



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

**MARIANA CAVALCANTI CORDEIRO**

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL: Um estudo  
de caso em uma rede de supermercados de Campina Grande – PB**

**CAMPINA GRANDE  
2019**

**MARIANA CAVALCANTI CORDEIRO**

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL: Um estudo de caso em uma rede de supermercados de Campina Grande – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Controladoria.

**Orientador:** Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior.

**CAMPINA GRANDE  
2019**

É expressamente proibido 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 do trabalho.

C794c Cordeiro, Mariana Cavalcanti.  
A controladoria como ferramenta de gestão empresarial [manuscrito] : um estudo de caso em uma rede de supermercados de Campina Grande - PB / Mariana Cavalcanti Cordeiro. - 2019.  
52 p. : il. colorido.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.  
"Orientação : Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."  
1. Controladoria. 2. Processo de gestão. 3. Controle interno. 4. Gestão empresarial. I. Título  
21. ed. CDD 658.151

MARIANA CAVALCANTI CORDEIRO

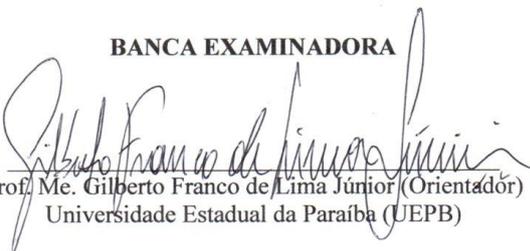
A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO  
DE CASO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DE CAMPINA GRANDE – PB.

Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências  
Contábeis da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de bacharel em Ciências Contábeis.

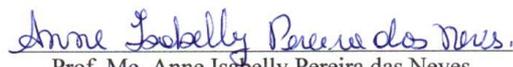
Área de concentração: Controladoria.

Aprovada em: 05/06/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Ádria Taylló Alves Oliveira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Anne Isabelly Pereira das Neves  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

---

A Deus pela sua infinita bondade, aos meus pais,  
familiares, pelo apoio, carinho e amor, DEDICO.

“Ora, aquele que é poderoso para fazer infinitamente mais do que pedimos ou pensamos, conforme o seu poder que opera em nós, a ele seja a glória, na igreja e em Cristo Jesus, por todas as gerações, para todo sempre. Amém!”

(Efésios 3:20-21)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Estrutura da Controladoria nas empresas .....	11
Figura 2 -	Requisitos para a função do <i>Controller</i> .....	13
Gráfico 1 -	A Controladoria relacionada à Função Contábil .....	18
Gráfico 2 -	Função Contábil .....	19
Gráfico 3 -	A controladoria relacionada à Função Finanças .....	20
Gráfico 4 -	Função Finanças .....	21
Gráfico 5 -	A controladoria relacionada à função Gerencial Estratégica .....	22
Gráfico 6 -	Função Gerencial Estratégica .....	24
Gráfico 7 -	A controladoria relacionada à função Controle Interno .....	25
Gráfico 8 -	Função Controle Interno .....	26
Gráfico 9 -	A controladoria relacionada à função Proteção e Controle de Ativos.....	27
Gráfico 10 -	Função Proteção e Controle de Ativos .....	28
Gráfico 11 -	A controladoria relacionada à função de Gestão da informação .....	29
Gráfico 12 -	Função Gestão da Informação .....	30
Gráfico 13 -	A controladoria relacionada à função à Seleção e Treinamento .....	31
Gráfico 14 -	Função Seleção e Treinamento .....	31

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	08
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	09
2.1	A Controladoria .....	09
2.1.1	<i>Funções da Controladoria</i> .....	10
2.1.2	<i>Ferramentas da Controladoria</i> .....	11
2.2	O papel do profissional de <i>Controller</i> .....	12
2.3	Controle Interno .....	14
2.4	Sistema de Informação .....	15
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	15
3.1	Quanto aos objetivos .....	15
3.2	Quanto aos procedimentos .....	16
3.3	Quanto à abordagem .....	16
3.4	Coleta de Dados .....	16
3.5	Quanto ao método .....	17
3.6	Quanto à forma de análise dos dados .....	17
3.7	Instrumento de pesquisa .....	17
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	17
4.1	Atividades de Controladoria relacionadas à função Contábil .....	18
4.2	Atividades de Controladoria relacionadas à função Finanças .....	20
4.3	Atividades de Controladoria relacionadas à função Gerencial Estratégica.....	22
4.4	Atividades de Controladoria relacionadas à função Controle Interno .....	24
4.5	Atividades de Controladoria relacionadas à função Proteção e Controle de Ativos .....	27
4.6	Atividades de Controladoria relacionadas à função de Gestão da Informação ...	28
4.7	Atividades de Controladoria relacionadas à Seleção e Treinamento .....	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
	REFERÊNCIAS .....	33
	APÊNDICE	

## **A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL: Um estudo de caso em uma rede de supermercados de Campina Grande – PB**

Cordeiro, Mariana Cavalcanti<sup>1</sup>

### **RESUMO**

A controladoria é responsável por garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial. Nesse sentido, as funções e atividades que a compõem, tornam-se essenciais para o planejamento e otimização do desempenho da organização. Diante do contexto, a pesquisa tem como objetivo analisar o setor de controladoria no processo de gestão de uma rede de supermercados localizada na cidade de Campina Grande – PB. O estudo possui delineamento descritiva, abordagem qualitativa dos dados. O método de coleta de dados se deu por meio de um questionário com perguntas fechadas, elaboradas com quesitos diferenciados para atender a problemática. A amostra ficou composta por 38 funcionários, sendo eles divididos entre 7 setores que envolvem as atividades de controladoria, compreendendo assim: Setor Contábil, Setor Financeiro, Setor de Gestão Estratégica, Setor de Controle Interno, Setor de Patrimônio, Setor de Recursos Humanos e o Setor de Tecnologia da Informação. Os dados foram analisados e interpretados com o auxílio de gráficos. Constatou-se que às atividades desempenhadas pelo setor de controladoria na empresa, atua de acordo com a necessidade de cada setor, existindo algumas diferenças quanto à gestão exercida. A empresa utiliza-se de algumas ferramentas da controladoria em seus setores, aplicando-as na prática, mas foi possível verificar a falta de atuação devida em suas atividades.

**Palavras-Chave:** Controladoria; Processo de Gestão; Controle Interno; Gestão Empresarial.

### **ABSTRACT**

The controllership is responsible for the guarantee of adequate informations for the decision-making process, collaborating with managers in the seek of an efficacy manage. In this sense, the functions and activities that compose it, become essential to the planning and optimization performance of the organization. In this context, the research aims to analyze the controllership sector in the managing process of a supermarket chain located in Campina Grande- PB city. The study has an descriptive delineate and qualitative approach of data. The method of data collect was done through a questionnaire with closed questions, elaborated with diferent aspects to understand the problematic. The sample was composed by 38 employees divided in 7 sectors that involve controllership activities, these were: Accounting Sector, Financial Sector, Strategic Management Sector, Internal Control Sector, Asset Sector, Human Resources Sector and Information Technology Sector. The data were analyzed and interpreted with graphic support. It was found that the activities developed by the controllership sector in the company act according to the needs of each sector and there are some diferences regarding the management exercised. The company uses some controller tools, in practice, but it was possible to verify the lack of performance due to its activities.

**Keywords:** Controllership; Management Process; Internal Control; Business Management.

---

<sup>1</sup>Graduanda em ciências contábeis da Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: mariana\_ccordeiro@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das constantes transformações ocorridas no âmbito das organizações, a globalização, a evolução tecnológica e a crescente exigência dos consumidores tem gerado um cenário competitivo, exigindo dos gestores, posturas mais responsáveis na busca da eficiência e eficácia nos processos de tomada de decisões.

A modernização das organizações, o alcance de seus objetivos de lucro, de produtividade, o seu nível de qualidade e de sua competitividade requerem um repensar da função da organização enquanto meio social facilitador ou bloqueador do desenvolvimento mental do indivíduo (AGUIAR, 2002, p.279).

Desde a pré-história, a necessidade de controlar e analisar bens adquiridos esteve presente no dia a dia de inúmeros povos. O surgimento da contabilidade está ligado as primeiras manifestações humanas de proteção de seu bem e de controle para alcançar os fins propostos, de uma pessoa ou um grupo de uma mesma região. Foi pensando no “futuro” que povos primitivos registraram suas posses, com o intuito de conhecer as suas reais possibilidades de consumo, produção e venda.

Segundo Schmidt (2002), o surgimento da controladoria deveu-se logo após a Revolução Industrial, no início do século XX, partindo da necessidade de controle por parte das organizações norte-americanas. Durante esse período, foram originados grandes conglomerados, partindo de fusões empresariais, dos quais eram caracterizados por possuírem uma estrutura verticalizada, organizada sob forma de divisões, mas com o controle centralizado. Com a formação desta estrutura, foi demandado por parte dos acionistas e gestores técnicas de produção mais eficientes, obtendo assim informações gerenciais seguras, precisas e no tempo correto para base no processo decisório.

Com o progresso contínuo da necessidade da informação relevante e o aumento das práticas empresariais, segundo Figueiredo e Caggiano (2004), a Controladoria foca em zelar pela continuidade e progresso da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

A modernização das organizações, o alcance de seus objetivos de lucro, de produtividade, o seu nível de qualidade e de sua competitividade requerem um repensar da função da organização enquanto meio social facilitador ou bloqueador do desenvolvimento mental do indivíduo (AGUIAR, 2002, p.279).

Nesse contexto, este presente artigo pretende responder a seguinte questão: **Qual a percepção da controladoria para a gestão empresarial de uma rede de supermercados localizada na cidade de Campina Grande – PB?**

Para obtenção do objetivo geral, que é de analisar o setor de controladoria no processo de gestão de uma rede de supermercados localizada na cidade de Campina Grande – PB, definiu-se os seguintes objetivos específicos: descrever o processo de controladoria na empresa pesquisada; evidenciar as funções do setor de controladoria; avaliar o cenário no qual a empresa está operando.

A pesquisa se justifica dada a eficácia da controladoria no processo de gestão empresarial, auxiliando os gestores desde o suporte informacional ao planejamento e controle na organização. Segundo Perez Junior (2013), “Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio de um sistema de informações baseado num modelo de gestão”.

O presente trabalho divide-se em quatro seções, além desta. Na seção dois, é desenvolvida a base teórica utilizada no estudo, após isso, na seção três, é apresentada a metodologia utilizada para o esclarecimento da pesquisa e, na seção seguinte, apresenta-se a análise dos resultados com base no questionário aplicado na empresa. Por fim, são apresentadas as considerações finais a respeito dos resultados obtidos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A controladoria**

O aumento da complexidade na organização das empresas, a inserção de novas competências na gestão, a percepção da necessidade de padrões éticos na condução dos negócios, e principalmente a demanda por melhores práticas de gestão, tem sido, entre outras, algumas dos motivos para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha crescido dentro dos processos empresariais.

Borinelli (2006, p.105) chegou a seguinte definição: “a controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.”

Constata-se então que a controladoria é um conjunto ordenado de conhecimento, princípios e doutrinas abrangentes, que tem o intuito de garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores, colaborando assim para a busca pela eficácia da empresa levando-se em conta o aspecto econômico.

Segundo Mossimann e colaboradores (1993), “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa;
- b) Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências” (Mosimann et al, p.96).

A controladoria é o departamento da empresa responsável por projetar, elaborar, implementar, atualizar e garantir a eficiência e confiabilidade dos mecanismos de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas. A contribuição e o suporte aos gestores em todos os processos empresariais são fornecidos, e a preocupação deixa de ser limitada apenas para os resultados econômicos, estendendo-se na participação no processo de gestão com informações precisas e objetivas.

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 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, p. 344).

Diante do exposto, é válido ressaltar que a controladoria diante das responsabilidades e atribuições regulamentares, cumpre com eficiência e eficácia, observando a legislação tributária e fiscal.

### ***2.1.1 Funções da Controladoria***

A controladoria dentro das organizações é responsável por toda base conceitual, dando suporte aos gestores para as tomadas de decisões. Para o cumprimento de suas atribuições, faz-se necessário a utilização de diversas áreas do conhecimento humano.

Segundo Borinelli (2006), as atividades e funções que fazem parte da controladoria variam à forma como são distribuídas dentro da organização, de acordo com a necessidade, mas as atividade e funções são as mesmas. Segue elencadas abaixo:

**Figura 1:** Estrutura da Controladoria nas Empresas.

<b>Função</b>	<b>Características</b>
Contábil	Atividades relativas ao desenvolvimento da contabilidade financeira: gerenciar atividades de contabilidade, realizar o processamento contábil etc.
Gerencial-Estratégica	Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão como um todo.
Custos	Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização.
Tributária	Contabilidade Tributária: atender as exigências legais.
Proteção e Controle dos Ativos	Prover proteção aos ativos: selecionar, analisar e contratar opções de seguro.
Controle Interno	Estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos.
Controle de Riscos	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os riscos envolvidos no negócio.
Gestão da Informação	Conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais de custos, gerenciais e estratégicas.
Outras	Auditoria, tesouraria, processo de gestão e controle interno.

**Fonte:** Borinelli (2006)

O papel da controladoria é de garantir a otimização do resultado econômico, sendo responsável pelo fornecimento de informações eficazes no processo de decisão empresarial. Para Crepaldi (2012) é responsabilidade da controladoria a veracidade das informações, bem como garantir que os dados examinados sejam importantes e indispensáveis para a continuidade da organização.

As responsabilidades da controladoria incluem reunir e gerir um conjunto de informações econômicas, gerenciais e financeiras da empresa, de modo que esses dados tenham natureza confiável, implicando no desempenho empresarial em tempo oportuno.

### ***2.1.2 Ferramentas da Controladoria***

Tendo em vista a otimização da gestão, as ferramentas da controladoria tornaram-se essenciais com o passar do tempo, visto que, foi surgindo a necessidade da criação de estratégias a fim de alcançar o sucesso desejado.

Para Borinelli (2006), as ferramentas da controladoria podem ser subdesenvolvidas e relacionadas com as principais atividades, levando-se em conta a divisão dos processos da função de gestão. Apresenta-se as seguintes ferramentas:

a) Planejamento: Segundo Martins (2005), existem duas ferramentas que são utilizadas pelas empresas – planejamento estratégico e o planejamento operacional. O planejamento estratégico, para o autor Martins (2005), consiste na identificação dos fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir as metas e planos de ação que se transformem em vantagem frente à concorrência.

Já o planejamento operacional, conforme aborda Martins (2005), define-se como a materialização prática para a realização das metas definidas no planejamento estratégico.

b) Orçamento: Borinelli (2006) comenta que o orçamento é dividido em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira. A etapa operacional retrata os planos que viabilizam condições para estruturação de atividades da organização, compondo desta forma essas atividades as devidas operações. A etapa financeira corresponde à identificação de todas as atividades, para uma linguagem comum.

c) Execução: Conforme Martins (2005), a execução é a fase em que os planos são implementados, as ações se concretizam e as transações ocorrem.

d) Controle: Para Prestes (2002) as principais ferramentas de controle da gestão seriam: controle de capital de giro; controle de contas a receber; controle de contas a pagar; controle de estoque; controle de Fluxo de caixa; controle de custos e despesas.

Para assessorar os gestores na tomada de decisão, é preciso a utilização das ferramentas citadas acima, pois só assim a controladoria poderá direcionar as atividades nas empresas, otimizando os resultados, e com isso dar continuidade ao negócio atingindo seu objetivo principal.

## **2.2 O papel do profissional de *Controller***

O profissional responsável pela execução da controladoria é titulado como “*controller*”, no qual as suas responsabilidades variam de empresa para empresa.

Figueiredo e Caggiano (2004) apontam o Controller como o gestor encarregado do departamento de Controladoria, tendo como missão zelar pela continuidade da empresa.

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 (TUNG, 1993, p. 41).

Conforme Oliveira (2009), o Controller é responsável por atender os gestores da empresa e orientar quanto à direção e ao gerenciamento das atividades empresariais, exercendo suporte informacional ao planejamento, execução e controle, por meio de um sistema de informações eficaz, almejando a maximização do resultado da empresa.

Diante dessas definições, o Controller é tido como o elo entre os gestores e o restante da organização. Para Figueiredo e Caggiano (2004), o Controller deve buscar a interação entre as diferentes atividades da empresa, com o objetivo de que juntas estas alcancem os resultados esperados. Através do seu planejamento empresarial, o Controller é encarregado de informar aos gestores sobre eventos passados, os resultados atuais e os possíveis eventos futuros que a organização vai se deparar.

Em referência aos requisitos para a função de Controller, Figueiredo e Caggiano (2004) listam conforme quadro abaixo:

**Figura 2:** Requisitos para a função do *Controller*.

- Bom conhecimento do ramo de atividade no qual a empresa está inserida, bem como as vantagens e desvantagens que afetam o setor;
- Conhecimento da história da empresa e seu enquadramento com os seus objetivos, suas metas e suas políticas. Conhecer quais são os seus problemas e as principais oportunidades;
- Habilidade de análise de dados contábeis e estatísticos e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de integração dos diversos dados;
- Boa comunicação oral e escrita, haja vista sua necessidade de comunicar os fatos interna e externamente.
- Profundo conhecimento dos princípios contábeis e implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

**Fonte:** Figueiredo e Caggiano (2004)

A figura acima, juntamente com as definições de Controller nos mostram que o profissional da Controladoria deve possuir conhecimento nas mais diversas áreas, como de contabilidade, economia, finanças e administrativas, além de possuir habilidades em prática de negócios e uma ter uma visão empresarial.

### **2.3 Controle Interno**

O Controle Interno consiste no planejamento organizacional e em todos os métodos adotados dentro da empresa com a finalidade de proteger seus ativos, assim como o suporte de dados administrativos ou contábeis, fazendo com que os colaboradores respeitem as políticas adotadas pela direção e que sejam eficientes nos cargos assumidos, evitando assim fraudes, erros e crises nas empresas.

Attie (2007, p. 182) cita o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA que afirma:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger o seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Para Almeida (1996, p. 50), o controle interno representa para uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Nesse aspecto, o controle interno opera como ferramenta gerencial aos gestores, sendo capaz de oferecer o suporte a administração para alcançar seus objetivos. Franco e Marra (2001 p. 267), entendem o controle interno como:

(...) todos os instrumentos da organização, destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

A inserção de um sistema de controles internos eficiente, facultando a importância desses controles, independente do seu porte da empresa ou ramo de atividade, podem assegurar uma segurança capaz de evitar erros e fraudes que possam vir a dar prejuízos futuros.

## **2.4 Sistema de Informação**

O Sistema de informação consiste em uma ferramenta de coleta de dados, sendo eles métodos organizados para coletar, processar e transmitir dados que representem informação, com o intuito de auxiliar a gestão no processo de decisão. Sendo a controladoria responsável pelo gerenciamento das informações, ela prepara, analisa e interpreta as informações disponibilizadas na organização via sistema.

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em organizações (LAUDON; LAUDON, 1999, p.4).

Para obtenção de um processo de gestão eficaz, a veracidade das informações é essencial. São através de relatórios que decisões são tomadas, metas são estabelecidas, a informação confiável e oportuna é de suma importância, pois aumenta a assertividade dos administradores.

Para Mosimann et al. (1993, p.37)

Todas as etapas do processo de gestão são suportadas pelo sistema de informação, para fins de planejamento e controle. Na etapa de execução, são armazenados os dados referentes ao desempenho realizado para posterior emissão de relatórios e comparação com os planos e os padrões na fase de controle.

Em um sistema de informação bem construído, a empresa passa a possuir uma otimização do fluxo de informações permitindo assim mais agilidade e organização, gerando assim ferramentas de suporte aos processos decisórios.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1. Quanto aos objetivos**

A presente pesquisa tem início com a delimitação e a classificação de acordo com seus objetivos. Dessa maneira, Gil (2002) afirma que a pesquisa pode ser classificada de acordo com seus objetivos, sejam exploratórios: descobrir, explorar, procurar (pesquisa exploratória), assim como, descritivos: descrever, proporcionar, delinear (pesquisa descritiva), ou ainda, explicativos: explicar, elucidar, ilustrar (pesquisa explicativa).

Esta pesquisa é delineada como descritiva. Medeiros (2011) por sua vez, afirma que a pesquisa descritiva tem como intuito de descrever as características de um determinado fenômeno, exacerbando principalmente as suas dimensões e fatores.

### **3.2. Quanto aos procedimentos**

Os procedimentos técnicos utilizados para esta pesquisa abrangem todas as etapas percorridas durante o trabalho, neste caso, optou-se, por um estudo de caso sobre a temática. Segundo Yin (2001), o estudo de caso abrange, inicialmente, uma revisão literária do tema estudado através de publicações públicas, livros, artigos científicos, teses entre outros, posteriormente realiza-se um estudo de caso em particular. Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico sobre a temática, com a busca por publicações em livros, relatórios de pesquisas, artigos científicos, teses entre outros.

### **3.3. Quanto à abordagem**

Nesta questão, a abordagem escolhida foi uma análise qualitativa dos dados coletados neste estudo. Segundo Medeiros (2011) esta abordagem busca compreender e interpretar os fenômenos e processos dinâmicos nos grupos e nas organizações sociais. Sendo abordado qualitativamente os dados coletados e mensurados a partir de um questionário.

### **3.4 Coleta de dados**

Quanto à coleta de dados da pesquisa, este estudo baseia-se no que foi proposto por Yin (2005), que busca uma análise e mensuração dos dados apurados. Dentro dessa perspectiva, a coleta de dados realizou-se através da aplicação de um questionário adaptado, elaborado por Viviane Hennig para conclusão do curso de pós graduação em Auditoria e Controladoria no Centro Universitário Fransiscano (UNIFRA), do qual foram aplicados nos Institutos Federais de Educação existentes no Brasil. Tal questionário foi adaptado para atender o ramo de atividade da empresa estudada, sendo aplicado em uma rede de supermercados consolidada no mercado, localizada na Cidade de Campina Grande - Paraíba, a qual possui no total 7 lojas. A população da pesquisa é representada por 38 questionários, sendo eles divididos entre 7 setores que envolvem as atividades de controladoria, compreendendo assim: Setor Contábil, Setor Financeiro, Setor de Gestão Estratégica, Setor de Controle Interno, Setor de Patrimônio, Setor de Recursos Humanos e o Setor de Tecnologia

da Informação. Os questionários foram elaborados compreendendo as atividades de cada setor, sendo assim com quesitos diferenciados para atender a problemática.

### **3.5. Quanto ao método**

Esta pesquisa foi realizada a partir do método dedutivo. Nesse sentido, Gil (2008), defende esse método, de acordo com a acepção clássica. Consiste no método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. A justificativa para a escolha desse método parte de uma visão geral dada a eficácia da controladoria no processo de gestão empresarial, auxiliando os gestores desde o suporte informacional ao planejamento e controle na organização.

### **3.6. Quanto à forma de análise dos dados**

Uma vez feita à coleta, procedeu-se com a análise e interpretação os dados com o auxílio de Gráficos, utilizando-se a ferramenta do *Excel 2013*<sup>®</sup> e posteriormente os resultados foram analisados buscando alcançar o objetivo proposto.

### **3.7 Instrumento de pesquisa**

O presente questionário foi aplicado com a finalidade de coletar dados quantitativos sobre o processo de controladoria e funções do setor na empresa estudada. Dessa maneira, busca-se quantificar dados sobre a relevância do setor de controladoria no processo de gestão empresarial.

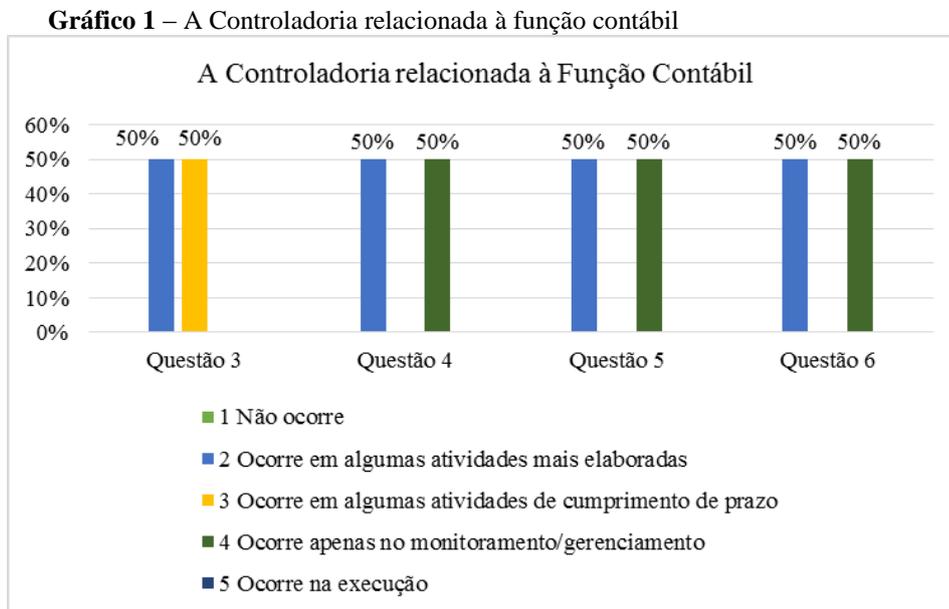
## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Tendo como base as respostas do questionário, a análise dos resultados está subdividida entre os setores estudados, dos quais, as questões 1 e 2, de todos os questionários aplicados, referem-se à identificação do entrevistado, seguidas pelas questões que analisam o nível de concordância quanto às atividades específicas exercidas pela controladoria na empresa ( 1- Não ocorre; 2- Ocorre em algumas atividades mais elaboradas; 3 - Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo; 4- Ocorre apenas no monitoramento/gerencialmente; 5- Ocorre na execução). O resultado da pesquisa é apresentado por meio de gráficos no decorrer desta seção.

#### 4.1 Atividades de Controladoria relacionadas à Função Contábil

No tocante à identificação dos entrevistados e o tempo de experiência nos cargos (Questão 1 e 2), mostram que os respondentes, totalizando 2 (dois), ocupam o cargo de contadores, dos quais possuem mais de 10 anos de experiência. As atividades de controladoria relacionadas à função contábil são terceirizadas, assim como os processos contábeis, não possuindo assim um setor físico na empresa.

O gráfico abaixo nos mostra o resultado em termos percentuais, as respostas obtidas na aplicação do questionário com as atividades de controladoria relacionadas à função contábil:



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

A questão 3, buscou avaliar o envolvimento da controladoria nas atividades de contabilidade. Vê-se que para um respondente, representando 50%, o envolvimento só ocorre em algumas atividades mais elaboradas, e para outro respondente, representando 50%, em algumas atividades de cumprimentos de prazo. De acordo com o que foi respondido, a controladoria no que se refere as atividades de contabilidade, opera em processos solicitados por parte dos contadores, oferecendo um suporte gerencial e informacional em atividades de cumprimentos de prazo, tanto por parte da legislação ou por parte da direção, e em suas atividades mais elaboradas.

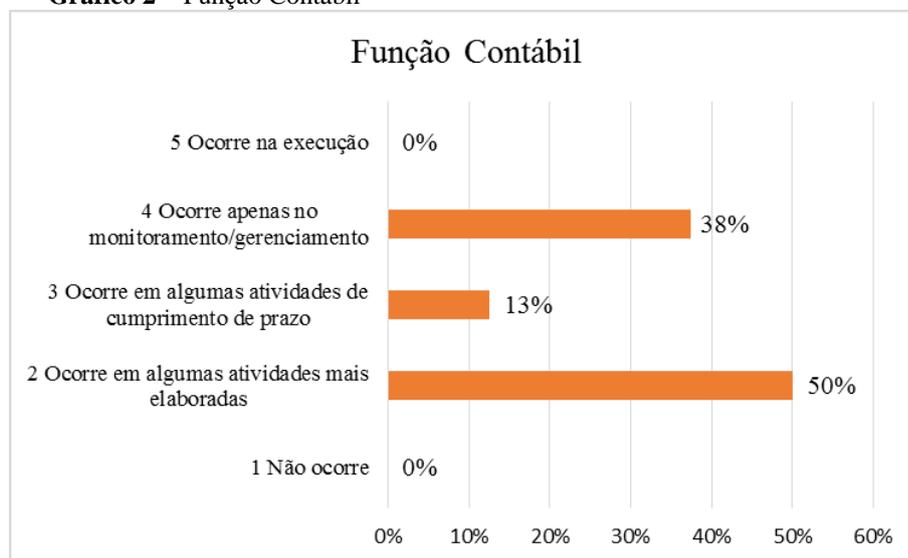
Na questão 4, foi perguntado se na elaboração dos balanços e em outras peças exigidas pela legislação ocorria o envolvimento da controladoria, as respostas mantiveram em 50%

ocorre em algumas atividades mais elaboradas e 50% apenas no monitoramento e gerenciamento.

A questão 5, refere-se ao envolvimento da controladoria na geração de relatórios gerenciais com informações usualmente exigidas pela diretoria da empresa. As respostas nos mostram que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, 50% e apenas no monitoramento/gerenciamento, 50%. O resultado da questão 6, se iguala ao da questão 5, da qual foi questionado como ocorria o envolvimento da controladoria no desenvolvimento de políticas e procedimentos institucionais.

O gráfico 2 compreende os resultados obtidos, levando em consideração o nível de concordância em relação as atividades de controladoria à função contábil:

**Gráfico 2 – Função Contábil**



**Fonte:** Elaborada pela autora (2019)

Analisando em conjunto as respostas obtidas na função contábil, o maior percentual de respostas (50%), mostram que o envolvimento da controladoria ocorre em algumas atividades mais elaboradas. Seguido pelo percentual de 38%, ocorrendo apenas no monitoramento/gerenciamento, 13% em algumas atividades de cumprimento de prazo e 0% na execução e na opção de não ocorrer.

Verifica-se que, a controladoria desempenha suas funções quando há uma solicitação por parte dos contadores, restringindo-se apenas para algumas atividades, não possuindo assim um envolvimento direto ou até mesmo na execução (0% em respostas).

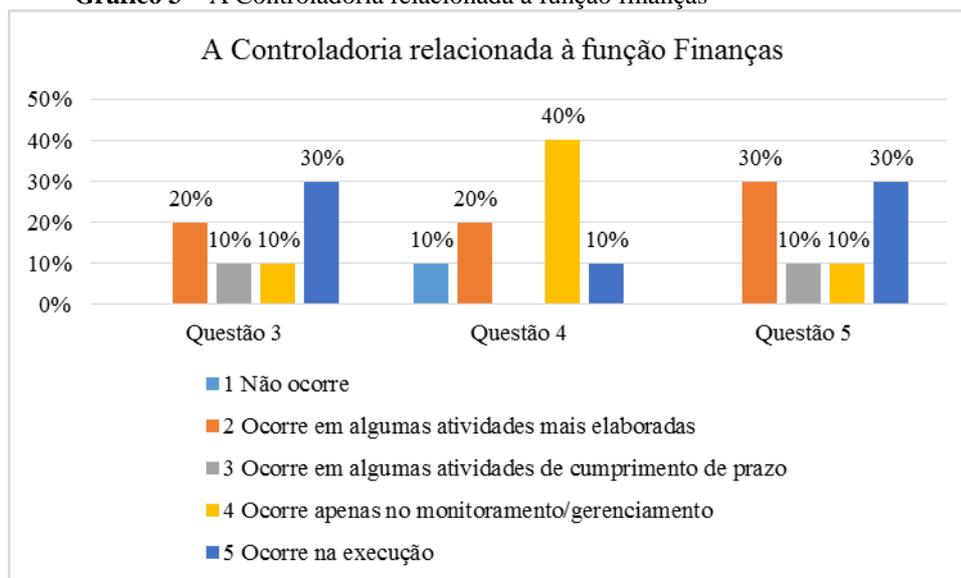
## 4.2 Atividades de Controladoria relacionadas à função Finanças

No setor que compreende as atividades relacionadas a finanças, foram aplicados 10 (Dez) questionários, dos quais 2 (dois) responderam apenas as questões de identificação (Questão 1 e 2). Eles relataram que não tinham conhecimento das atividades de controladoria na empresa, por estarem em uma das lojas da rede mais distante do centro administrativo.

Dos respondentes 1 (um) ocupa o cargo de Gestor, com 01 a 02 anos de experiência; 3 (três) assistentes administrativos, dos quais 1 (um) com 0 a 1 ano de experiência, 1 (um) com 01 a 02 anos e 1 (um) com 05 a 10 anos de experiência; 5 (cinco) auxiliares administrativos, todos acima de 10 anos de experiência e 1 (um) estagiário, com 01 a 02 anos de experiência.

O gráfico seguinte demonstra o resultado em termos percentuais, as respostas obtidas na aplicação do questionário com as atividades de controladoria relacionadas à função finanças:

**Gráfico 3 – A Controladoria relacionada à função finanças**



**Fonte:** Elaborada pela autora (2019)

A questão 3, buscou assegurar se a controladoria elabora controles financeiros. Observa-se que 30% dos entrevistados responderam que os controles financeiros ocorrem na execução, 20% que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, 10% que ocorre em algumas atividades de cumprimentos de prazo e apenas no monitoramento/gerenciamento. A opção não ocorre nos mostra um resultado de 0%.

Cabe ressaltar que, do total da amostra, 1 (um) dos respondentes optou por não responder tal pergunta. Foi relatado que o mesmo não possuía conhecimento sobre tal atividade realizada pela controladoria no setor ao qual faz parte.

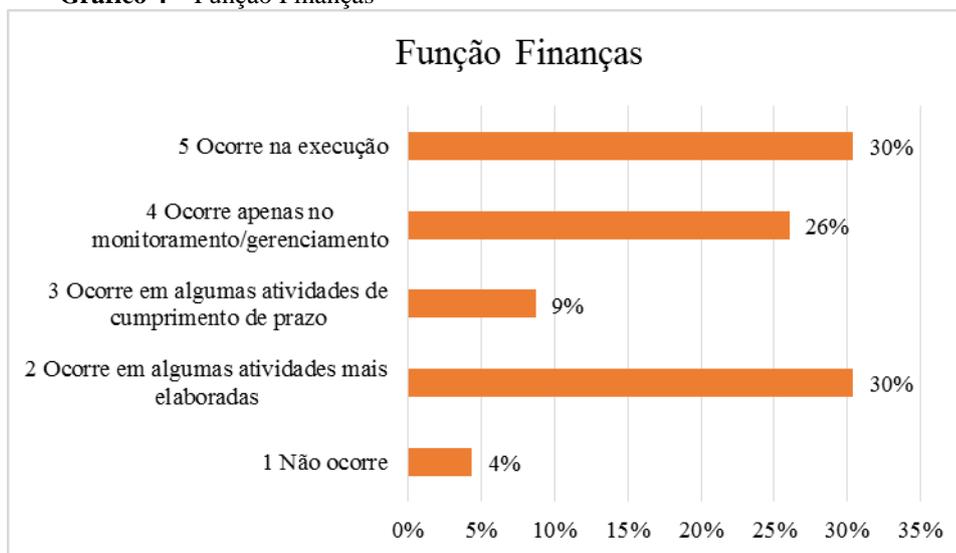
Na questão 4, foi perguntado se a controladoria avalia o controle de caixa realizado pela área financeira, e obtivemos as seguintes respostas: 40% responderam que ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento, 20% que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, 10% que não ocorria, 10% que ocorria na execução, e 0% em algumas atividades de cumprimento de prazo.

A questão 5, buscou verificar se a controladoria monitora os mecanismos adotados pela área financeira para controle de pagamentos a efetuar (conferência e autorização). Entre as respostas propostas, 30% apontaram que ocorre na execução, 30% que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, 10% que ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo, 10% apenas no monitoramento/gerenciamento, e 0% que não ocorre o controle de pagamentos.

Constata-se então que nas atividades de controladoria relacionada à função finanças, o maior percentual em respostas (30%), conforme gráfico abaixo, apontam que ocorrem na execução e em algumas atividades mais elaboradas, seguido do percentual de 26% que ocorrem apenas no monitoramento/gerenciamento, 9% ocorrem em algumas atividades de cumprimento de prazo e 4% de que não ocorrem. É perceptível que a soma dos percentuais de cada questão não resulta em 100%, o motivo para isso é que 2 (dois) respondentes responderam apenas as questões de identificação, e 1 (um) respondente apenas as questões 4 e 5.

O gráfico a seguir, consta em percentual, os resultados obtidos quanto ao nível de concordância em relação às atividades controladoria realizadas na função finanças:

**Gráfico 4 – Função Finanças**



**Fonte:** Elaborada pela autora (2019)

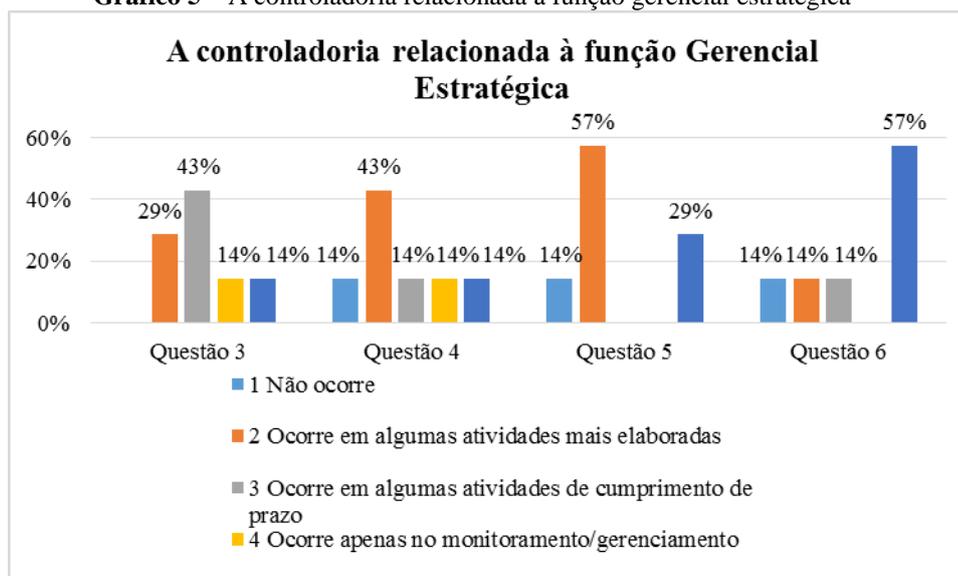
Os números apresentados acima, à respeito as atividades realizadas pela controladoria na função finanças, 30% (maior percentual) relataram que ocorriam na execução e em algumas atividades mais elaboradas. De acordo com o que foi respondido e até mesmo com o que foi relatado pelos respondentes, a falha na comunicação dos processos realizados dificulta a elaboração das atividades, ou até mesmo da resolução de problemas deparados em suas rotinas de trabalho. Por se tratar de uma rede de supermercados, e o centro administrativo ser concentrado em apenas uma das lojas, a comunicação, da qual não é integrada de maneira eficaz, se torna falha. As atividades exercidas não possuem o consentimento de todos, o que nos mostra uma falha no compartilhamento de informações, de processos, por parte do gestor responsável.

### 4.3 Atividades de Controladoria relacionadas à função Gerencial Estratégica

Dos respondentes relacionados as atividades gerencial estratégica, 1 (um) ocupa o cargo de Gestor, com seu tempo de experiência acima de 10 anos; 1 (um) analista com 02 a 05 anos de experiência no cargo; 2 (dois) assistentes administrativos, do qual 1 (um) possui de 0 a 01 ano e outro de 01 a 02 anos de experiência; 2 (dois) estagiários, com 0 a 01 ano de experiência e 1 (um) Pesquisador de preço com o tempo de experiência de 02 a 05 anos.

No que diz respeito as atividades de controladoria relacionada à função gerencial estratégica, foram obtidos os seguintes resultados:

**Gráfico 5 – A controladoria relacionada à função gerencial estratégica**



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

A questão 3 do questionário aplicado à função gerencial estratégica, buscou verificar se a controladoria analisa as informações fornecidas de natureza contábil, patrimonial, econômico, financeira e não financeira relacionadas ao processo de gestão. Em termos percentuais das respostas obtidas, 43% relataram que tal atividade ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo, 29% que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, 14% que ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento, 14% que ocorre na execução e 0% que não ocorre.

Na questão 4, foi analisado se a controladoria coordena esforços no sentido de que os gestores e demais unidades administrativas trabalhem buscando a maximização do resultado global da empresa. Observa-se que 43% da amostra, responderam que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, ou seja, a busca por a maximização dos resultados ocorre em atividades que necessitam de uma maior elaboração. As demais respostas obtiveram um percentual de 14%.

No tocante à questão 5, foi questionado se a controladoria auxilia na criação de métodos e processos para medição do desempenho das unidades administrativas, assim como o dos gestores. Conforme gráfico abaixo, 57% responderam que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, 29% ocorre na execução, 14% não ocorre. As alternativas das quais os níveis de concordância compreendiam a cumprimento de curto prazo e apenas monitoramento/gerenciamento, obtiveram um percentual de 0%.

Já a questão 6, da qual questionou se a controladoria avalia os resultados da empresa, foram obtidos os seguintes resultados: 57% da amostra responderam que a avaliação ocorre na execução, 14% que não ocorre, 14% que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, 14% que ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo e 0% responderam que ocorre no monitoramento/gerenciamento.

O gráfico 6 nos mostra, o apurado de respostas obtidas em percentual, do nível de concordância quanto as atividades exercidas pela contabilidade no que diz respeito às atividades gerencias estratégica:

**Gráfico 6 – Função Gerencial Estratégica**

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

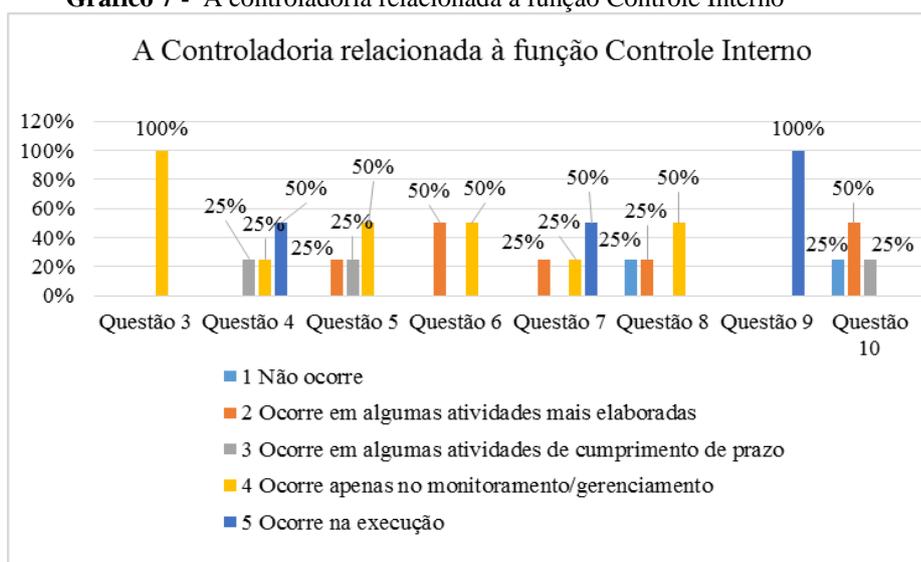
Do total da amostra, 36% responderam que as atividades de controladoria ocorrem em algumas atividades mais elaboradas, 29% ocorrem na execução, 18% ocorrem em atividades de cumprimento de prazo, 11% não ocorrem, e apenas 7% ocorrem apenas no monitoramento/gerenciamento.

Analisando os resultados obtidos, constata-se que, as atividades de controladoria relacionadas a função gerencial estratégica, ocorrem em algumas atividades mais elaboradas. É possível relatar que a participação da controladoria junto ao setor estudado, se detém a demandas com um maior detalhamento de informações, análises e critérios.

#### **4.4 Atividades de Controladoria relacionadas à função Controle Interno**

No que se refere à função Controle Interno, foram aplicados 4 (quatro) questionários. Dos respondentes, 1 (um) ocupa o cargo de Gestor, 1 (um) de Assistente Administrativo, 1 (um) de Auxiliar Administrativo e 1 (um) de Estagiário, dois quais possuem de 01 a 02 anos de experiência, exceto o Auxiliar Administrativo, que possui acima de 10 anos de experiência.

Observa-se no gráfico abaixo os percentuais referentes as atividades de controladoria relacionadas à função de Controle Interno:

**Gráfico 7 - A controladoria relacionada à função Controle Interno**

**Fonte:** Elaborada pela autora (2019)

Na questão 3, foi questionado se a controladoria acompanha a realização de auditoria contábil. Dos total da amostra, 100% responderam que o acompanhamento ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento.

A questão 4, refere-se a análise e emissão de recomendações quanto ao aspecto da economicidade das despesas da empresa. Foram obtidos os seguintes resultados: 50% responderam ocorre na execução, 25% ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento e 25% ocorre em algumas atividades mais elaboradas.

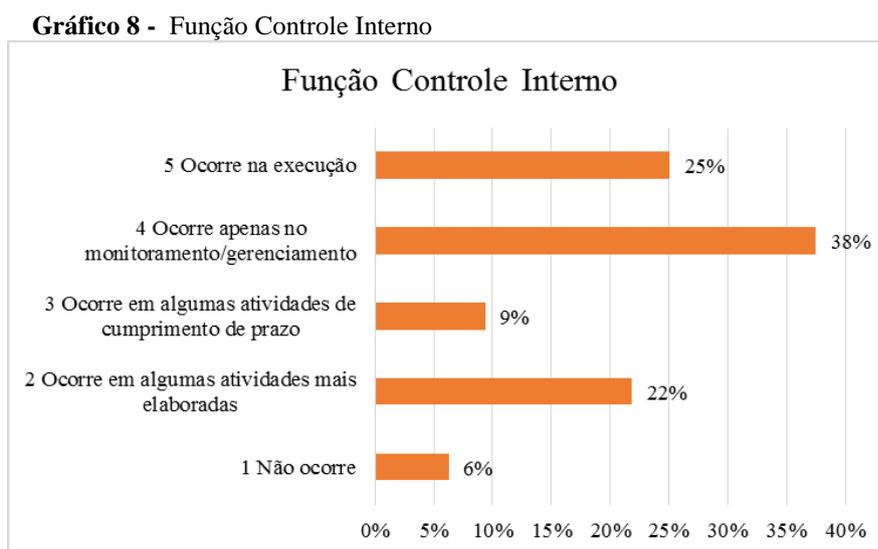
No quesito 5, que questionou se a controladoria monitora o sistema de controle interno, 50% responderam que ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento, 25% ocorre em algumas atividades mais elaboradas e 25% ocorre em atividades de cumprimento de prazo. Já a questão 6, buscou avaliar se a controladoria se assegura de medidas que alavanquem as receitas. Dos respondentes, 50% relataram que ocorre apenas em algumas atividades mais elaboradas e 50% ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento.

Buscando verificar se a controladoria realiza o controle dos gastos da empresa estudada, foi questionado no quesito 7, se ocorria o controle de gastos com despesas gerais e administrativas, e obtivemos os seguintes resultados: 50% dos respondentes relataram que ocorre na execução, ou seja, na fase de aprovação da despesa, 25% que ocorre em algumas atividades mais elaboradas e 25% que ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento.

Na questão 8, compreende-se o seguinte questionamento: A controladoria participa do processo de realização de auditoria operacional? Conforme o gráfico que consta acima, 50% responderam que tal participação ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento, 25% que não ocorre e 25% ocorre em algumas atividades mais elaboradas.

No tocante as atividades comerciais, das quais estão inseridas no cotidiano da empresa estudada, foi perguntado na questão 9, se a controladoria participa do processo de realização de controle e auditoria das práticas comerciais (acordos, bonificações, devoluções). O resultado obtido foi que, 100% dos entrevistados responderam que a controladoria participa na execução de tais atividades, ou seja, no que diz respeito as práticas comerciais inerentes ao ramo varejista de supermercados, a controladoria atua de forma direta, desde as primeiras fases do processo. Já na questão 10, foi questionado se a controladoria monitora processo de contratações comerciais. Vê-se que 50% responderam que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, ou seja em contratações com um maior detalhamento de informações, com um valor consideravel alto, 25% que não ocorre e 25% ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo.

Conforme resultados obtidos, o gráfico abaixo nos mostra o percentual de respostas no que diz respeito ao nível de concordância das atividades relacionadas ao Controle Interno:



**Fonte:** Elaborada pela autora (2019)

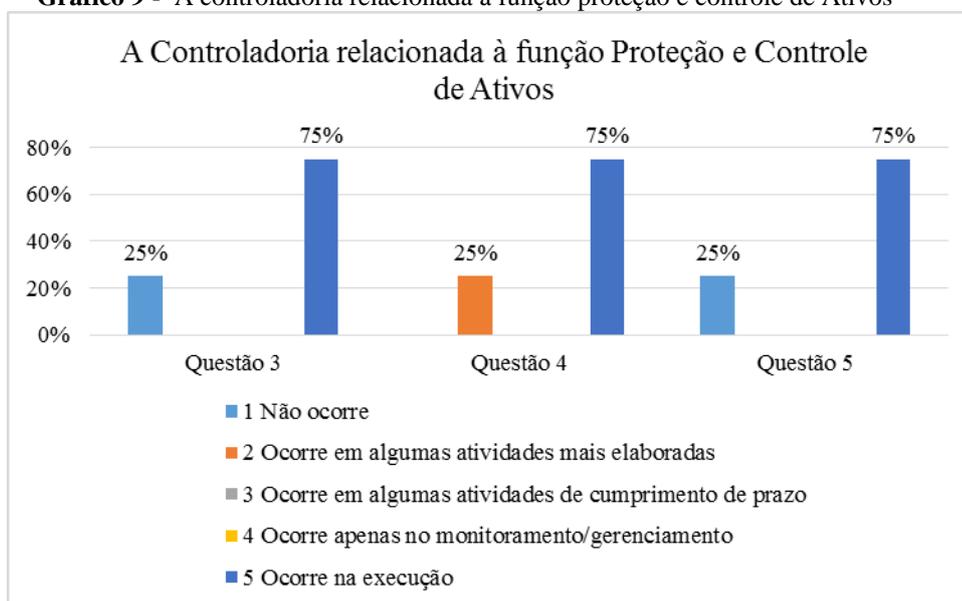
Constata-se que, no que diz respeito as atividades de controladoria relacionadas à função Controle Interno, com o maior percentual de respostas (38%), a atuação ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento. Dos respondentes, 25% relataram que as atividades ocorriam na execução, 22% em algumas atividades mais elaboradas, 9% em atividades de cumprimento de prazo e 6% de que tais atividades a controladoria não executa. Diante dos resultados apresentados quanto ao grau de concordância, pode-se verificar que a controladoria na empresa estudada, na função controle interno, atua em seu monitoramento/gerenciamento, respondendo aos diretores, quando solicitado, sobre os resultados obtidos sobre tais atividades.

#### 4.5 Atividades de Controladoria relacionadas à função Proteção e Controle de Ativos

Com relação à função Proteção e Controle de Ativos, 3 (três) dos respondentes ocupam o cargo de Gerente e 1 (um) ocupa o cargo de Comprador Junior. O tempo de experiência dos gerentes, 1 (um) corresponde de 0 a 01 ano, 1 (um) de 02 a 05 anos e 1 (um) de 05 a 10 anos, e do Comprador Junior 01 a 02 anos.

O gráfico abaixo apresenta os resultados obtidos com os questionários aplicados ao setor responsável pela função Proteção e Controle de Ativos:

**Gráfico 9 -** A controladoria relacionada à função proteção e controle de Ativos

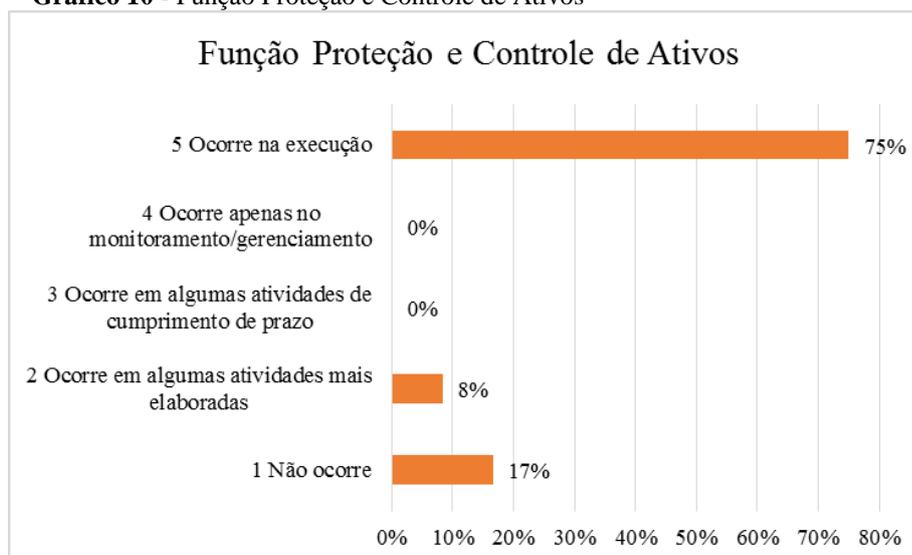


**Fonte:** Elaborada pela autora (2019)

A questão 3, buscou verificar se a controladoria monitora o processo de contratação e controle de seguros. Conforme ilustrado no gráfico acima, 75% responderam que o monitoramento ocorre na execução da contratação, ou seja, no ato cotação de valores, no ato da averiguação, no ato de validação do contrato. Dos respondentes, 25% responderam que não ocorre tal atividade. Já na questão 4, foi questionado se a controladoria monitora e assegura o registro e controle dos bens patrimoniais, foram obtidos os seguintes resultados: 75% ocorre na execução e 25% ocorre em algumas atividades mais elaboradas.

Na questão 5, foi questionado se a controladoria registra, mensura, controla, analisa e avalia os custos empresariais, incluindo análises gerenciais e estratégicas através de relatórios. Dos respondentes, 75% relataram que ocorre na execução e apenas 25% que tal atividade não ocorre por parte da controladoria.

Com o intuito de verificar o apurado de respostas, de acordo com cada nível de concordância, foi elaborado o seguinte gráfico:

**Gráfico 10** - Função Proteção e Controle de Ativos

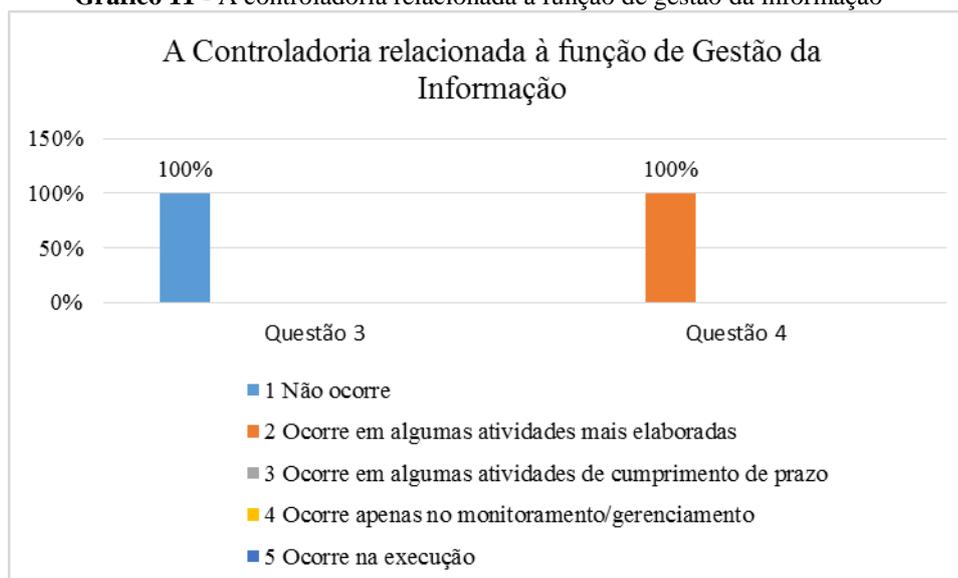
Fonte: Elaborada pela autora, 2019

Conforme pode-se observar no gráfico acima, a controladoria no que diz respeito às atividades de Proteção e Controle de Ativos, atua fortemente na execução (75%). Tal resultado nos mostra que a controladoria na empresa estudada, possui um controle atuante, desde o processo de autorização da compra, da contratação dos seguros e da mensuração e avaliação dos valores gastos com tais atividades. Um ponto positivo para tal controle é a proteção do ativo da empresa, pois é de conhecimento que os bens do ativo imobilizado, representam uma parcela significativa no ativo da empresa, dificultando assim a ocorrência de prejuízos financeiros para a empresa.

#### 4.6 Atividades de Controladoria relacionadas à função de Gestão da Informação

No que concerne às atividades relacionadas à função de Gestão da informação, setor pelo qual presta serviço terceirizado na empresa, foram aplicados 2 (dois) questionários, obtendo resposta apenas de 1 (um). O respondente identifica-se como Diretor do setor estudado, possuindo mais de 10 (dez) anos de experiência no cargo.

O gráfico 11 nos mostra, em percentual, os resultados obtidos referente aos questionamentos realizados:

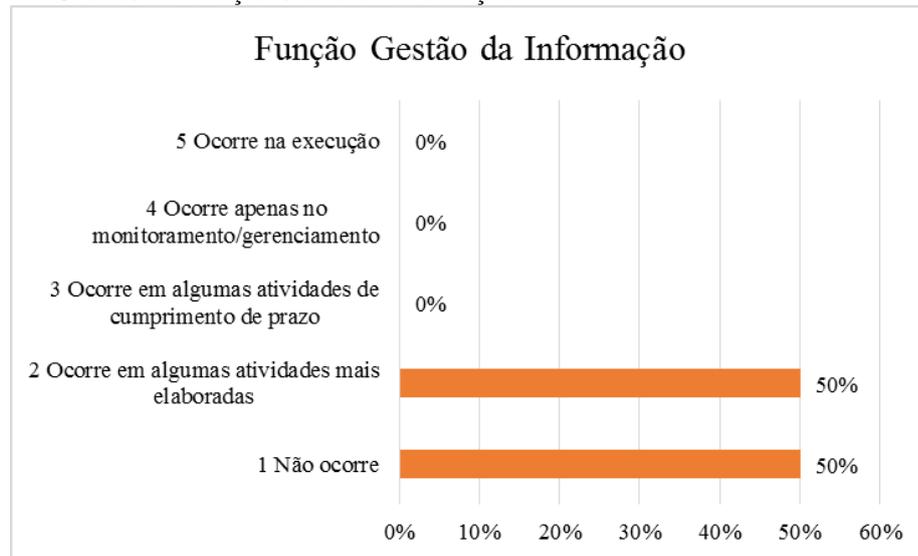
**Gráfico 11** - A controladoria relacionada à função de gestão da informação

**Fonte:** Elaborada pela autora (2019)

A questão 3, do questionário aplicado ao setor responsável pela gestão da informação, buscou verificar se a controladoria assegura a implementação e gestão dos sistemas de informação, no que tange às informações contábeis, econômicas, financeiras, não financeiras e patrimoniais. Conforme relatado, obteve-se apenas resultado de 1 (um) respondente, e foi relatado pelo mesmo que tal atividade não ocorre na empresa estudada (100%), ou seja, a controladoria não participa da inserção ou da gestão no que diz respeito ao sistema de informação elaborado na empresa. Tal atividade se detém hoje, como informado, apenas ao setor de tecnologia da informação.

Já na questão 4, foi perguntado se a controladoria compreende o processo de inserção das informações, no que tange as contábeis, econômicas, financeiras, não financeiras e patrimoniais. No que diz respeito a compreensão, que engloba o conhecimento sobre os processos das informações via sistema, a controladoria atua em algumas atividades mais elaboradas (100%).

O gráfico 12 apresenta as respostas obtidas de acordo com cada nível de concordância quanto às atividades exercidas na empresa pela controladora na função gestão da informação:

**Gráfico 12-** Função Gestão da Informação

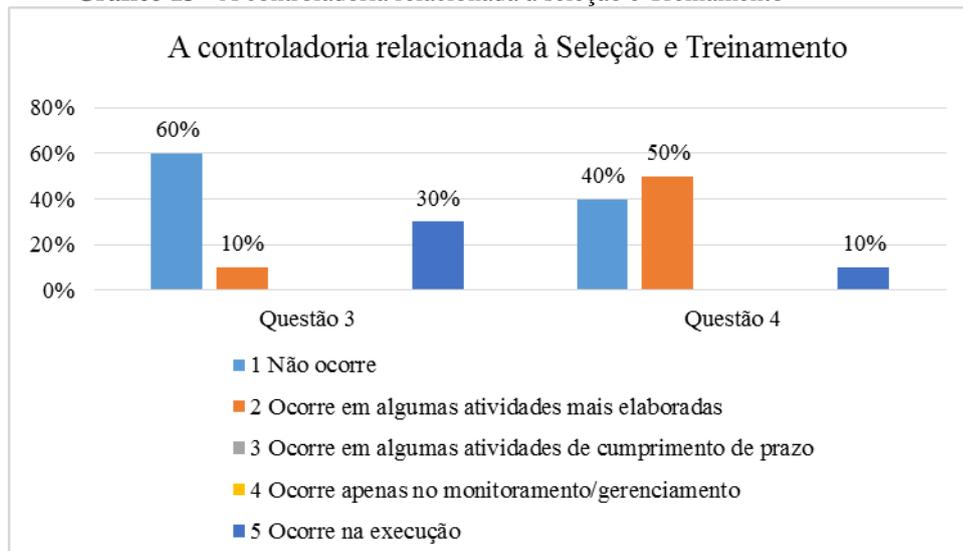
**Fonte:** Elaborada pela autora (2019)

De acordo com os dados acima, e com a análise das questões obtidas, é possível verificar que temos duas vertentes de questionamentos. Uma é a fase de implementação e de gestão, e a outra a fase de compreensão do processo de inserção das informações. No tocante a implementação e gestão dos sistemas de informação, a controladoria não atua, se detendo apenas a utilização do sistema integrado na empresa, do qual é ajustado conforme as demandas do setor. No que concerne a fase de compreensão do processo de inserções das informações, a controladoria atua em algumas atividades mais elaboradas, ou seja, em atividades que necessitam de conhecimento mais aprofundado das informações extraídas.

#### **4.7 Atividades de Controladoria relacionadas à Seleção e Treinamento**

No que diz respeito aos respondentes dos quesitos relacionados à Seleção e Treinamento, 3 (três) ocupam os cargos de Gestores, 1 (um) de Analista, 2 (dois) de psicólogos, 3 (três) de Assistentes de Departamento Pessoal, e 1 (um) estagiário. O tempo de experiência compreendem da seguinte forma: de 0 a 01 ano, 1 (um) dos gestores; de 01 a 02 anos, o Analista, o Estagiário e os 3 (três) Assistentes de Departamento Pessoal; de 02 a 05 anos, os 2 (dois) psicólogos; de 05 a 10 anos, 1 (um) gestor e acima de 10 anos, 1 (um) gestor.

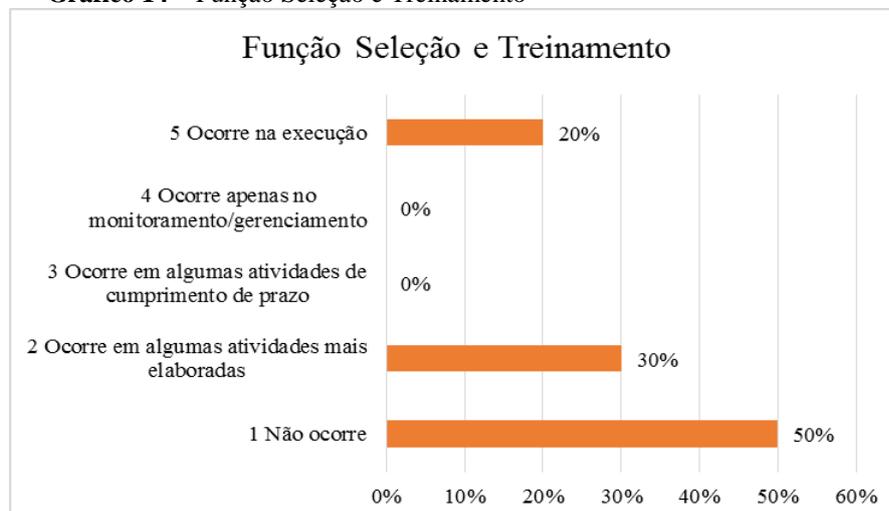
O gráfico abaixo compreende os resultados obtidos acerca das atividades de controladoria relacionadas à seleção e treinamento:

**Gráfico 13 - A controladoria relacionada à seleção e Treinamento**

Fonte: Elaborada pela autora, 2019

A questão 3, do questionário aplicado ao setor responsável pela função Seleção e Treinamento na empresa estudada, buscou verificar se a controladoria desenvolve mecanismo em conjunto com o RH para a seleção de pessoal. Observa-se que, dos respondentes, 60% responderam que na atividade de seleção de pessoal, a controladoria não desenvolve nenhum mecanismo de atuação, 30% que ocorre na execução e 10% que ocorre em algumas atividades mais elaboradas. Já a questão 4, verificou se o setor de RH tem algum auxílio por parte da controladoria ao realizar o treinamento de pessoal, 50% responderam que ocorre em algumas atividades mais elaboradas, 40% que não ocorre, e 10% que ocorre na execução.

O gráfico a seguir apresenta o apurado de respostas obtidas levando em consideração o nível de concordância das atividades de controladoria na função seleção e treinamento:

**Gráfico 14 – Função Seleção e Treinamento**

Fonte: Elaborada pela autora (2019)

De acordo com os dados obtidos a respeito das atividades de controladoria relacionadas à função Seleção e Treinamento, é possível verificar que, possuindo uma maior representatividade (50%), as atividades por parte da controladoria não ocorrem. Ainda do total da amostra, 30% responderam que ocorrem em algumas atividades mais elaboradas, 20% que ocorrem na execução.

Constata-se que o setor estudado possui autonomia para realizar todo o processo de seleção e treinamento de pessoal, não possuindo a atuação da controladoria diretamente em tais atividades. Conforme relatado por um dos respondentes, o setor de RH na empresa, se encontra fundamentado às diretrizes da empresa, que compreendem a missões, visão e valores elaborados para serem respeitados e seguidos. A controladoria não possui uma atuação direta no que diz respeito às etapas de seleção e treinamento, como nos mostram os gráficos, mas as condutas a serem seguidas, a adequação à empresa, já foram elaboradas e alinhadas juntamente com a diretoria.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atentando para a significância da controladoria e suas atividades no contexto da gestão empresarial, o presente artigo objetivou analisar o setor de controladoria no processo de gestão de uma rede de supermercados localizada na cidade de Campina Grande – PB, através de um estudo de caso baseado em um questionário compreendendo as atividades de cada setor da empresa com quesitos diferenciados.

Durante o desenvolvimento, fez-se um estudo sobre a controladoria, compreendendo suas funções, suas ferramentas, sendo também evidenciado o papel do profissional *Controller*, as definições de Controle Interno e de Sistema de Informações.

Dentre as atividades de controladoria relacionadas aos setores, foi possível concluir, tomando como base os resultados obtidos e relatos dos respondentes, que há diferenças quanto ao controle exercido dentro da empresa estudada.

Na análise dos dados evidenciou-se que as atividades exercidas pela controladoria, quanto ao nível de concordância, se diferem de setor para setor. No setor Contábil, foi possível constatar que a controladoria atua em algumas atividades mais elaboradas; No setor Financeiro, as atividades se detêm tanto na execução, quanto em algumas atividades mais elaboradas; No setor Gestão Estratégica, percebeu-se que a controladoria atua em algumas atividades mais elaboradas, ou seja, quando solicitado por parte dos gestores um maior detalhamento de informação.

No setor de Controle Interno, diante dos questionamentos propostos, foi possível observar que a controladoria atua no monitoramento/gerenciamento das atividades. Nesse setor, foi possível concluir, devido ao percentual elevado, uma forte atuação da controladoria no que diz respeito às práticas comerciais da empresa; No setor de Patrimônio, destacou-se pelos seus resultados no que concerne a atuação da controladoria na execução das atividades. Tais resultados nesse setor, nos permite chegar à conclusão que a empresa se preocupa em proteger e controlar os seus ativos.

No setor de Tecnologia da Informação, do qual foi analisado respostas apenas do diretor da empresa, da qual é terceirizada, foi possível concluir no tocante a implementação e gestão dos sistemas de informação, a controladoria não atua, se detendo apenas a utilização do sistema integrado na empresa, e no que concerne a fase de compreensão do processo de inserções das informações, a controladoria atua em algumas atividades mais elaboradas; No setor de Recursos Humanos, possuindo um maior percentual, as atividades de controladoria não ocorrem. Tal resultado, como analisado, deve-se à autonomia do setor, mas respeitando as diretrizes traçadas pela direção e pela controladoria.

Foi possível constatar que na empresa estudada, a controladoria atua limitadamente, possuindo falhas em sua atuação, não sendo dada a importância devida no uso de suas ferramentas. A controladoria na empresa procura atender de acordo com as necessidades evidenciadas, fornecendo assim o suporte informacional quando solicitado pelos gestores e pela diretoria.

Como pesquisas futuras, sugere-se uma análise do relacionamento entre o desempenho organizacional e as atividades da controladoria. Também se sugere uma análise das atividades de controladoria em outras redes de supermercados da cidade.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações**. 3ª ed. São Paulo: Excellus, 2002.

ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. **Controladoria**. In: **CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARROSO, Erika Mota (2017) **A relevância da controladoria como ferramenta na tomada de decisões em empresa de ramo de calçado do município de Itapaje**.

BERMUDES, W. L.; SANTANA, B. T.; BRAGA, JOSÉ H. O.; SOUZA, P. H. (2016) **Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações**.

BORINELLI, M. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRUNI, A. GOMES, S. M. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFB, 2010.

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. **Controladoria, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria 4ª edição atualizada**. São Paulo, editora Atlas S/A, 2001.

GAION, A. V.; SÉRGIO, P.; ALBERTINI, Peter, et. all. (2008) **A importância da controladoria no processo de gestão**.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HENNIG, Viviane F. de Almeida (2013) **As funções de controladoria nos Institutos Federais de Educação Básica, Técnica e Tecnológica**.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação com Internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LUIS, M.O.; JOSE, H.P.JR.; CARLOS, A.S.S. **Controladoria Estratégica**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, Orleans S. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria**. 2005. (Monografia) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, 2005.

MEDEIROS, J. B. **Como tornar o estudo e a aprendizagem mais eficazes.** Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 1, p. 5- 27.

MOSSIMANN, C.P.; ALVES, J.O.C.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração das empresas.** Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação Esag, 1993.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica.** 2ª ed. at. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PINTO, Thyago Thallyson da Silva (2017) **Mercado de Recrutamento dos profissionais de controladoria: um estudo do perfil do controller solicitado por empresas brasileiras.**

PRESTES, N. B. **Planejamento estratégico como apoio à gestão empresarial.** Análise, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p. 143-160, 2002.

SOUZA, Cristiane Teresinha Domingues (2015) **A evolução da controladoria: Um estudo no Brasil.**

SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos da controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

TUNG, N. H. **Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática.** 8ª ed. São Paulo: Edusp, 1993.

WERNKE, R.; MARTINS, M. W. L.; JUNGES, I. (2016) **Práticas de controladoria em supermercado de grande porte: estudo de caso.**

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Caro (a) entrevistado (a),

Este questionário é um instrumento que tem por objetivo descrever o processo de controladoria e evidenciar as funções do setor na empresa. O levantamento dos dados aqui obtidos será integrado ao Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Desde já agradeço a atenção.

#### 1- Cargo ou Função:

- Consultor
- Gestor
- Analista
- Assistente Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Controller
- Outros \_\_\_\_\_

#### 2- Tempo de experiência (ano):

- 0 a 01
- 01 a 02
- 02 a 05
- 05 a 10
- Acima de 10 anos

Para as questões seguintes são fornecidas alternativas de respostas que correspondem ao nível de concordância quanto às atividades exercidas pela controladoria na empresa, conforme modelo em negrito:

- 1 – Não ocorre**
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas**
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo**
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento**
- 5 – Ocorre na execução**

**Atividades de controladoria relacionadas à Função Contábil**

**3- Em relação às atividades de contabilidade, o envolvimento da controladoria?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**4- Na elaboração dos balanços e outras peças contábeis exigidas pela legislação, o envolvimento da controladoria?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**5- Na geração dos relatórios gerenciais com informações usualmente exigidas pela diretoria da empresa, o envolvimento da controladoria?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**6- No desenvolvimento de políticas e procedimentos institucionais, o envolvimento da controladoria?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

## QUESTIONÁRIO

Caro (a) entrevistado (a),

Este questionário é um instrumento que tem por objetivo descrever o processo de controladoria e evidenciar as funções do setor na empresa. O levantamento dos dados aqui obtidos será integrado ao Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Desde já agradeço a atenção.

### 1- Cargo ou Função:

- Consultor
- Gestor
- Analista
- Assistente Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Controller
- Outros \_\_\_\_\_

### 2- Tempo de experiência (ano):

- 0 a 01
- 01 a 02
- 02 a 05
- 05 a 10
- Acima de 10 anos

Para as questões seguintes são fornecidas alternativas de respostas que correspondem ao nível de concordância quanto às atividades exercidas pela controladoria na empresa, conforme modelo em negrito:

- 1 – Não ocorre**
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas**
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo**
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento**
- 5 – Ocorre na execução**

**Atividades de controladoria relacionadas à Função Finanças****3- A controladoria assegura a elaboração de controles financeiros?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**4- A controladoria avalia o controle de fluxo de Caixa realizado pela área financeira?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**5- A controladoria monitora os mecanismos adotados pela área financeira para controle de pagamentos a efetuar (conferência e autorização)?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

## QUESTIONÁRIO

Caro (a) entrevistado (a),

Este questionário é um instrumento que tem por objetivo descrever o processo de controladoria e evidenciar as funções do setor na empresa. O levantamento dos dados aqui obtidos será integrado ao Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Desde já agradeço a atenção.

### 1- Cargo ou Função:

- Consultor
- Gestor
- Analista
- Assistente Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Controller
- Outros \_\_\_\_\_

### 2- Tempo de experiência (ano):

- 0 a 01
- 01 a 02
- 02 a 05
- 05 a 10
- Acima de 10 anos

Para as questões seguintes são fornecidas alternativas de respostas que correspondem ao nível de concordância quanto às atividades exercidas pela controladoria na empresa, conforme modelo em negrito:

- 1 – Não ocorre**
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas**
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo**
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento**
- 5 – Ocorre na execução**

**Atividades de controladoria relacionadas à Função Gerencial-Estratégica**

**3- A controladoria analisa as informações fornecidas de natureza contábil, patrimonial, econômico, financeira e não financeira relacionadas ao processo de gestão?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**4- A controladoria coordena esforços no sentido de que os gestores e demais unidades administrativas trabalhem buscando um só objetivo, a maximização do resultado global da empresa?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**5- A controladoria auxilia na criação de métodos e processos para medição do desempenho das unidades administrativas, assim como dos gestores?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**6- A controladoria avalia os resultados da empresa?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

## QUESTIONÁRIO

Caro (a) entrevistado (a),

Este questionário é um instrumento que tem por objetivo descrever o processo de controladoria e evidenciar as funções do setor na empresa. O levantamento dos dados aqui obtidos será integrado ao Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Desde já agradeço a atenção.

### 1- Cargo ou Função:

- Consultor
- Gestor
- Analista
- Assistente Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Controller
- Outros \_\_\_\_\_

### 2- Tempo de experiência (ano):

- 0 a 01
- 01 a 02
- 02 a 05
- 05 a 10
- Acima de 10 anos

Para as questões seguintes são fornecidas alternativas de respostas que correspondem ao nível de concordância quanto às atividades exercidas pela controladoria na empresa, conforme modelo em negrito:

- 1 – Não ocorre**
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas**
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo**
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento**
- 5 – Ocorre na execução**

**Atividades de controladoria relacionadas à Função Controle Interno****3- A controladoria acompanha a realização de auditoria contábil?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**4- A controladoria analisa e emite recomendação quanto ao aspecto da economicidade das despesas da empresa?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**5- A controladoria realiza o monitoramento do sistema de controle interno?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**6- A controladoria assegura a adoção de medidas que alavanquem as receitas?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**7- A controladoria analisa e controla os gastos com despesas gerais e administrativas?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**8- A controladoria participa do processo de realização de auditoria operacional?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**9- A controladoria participa do processo de realização de controle e auditoria das práticas comerciais (Acordos, bonificações, devoluções)?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**10- A controladoria monitora o processo de contratações comerciais?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

## QUESTIONÁRIO

Caro (a) entrevistado (a),

Este questionário é um instrumento que tem por objetivo descrever o processo de controladoria e evidenciar as funções do setor na empresa. O levantamento dos dados aqui obtidos será integrado ao Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Desde já agradeço a atenção.

### 1- Cargo ou Função:

- Consultor
- Gestor
- Analista
- Assistente Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Controller
- Outros \_\_\_\_\_

### 2- Tempo de experiência (ano):

- 0 a 01
- 01 a 02
- 02 a 05
- 05 a 10
- Acima de 10 anos

Para as questões seguintes são fornecidas alternativas de respostas que correspondem ao nível de concordância quanto às atividades exercidas pela controladoria na empresa, conforme modelo em negrito:

- 1 – Não ocorre**
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas**
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo**
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento**
- 5 – Ocorre na execução**

**Atividades de controladoria relacionadas à Função Proteção e Controle dos Ativos****3- A controladoria monitora o processo de contratação e controle de seguros?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**4- A controladoria monitora e assegura o registro e controle dos bens patrimoniais?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**5- A controladoria registra através de relatórios, mensura, controla, analisa e avalia os custos empresariais, incluindo análises gerenciais e estratégicas?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

## QUESTIONÁRIO

Caro (a) entrevistado (a),

Este questionário é um instrumento que tem por objetivo descrever o processo de controladoria e evidenciar as funções do setor na empresa. O levantamento dos dados aqui obtidos será integrado ao Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Desde já agradeço a atenção.

### 1- Cargo ou Função:

- Consultor
- Gestor
- Analista
- Assistente Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Controller
- Outros \_\_\_\_\_

### 2- Tempo de experiência (ano):

- 0 a 01
- 01 a 02
- 02 a 05
- 05 a 10
- Acima de 10 anos

Para as questões seguintes são fornecidas alternativas de respostas que correspondem ao nível de concordância quanto às atividades exercidas pela controladoria na empresa, conforme modelo em negrito:

- 1 – Não ocorre**
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas**
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo**
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento**
- 5 – Ocorre na execução**

**Atividades de controladoria relacionadas à Função Gestão da Informação**

**3- A controladoria assegura a implementação e gestão dos sistemas de informação, no que tange às informações contábeis, econômicas, financeiras, não financeiras e patrimoniais?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**4- A controladoria compreende o processo de inserção das informações, no que tange as contábeis, econômicas, financeiras, não financeiras e patrimoniais?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

## QUESTIONÁRIO

Caro (a) entrevistado (a),

Este questionário é um instrumento que tem por objetivo descrever o processo de controladoria e evidenciar as funções do setor na empresa. O levantamento dos dados aqui obtidos será integrado ao Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Desde já agradeço a atenção.

### 1- Cargo ou Função:

- Consultor
- Gestor
- Analista
- Assistente Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Controller
- Outros \_\_\_\_\_

### 2- Tempo de experiência (ano):

- 0 a 01
- 01 a 02
- 02 a 05
- 05 a 10
- Acima de 10 anos

Para as questões seguintes são fornecidas alternativas de respostas que correspondem ao nível de concordância quanto às atividades exercidas pela controladoria na empresa, conforme modelo em negrito:

- 1 – Não ocorre**
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas**
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo**
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento**
- 5 – Ocorre na execução**

**Atividades de controladoria relacionadas à Seleção e Treinamento****3- A controladoria desenvolve mecanismo em conjunto com o RH para Seleção de Pessoal?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

**4- O setor de RH tem algum auxílio por parte da controladoria ao realizar o Treinamento de Pessoal?**

- 1 – Não ocorre
- 2 – Ocorre em algumas atividades mais elaboradas
- 3 – Ocorre em algumas atividades de cumprimento de prazo
- 4 – Ocorre apenas no monitoramento/gerenciamento
- 5 – Ocorre na execução

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado chegar até aqui. Inúmeras foram as dificuldades, desde o ensino médio até o ingresso na universidade, mas Ele com seu infinito amor e cuidado esteve presente em todos os momentos, manifestando a sua glória sobre a minha vida e me dando forças durante toda minha jornada.

Aos meus pais, Josemar Cordeiro de Sousa e Lucinilda Cavalcanti Cordeiro dedico essa conquista. Não sou capaz de expressar a minha eterna gratidão e amor por tudo o que fizeram por mim. Serei eternamente grata aos dois por todo esforço, por toda preocupação em conceder o melhor para mim. Agradeço por todo apoio, por todos os conselhos e por todos os puxões de orelha, pois eu sei o quanto foram necessários para poder chegar até aqui. Vocês me conduziram no caminho certo, e hoje estou realizando meu sonho. Vocês fazem parte da minha conquista! É por vocês. É para vocês!

As minhas irmãs, Mayra Cavalcanti e Marília Cavalcanti, que foram usadas por Deus para me abençoar, para me orientar, durante toda minha vida e jornada acadêmica. Eu amo muito vocês, e agradeço muito por tudo o que fizeram por mim! Essa vitória é nossa! Vocês são essenciais na minha vida!

Aos meus cunhados, Francisco Aldeilzo Cabral e Ítalo Ricardo Costa por todo carinho, por toda confiança e por toda ajuda. Palavras não são suficientes para expressar o meu agradecimento aos dois, que juntamente com suas mulheres me ajudaram em todas as áreas, e hoje estou aqui, concretizando uma etapa importantíssima da minha vida. Que Deus continue abençoando as vossas vidas!

Ao meu namorado, Àlefe Guimel Lins agradeço o suporte durante todo tempo em que estivemos juntos. Agradeço pelo cuidado, pelo carinho, pela paciência, por todo afeto. Agradeço a tua compreensão, quando muitas vezes me calava, guardava para si todo o medo, toda a ansiedade e quando não aguentava mais me calar, descontava toda tensão que carregava sobre você. Agradeço por todo encorajamento, por acreditar tanto em mim. Por nunca me deixar ir dormir sem dizer que ia conseguir, que era capaz, e que Deus estava ao meu lado. Você é essencial na minha vida! Você me faz uma pessoa melhor a cada dia. Dedico também essa realização a você. Te amo, e te amarei eternamente! Somos abençoados por Deus! Mais uma vitória nossa!

As minhas duas avós, dedico também essa conquista. Cacilda Costa e Maria Avani, meu eterno agradecimento por tudo o que já fizeram por mim. Com a graça de Deus lhes concedo a honra de ter uma neta formada. A primeira neta. Espero sempre ser um orgulho para as duas!

Ao meu Tio Valber, sua esposa e seus dois filhos, Maria Clara e Matheus. Obrigada por todo amor, carinho depositado sobre mim. Obrigada por estarem sempre dispostos a me ajudar, seja no que for. Eu amo vocês!

À minha segunda família, José Roberto, Miriângela Pereira, Júlia Roberta e Davi Roberto. Agradeço a vocês por estarem presente na minha vida! A alegria de vocês me contagia. O amor de vocês me faz uma pessoa melhor. O carinho de vocês faz toda diferença na minha vida! Família que Deus presenteou para minha vida e dos meus! Amo vocês demais! Essa vitória também é de vocês, pois acompanharam desde o início tudo que passei.

A todos os meus amigos, por estarem ao meu lado durante toda minha jornada acadêmica. Amigos da universidade, amigos do estágio, agradeço por todo carinho e por todos os conhecimentos compartilhados.

Ao meu orientador, Gilberto Franco, por todo tempo dedicado e por toda paciência. Por não ter hesitado quando pedi ajuda, e orientação. Agradeço o conhecimento compartilhado e por toda orientação que me permitiu chegar até aqui.

A todo corpo docente do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba. Agradeço não só pelos ensinamentos dos conteúdos programáticos, mas também pelos ensinamentos de vida.

Enfim, a todos que contribuíram para a concretização desse sonho. Muito obrigada!