

**CONTROLADORIA NA GESTÃO DE EMPRESAS:
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE SEGURANÇA PRIVADA**

**CONTROLLER IN BUSINESS MANAGEMENT:
CASE STUDY IN A PRIVATE SECURITY COMPANY**

ADRIANO FOGAÇA DE CARVALHO¹; ANALU BRAGA DE OLIVEIRA²; DERLANE OLIVEIRA
NASCIMENTO³; SHIRLEY MENDES FARIAS⁴; ODIR LUIZ FANK⁵

RESUMO

O estudo visa, analisar o uso da controladoria como ferramenta de gestão numa empresa do segmento de segurança privada. Para isso se faz necessário identificar os procedimentos e ferramentas de análise da controladoria utilizadas na empresa e analisar dentro desse segmento de que forma a controladoria tem contribuído para o crescimento econômico da entidade, evidenciando através do estudo, quais melhorias a controladoria atribui numa gestão administrativa e quais os principais relatórios elaborados e os principais parâmetros utilizados pela controladoria numa empresa de segurança privada. Para atingir os objetivos propostos, o estudo classifica-se como descritiva, tendo como objeto de pesquisa uma revisão bibliográfica baseada em livros e artigos científicos. É uma apresentação de um estudo de caso numa empresa do seguimento de segurança privada. Através da análise foi possível identificar que a controladoria influencia de forma positiva nos resultados econômicos da empresa, mediante aos parâmetros utilizados para as elaborações das demonstrações financeiras, tais como fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial. Conclui-se então que a controladoria está interligada aos demais departamentos administrativos, auxiliando não somente nas elaborações de relatórios, ou na tomada de decisão dos gestores, apesar de ser um dos seus focos principais, a controladoria contribui de forma direta nos processos administrativos da empresa, visando o seu crescimento socio econômico e a geração de lucros.

Palavra-chave: Controladoria; Processo de Gestão; Gestão de Empresas

ABSTRACT

The study aims to analyze the use of controllership as a management tool in a company in the private security segment. For that, it is necessary to identify the controllership analysis procedures and tools used in the company and analyze within this segment how the controllership has contributed to the entity's economic growth, evidencing through the study,

¹ Graduanda do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas (Facunicamps). E-mail: adrianofogacagyn@gmail.com

² Graduanda do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas (Facunicamps). E-mail: analu_oliveira25@outlook.com

³ Graduanda do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas (Facunicamps). E-mail: derlane518@gmail.com

⁴ Graduanda do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas (Facunicamps). E-mail: shirleymendesfarias@gmail.com

⁵ Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau. Professor da Faculdade Unida de Campinas (Facunicamps). E-mail: odirfank@hotmail.com

which improves the controllership attributes to administrative management and which are the main reports prepared and the main parameters used by the controllership in a private security company. To achieve the proposed objectives, the study is classified as descriptive, with the object of research being a bibliographic review based on books and scientific articles. And a presentation of a case study in a private security company. Through the analysis it was possible to identify that the controllership positively influences the economic results of the company, through the parameters used for the elaboration of the financial statements, such as cash flow, DRE and balance sheet. It is concluded, then, that the controllership is interconnected to the other administrative departments, helping not only in the elaboration of reports, or in the decision making of the managers, despite being one of its main focuses, the controllership contributes directly in the administrative processes of the company, aiming at their socio-economic growth and profit generation.

Keyword: *Controllership; Management Process; Business management*

1 INTRODUÇÃO

A função administrativa de controle se tornou uma ferramenta cada vez mais importante ao longo do tempo, principalmente no que diz respeito à tomada de decisões de uma organização, “com fornecimento de informações adequadas que darão subsídios a decisão dos gestores, para que dessa forma a empresa possa alcançar os objetivos estratégicos” (SILVA, 2011, p. 18).

Com o surgimento de novas técnicas e tecnologias houve a necessidade de um mecanismo de controle com maior eficiência, com intuito de criar metodologias que promovam modelos de gestão, auxiliando assim, no desempenho da organização, diante dessa necessidade, algumas organizações utilizam um mecanismo denominado de controladoria, atualmente essa ferramenta tem ganhado força. Considera-se que a Controladoria é o atual estágio evolutivo da Ciência Contábil e pode ser considerada como ciência na medida em que passou da teoria do lucro (mensuração, comunicação e informação), para a teoria da decisão (modelos de decisão e produtividade) (PADOVEZE, 2011).

Mediante a necessidade das organizações em obterem resultados nos processos de controle, a controladoria se destaca como uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações na gestão administrativa e financeira. Diante disso, o estudo apresenta como questão problema: como o uso da controladoria, como ferramenta, contribui significativamente na gestão de processos administrativos e financeiros nas entidades privadas que atuam no ramo de segurança?

Conforme apresentado, o estudo tem como objetivo geral analisar o uso da controladoria como ferramenta de gestão numa empresa do segmento de segurança privada.

Diante do exposto o estudo tem como objetivos específicos: a) identificar os procedimentos e ferramentas de análise da controladoria utilizadas na empresa; b) Apresentar quais são os principais focos, e desafios que a controladoria enfrenta, numa empresa de segurança privada; c) analisar dentro desse segmento de que forma a controladoria tem contribuído para o crescimento econômico da entidade, numa possível instabilidade financeira; d) evidenciar através do estudo, quais melhorias a controladoria atribui numa gestão administrativa; e) demonstrar quais os principais relatórios elaborados e os principais parâmetros utilizados pela controladoria numa empresa de segurança privada; f) Apresentar como a controladoria age na empresa no que se refere à gestão do patrimônio, execução da contabilidade orçamentária e financeira.

O estudo justifica-se inicialmente em propor uma discussão sobre o processo de utilização da controladoria como ferramenta de gestão através da análise de questionário feito pelo setor responsável do processo da controladoria na organização. Sob esse ponto de vista, entende-se o controle como uma etapa do processo administrativo, ou seja, é por meio dele que busca-se garantir a continuidade e integridade da organização, para que medidas corretivas possam ser adotadas em tempo hábil, e na reestruturação das metas pretendidas, onde o objetivo da adoção desses procedimentos é preparar a organização para que a mesma possa enfrentar a concorrência de mercado cada vez mais acirrada (PITIA, 2008).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura do trabalho está dividida em: introdução, visões e definições dos objetivos, referencial teórico, que contempla os seguintes tópicos: Conceitos da controladoria, origens da controladoria, missão da controladoria, estrutura da controladoria, controladoria na gestão de empresas, controladoria na gestão econômica e função do *controller*.

2.1 Conceitos da controladoria

O termo controladoria pode ser definido conceitualmente por diversas formas de pensamento. Num âmbito geral a controladoria pode ser entendida como uma ferramenta de gestão contábil- financeira, onde seus processos auxiliam os gestores numa possível tomada

de decisão Matias (2018). Porém, a definição do termo controladoria abrange diversas linhas de pensamento. Segundo Borinelli (2006, p. 105), a controladoria é conceituada como “um conjunto de conhecimentos que consiste em bases teóricas conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.” Deste modo, o autor classifica a controladoria como “um resultado proveniente de um conjunto de conhecimentos baseados em teorias conceituais específicas, sendo assim, a controladoria pode ser reconhecida como uma unidade administrativa, sendo considerada do ramo do conhecimento ou da ciência.”

Para Wahlmann (2003, p. 11), “a controladoria é uma área das ciências contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da administração de empresas, economia, informática, estatística e principalmente da própria contabilidade.” Assim, a autora destaca a controladoria como uma das áreas da contabilidade, como por exemplo, custos, societária, financeira.

A controladoria, segundo Padoveze (2003, p. 3), “é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude.” O autor entende a controladoria como um processo evolutivo da contabilidade, pelo fato da contabilidade estar ligado às transformações sociais, sendo que, a contabilidade, por ser uma ciência social, deve acompanhar e evoluir com as necessidades.

Deste modo, os conceitos de controladoria abrangem diversas teses, sendo que grande parte dos autores que se arriscam em definir tal termo, fazem uma referência a uma visão multidisciplinar, ou seja, que se distribui por várias disciplinas e pesquisas. Como por exemplo, a administração, a economia, a estatística, financeira, entre outras.

2.2 Origens da controladoria

Assim como a definição do termo controladoria, a classificação de seu surgimento também retrata uma divergência entre os pesquisadores. A classificação de seu surgimento, segundo Oliveira (2011), pode ser diferenciada através de dois pontos, onde uns afirmam que a controladoria surgiu dentro do ambiente organizacional como uma resposta às necessidades das empresas em acompanhar o crescimento de seus negócios. E outros pesquisadores relatam a origem da controladoria enquanto ciência ou ramo do conhecimento.

Araújo (2006, p. 21) afirma que a controladoria “surgiu como uma forma de atender às novas necessidades de informações dos gestores das empresas.” Segundo Horváth (2006) a

origem da controladoria nas empresas privadas é um resultado da industrialização ocorrida nos USA na metade do século IX. Já para Silva (2008 p. 26), a “controladoria é uma profissão originária do setor público da França no século XVIII.”

De acordo com Meirelles (2008, p. 5), a “arte da controladoria originou na Inglaterra, com um grande desenvolvimento na área pública, se deslocando para os Estados Unidos da América, atingindo um grande desenvolvimento nos grandes conglomerados comerciais e se espalhando para o mundo.” Oliveira (2011) ressalta que não há uma conotação de cientificidade ou técnica à controladoria, mas a considera uma arte.

Conforme afirma Lemes (2007, p. 2), a “controladoria surgiu no século XX, a partir das novas necessidades de gerações de informações para a tomada de decisão dos gestores das grandes corporações norte-americanas.”

A controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas relacionadas subsidiárias e/ou filiais tendo sido seu desenvolvimento atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográficas das organizações, com o conseqüente aumento da complexidade das suas atividades o que exigiu outro tipo de controle por parte da controladoria, contribuindo para a ampliação das funções do controller (BEUREN, 2002, p. 20).

No Brasil, conforme relatam Lunkes, Gasparett e Schnorrenberger (2011, p. 115), “não se tem uma data precisa sobre o surgimento da terminologia de controladoria. Provavelmente, deve ser mais especificamente a vinda das grandes corporações internacionais.”

De acordo com Lemes (2007), estima-se que a origem da controladoria no Brasil foi por volta da década de sessenta, juntamente com a instalação das multinacionais norte-americanas no país.

Em 1960, o Brasil passou por momento de instabilidade econômica, o que acarretou nos anos seguintes numa mudança inesperada no regime político, durante esse período, o então presidente da época, Juscelino Kubitschek decidiu aceitar que indústrias de outros países se instalassem no Brasil. A partir desse ponto, as empresas observaram a necessidade de obter informações relevantes sobre os processos e o desenvolvimento econômico. Com isso, as empresas estrangeiras entenderam que a chegada em um novo nicho de mercado (nesse caso um outro país) exigiria um esforço maior de planejamento e de gestão, ao serem inseridos dentro dessa nova realidade gerou-se o conceito de uma área, como a controladoria de empresas. (SOUZA, 2015). Ainda conforme o autor,

O Brasil conheceu o processo de modernização, durante o período de instalação da indústria, quando passa a perseguir sua projeção como “potência econômica”. Furtado (2000), afirma que a expansão do comércio exterior também foi responsável por realimentar o processo acumulativo nos centros geradores de progresso tecnológico, contribuindo de forma ampla para intensificar as transformações das estruturas sociais nas áreas em que o sistema produtivo estava em rápida evolução (SOUZA, 2015, p. 43).

No Brasil um dos principais motivos no qual se enquadra a origem da Controladoria é devido à alta competitividade, que surgiu no mercado, uma vez que, o surgimento de indústrias oriundas de outros países acarretou em uma série de necessidades estratégias para organização e gestão das empresas, extraíndo assim, informações e relatórios que acompanhassem o desempenho, e o controle contábil com mais eficiência. Sendo que, esse processo foi de grande importância durante essa fase de mudança (SOUZA, 2015).

Diante desse conceito, atualmente esse processo de gestão é predominante, porém com uma perspectiva diferente, a controladoria é uma ferramenta que pode ser desenvolvida em qualquer empresa, de acordo com o seguimento da mesma, uma vez que entendido esse conceito, percebe-se que a controladoria, por ter sido inserido no Brasil por empresas multinacionais, pode ser interpretada de forma equivocada, acreditando que é uma área apenas para grades negócios, quando na verdade ela existe para atender a necessidade de planejamento e decisões estratégicas de todas as empresas inseridas no mercado competitivo.

Vale ressaltar que, a controladoria dentro das organizações brasileiras gerou grande benefício, foi a partir desse momento que surgiu uma base estrutural para conferir maior assertividade as decisões tomadas pelas mesmas, isso envolve tanto área financeira, quanto planejamento estratégico e gestão de negócios.

2.3 Missão da controladoria

De modo geral, a missão, seja ela de uma entidade pública ou privada, de um termo, uma pesquisa, uma ciência ou uma organização, é definida como um objetivo ou propósito principal, no qual se descreve o que de fato deve ser feito, quais os seus principais compromissos, o real motivo pelo qual ela existe. Deste modo, a missão da controladoria é zelar pela continuidade das organizações, assegurando a otimização dos resultados globais da empresa (FIGUEIREDO; CAGIANO, 2004).

Segundo Beuren, Schilindwein e Pasqual (2006), a controladoria tem “a missão de fornecer informações precisas e oportunas para as tomadas de decisões dos gestores.” Já para

Padoveze (2004) a missão da controladoria “é servir de base ao processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação que é um sistema de apoio a gestão.”

Ferreira (2000) destaca que, o objetivo comum da controladoria guia seus esforços no sentido de fornecer o devido suporte para tomada de decisão, procurando com isto, atingir a eficácia empresarial e conseqüentemente o cumprimento da missão da empresa, e para cumprir a sua missão, a controladoria deve observar o modelo de gestão, para que possa estabelecer as funções que serão exercidas em cada empresa.

Conforme Martins (2005), a controladoria tem como missão “garantir com que as informações sejam adequadas para o processo decisório dos gestores, podendo colaborar com a busca pela da eficácia da empresa e de suas subdivisões levando em conta seu aspecto econômico.”

Segundo Bruni e Gomes (2010, p. 40), definir a missão, seja de uma empresa ou de um órgão, constitui numa parte importante no processo administrativo. Segundo os autores, a partir da missão torna-se mais fácil compreender a razão de existência da empresa, favorecendo a classificação de seu posicionamento ao meio que está inserida.

2.4 Estrutura da controladoria

O foco da atividade da controladoria, é de modo geral, assegurar o resultado da empresa, entende-se que a controladoria deve atuar em todas as etapas do processo de gestão, com o intuito de exercer com eficácia o pleno controle dentro da organização. Embora a controladoria tenha uma participação ativa dentro do processo de apoio a gestão da empresa, ela não se limita as funções de execução, principalmente no que se refere às tarefas regulares, ou seja, as que estão vinculadas normalmente aos aspectos de legislação fiscal e aos aspectos contábeis societários (BRUNI; GOMES, 2010).

De acordo com Bruni e Gomes (2010), a controladoria pode ser estruturada em duas grandes áreas, primeiramente como a área contábil e fiscal, que são responsáveis pelas informações societárias, patrimoniais e fiscais, como demonstrativos externos, gestão tributária, controle patrimonial e secundário, etc., e posteriormente como área de planejamento e controle, no qual abrange as funções de orçamentos, planejamento, simulações, custos e contabilidade. Além disso, ela é responsável pelo acompanhamento do

negócio, através de análises estatísticas para a análise de mercado. Os autores destacam que para tanto, faz-se amplo o uso dos sistemas de informações vinculados às operações, possibilitando ao *controller*, participação no processo de planejamento estratégico.

Infere-se que a base para o trabalho do profissional de controladoria são os dados coletados de um sistema, que são transformados em informações e apresentados aos usuários por meio de relatórios. Deste modo, segundo Balbinot (2005), no que se refere à questão controle, entende-se que o papel da controladoria está ligado diretamente à ação de verificar se os objetivos, planos políticos e padrões estão sendo obedecidos. Bem como, prestar informações relevantes e oportunas para a gerência, como suporte às decisões, com intuito de garantir atingir a missão pela qual a empresa existe.

2.5 Controladoria na gestão de empresas

A controladoria é uma ferramenta composta por diferentes atividades, que trabalham com métodos de administração, contabilidade e outras áreas. Matias (2018) afirma que sua finalidade é “aperfeiçoar a gestão empresarial a partir de planejamento, execução e controle, para subsidiar as tomadas de decisão com maior nível de assertividade.” Por contar com diferentes profissionais, esse setor gerencia e analisa atividades em curto e longo prazo, além de consertar erros executados e aumentar as chances de acerto.

Apesar de a maior parte dos dados para efetuação da controladoria ser de origem contábil, sua atuação não está reduzida a administrar o sistema contábil, da organização. Ela tem uma abrangência maior, transformando-se num verdadeiro banco de dados que subsidia os executivos da companhia com informações importantes ao processo de tomada de decisões, incluindo também, dados de natureza física e qualitativa (BARRETO, 2017, p. 14).

Diante do exposto, Matias (2018) ressalta que o trabalho de controladoria vai além dos aspectos burocráticos, como cálculo, controle financeiro, controle de custos operacionais, contratação de colaboradores, compra de materiais ou monitoramento das finanças. Segundo o autor, a controladoria oferece uma visão sistêmica, que abrange o conhecimento da cadeia de valor da organização e do mercado.

Nesse contexto, as principais funções da controladoria são de desenvolver, manter e sistematizar planos operacionais, que caminhe de comum acordo com os objetivos organizacionais da empresa, ou seja, que estejam relacionados à missão da companhia, que

pode se organizar, avaliar e compreender os dados coletados, a fim de auxiliar na tomada de decisão. Geralmente, as tarefas de administração estão ligadas as atividades de planejamento, organização, coordenação, direção, controle, motivação, etc. Estas tarefas são os meios e não a essência da gestão. O processo de gestão, de forma analítica, de acordo com a GECON (gestão econômica) é caracterizado pelo planejamento, execução e controle. No planejamento são feitas as previsões e iniciadas estratégias, consideradas decisões por antecipação, como fazer, quando e a quem fazer. A execução é a etapa do processo de gestão na qual as transações acontecem. O controle é um processo que deve ser feito de forma contínua e recorrente, com intuito de avaliar os resultados e promover ações corretivas (VATAN, 2005).

Um estudo realizado por Lenhardt, Bechaire, Lima e Thesing (2018), teve como objetivo geral demonstrar como a controladoria poderá ser capaz de fornecer o alicerce para todo e qualquer processo de gestão empresarial. A pesquisa foi realizada na cidade de Boa Vista do Buricá/RS, em uma empresa que atua no ramo de fabricação de artefatos de material plástico para o uso na construção, no ano de 2018, o questionário aplicado foi respondido pelo gerente comercial da empresa, os principais resultados obtidos pela pesquisa, destaca que mesmo a empresa não possuindo um setor específico de controladoria, ela emolda o seu processo de gestão de uma forma bem definida, baseando se no planejamento estratégico e operacional, execução e controle.

Além disso, a pesquisa aponta que a empresa utiliza outros elementos da controladoria, como a tomada de decisões baseada no sistema de informação, o acompanhamento de metas estratégicas, o planejamento e controle financeiro e orçamentário, o controle de custos entre outros. Diante do exposto, identifica-se que, mesmo a empresa não possuindo um setor específico para a área de controladoria, suas funções e ferramentas são aplicadas na entidade, contribuindo na gestão da empresa e nos processos decisórios.

2.5.1 A controladoria na Gestão Econômica

O ambiente empresarial sofreu algumas transformações com os avanços, e com a modernização que vem ocorrendo no mundo, ao longo dos tempos. Tais mudanças geradas nesse processo, fez-se inevitável uma adaptação das empresas, já que essas mudanças influenciam seus processos de gestão. A GECON (Gestão Econômica), de acordo com Gomes e Ribeiro (2014, p. 23), “é um novo modelo gerencial no qual se diferencia dos demais, que,

com as ferramentas ideais, supre as necessidades de informação dos gestores e de cada área da empresa.”

A função da gestão econômica está alinhada com a gestão da organização, diante disso, cria-se então uma espécie de sistema. Seguindo essa linha de pensamento, Nascimento e Reginato (2007, p. 19) relatam que, “no começo das atividades em uma empresa, sistema pode ser entendido como o conjunto de relacionamentos dinâmicos das diferentes áreas que otimiza a utilização dos recursos por ela consumidos” de modo que beneficie a empresa em sua totalidade.

Conforme Machado (2011, p. 21), as empresas são compostas por “elementos inter-relacionados, de modo que trabalhem unidos, com os objetivos determinados, formando assim um sistema.” Sistema esse que, não pode ser considerado onde as partes trabalham de forma separada, pois de acordo com a autora, é essa simples agregação de suas partes, ou seja, as suas conexões entre os seus elementos que o completam.

Desse modo, no que se refere a uma visão sistêmica de uma empresa, ressalta-se que essa integração de um conjunto de subsistemas, busca executar os objetivos básicos da organização e também sua eficácia. Machado (2011, p. 23) afirma que para “Gestão Econômica, a eficácia de uma empresa deve ser medida e administrada a partir do lucro ou resultado econômico”.

Diante do exposto, Machado (2011) ressalta que é nesse conjunto organizacional que a controladoria é inserida, com o intuito de proporcionar uma melhora significativa no resultado da empresa. Para tais resultados, é necessário que a controladoria, de certo modo, monitore as ações da gestão econômica sobre a empresa, de forma que, opere para que os resultados, segundo os conceitos econômicos, sejam otimizados.

2.6 Função do *Controller*

Assim como a apresentação da terminologia controladoria, sua origem, suas funções, e seus desafios, também se faz necessário identificar a participação do gestor de controladoria, ou seja, o profissional responsável no processo decisório das empresas.

O gestor de controladoria é conhecido como *controller*. Para Padoveze (2011, p. 36), “o papel do *controller* é o de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e resultados, global e setorial.” Já de

acordo com Meireles (2008, p. 5), o *controller* pode ser entendido como “o responsável pela contabilidade gerencial, pelo sistema de informações gerenciais, pelo orçamento e avaliação das informações geradas pela contabilidade de forma que os gestores de qualquer empreendimento possam tomar decisões corretas, municiados pela qualidade de informações fornecidas pela controladoria.”

Dentro desse princípio, entende-se que o *controller* passa a ser um gestor de informações, podendo assim, ser responsável pelo planejamento estratégico, como esse profissional tem acesso a diversas informações, uma das funções chave é realizar *feedback* nas áreas da organização, com propósito de melhoria e gestão do mesmo (AMORIM; CALLADO, 2017).

Os principais atributos de um controller são, a “capacidade de liderança, ética profissional, capacidade de comunicação e poder de síntese, inclinação para a cooperação e disponibilização, imparcialidade, ponderação e descrição, visão sistêmica, capacidade de persuasão, visão crítica e consciência de suas próprias limitações” (NASCIMENTO; REGINALDO, 2010, p. 142).

Diante das afirmações, o papel do *controller* dentro de uma organização, tem se tornado cada vez mais necessário, segundo o autores Muler e Beuren (2010, p. 108) “a posição da controladoria na estrutura organizacional pode ser definida a partir da função do *controller*, dada a sua importância no ambiente empresarial.”

A função do *controller* é uma peça fundamental na controladoria, estudos anteriores tiveram como objetivo demonstrar a importância associada às funções do *controller*, onde buscaram informações de 21 hotéis na região metropolitana de Recife, o que pode-se identificar é que, ainda há muito a se trabalhar no que diz respeito a essa função, pois existem alguns desafios, porém, com desses desafios foi possível perceber que as empresas de fato precisam desse profissional e que seu papel pode contribuir significativamente dentro da organização (AMORIM; CALLADO, 2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem do problema, o estudo classifica-se como qualitativa, dessa forma, coleta o maior número de informações com a finalidade de apresentar os resultados de forma clara. Considerando que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a

criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995).

Com relação aos objetivos, o estudo classifica-se como descritiva, que para Lozada e Nunes (2018, p. 139), “o objetivo básico desse tipo de pesquisa é a descrição das características do assunto estudado”.

No que diz respeito aos procedimentos, classifica-se como estudo de caso, onde o que torna exemplar um estudo de caso é ser considerado significativo, completo, considerar perspectiva alternativas, apresentar evidências suficientes e ser elaborado de uma maneira atraente (VENTURA, 2007).

Esse estudo de caso foi realizado em uma empresa de grande porte localizada na cidade de Goiânia, Goiás, onde foi aplicado um questionário empírico, elaborado através de pesquisas sobre o tema abordado nesse artigo, onde as respostas do mesmo são do coordenador responsável da área de controladoria da empresa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio dessa análise espera-se solucionar os temas abordados nos objetivos desse artigo, verificando dessa forma, alguns métodos abordados pela empresa, para alcançar resultado mais eficaz. Conforme apresentado, o estudo tem como objetivo geral analisar o uso da controladoria como ferramenta de gestão numa empresa do segmento de segurança privada. Diante do exposto, o estudo tem como objetivos específicos: a) identificar os procedimentos e ferramentas de análise da controladoria utilizadas na empresa; b) Apresentar quais são os principais focos, e desafios que a controladoria enfrenta, numa empresa de segurança privada; c) identificar dentro desse segmento de que forma a controladoria tem contribuído para o crescimento econômico da entidade, numa possível instabilidade financeira; d) identificar através do estudo, quais melhorias a controladoria atribui numa gestão administrativa; e) Analisar quais os principais relatórios elaborados e os principais parâmetros utilizados pela controladoria numa empresa de segurança privada.

O Quadro 1 apresenta o resultado da questão de como a controladoria colabora para o crescimento econômico da entidade em momentos de instabilidades comerciais.

Quadro 1: Colaboração da controladoria no crescimento econômico da entidade

	Realiza levantamento de diversos indicadores para
--	---

Como a controladoria colabora para o crescimento econômico da entidade em momentos de instabilidades comerciais?	analisar redução de custos, seja ele por seguimentos ou por departamentos, e assim analisa quais os cortes que deverão ser realizados para a entidade continuar com seu lucro positivo, ou conseguir se manter até passar o momento de instabilidade comercial.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa

Na resposta do Quadro 1, percebe-se que um dos segmentos da controladoria é avaliar os indicadores de maneira a otimizar os custos dentro da organização. De acordo com Monteiro e Barbosa (2011), a controladoria é uma ferramenta que possui um papel fundamental no processo de gestão, onde o objetivo é auxiliar para garantir os melhores resultados financeiros e econômicos, de que maneira está preparado com as atualizações que o mercado exige.

Em uma breve observação com estudo anterior, realizado por Monteiro e Barbosa (2011), pode-se perceber a importância do levantamento de dados e indicadores para melhoria de custos e com isso comprovar que esse método é eficiente dentro da organização. Partindo dessa perceptiva, a empresa utiliza a controladoria de forma eficaz no que diz respeito ao processo de controle de gastos em momentos de instabilidade comercial.

O Quadro 2 tem como objetivo demonstrar os principais focos e desafios a controladoria enfrenta dentro da empresa.

Quadro 2: Principais focos e desafios à controladoria enfrenta

Quais os principais focos e desafios à controladoria enfrentam na execução de suas atividades?	O principal foco da controladoria é fazer com que os dados venham corretamente para que a análise não fuja do cenário principal, e o maior desafio é fazer com que todos os departamentos trabalhem em conjunto para que toda atividade tenha um indicador mais preciso e fazer com que o orçamento anual seja assertivo no final de cada período.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com análise do Quadro 2, para garantir que a controladoria forneça resultados precisos e de credibilidade, os dados recebidos pelo setor devem ser de total veracidade e o mais completo possível. E fazer com que essas informações sejam assertivas, é necessário trabalhar em equipe. De acordo com Kalleder (2012, p. 04), “a principal característica que define um trabalho em equipe é, sem dúvida, a existência de objetivos comuns, coletivos, a serem alcançados através do desempenho de todos os participantes.”

O Quadro 3 visa identificar quais as evidências após o uso da controladoria na empresa.

Quadro 3: Melhorias evidentes após aplicação da controladoria

Quais melhorias são evidentes após a aplicação da controladoria na gestão administrativa?	A partir do momento que a controladoria fecha um orçamento e faz um comparativo e cobra os departamentos para que essa meta ocorra evidencia que a aplicação da controladoria está surtindo efeito, ou através da apresentação da DRE gerencial contábil.
---	---

Fonte: Dados da pesquisa

Dentro desse aspecto, a controladoria conseguiu vislumbrar os seus efeitos após a apuração de resultados da organização, e como consequência, evidenciar as próximas medidas a serem tomadas. Entende-se que, uma das funções da controladoria são as ações a serem tomadas mediante os problemas encontrados. Segundo Pereira (2018), um dos benefícios da controladoria é demonstrar avaliações de desempenho, traçar planejamento orçamentário no que diz respeito à gestão financeira, expectativa futura, evolução dos negócios, as quais trazem inúmeras melhorias e oportunidades gerenciais à entidade.

Pode-se perceber que existem várias formas de evidenciar as melhorias quando utilizado a controladoria, no estudo de caso realizado nessa empresa, consegue-se observar essas evidências através da apresentação da DRE, já em outro estudo, os mesmos obtêm esses relatos através das informações oriundas dos resultados financeiros da empresa (BENDER, 2013).

O Quadro 4 apresenta os relatórios e parâmetros utilizados para o processo de tomada de decisões na organização.

Quadro 4: Relatórios e parâmetros

Como são elaborados os relatórios de demonstrações financeiras? Quais os parâmetros utilizados para o levantamento de dados que são usados nessas demonstrações?	São diversos os relatórios elaborados pela controladoria, dentre eles estão o balancete, balanço patrimonial e a DRE. E utilizado como parâmetro as entradas e saídas registradas mediante notas fiscais, também é feito a conciliação bancária mensal. A conferência dos dados e feitos no balancete, onde é analisado natureza e centro de resultado. Após a conferência e montada a DRE e no final do ano é elaborado o balanço patrimonial.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dessa perspectiva, demonstra-se a importância da contabilidade junto com controladoria, tendo em vista que, a controladoria é uma ferramenta voltada para diversas áreas da contabilidade, por sua vez, é uma ferramenta de mensuração de eventos que afetam a tomada de decisões, onde, através dos dados fornecidos pela área contábil, fica fácil a identificação de oportunidades de melhorias, redução de custos, dentre outros aspectos que a controladoria aborda. Diante dessa abordagem, pode-se concluir que esse estudo de caso visa

demonstrar a importância da controladoria dentro de uma organização, onde o papel de controlar auxilia a empresa na tomada de decisões no processo de gestão, uma vez que, se tem uma visão mais ampla de problemas. No Quadro 5 a proposta é demonstrar qual maneira a controladoria utiliza para acompanhar bens de patrimônio.

Quadro 5: Controladoria na gestão de patrimônio

De que forma a controladoria é exercida na empresa, no que se refere a gestão do patrimônio?	O controle patrimonial é realizado através de inventários trimestrais, levantamento de depreciação que é elaborado mensalmente, realiza acompanhamento da manutenção desse bem para ter um parecer se compensa continuar com o bem ou não. Exemplo: Se uma moto trás muito gasto várias vezes em um período muito curto, não compensa ficar com o bem. A controladoria faz essa análise e monta um parecer, se compensa ou não continuar com o bem.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se analisar que controladoria está muito presente na avaliação do patrimônio da empresa, agindo para que a mesma não tenha maiores prejuízos com seus imobilizados. Como se trata de bens de um alta valor, a empresa utiliza a controladoria para acompanhar a utilidade desses ativos, realizando inventários trimestrais, reforçando assim, a contribuição da controladoria na organização e apresentado métodos de acompanhamento do patrimônio.

No Quadro 6 apresenta-se a utilização da controladoria no segmento orçamentário da organização.

Quadro 6: Controladoria e a contabilidade orçamentaria

Como a controladoria contribui na execução da contabilidade orçamentaria?	O orçamento é feito anualmente sempre em dezembro, planejando o ano subsequente, e faz um acompanhamento mensal chocando as informações do orçado com o previsto, assim a controladoria consegue controlar o alcance da meta prevista.
---	--

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma análise ao artigo realizado por Lavarda (2013), o mesmo demonstra que no planejamento orçamentário todos os gestores participam, juntado informações para se chegar a um objetivo, nesse estudo também explica a importância da assimetria nas informações repassadas, onde, quanto mais as informações forem assertivas e assimétricas, maior será a qualidade do objetivo. No que diz respeito a esse estudo de caso, a empresa trabalha de forma similar, coletando informações para conseguir realizar um orçamento anual, entendendo-se que esse método é de grande relevância, pois, pode realizar programações e também se prepara para quaisquer imprevistos.

No Quadro 7, apresenta-se qual a contribuição da controladoria no fluxo de caixa e financeiro da organização.

Quadro 7: Controladoria financeira

No que se refere ao financeiro da empresa como a controladoria executa suas atividades?	Em relação ao financeiro, a controladoria elabora o fluxo de caixa que e feito trimestralmente visando sempre como está a atual situação da empresa, mediante isso a controladoria consegue ter um parecer onde aponta se e o melhor momento para investir, fazendo com que o dinheiro em caixa não fique parado, mas se movimente e gere lucro para a empresa.
---	---

Fonte: Dados da pesquisa

Com essa última análise, pode-se verificar que a controladoria é uma ferramenta muito presente no que diz respeito ao controle de custos da empresa, conclui-se que esse método auxilia significativamente no controle de custos da empresa. De acordo com Fernandes e Galvão (2016, p. 6), “algumas dificuldades apontadas, podem ser solucionadas ou pelos minimizadas, utilizando-se de ferramentas da controladoria”. Então, pode-se concluir que a controladoria dentro da empresa na qual foi realizado nesse estudo de caso, é um setor importante e bem aproveitado, trabalhando para otimização de custo, gestão eficiente e melhores tomada de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral analisar o uso da controladoria como ferramenta de gestão numa empresa do segmento de segurança privada. Para atender aos objetivos propostos pela pesquisa, foi aplicada uma metodologia descritiva, com abordagem qualitativa, através de numa revisão bibliográfica baseada em livros e artigos científicos e uma apresentação de um estudo de caso numa empresa do segmento de segurança privada. Através desses procedimentos o estudo pôde coletar os resultados cabíveis que atendessem aos objetivos da pesquisa.

O primeiro objetivo específico foi identificar os procedimentos e ferramentas de análise da controladoria utilizadas na empresa, sendo que os resultados apontam que controladoria, por sua vez é uma ferramenta de mensuração de eventos que afetam a tomada de decisões, onde, através dos dados fornecidos pela área contábil, fica fácil a identificação de

oportunidades de melhorias, redução de custos, dentre outros aspectos que a controladoria aborda.

O segundo objetivo específico foi apresentar quais são os principais focos, e desafios que a controladoria enfrenta, numa empresa de segurança privada. Os resultados mostram que para garantir que a controladoria forneça resultados precisos e de credibilidade, os dados recebidos pelo setor devem ser de total veracidade e o mais completo possível. E para fazer com que essas informações sejam assertivas, se faz necessário o trabalho em equipe.

O terceiro objetivo específico foi analisar dentro desse segmento de que forma a controladoria tem contribuído para o crescimento econômico da entidade, numa possível instabilidade financeira. Sendo que, os resultados indicam que essa análise é realizada através do levantamento de dados e indicadores para melhoria de custos e com isso comprovar que esse método é eficiente dentro da organização, e assim, garantir a sobrevivência da empresa em momentos de instabilidade financeira.

Em relação ao quarto objetivo específico, que foi evidenciar através do estudo, quais melhorias a controladoria atribui numa gestão administrativa, diante do exposto, os resultados apontam que existem várias formas de evidenciar as melhorias quando utiliza-se a controladoria, no estudo de caso realizado nessa empresa, observa-se que essas evidências são demonstradas através da apresentação da DRE.

Quanto ao quinto objetivo específico que foi demonstrar quais os principais relatórios elaborados e os principais parâmetros utilizados pela controladoria numa empresa de segurança privada. Os resultados mostram que controladoria utiliza relatórios como balancete, balanço patrimonial e a DRE, fazendo a conferência dos dados e no balancete e analisado, após é feita a conferência e montada a DRE e no final do ano o balanço patrimonial a ser entregue.

Já o sexto objetivo específico que foi apresentar como a controladoria age na empresa no que se refere à gestão do patrimônio, execução da contabilidade orçamentária e financeira. Os resultados coletados apontam que no planejamento orçamentário todos os gestores participam, juntado informações para se chegar a um objetivo, e no que diz respeito a gestão de patrimônio, como se trata de bens de valor alto, a empresa utiliza a controladoria para acompanhar a utilidade desses ativos, realizando inventários trimestrais.

Já a execução da contabilidade orçamentária, observa-se que a empresa trabalha com o foco em coletar o máximo de informações, para que desse modo, possa conseguir realizar um orçamento anual, entendendo que esse método é de grande relevância, pois, pode realizar

programações e também se prepara para quaisquer imprevistos. Já no que se diz respeito ao financeiro da entidade, os resultados da pesquisa apontam que, a controladoria, através de um controle de fluxo de caixa realizado trimestralmente, pode identificar como está a atual situação da empresa e apresentar também um parecer, apontando o melhor momento para a realização de novos investimentos, auxiliando na geração de lucros para a organização.

Em relação ao objetivo geral, os resultados obtidos pela pesquisa demonstram que uso da controladoria como ferramenta de gestão numa empresa do segmento de segurança privada é de suma importância, pois, com o uso da controladoria na empresa, contribui para que haja uma maior veracidade nos dados e informações necessárias, para que os gestores obtenham resultados significativos no processo de decisão da empresa.

Se faz importante ressaltar através da pesquisa, que o uso da controladoria numa empresa, auxilia, não somente no processo decisório da organização, ela se faz importante, pois por meio dela pode identificar as possíveis oportunidades de melhorias, uma redução de custos, se necessário. Dentro desse aspecto, a controladoria consegue também vislumbrar os seus efeitos após a apuração de resultados da empresa, e como consequência, evidenciar as próximas medidas a serem tomadas.

Conclui-se que a controladoria, além de ser um método de controle na gestão, também é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões. Entendendo que a controladoria precisa absorver o maior e mais assertivo número de informações possíveis para avaliar e garantir melhores resultados, com isso, a controladoria colabora para o crescimento da empresa, realizando levantamento de diversos indicadores e analisando a redução de custos, para assim, ser feito uma análise mais explícita na gestão de seu funcionamento.

Mediante do exposto, espera-se que o trabalho possa contribuir para pesquisas e orientações futuras realizadas na área de ciências contábeis e tecnologia da informação, onde o foco seja a controladoria no âmbito empresarial.

6 REFERÊNCIAS

AMORIN, Tania Ferreira Nobre Gonçalves; CALLADO, Antonio Andre Cunha. **Competências da Função do Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana de Recife**. Recife-PE, 2017.

ARAUJO, Paolo Giuseppe Lima De. **A Utilização pela Controladoria dos trabalhos de auditoria interna e externa sobre o sistema de controle interno: Um estudo nas grandes empresas do estado do Ceara**. 2006.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na gestão: a relevância dos custos da qualidade.** 2017.

BALBINOT, Edeimar Luiz. **Controles de gestão: Um estudo teórico.** 2005.

BEUREN, Ilse Maria; SCHILINDWEIN, Antonio Carlos; PASQUAL, Dino Liz. **Abordagem da controladoria em trabalhos do ENANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006.** 2006.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da controladoria no processo de gestão.** 2002

BORINELLI, Marcio Luiz. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria.** Sistematização a Luz da teoria Praxis. São Paulo, 2006.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria empresarial.** Conceitos, ferramentas e desafios. 2010

FERREIRA, Gilceu. **O papel da controladoria no processo decisório.** (2000)

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. **A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício.** 2016.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Pulo Cesar. **Controladoria teoria e prática,** 2004.

GODOY, Arilda Schmidt. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo-SP, 1995.

GOMES, Carolina Tabita de Souza; RIBEIRO, Fabiana Franco. **O papel da controladoria no processo de gestão: Um estudo de caso em uma siderúrgica**

HORVÁTH, Péter. **Controller.** 2006

KALLEDER, Haroldo. **Importância do Trabalho em Equipe no Âmbito Corporativo –** Bertioga-SP, 2012.

LAVARD, Carlos Eduardo Facin. **Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional.** Blumenau-SC 2013.

LEMES, Sirlei; et tal., **O papel da controladoria no processo de Gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia,** 2007.

LENHARDT, Rafael Henrique; BECHAIRE, Caroline Schwambach; LIMA, Cristiano de; THESING Nelson José. **Gestão e Controladoria: um estudo de caso em uma pequena indústria do ramo da construção.** 2018.

LOZADA, Gisele.; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica** [recurso eletrônico] / Gisele Lozada, Karina da Silva Nunes; [revisão técnica: Ane Lise Pereira da Costa Dalcu]. – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LUNKES, ROGERIO João; GASPARETT, Valdirene; SCHNORRENBERGER, Darci. **Um estudo sobre as funções da controladoria.** 2011.

MACHADO, Bianca de Oliveira. **Controladoria como meio de uma melhor gestão em micro e pequenas empresas.** 2011.

MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria.** 2005.

MATIAS, Alberto Borges. **Controladoria e Finanças: qual o seu papel na gestão empresarial?** – São Paulo-SP, 2018

MEIRELLES, Juliano Candido de. **A influência do controller na Gestão administrativa.** 2008.

MULER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREM, Ilse Maria. **Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras.** 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** 2007.

OLIVEIRA, Valério Ulquim. **Controladoria: Uma abordagem sobre os principais conceitos.** 2011.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria básica.** 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial – Novos Conceitos e Técnicas.** 1ed.São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2008

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria Avançada.** São Paulo,2005.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** 2011.

PEREIRA, Jerfeson de Oliveira. **Benefícios da Controladoria e Controles Internos para Micro Empresas e Pequenas Empresa do Varejo Alimentício – Anápolis-GO**

SANTOS, Roberto Vatan. **Controladoria Uma Introdução ao Sistema de Gestão Economica –GECON.**

SILVA, Cristiane Dias. **O papel da controladoria nas empresas que adotam boas práticas de governança corporativa,** 2008.

SOUZA, Cristiane Teresinha Domingues. **A evolução da Controladoria: Um Estudo de Caso no Brasil.** Porto Alegre-RS, 2015.

SOUZA, Carolina Tabita De; GOMES Fabiana Franco Ribeiro. **O Papel da Controladoria No Processo de Gestão: Um Estudo de Caso em uma Siderúrgica.** 2014.

WAHLMANN, Gabriela Christina. **Um estudo exploratório sobre a atividade de Controladoria nas microempresas na cidade Urbana.** São Paulo,2003.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Denlene Oliveira Nascimento RA 29467

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do

artigo intitulado: Controladoria na gestão de empresas: Estudo de caso numa empresa de segurança privada

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Adir Luiz Sampaio

O presente artigo apresenta dados válidos e exclui-se de plágio.

Curso: Licenciatura em Contabilidade Modalidade afim _____

Denlene Oliveira Nascimento

Assinatura do representante do grupo

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia 22 de dezembro de 2020