

CONTROLADORIA PARA GESTÃO DE UMA OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE DO RIO GRANDE DO SUL*

CONTROLLING FOR MANAGEMENT OF A HEALTH PLAN OPERATOR OF RIO GRANDE DO SUL

Caroline Guimarães Vaz**

Márcia Bianchi***

RESUMO

A Controladoria tem a responsabilidade de apoiar a gestão empresarial de forma a transmitir informações fidedignas, com eficiência e eficácia, sendo importante para a melhoria de processos e no apoio às tomadas de decisões dos gestores. O objetivo deste estudo é analisar a aplicabilidade de um departamento de Controladoria em uma operadora de planos de saúde. Em relação aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se como qualitativo, descritivo e de estudo de caso, por meio da aplicação de questionário aos colaboradores do setor de Controladoria, na modalidade presencial, entrevista com o *controller* e observação participava das atividades. Os resultados evidenciaram que a operadora possui funções de acordo com a literatura, tendo como principal a função de contabilidade gerencial, gerando informações da empresa de forma adequada e apoiando a gestão para sua continuidade. No entanto, a operadora, por sua particularidade, possui uma função não demonstrada na literatura, a atuarial, na qual atua em precificação e criação de novos produtos a serem vendidos. Em relação à hierarquia, a Controladoria está relacionada à diretoria e não diretamente à presidência, podendo perder sua autonomia. Sendo assim, a operadora se mantém de acordo com a literatura. No entanto, os resultados podem ser utilizados para que a operadora verifique se sua estruturação e suas funções estão de acordo com suas necessidades.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Operadora de Planos de Saúde.

ABSTRACT

Controllershship has the responsibility to support business management in order to transmit reliable information, efficiently and effectively, being important for improving processes and supporting decision making by managers. Thus, the objective of this study is to analyze the applicability of a *Controllershship* department in a health plan operator. Regarding the methodological procedures, the study is characterized as qualitative, descriptive and case study, through the application of a questionnaire to employees of the *Controllershship* sector, in person, interview with the *controller* and observation participated in the activities. The results of the research show that the operator has functions according to the literature, with the main function of management accounting generating information about the company in an appropriate way and supporting the company's management for its continuity. However, the operator, due to its particularity, has a function not shown in the literature, the actuarial one, acting in pricing and creating new products to be sold. Regarding the hierarchy, the *Controllershship* is related to the board and not directly to the presidency, and may lose its

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2020, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

** Graduanda do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (caroline.vaz@ufrgs.br).

*** Orientadora. Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS e do PPGCONT-UFRGS. (marcia.bianchi@ufrgs.br).

autonomy. Therefore, the operator maintains itself according to the literature, however the results can be used to verify that its structure and functions are in accordance with its needs.

Keywords: *Controllershship. Controller. Health Plans Operator.*

1 INTRODUÇÃO

Os gestores de empresas necessitam, cada vez mais, ter um controle gerencial adequado e transparente, permitindo que a tomada de decisões, em suas atividades, seja eficaz. A Controladoria, sendo um órgão administrativo, tem a finalidade de garantir que as informações sejam adequadas para o processo decisório, apoiando os gestores para a tomada de decisões e buscando a eficácia gerencial. De acordo com Padoveze (2012), mediante o controle das operações e de seus resultados planejados, é responsabilidade da Controladoria assegurar a eficácia da empresa. Portanto, este departamento é um grande influenciador nas tomadas de decisões, sendo necessário para o desenvolvimento de quaisquer empresas.

As tomadas de decisões são vitais para a administração empresarial em crescimento, e a Controladoria, órgão que dá auxílio às análises dos dados, atende a necessidade de maior aprimoramento das informações. Schmidt, Santos e Martins (2014) afirmam que a Controladoria está ligada ao processo da evolução. São quatro os fatores principais que deram origem a esse departamento: aumento no tamanho e complexidade das organizações; globalização física das empresas; crescimento das relações governamentais; e aumento na fonte de capital.

O ramo da saúde, com o passar dos anos, está com demandas cada vez maiores. A Constituição Federal (CF), em seu art. 198 (BRASIL, 1988) determina que todos têm direito à saúde pública, no entanto, esta modalidade não consegue dar atendimento a todos, o que leva muitos a escolherem a modalidade saúde particular, que tem um alto custo para a população. Nesta visão, surgiram as operadoras de planos de saúde, visando fazer planos com relação de custos-benefícios que possam ser vantajosos para a população e para a própria operadora. Pelos avanços que ocorreram nessa modalidade, foi criado um órgão regulamentador: a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), que tem competência para controlar, fiscalizar, normatizar e regulamentar atividades relacionadas à assistência suplementar de saúde.

Como a ANS é um órgão regulador, ela detém um dos principais processos de como traçar um perfil do setor por meio de informações contábeis de uma operadora de plano de saúde. Magalhães *et al.* (2015, p. 66) identificaram que, “a informação contábil desempenha um papel fundamental no processo avaliativo das operadoras de planos de saúde. Por meio dela é possível traçar um parâmetro da situação econômico-financeira em que operadora encontra-se.”. Contudo, a área da saúde é um mercado de rápidas mudanças e a Controladoria é um departamento que se destaca nas empresas, pois disponibiliza informações sobre as demais áreas da organização e fornece apoio aos gestores, auxiliando-os a manter as informações fidedignas e prontas para uso e análises.

Levando em consideração a relevância que este assunto possui, surge a seguinte problemática: ***qual a aplicabilidade da área de Controladoria para gestão de uma operadora de planos de saúde do Rio Grande do Sul?*** Para responder esta questão, este estudo tem por objetivo analisar a aplicabilidade da área de Controladoria na gestão de uma operadora de planos de saúde do Rio Grande do Sul (RS) em comparação ao encontrado na literatura.

Ainda sobre a Controladoria, esta é uma área de estratégia e de organização empresarial para as operadoras de planos de saúde que precisam se adequar às normas contábeis e apresentar informações fidedignas e de qualidade, regularmente à ANS. Posto

isso, este estudo tende a contribuir para que a Controladoria proporcione um resultado de melhor qualidade e controle na gestão de uma operadora de planos de saúde.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são abordados os principais conceitos de Controladoria na gestão empresarial, a importância e o regime jurídico aplicado e o papel da Controladoria nas operadoras de planos de saúde. Finaliza-se com um tópico que aborda os estudos relacionados ao tema.

2.1 PAPEL DA CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

A Controladoria vem se tornando um processo de evolução dos meios empresariais, acarretando uma relevante importância ao setor, realizando práticas de gestão e dando apoio nas tomadas de decisão e no controle do patrimônio, orçamentário e administrativo da empresa. Figueiredo e Caggiano (2008, p. 11) definem que a missão da empresa “significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência da empresa” e a missão da Controladoria “[...] é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Pode-se analisar que as duas missões se complementam, com o intuito de que a empresa possa permanecer no mercado, unindo-se para o sucesso e adaptando a organização empresarial. Segundo Queiroz (2011, p. 40), “a Controladoria tem por finalidade ser uma área coordenadora das informações sobre a gestão econômica, no entanto, não substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados, mas busca orientá-los à otimização do resultado econômico.”

A área de Controladoria é percebida como a contabilidade gerencial, responsável pelo planejamento empresarial, que avalia e controla os recursos de uma organização. Consoante Padoveze (2012, p. 9), o foco da contabilidade mudou com o apoio da contabilidade gerencial, fazendo com que os registros e as análises das transações financeiras, que são de utilização para informação nas tomadas de decisões e podem afetar o futuro. Por se embasar em contabilidade gerencial, a Controladoria contribui nas decisões empresariais, Moura e Beuren (2003 p. 58) complementam ao explicar que:

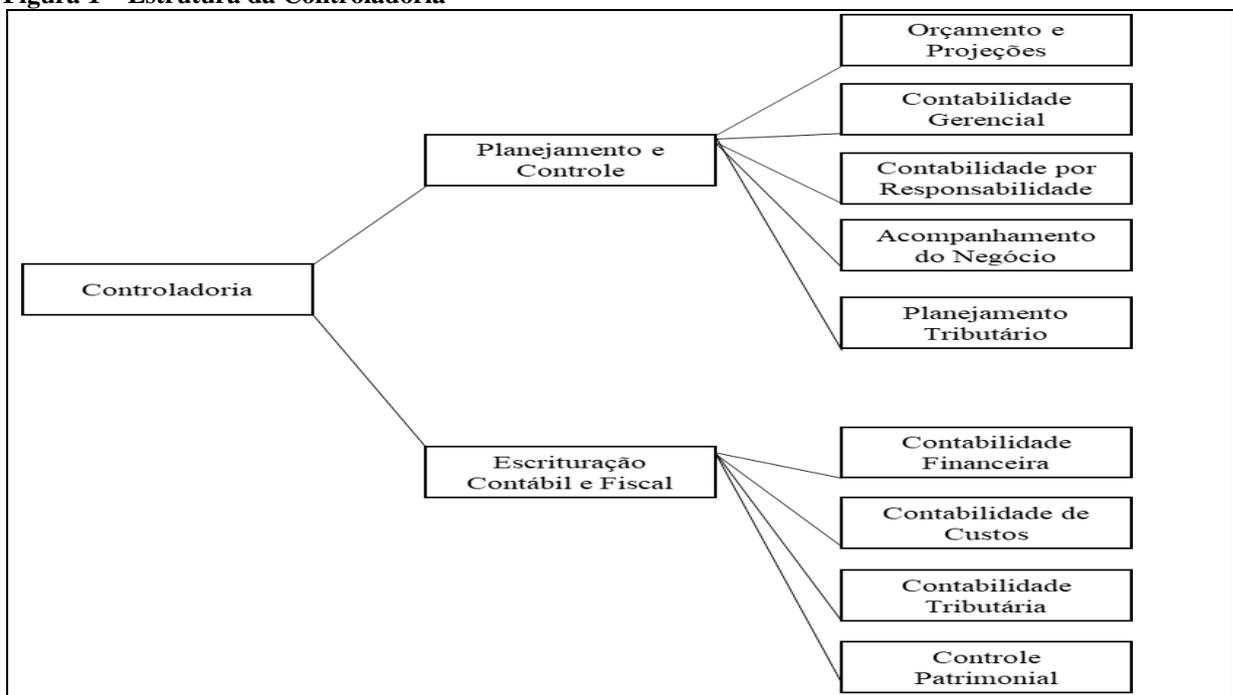
O desempenho da Controladoria, enquanto provedora de informações econômico-financeiras, a fim de incrementar a eficiência e eficácia do processo gerencial e proteção dos interesses da empresa, ocorre por meio do tratamento dos dados operacionais, no sistema de informações contábeis, atrelado a dados sobre as ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes da organização e outros conhecimentos que vão além da área contábil, com o intuito de gerar e disponibilizar informações úteis aos gestores no processo de tomada de decisões.

Logo, pode-se perceber que o departamento de Controladoria é uma base de conhecimento que apoia as organizações em um nível de exatidão para as tomadas de decisões. Miranda (2014) analisa que a Controladoria moderna realiza integração com o modelo explicativo básico da contabilidade gerencial, identificando e avaliando variáveis com impactos que são elevados ao resultado da empresa, como valor de produtos, fatores ambientais, processos de trabalhos e recursos tangíveis e intangíveis imobilizados. Portanto, com esses fatores, o setor de Controladoria se torna uma área com substancial importância para a gestão empresarial.

2.2 ÁREAS E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Após análise do papel da Controladoria, é importante identificar as áreas internas e hierarquias desse departamento. Maskell, Baggaley e Grasso (2011, p. 103) evidenciam que, para a contabilidade ter seus objetivos essenciais, é necessário que o controle contábil interno possua uma estrutura operacional de valores e ações, a fim de proteger ativos, gerenciando riscos e atendendo normas legais, mediante práticas e sistemas gerenciais. Porém, Oliveira, Perez Junior e Silva (2014) identificam que há duas grandes áreas organizacionais: uma área contábil e fiscal, responsável por cuidar das informações societárias, financeira, tributária e patrimonial; e outra área de planejamento e controle, que responde sobre a parte orçamentária, planejamento, projeções, orçamentária e gerencial. Na Figura 1, demonstra-se a estrutura da Controladoria em relação às duas grandes áreas.

Figura 1 – Estrutura da Controladoria



Fonte: adaptada de Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p. 8).

A Controladoria possui um arcabouço de funções nas empresas, e está ligada ao planejamento estratégico em que a organização tem segmento e auxilia os seus gestores. Segundo Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), a escola clássica de administração tem o tratamento de como as principais funções da Controladoria, desde planejamentos até determinado plano de ação, para poder atingir as expectativas da organização e possibilitar a execução do planejamento para direção e coordenação das áreas do planejamento e, por fim, o controle - uma função que desempenha a relação presente.

Borinelli (2006) exemplifica, de acordo com a elaboração da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), com as áreas que integram o órgão da Controladoria de acordo com as funções contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controle interno, controle de riscos e gestão da informação. No Quadro 1, identifica-se a relação das funções com as áreas que integram o órgão da Controladoria.

Quadro 1 – Relação entre função e departamento Controladoria

FUNÇÕES	ÁREAS
Função Contábil	Contabilidade Geral ou Financeira
	Contabilidade Societária
Função Gerencial- Estratégica	Contabilidade Gerencial
	Planejamento, Orçamento e controle
Função de Custos	Contabilidade de Custos
Função Tributária	Contabilidade Fiscal ou Tributária
Função de Proteção e Controle de ativos	Seguros e Controles Patrimonial
Função de Controle Interno	Controles Internos
Função de Controle de Riscos	Riscos
Função de Gestão da Informação	Sistemas de Informações

Fonte: adaptado do texto de Borinelli (2006, p. 222).

Borinelli (2006) identifica que a função contábil tem como papel fundamental desenvolver a Contabilidade societária; a função gerencial-estratégica visa prover informação patrimonial, contábil, econômica e financeira; a função de custos registra, mensura e analisa os custos que são gerados pela organização; a função tributária para atender as obrigações legais que são exigidas tributariamente; a função de proteção e controle dos ativos em controlar os bens da organização; a função de controle interno realiza o monitoramento dos controles internos da empresa; a função de controle de riscos monitora as atividades que identificam e controlam os riscos; e a função gestão da informação que auxilia nos modelos e gerencia as informações. Portanto, cada departamento tem suas responsabilidades em relação às funções destacadas no Quadro 1.

2.3 CONTROLLER E HIERARQUIA DA CONTROLADORIA

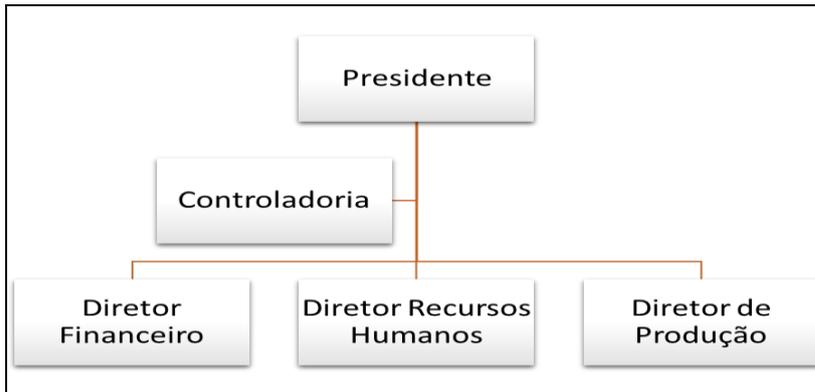
A posição hierárquica é importante para que seja compreendida a responsabilidade da área em frente a administração da organização. O profissional que se responsabiliza e reporta à administração pelo departamento de Controladoria é o *controller*. Este, por sua vez, tem o gerenciamento de uma informação eficiente, para que possa repassar aos executivos ou diretores da organização e informar que rumos se pode tomar. Conforme Figueiredo e Caggiano (2008), o profissional da Controladoria deve ter alguns requisitos para o desempenho da função: um bom conhecimento no ramo da empresa, conhecer a história da organização e seus objetivos, ter habilidade de analisar dados contábeis e estatísticos e saber se expressar oralmente e por relatórios, mostrando conhecimento contábil do que a empresa aplica.

Além dessas responsabilidades do *controller*, Fanhani (1998, p. 12) exemplifica que:

[...] à figura do *controller* Corporativo, o qual tem a responsabilidades de prover liderança e direção funcional para as subsidiárias em assuntos relativos à Controladoria, tais como os procedimentos financeiros a serem adotados, as políticas e os controles internos minimamente necessários às subsidiárias como extensão aos da matriz, e a garantia do cumprimento de normas e padrões contábeis, legais e fiscais pertinentes a cada país, além de agir como importante fonte de informações sobre a estratégia global da empresa.

A Controladoria pode ser vinculada de várias maneiras, dependendo da forma organizacional da empresa. Schmidt e Santos (2006) analisam que a Controladoria pode ser ligada diretamente à presidência, pois auxilia na informação diretamente à alta administração, como ilustrado na Figura 2.

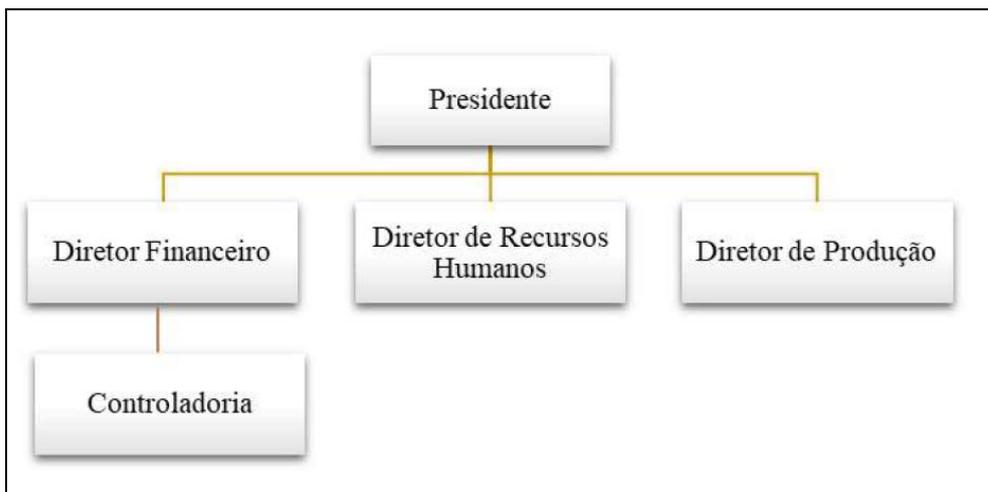
Figura 2 – Controladoria diretamente ao presidente



Fonte: adaptada de Schmidt e Santos (2006, p. 55).

Coelho, Lunkes e Machado (2012) descrevem outra perspectiva, onde a Controladoria deve se reportar ao Diretor Financeiro ou Contábil, pois a área de atuação é essencialmente vinculada às áreas de contabilidade e financeira. Deste modo, mesmo de maneiras e vínculos diferenciados, todas as posições têm o mesmo propósito, que é apoiar as informações gerenciais. A Figura 3 ilustra a Controladoria ligada ao diretor financeiro da organização.

Figura 3 – Controladoria ao diretor financeiro



Fonte: Coelho, Lunkes e Machado (2012, p. 36).

Logo, pode-se inferir que a hierarquia da Controladoria é variada, de acordo com a organização da empresa.

2.4 OPERADORA DE PLANOS DE SAÚDE

No Brasil, onde a saúde, por mais que seja um direito de todos, é precária, a população está aumentando. Isso fez com que esse ramo da saúde se tornasse inadequado, acarretando o surgimento de operadoras de planos de saúde, que visam oferecer melhores serviços e assistências de saúde privada. “É preciso considerar e registrar que as operadoras de planos de saúde, a partir de uma visão empreendedora e arrojada, ao longo de seu processo de evolução prestaram e continuam prestando um grande serviço a população brasileira, permitindo o acesso aos serviços de saúde da melhor qualidade.” (CAMPOS, 2004, p. 35).

O setor de saúde privada já existia há mais de 30 anos, sem regulamentação, porém, com o passar dos anos, para que as operadoras de planos de saúde pudessem manter os seus

serviços, elas tiveram seus controles de seu funcionamento regulamentados pela ANS, instituída pela LEI nº 9.961/2000. Segundo Barbugiani (2015, p. 87), “A Agência Nacional de Saúde Suplementar tem função de fiscalização das atividades das operadoras de planos de saúde privados.”. O Quadro 2 ilustra o antes e o depois da regulamentação para as operadoras.

Quadro 2 – Antes e Depois da Regulamentação

	Antes da Regulamentação	Depois da Regulamentação
Operadoras	Livre Atuação Legislação do Tipo Societário	Atuação Controlada Autorização de funcionamento Regras Uniformes de Operação (Balanço Patrimonial, por Exemplo) Garantias Financeiras
Assistência Médica	Livre Atuação Livre definição da cobertura Assistencial Seleção de risco Livre Exclusão de usuários (quebra de contrato) Livre definição das carências	Atuação Controlada Obrigatoriedade assistência integral a saúde Proibição da seleção de risco Proibição da quebra de contrato Unilateral Definição e limitação de carência

Fonte: adaptado do texto de Montone (2002, p. 13).

Observando as mudanças da legislação, pode-se considerar que os órgãos de plano de saúde tiveram modificações econômico-financeiras. Nas palavras de Ziroldo, Gimenes e Castelo Junior (2013), a regulamentação da ANS foi fundamental para a determinação nos parâmetros administrativos e financeiros das empresas, pois, o tempo se tornou um obstáculo nas finanças das operadoras.

Com o aumento no serviço e na entrada da regulamentação, as operadoras devem aumentar seus controles de gestão, o qual é cada vez mais complexo. “A aplicação das novas regras legais, sua assimilação pela sociedade brasileira, assim como a elaboração e aperfeiçoamento das políticas correspondentes vêm exigindo um esforço de mudança de valores na condução de negócios e na interação entre atores privados e públicos.” (CAMPOS, 2004, p. 52). E com isto a importância de um departamento para controlar e dar apoio nas análises contábeis e na segmentação de regimento das regulamentações do órgão de competência.

2.5 ESTUDOS RELACIONADOS

Borinelli (2006) organizou e sistematizou uma estrutura que se apoia no saber teórico e no arcabouço da ciência, a Controladoria. O estudo foi dividido em três perspectivas: aspectos conceituais, procedimentos e organizacionais, sendo analisadas cem empresas privadas que são as maiores que operam no Brasil. O autor concluiu que as maneiras que as empresas utilizam e organizam as atividades de Controladoria são diferentes.

Lobo *et al.* (2008) demonstraram a inserção da Controladoria na operadora de plano de saúde Unimed, com abordagem em duas premissas: examinar a posição da Controladoria na estrutura organizacional e verificar as funções desenvolvidas pelo profissional de Controladoria na empresa. A amostra foi composta por 38 unidades da Unimed consideradas de grande porte. Indicou-se, a partir do resultado do estudo, que a maioria das operadoras analisadas utiliza a Controladoria no seu processo de gestão, fazendo parte na sua estrutura organizacional como órgão de linha.

O estudo de Lima (2010) analisou as funções do órgão de Controladoria onde tem o objetivo de contribuir para que a empresa possa atingir a excelência. O autor analisou 29 operadoras de grande porte da Unimed, conforme a classificação da ANS. Os resultados permitiram identificar que a maior parte das empresas analisadas apresentam o órgão de

Controladoria na estrutura organizacional, constatando que as operadoras pesquisadas praticam as funções da Controladoria na gestão.

Bandelli (2014) identificou as necessidades dos sistemas de controle gerenciais em uma empresa. Para a análise do objetivo pretendido, foram abordadas quatro perspectivas: identificar as características da empresa, as necessidades do Controle Gerencial, predisposições dos gestores e propor soluções de Controladoria. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e análise de conteúdo, a amostra foi composta por 16 empresas incubadas na Incubadora de Empresas Mackenzie e classificadas como empreendimento orgânicos ou mecânicos, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas e questionários fechados junto aos gestores. O resultado da pesquisa demonstrou que a maioria dos empreendimentos foi classificada como orgânica e que deve adotar a prática de Controle Gerencial compatível com suas estruturas e também uma adesão completa por parte dos gestores para proporcionar instrumentos de auxílio para tomada de decisões.

Queiroz Neto (2019) teve como objetivo identificar as características nas práticas de controle interno em operadoras de planos de saúde no Estado de Pernambuco, assim verificando caracterização, funções e atividades desse controle. A pesquisa foi realizada de forma descritiva e utilizado questionário como instrumento de coleta, e a amostra foi composta por 10 operadoras de saúde suplementar. Como resultado foi demonstrado que todas as operadoras estudadas não possuem o setor/departamento, porém, estas acabam exercendo as funções e as atividades. É relevante a prática de controle interno na gestão das operadoras de saúde suplementar do Estado de Pernambuco, uma vez que contribuem com uma operação eficaz e eficiente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Referentemente à forma de abordagem do problema, este estudo é realizado como uma pesquisa de caráter qualitativo, pois analisa a estrutura de uma Controladoria e suas funções na operadora de planos de saúde, para identificar as convergências e divergências entre as práticas da empresa e as sugeridas na literatura. Segundo Oliveira (2011, p. 82), “estudos com metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de suas variáveis entre si e com o todo.”

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva, por analisar as convergências e divergências dos processos de uma Controladoria que ocorrem na operadora de plano de saúde. De acordo com Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”. Portanto, com a pesquisa descritiva, realiza-se a análise e se compara os dados coletados na empresa estudada, descreve-se, então, a estrutura e as funções da Controladoria na gestão.

Quanto aos procedimentos técnicos, é um estudo de caso único, em uma empresa de grande porte no ramo de operadora de planos de saúde do RS, localizada na zona norte de Porto Alegre (POA). A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário (Apêndice A) que foi aplicado a sete colaboradores do setor de Controladoria, em setembro de 2020, e uma entrevista estruturada (Apêndice B) com o *controller*, em outubro de 2020, e por observação participativa. A análise dos dados foi realizada de forma descritiva.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentadas as análises em quatro subseções, sendo elas: característica da empresa analisada; funções do departamento de Controladoria na operadora

de planos de saúde; aspectos determinantes da operadora para ter o departamento de Controladoria; e estrutura da Controladoria na Operadora de Planos de Saúde.

4.1 DESCRIÇÃO DA OPERADORA

A Operadora de planos de saúde é uma empresa limitada que realiza a venda de planos de saúde para a população do RS e vem se tornando uma das maiores redes de planos de saúde no estado. A Operadora, objeto de estudo desta pesquisa, surgiu pela idealização de profissionais com expressiva experiência no ramo da saúde. Ela foi fundada em 1991, na cidade de Canoas, expandindo para Porto Alegre e região metropolitana do RS com o passar dos anos. Constituída por sua matriz e mais de 30 unidades localizadas em POA, região metropolitana e região centro-sul do estado do RS, abrangendo 12 municípios, é composta por 27 unidades próprias e três unidades de rede compartilhada. Tem como missão preservar a saúde e a qualidade de vida das pessoas, a partir de um atendimento profissional, ético, humano e personalizado.

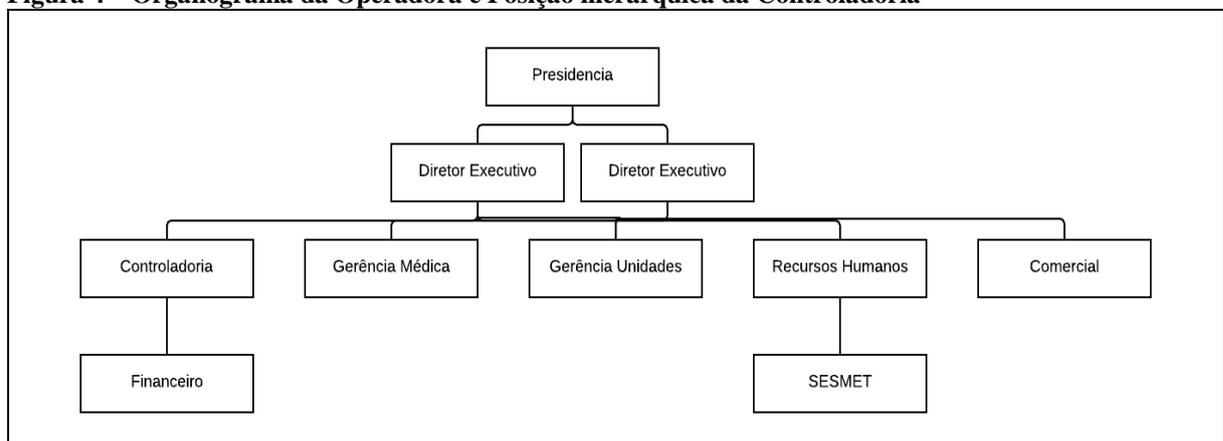
Seu efetivo empresarial conta com mais de 1.600 colaboradores, sendo 70% formados por equipe própria de profissionais da saúde, médicos, odontologistas, enfermeiros e técnicos, sendo mais de 60 especialidades médicas. A operadora possui sua própria rede de serviços como laboratório, pronto atendimento, centro de oncologia, unidades de atendimentos, serviços de emergência médica e está construindo um hospital próprio. A operadora também disponibiliza a seus beneficiários assessoria integral em programa de controle médico de saúde ocupacional (PCMSO) e Saúde em dia com programa completo com atividades e monitoramento em saúde preventiva.

A entidade contém duas modalidades de planos a oferecer: uma de vendas de plano empresarial, para pessoas jurídicas, sendo para seus sócios, colaboradores e dependentes; e outra para venda de plano familiar, para pessoas físicas, oferecendo planos individuais. Ressaltando que a empresa tem cinco modalidades de planos entre hospitalar e ambulatorial e uma somente de odontologia - a pessoa é quem escolhe qual melhor se enquadra para sua necessidade.

4.2 HIERARQUICA DA CONTROLADORIA NA OPERADORA

Para melhor compreensão da missão e das funções da Controladoria na operadora, objeto deste estudo, é essencial conhecer o nível de subordinação no organograma da Controladoria, apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Organograma da Operadora e Posição hierárquica da Controladoria



Fonte: elaborada a partir dos dados de pesquisa (2020).

Verifica-se, na Figura 4, que a Controladoria é um departamento que se reporta aos diretores executivos, mesmo estando no mesmo nível de outros, como recursos humanos, ele é um departamento facilitador, uma vez que fornece informações aos demais setores da empresa e tem integração em processos que necessitam de decisões estratégicas de toda a operadora. Contudo, o departamento de Controladoria mesmo sendo necessário para dar apoio às informações de toda empresa, não está diretamente ligado à presidência e precisa se reportar à diretoria antes de levar as informações à alta administração. Ressalta-se que o modelo de hierarquia pode remeter ao conceito de Coelho, Lunkes e Machado (2012), apresentado na Figura 3, que explica o posicionamento da Controladoria que acaba por perder parte de sua autonomia, haja vista que não há a mesma facilidade de inferir nas análises e tomadas de decisão como se estivesse diretamente ligada à presidência.

4.3 CONTROLADORIA SOB A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

Nesta seção, são demonstrados os resultados encontrados por meio do questionário aplicado aos colaboradores da área de Controladoria. Na Tabela 1, pode-se verificar o perfil dos respondentes, no que diz respeito a idade, sexo, cargo e tempo trabalhado.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes colaboradores

Categorias	Subcategorias	Quantidade	Percentual
Idade	De 21 a 30 anos	4	57,14%
	De 31 a 40 anos	2	28,57%
	De 41 a 50 anos	1	14,29%
Gênero	Feminino	5	71,43%
	Masculino	2	28,57%
Cargo	Assistente	1	14,29%
	Analista	5	71,43%
	Coordenador	1	14,29%
	De 1 a 2 anos	3	42,86%
Tempo de Trabalho na Operadora	De 2 a 5 anos	2	28,57%
	De 6 a 10 anos	2	28,57%

Fonte: elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020).

A respeito do vínculo dos colaboradores, cerca de 71,43% são analistas, 14,29% são assistentes e 14,29% são coordenadores. No que tange ao tempo de trabalho, 42,86% dos colaboradores estão trabalhando na operadora de um a dois anos; enquanto 28,57%, de dois a cinco anos; e o restante dos 28,57%, de seis a 10 anos. Com relação ao gênero, 71,43% dos colaboradores são do gênero feminino.

A análise da relevância das funções da Controladoria na operadora sobre a percepção dos colaboradores ocorreu por meio de *ranking* médio. Na Tabela 2, são apresentados os tipos de funções e o *ranking* médio destas.

Tabela 2 – Relevância das funções na percepção dos colaboradores

Grau de Relevância	Média	Desvio Padrão	Variância
Contabilidade Gerencial	4,57	2,31	5,33
Orçamento e Projeções	4,29	1,53	2,33
Controle Patrimonial	4,29	1,15	1,33
Controles Internos	4,29	1,53	2,33
Acompanhamento de Negócios	4,14	1,15	1,33
Planejamento Tributário	4,14	1,15	1,33
Contabilidade Tributária	4,14	0,58	0,33
Contabilidade Financeira	4,00	0,96	0,92
Contabilidade de Custos	3,86	0,96	0,92
Gestão da Informação	3,86	0,58	0,33
Contabilidade por Responsabilidade	3,57	0,50	0,25

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020).

As informações constantes na Tabela 2, retratam que a contabilidade gerencial, por parte da percepção dos colaboradores, tem maior relevância na área, com média de 4,57, seu desvio padrão é de 2,31 o maior do estudo, ou seja, é a função que tem maior diferença de opiniões dos colaboradores. As funções de controles internos, controle patrimonial e orçamento e projeções têm a mesma média (4,29) e suas variações estão em torno de 2,33 e 1,33, onde a diferença de opiniões dos colaboradores ainda tem discrepâncias grandes. Contudo, ao analisar de forma geral os resultados, observa-se que a relevância nas principais funções é equiparada, onde somente contabilidade por responsabilidade, contabilidade de custos e a gestão da informação têm média inferior a 4. Conforme mencionado no estudo de Oliveira, Perez Junior, Silva (2014), a Controladoria tem função de monitoramento dos controles gerenciais, preocupando-se com a avaliação de eficiência e eficácia.

A Controladoria possui um arcabouço de práticas que são exigidas em suas funcionalidades. Na Tabela 3, expõe-se a percepção dos colaboradores em relação às responsabilidades da Controladoria.

Tabela 3 – Concordância de responsabilidades da Controladoria

Grau de Concordância	Média	Desvio Padrão	Variância
A Controladoria apoia tomada de decisões;	4,71	2,12	4,50
A Controladoria apoia o controle de patrimônio;	4,57	0,71	0,50
A Controladoria apoia o processo orçamentário;	4,57	2,31	5,33
A Controladoria realiza práticas de gestão;	4,00	0,96	0,92
A Controladoria dá apoio administrativo à empresa;	4,00	0,58	0,33
A Controladoria é responsável pelo planejamento, avaliação e controle dos recursos da organização.	3,86	0,96	0,92

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020).

Verifica-se, na Tabela 3, que a premissa que obteve maior grau de concordância para os colaboradores foi “A Controladoria apoia tomada de decisões”, com média 4,71, além de possuir um desvio padrão de 2,12, um dos maiores da análise, o que demonstra haver discrepância nas percepções dos colaboradores referente à questão. Em contraponto, a afirmativa que obteve o maior nível de variância entre as demais (5,33), foi a premissa “A Controladoria apoia o processo orçamentário”, além disso também possui o maior desvio padrão (2,31), ou seja, com maior diferença entre as opiniões dos colaboradores.

A Tabela 4 exibe os principais conceitos da área de Controladoria e a percepção dos colaboradores em relação a esta.

Tabela 4 – Conceito da área de Controladoria

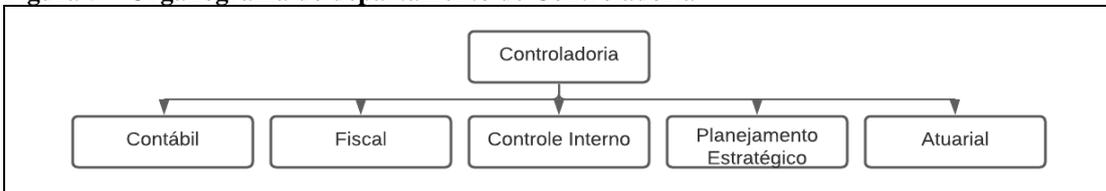
Conceito	% Colaboradores
Uma área coordenadora das informações sobre a gestão econômica, no entanto, não substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados, mas busca orientá-los à otimização do resultado econômico;	57,14%
Controladoria é uma base de conhecimento que apoio as organizações em um nível de exatidão para as tomadas de decisões;	14,29%
A Controladoria moderna realiza integração com o modelo explicativo básico da contabilidade gerencial identificando e avaliando variáveis com impactos que são elevados ao resultado da empresa, como valor de produtos, fatores ambientais, os processos de trabalhos e os recursos tangíveis e intangíveis mobilizados.	28,57%
A Controladoria dá apoio nas tomadas de decisão e ansiando no controle do patrimônio, orçamentário e administrativo da empresa	0%

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020).

De acordo com a Tabela 4, 57,14% dos colaboradores acreditam que a Controladoria na operadora tem como objetivo ser uma área que coordena as informações para gestão em questão econômica, tornando-se um apoio para o *controller* que repassa as informações para diretoria, na transmissão de dados e auxiliando nas tomadas de decisões com maior eficácia e eficiência, não eximindo a diretoria da responsabilidade da decisão final. No entanto, mesmo que a maioria dos colaboradores acredite que a Controladoria seja um apoio na gestão econômica da empresa, nenhum destes marcou a premissa, “A Controladoria dá apoio nas tomadas de decisão e ansiando no controle do patrimônio, orçamentário e administrativo da empresa”, pode-se verificar que, nas suas percepções, a Controladoria é uma área que permite dar mais apoio na gestão da empresa, e não somente patrimonial e orçamentária.

4.4 CONTROLADORIA SOB A PERSPECTIVA DO *CONTROLLER*

Esta seção tem por objetivo apresentar a perspectiva do *controller* em relação a funções e missão da área de Controladoria na operadora, objeto deste estudo, bem como seu entendimento da estrutura da Controladoria na operadora. A partir da entrevista realizada com o *controller* da operadora, foi possível verificar que o cargo é ocupado por um homem, que possui graduação em Ciências Contábeis e MBA em Controladoria e Finanças. Na perspectiva do *controller*, o departamento de Controladoria da operadora tem como missão prestar informações confiáveis e transparentes para tomada de decisões. A estrutura da Controladoria engloba uma subdivisão de áreas, sendo elas: contábil, fiscal, controle interno, planejamento estratégico e atuarial, como demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Organograma do departamento de Controladoria

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020).

A Controladoria tem papel essencial participando de toda gestão da empresa, desde o planejamento estratégico, realizando o desenvolvimento das atividades, registrando as ações e dando continuidade ao controle das ações que foram realizadas. A contribuição realizada pela Controladoria na operadora tem como adequação a maximização do resultado, buscando adequação entre receita e custo, com acompanhamento mensal das despesas, reportando às demais áreas da empresa e à alta administração.

A Controladoria, em seu nível hierárquico, está diretamente ligada à diretoria executiva. Contudo, a responsabilidade do *controller* é de essencial importância para que as informações que são geradas pela área de Controladoria sejam transmitidas à alta administração da forma mais adequada e transparente possível, buscando que as informações sejam de forma única em todas as áreas. No entanto, a operadora é regulamentada pela ANS e, para esta, devem ser transmitidas as informações da empresa, de forma adequada e coerente.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DA CONTROLADORIA NA OPERADORA COM A LITERATURA

Esta seção tem por objetivo apresentar um comparativo entre a literatura e a observação participativa, com análise de documentos relacionados à funcionalidade da área de Controladoria na operadora, objeto deste estudo.

Queiroz (2011) menciona que a área da Controladoria tem como responsabilidade realizar a coordenação das informações da gestão econômica. Na análise da operadora, identificou-se que a sua finalidade é organizar e adequar as informações geradas pela empresa, para que sejam correntes e precisas, para auxiliar na tomada de decisões, de forma eficiente e eficaz. Além disto, a Controladoria tem como responsabilidade, identificar possíveis problemas, aderir boas práticas de gestão, avaliar resultados buscando melhorias, para diminuir impactos financeiros, e reportar as informações para a alta administração.

Em relação às funções exercidas pela Controladoria, verificou-se que as que a área realiza são as mesmas que a literatura indica, conforme mencionam Oliveira, Perez Junior, Silva (2014), que as funções da Controladoria são distribuídas entre duas grandes áreas: contábil e fiscal e de planejamento e controle.

No entanto, a área de Controladoria da operadora tem um diferencial que a literatura não indica, que é a área Atuarial, que está dentro da Controladoria, mas está ligada ao planejamento estratégico e controle. Ela é imprescindível para uma operadora, já que realiza precificação de serviços e produtos, apoiando a geração de propostas para licitações, auxiliando na criação de possíveis planos de saúde, para serem lançados em suas vendas.

Portanto, a Controladoria na operadora de planos de saúde está de acordo com o mencionado por Moura e Beuren (2003), que dizem que o principal desempenho desse setor é ser provedor de informações econômicas-financeiras, gerenciando-as com eficiência e eficácia, tencionando proteção nos interesses da empresa. Constatou-se que as funções da Controladoria acompanham a literatura, com um diferencial que aumenta a eficiência e a eficácia das informações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria tem como papel, na gestão de forma essencial, o apoio à gerência das empresas, auxiliando para o crescimento e continuidade da entidade com informações, de forma eficaz, eficiente e transparente. Sendo assim, esta pesquisa buscou verificar a aplicabilidade da Controladoria em uma operadora de planos de saúde do RS, por meio de análise das funções exercidas consoante a literatura, a sua hierarquia e estrutura. Os dados foram coletados com observação, entrevista com o *controller* e questionário com os colaboradores.

Diante dos dados da pesquisa, pode-se inferir que as funções demonstradas na literatura são variadas entres os autores. Além disso, muitas informações são abrangentes e as empresas consideradas suficientes e claras para análise.

Com base nos dados da amostra, observou-se que as funções refletem de acordo com o estudo realizado por Oliveira, Perez Junior e Silva (2014), que mencionam que a

Controladoria tem função de monitoramento dos controles gerenciais, preocupando-se com a avaliação de eficiência e eficácia. Todavia, a operadora demonstra um diferencial não demonstrado na literatura, por ter a particularidade de ser regulamentada pela ANS é necessária uma função atuarial, que cuida de precificação e criação de novos produtos regulamentados por esse órgão. Contudo, a operadora é uma área importante para gestão empresarial onde é considerada pelos colaboradores e *controller* uma contabilidade gerencial que apoia com informações para tomada de decisão da Diretoria.

Em relação à hierarquia, verificou-se que o organograma da Controladoria na operadora se enquadra na menção de Coelho, Lunkes e Machado (2012), que determinam que está relacionada à Diretoria da organização, perdendo um pouco da autonomia nas decisões das informações transmitidas. O *controller*, sendo responsável por conferir as informações e confirmando sua devida adequação, transmite-as à diretoria. Pode-se analisar que a Controladoria possui uma subdivisão de área em sua estrutura, para abranger todas suas funções, que são: fiscal, contábil, controle interno, planejamento estratégico e atuarial.

Sendo assim, a operadora mantém uma Controladoria de acordo com a literatura e atendendo os diferenciais, para que esta possa ter suas informações de forma adequada para a continuidade da empresa. O estudo pode contribuir para a operadora verificar sua atual estrutura e determinar se ela condiz com as suas necessidades e se suas funções são suficientes para análise de informações adequadas para a gestão empresarial.

Por fim, cabe observar que o fato deste estudo ter abordado somente uma operadora de planos de saúde e as restrições de sigilos, foram limitações encontradas no desenvolvimento. Perante isto, em função da importância do assunto em operadoras de planos de saúde que buscam apoios para melhorias de processos, é aconselhável que novas pesquisas sejam realizadas, com maior amostragem, utilizando empresas da mesma segmentação, identificando as funcionalidades e as práticas exercidas pelas Controladorias, analisando possíveis convergências

REFERÊNCIAS

BANDELLI, Daniela Ferreira. **Implantação de sistemas de controle gerencial para empresas incubadas**: uma proposta. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/3139>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BARBUGIANI, Luiz Henrique Sormani. **Planos de saúde**: doutrina, jurisprudência e legislação. São Paulo: Atlas, 2015.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e *práxis*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Curso de pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Dispõe sobre princípios, direitos e deveres dos cidadãos brasileiros. Diário Oficial da União, Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 dez. 2019.

CAMPOS, Carla da Costa. **Um estudo das relações entre operadoras de plano de assistência à saúde e prestadores de serviço**. 2004. 186 f. Dissertação (Mestrado

Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: http://www.saocamilosp.br/pdf/mundo_saude/35/um_estudo_relacoes.pdf. Acesso em: 20 jan. 2020.

COELHO, Eduardo; LUNKES, Rogério João; MACHADO, Alessandra de Oliveira. A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. **Enfoque**, Paraná, v. 31, n. 2, p. 33-46, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41491/a-controladoria-na-hierarquia-organizacional-um-estudo-nas-maiores-empresas-do-estado-de-santa-catarina>. Acesso em: 02 dez. 2019.

FANHANI, Sônia Aparecida. **A importância da controladoria na economia globalizada**. 1998. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração) – *Master in Business Administration - MBA*, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 1998. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5686>. Acesso em: 15 dez. 2019.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, Ana Cristina Cavalcante. **A controladoria no processo de gestão das operadoras de plano de assistência à saúde do sistema Unimed**. 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza, 2010. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp153633.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2019.

LOBO, Gleidson Sobreiro; LIMA, Ana Cristina Cavalcante; LIMA, Marcos Antonio Barbosa de; LUCA, Márcia Martins Mendes De. Controladoria nas operadoras de planos de assistência à saúde do Sistema Unimed. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 15., 2008, Curitiba, **Anais** [...]. Curitiba: Associação Brasileira de Custos, 2008. p. 1-18. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1335>. Acesso em: 20 dez. 2019

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBERGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 106-126, set./dez., 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34779>. Acesso em: 25 jan. 2020.

MAGALHÃES, Ramon Santiago; SANTOS, Leonor Bernadete Aleixo dos; NEGREIROS, Miguel Carlos Viana; SOARES, Luiz Augusto de Carvalho Francisco; ALVES, Adenes Teixeira. A utilidade da informação contábil no processo de fiscalização e controle das operadoras de plano de saúde pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 7, n. 2, p. 53-75, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/issue/view/421>. Acesso em: 30 nov. 2019.

MASKELL, Brian; BAGGALEY, Bruce; LARRY, Grasso. **Practical lean accounting: A proven system for measuring and managing the lean enterprise**. New York: CRC Press, 2010.

MIRANDA, Rodrigo Oliveira. **As funções da controladoria em estruturas organizacionais diferenciadas**. 2014. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/16102>. Acesso em: 30 nov. 2019.

MONTONE, Januario. **Tendências e desafios dos sistemas de saúde nas américas**. Rio de Janeiro: Ministério da Saúde; Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2002. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ans/tendencias_desafios_sistema_saude.pdf. Acesso em: 15 mar. 2020.

MOURA, Verônica; BEUREN, Ilse Maria. O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produto. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 31, p. 45-65, jan./abr. 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772003000100004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 dez. 2019.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Métodos da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR, Jose Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria: estratégia e operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

QUEIROZ NETO, Herrison. **Práticas de controle interno nas operadoras de saúde suplementar do estado de Pernambuco**. 2019. 160 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Curso de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRP, Recife, 2019. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/URPE_fc947326ebd73cfc7aec7ac11b28f802. Acesso em: 15 mar. 2020.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões De. **Controle Interno e Controladoria na Administração Pública: Estudo nas Universidades Federais Brasileiras**. 2011. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/29455>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, Jose Luiz dos. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco. **Manual de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

ZIROLDO, Rodrigo Romera; GIMENES, Rafaela Okano.; CASTELO JUNIOR, Clóvis. A importância da saúde suplementar na demanda da prestação de serviços assistenciais no Brasil. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 216-221, abr./jun., 2013. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/mundo_saude/importancia_saude_suplementar_demand_a_prestacao.pdf. Acesso em: 31 out. 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

- 1) Idade
 - 18 a 20 anos
 - 21 a 30 anos
 - 31 a 40 anos
 - 41 a 50 anos
 - 51 ou mais

- 2) Gênero:
 - Masculino
 - Feminino

- 3) Qual seu cargo:
 - Auxiliar
 - Assistente
 - Analista
 - Coordenador
 - Líder
 - Controller*

- 4) Há quantos anos você trabalha na operadora?
 - menos de 1 ano
 - de 1 a 2 anos
 - de 2 a 5 anos
 - de 6 a 10 anos

- 5) A Controladoria na Operadora de Planos de Saúde pode ser considerado um departamento de sistema organizacional?
 - Sim
 - Não

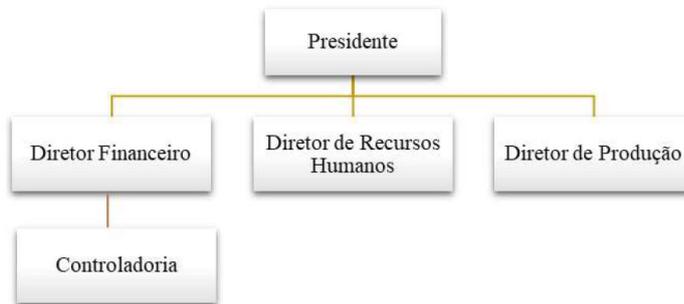
- 6) Segundo Moura e Beuren (2003), a Controladoria é provedora de informações econômicas-financeiras para auxiliar na eficiência e eficácia no processo gerencial e proteção dos interesses da empresa, com o tratamento dos dados operacionais e conhecimento dos mesmos para auxiliar nas tomadas de decisões, com isso, na sua opinião, qual conceito da Controladoria na operadora de planos de saúde?
 - Uma área coordenadora das informações sobre a gestão econômica, no entanto, não substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados, mas busca orientá-los à otimização do resultado econômico;
 - Controladoria é uma base de conhecimento que apoio as organizações em um nível de exatidão para as tomadas de decisões;
 - A Controladoria moderna realiza integração com o modelo explicativo básico da contabilidade gerencial identificando e avaliando variáveis com impactos que são elevados ao resultado da empresa, como valor de produtos, fatores ambientais, os processos de trabalhos e os recursos tangíveis e intangíveis mobilizados.
 - A Controladoria da apoio nas tomadas de decisão e ansiando no controle do patrimônio, orçamentário e administrativo da empresa

7) Com base em seu conhecimento obtido ao trabalhar na operadora. Qual das hierarquias abaixo ilustra melhor o setor de Controladoria?

()



()



() Não sei informar.

8) Indique em que medida a Controladoria exerce as seguintes funções, considere 1(um) não exerce e 5 (cinco) exerce totalmente.

Funções	1	2	3	4	5
Orçamento e Projeções					
Contabilidade Gerencial					
Contabilidade por Responsabilidade					
Acompanhamento de Negócios					
Planejamento Tributário					
Contabilidade Financeira					
Contabilidade de Custos					
Contabilidade Tributária					
Controle Patrimonial					
Controles Internos					
Gestão da Informação					

9) Caso não citado acima, indique outras funções exercidas pela Controladoria na operadora.

10) As práticas acima relacionadas, são exercidas por mais algum setor da operadora que não seja a Controladoria?

-
-
-
- 11) Assinale o grau de concordância que você atribui para cada item abaixo relacionado, considerando que 1 (um) não concordo e 5 (cinco) concordo totalmente:

	1	2	3	4	5
A Controladoria realiza práticas de gestão;					
A Controladoria apoia tomada de decisões;					
A Controladoria apoia o controle de patrimônio;					
A Controladoria apoia o processo orçamentário;					
A Controladoria dá apoio administrativo à empresa;					
A Controladoria é responsável pelo planejamento, avaliação e controle dos recursos da organização.					

- 12) Marque os requisitos do profissional que atua na área da Controladoria:

- Bom conhecimento no ramo da empresa;
- Conhecer a história da empresa;
- Habilidade de analisar dados contábeis;
- Habilidade de analisar dados estatísticos;
- Saber expressar-se oralmente;
- Saber elaborar relatórios empresariais.

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DA ENTREVISTA

1. Segundo Oliveira, Perez Jr., Silva (2014) a controladoria possui duas grandes áreas em sua estrutura sendo uma área contábil e fiscal que é responsável em cuidar das informações societárias, financeira, tributária e patrimonial e a outra área de planejamento e controle, que responde sobre a parte orçamentária, planejamento, projeções, orçamentária e gerencial. Com base nessa informação, como está estruturado o departamento de Controladoria na Operadora?
2. Figueiredo e Caggiano (2008) exemplificam como missão da controladoria zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado. Qual a missão que a controladoria possui dentro desta empresa?
3. Borinelli (2006) exemplifica que as áreas que integram o órgão da Controladoria de acordo com as funções contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controle interno, controle de riscos e gestão da informação. Descreva brevemente a funcionalidade da controladoria para operadora?
4. Padoveze (2012), explica que a contabilidade mudou com a contabilidade gerencial fazendo que com os registros e análises financeiras são utilizadas para informações em tomadas de decisão. Com as informações da operadora quais as contribuições da Controladoria para a operadora?
5. Schmidt e Santos (2006) analisam que a controladoria pode ser ligada diretamente à presidência pois auxiliam na informação diretamente a alta administração da organização. E Coelho, Lunkes e Machado (2012) analisam por outra perspectiva onde a Controladoria deve se reportar ao Diretor Financeiro ou Contábil, pois a área de atuação da controladoria ou *controller* é principalmente vinculada na parte de contabilidade e financeira. Como é a hierarquia da operadora e aonde a controladoria se localiza?
6. O profissional que se responsabiliza e reporta a administração pelo departamento de Controladoria é o *controller*. Qual a sua responsabilidade como *controller* da operadora?
7. Qual o diferencial da Controladoria para a gestão da Operadora?