
() Proprietário;
() Outro.

II – Instrumentos de controladoria

3- Qual dos instrumentos de controladoria abaixo é mais utilizado pelo Gestor?

- () Controle interno
() Planejamento Estratégico
() Controle orçamentário

- Análise econômica/financeira
- Contabilidade (análise da Demonstrações Financeiras)
- Outros. Especificar: _____.

III- Quanto a tomada de decisões dos gestores

4- Com que frequência o gestor analisa às informações dos instrumentos acima ?

- Diária; Quinzenal; Mensal; Trimestral; Semestral; Anual

5- O gestor da empresa toma decisão baseada na:

- experiência de negócio;
- comparação de preço de venda dos concorrentes;
- a partir dos custos de aquisição conforme nota fiscal de compras;
- a partir dos custos apurados pela contabilidade da empresa

6- As informações acima ajudam o gestor na tomada de decisão?

- Sim Não

7- Os gestores projetam e controlam o orçamento da organização?

- Sim Não

8 - Existem normas internas de procedimentos/processos de trabalho explicitamente definidos?

- Sim Não

9 - A Entidade apresenta planejamento gerencial com estabelecimento de metas e/ou diretrizes?

- Sim Não

10 - A comunicação é suficiente em todos os níveis da organização?

- Sim Não

11 - Há comunicação ágil entre a administração e clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas?

Sim Não

12- Como são construídas as Metas para a empresa?

Estabelecida pelo Gestor

Estabelecida pelos Setores e Gestor

Não existe estabelecimento de Metas

13- As metas traçadas pela empresa tem se confirmado nos últimos três anos?

Totalmente

Parcialmente

Não se confirmam