

FUNDAÇÕES PRIVADAS: UM GUIA PRÁTICO DE CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

Marcello Silva Barreto^a; Nadia Cardoso Moreira^b

*^a Doutorando Ciências Contábeis e Administração, Fucape Business School, Vitória, Brasil,
marcellobarreto1976@gmail.com*

*^b Doutora Ciências Contábeis e Administração, Fucape Business School, Vitória, Brasil,
nadiacmoreira@fucape.br*

Resumo

A presente proposta objetiva o desenvolvimento de uma cartilha de orientação para o setor de controladoria de fundações privadas sem fins lucrativos. A cartilha tem como missão a orientação e desenvolvimento do planejamento estratégico onde serão definidas as metas e objetivos. Ainda, servirá como guia de procedimentos para a controladoria que será responsável pela elaboração de indicadores financeiros e não financeiros, pela preparação, acompanhamento e monitoramento do plano orçamentário, pela integração e apoio as demais áreas operacionais, pela fiscalização dos atos praticados pelos gestores através dos procedimentos de auditoria interna e pelo gerenciamento dos riscos através da identificação, monitoramento e análise crítica. O que se pretende é a melhoria da qualidade da informação produzida, contribuindo para assertividade das decisões dos órgãos de administração, a otimização dos resultados econômicos, a implantação de controles internos que visem garantir a salvaguarda do patrimônio, a eficiência e eficácia das atividades operacionais, o cumprimento de leis, regulamentos e exigências dos Ministérios Públicos Estaduais, e garantir a confiabilidade das informações através da supervisão dos procedimentos contábeis e de auditoria.

Palavras-Chave: Controles internos, auditoria interna, controladoria, fundação.

PATROCINADORES:



APOIO:



1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O contexto atual exige cada vez mais responsabilidade dos órgãos de administração no processo decisório, principalmente porque os cenários econômicos estão em constantes transformações. Suas decisões precisam estar estruturadas e planejadas adequadamente para o sucesso e crescimento da organização. O gestor precisa estar atento a competitividade dos negócios e as mudanças provocadas pela velocidade com que as diversas situações ocorrem interna e externamente a entidade. Estar amparado por um órgão interno que lhe forneça informações relevantes e tempestivas facilita o seu processo decisório.

A controladoria desempenha justamente esse papel, de subsidiar o gestor em seu processo de tomada de decisão. A área se apresenta como um importante instrumento de controle administrativo: implementando, acompanhando e monitorando os controles internos da fundação. Além disso, através dos controles internos todas as decisões da administração são fiscalizadas.

Além da importância da controladoria para a empresa, outro fator importante para a criação de uma cartilha para a área é que de acordo com o Novo Código Civil/2002 (artigos 62 e seguintes), o Novo Código de Processo Civil (artigos 764 e 765), a Lei nº 13.151/2015, a Lei de Registros Públicos, a Lei nº 8.958/1994 e a Lei Complementar nº 187/2021, que estruturaram o sistema de velamento de fundações, fica estabelecido que as fundações privadas e sem fins lucrativos precisam prestar contas anualmente ao Ministério Público do Estado onde estão situadas, através da apresentação de relatórios, orçamentos, planos de custeio, elementos contábeis, informações, cópias autenticadas de atas, de atos gerais, regulamentares e especiais dos administradores da entidade, e demais documentos que interessem à fiscalização das fundações, bem como a realização de auditorias, estudos atuariais e técnicos e perícias. Nesta prestação de contas, devem ser apresentadas as informações relevantes para a compreensão e avaliação das fundações, tais como, atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, planos de ação, proposta orçamentária, estrutura organizacional com detalhamento das funções, demonstrações financeiras, parecer contábil, de auditoria e do conselho fiscal, comentários dos administradores sobre o desempenho econômico-financeiro, e políticas e práticas de governança corporativa.

PATROCINADORES:



APOIO:



Sendo assim, este artigo tem como objetivo propor e guiar a implantação de uma controladoria em Fundações Privadas Sem Fins Lucrativos. Esta área deve apoiar o processo de gestão, administrando os sistemas de informações (definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária as melhores práticas de gestão, elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas) e atender aos agentes do mercado (analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da fundação) (Catelli, 2001).

2. CONTROLE INTERNO

O controle interno é prioritariamente um elemento fundamental de gestão para as firmas, pois não somente oferece uma certa segurança de que todos os procedimentos que foram definidos pelo conselho de administração estão sendo cumpridos, diminuindo assim os riscos de fraudes, desvios e erros, mas também como um importante mecanismo de informação para os gestores (Pereira, 2009). Além disso, ajuda a entidade no cumprimento de sua missão de forma eficiente e eficaz. Porém, os controles internos não são tão eficazes sem a presença de profissionais motivados que estejam dispostos a executar todos os procedimentos e mecanismos que foram previamente definidos (Attie, 2011).

Entretanto, o controle interno aumenta a confiabilidade das demonstrações financeiras. Informações mais fidedignas e transparentes aumentam o grau de governança corporativa, diminuindo assim os custos decorrentes dos problemas de agência (Silveira, 2006). Ainda, o controle interno enquanto conjunto de procedimentos instituídos pela alta administração tem como uma de suas finalidades identificar e gerenciar os riscos operacionais que podem afetar negativamente a geração de valor para a firma (Spira & Page, 2003).

3. AUDITORIA INTERNA

De acordo com a resolução nº 986/03 do Conselho Federal de Contabilidade que aprovou a NBC T-12, a auditoria interna constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da entidade.

A auditoria interna apresenta os seguintes objetivos (Attie, 1992):

PATROCINADORES:



APOIO:



- Examinar a integridade e fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para aferir, localizar, classificar e comunicar essas informações;
- Examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, planos, leis e regulamentos que tenham, ou possam ter, impacto sobre operações e relatórios e determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes;
- Examinar os meios usados para a proteção dos ativos e, se necessário, comprovar sua existência real;
- Verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica;
- Examinar operações e programas e verificar se os resultados são compatíveis com os planos e se essas operações e esses programas são executados de acordo com o que foi planejado; e
- Comunicar o resultado do trabalho de auditoria e certificar que foram tomadas as providências necessárias a respeito de suas descobertas.

A auditoria interna exerce um papel fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos, pois uma de suas principais funções é assegurar que todos os controles internos estão sendo implementados e cumpridos (Morais & Martins, 1999). Ainda, a implementação de uma auditoria interna nas entidades contribui para a redução dos conflitos de agência, uma vez que desempenha o papel de fiscalização e monitoramento dos controles internos (Sarens & De Beelde, 2006).

4. CONTROLADORIA

A controladoria é uma resposta para as necessidades de um ambiente corporativo extremamente competitivo, onde as margens de erro no processo decisório são cada vez menores (Silva & Velho, 2012). O aumento em tamanho e a complexibilidade das entidades, a globalização, o crescimento nas relações governamentais com as firmas, o aumento de diferentes fontes de capital, o dever de obedecer a padrões éticos e a busca pelas melhores práticas de gestão são os principais fatores para o desenvolvimento da controladoria (Schmidt & Santos, 2006).

A controladoria como um conjunto de conhecimentos operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais relativos ao controle do processo de gestão organizacional (Borinelli,

PATROCINADORES:



APOIO:



2006). Dentre as funções da controladoria destacam-se a informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento (Kanitz, 1977). Planejamento, organização, direção e avaliação são as quatro principais funções da controladoria (Cavalcanti, 2001).

A controladoria possui como filosofia de atuação a coordenação de esforços visando à sinergia das ações, a participação ativa do processo de planejamento, a interação e apoio às áreas operacionais, a indução às melhores decisões para a empresa como um todo e a credibilidade, persuasão e motivação (Almeida, Parisi & Pereira, 2001).

5. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UMA CARTILHA DE ORIENTAÇÃO PARA O SETOR DE CONTROLADORIA EM UMA FUNDAÇÃO PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

A intenção de implantar uma cartilha de orientação para área de controladoria surgiu da necessidade de adaptação as melhores práticas corporativas, fruto de uma reflexão provocada pelos novos cenários econômico-financeiros que exigem mudanças de postura institucional por parte dos novos gestores que passaram a ocupar os órgãos de administração em Fundações Privadas Sem Fins Lucrativos.

A área de controladoria enquanto órgão de controle interno será responsável por assegurar a transparência, a prestação de contas e o monitoramento da gestão, visando, inclusive, a propiciar um controle eficiente, por parte do Ministério Público do Estado onde as fundações privadas e sem fins lucrativas estiverem situadas.

As fundações privadas e sem fins lucrativos devem estar preparadas para subsidiar o processo de gestão em todas as suas fases, garantir informações adequadas ao processo decisório, monitorar os efeitos das decisões tomadas pelos administradores, colaborar com os gestores em seus esforços de busca da eficácia de suas respectivas áreas, administrar as sinergias existentes entre os departamentos, zelar pelo bom desempenho da fundação, viabilizar a gestão econômica, criar condições para se exercer o controle, contribuir para o contínuo aperfeiçoamento de processos internos e desenvolver relações com os stakeholders, afim de identificar e atender às demandas por eles impostas à fundação (Borinelli, 2006).

PATROCINADORES:



APOIO:



Assim, este trabalho sugere a proposta de implantação de uma cartilha de orientação para a área de controladoria em Fundações Privadas Sem Fins Lucrativos com o objetivo de promover a eficiência e eficácia nas operações, a salvaguarda do patrimônio, a garantia da confiabilidade das demonstrações financeiras, o cumprimento de leis e regulamentos, o suporte ao processo de gestão, o controle do planejamento estratégico e orçamentário, e o desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema de informações gerenciais.

Dessa forma, a partir de Borinelli (2006), Bezerra et al. (2019) e *Oliveira et al. (2010)*, este artigo propõe a definição das atividades que serão realizadas pela área de controladoria segregadas pelas seguintes funções:

- **Função contábil**

Serão executadas as seguintes atividades: assessoramento na gestão das atividades contábeis, monitoramento dos registros contábeis e da elaboração das demonstrações contábeis, análise e interpretação das demonstrações financeiras e desenvolvimento de políticas e procedimentos contábeis e de controle.

- **Função gerencial-estratégica**

Serão executadas as seguintes atividades: estruturação de informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira, coordenação para alcance dos macro objetivos das Fundações: coordenação, assessoria e consolidação de processos de planejamento e orçamento anual, avaliação da viabilidade técnica e econômica de ações estratégicas, construção de planos e tomada de decisões pela alta gestão, estabelecimento de controles para acompanhamento sistemático do planejamento atual, e auxílio na elaboração de métodos e processos para medição de desempenho.

- **Função de custos**

Serão executadas as seguintes atividades: análise de agrupamentos de atividades, análise dos geradores ou direcionadores de custos – *cost drivers*, análise das atividades que agregam/não agregam valor, análise dos processos operacionais e administrativos, análise do *benchmark*, análise do custo da qualidade, análise da rentabilidade de clientes, análise de redução dos tempos dos ciclos operacionais, análise de fragmentação/concentração de atividades e custeio dos serviços.

PATROCINADORES:



APOIO:



- **Função tributária**

Serão executadas as seguintes atividades: supervisão do registro, controle, apuração e recolhimento de impostos, taxas e contribuições, participação na elaboração do planejamento tributário, supervisão da entrega das obrigações principais e acessórias, cumprimento dos prazos das obrigações acessórias, prevenção contra problemas tributários, e representação da fundação nos órgãos tributários competentes.

- **Função de proteção e controle dos ativos**

Serão executadas as seguintes atividades: seleção, análise, contratação e controle de seguros, verificação de registros patrimoniais, avaliação de processos e mecanismos operacionais e controle do inventário físico do ativo imobilizado.

- **Função de controle interno**

Serão executadas as seguintes atividades: verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da fundação, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais, obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões, comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos, prevenir erros e fraudes, servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção, registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da fundação, estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio dos relatórios, assegurar a legitimidade dos passivos da fundação, como o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas, assegurar o processamento correto das transações da fundação, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período e permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor.

- **Função de controle de riscos**

Serão executadas as seguintes atividades: identificação, análise, mensuração, divulgação e controle dos riscos e efeitos nas ações administrativas, criação de mecanismos de exposição de imagem e marca institucional, avaliação técnica e

PATROCINADORES:



APOIO:



econômica da viabilidade de ação proposta no plano orçamentário anual e análise das atividades geradas pela Fundação em suas práticas administrativas.

- **Função de gestão da informação**

Serão executadas as seguintes atividades: definição da tecnologia a ser utilizada na montagem das bases de dados, elaboração dos diagramas de fluxos de dados, elaboração do diagrama de estrutura de dados, elaboração do fluxograma do sistema, definição dos programas, codificação e teste dos programas e elaboração da documentação do sistema.

6. CONCLUSÃO

Para melhorar a qualidade das informações produzidas em Fundações Privadas sem Fins Lucrativos, estamos sugerindo a implantação de uma cartilha de orientação para o setor de controladoria que terá independência para produzir e gerar relatórios de apoio ao processo decisório, promovendo a interação e a coordenação entre as diversas áreas operacionais, desenvolvendo e monitorando os controles internos para que todas as normas e legislações pertinentes sejam atendidas, protegendo o patrimônio e contribuindo para a geração de valor dos *stakeholders*.

Vimos a necessidade e a importância da implantação de uma cartilha de orientação para o setor de controladoria, pois dessa forma, a missão, as metas e os objetivos em Fundações Privadas sem Fins Lucrativos poderão ser atingidos da melhor maneira possível, no menor prazo e com o menor dispêndio de recursos.

Destaque-se que nossa principal contribuição se referiu a apresentação de uma proposta de cartilha para orientação da área de controladoria segregada por funções (contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle dos ativos, controle interno, controle de riscos e gestão da informação) com a definição de todas as respectivas atividades a serem desenvolvidas (Borinelli, 2006).

Por fim, espera-se que o presente trabalho possa contribuir para o aperfeiçoamento da gestão das fundações.

REFERÊNCIAS

PATROCINADORES:



APOIO:



- Almeida, L. B. D., Parisi, C., & Pereira, C. A. (2001). *Controladoria. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica–GECON*, 2, 343-355.
- Attie, W. (1992). *Auditoria Interna*. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Attie, W. (2011). *Auditoria - Conceitos e Aplicações* (6a ed.). São Paulo: Atlas
- Bezerra, C. D. S., Oliveira, M. D. A. S., & Esteves, F. A. T. (2019). Proposta de Implantação de uma Controladoria na Fundação Oswaldo Cruz/Fiocruz.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Cavalcanti, M. (2001). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. *São Paulo: Pioneira Thomson Learning*, 414.
- Catelli, A. (2001). *Controladoria: uma Abordagem de Gestão Econômica*. São Paulo: Atlas
- Conselho Federal de Contabilidade. Resolução nº 986/2003. Disponível em <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ti-de-auditoria-interna/>
- Kanitz, S. C. (1997). *Controladoria: teoria e estudos de casos*. São Paulo: Pioneira.
- Morais, G., & Martins, I. (1999). *Auditoria interna*. Lisboa: Áreas.
- Oliveira, L. M., Junior, J. H. P., & dos Santos Silva, C. A. (2009). *Controladoria estratégica*. Atlas.
- Pereira, A. N. (2009). Controles internos empresariais e gestão: visões e importância-uma abordagem exploratória. *Contabilidade Vista & Revista*, 15(3), 27-44.
- Silveira, A. D. M. D. (2006). *Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing*, 10(3), 219-241.
- Santos, J. L. D. S., Schmidt, P., & Gomes, J. M. M. (2006). Coleção resumos de contabilidade. *Fundamentos de Auditoria Contábil*, 19.
- Silva, L. M. D., & Velho, C. O. (2012). *Controladoria: para o exame de suficiência*. São Paulo: EDIPRO.

Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661.

PATROCINADORES:



APOIO:

