



Controladoria e Gestão Tributária: A Percepção dos *Controllers* de indústrias localizadas no Município de Recife/PE

Resumo

Em um ambiente de competitividade acirrada entre as organizações, os tributos são um dos muitos fatores que influenciam a tomada de decisão nas empresas, principalmente, no tocante às políticas de investimentos e financiamentos. Nesse sentido, o presente estudo objetivou identificar a percepção dos *controllers* que atuam em indústrias de fabricação de colchões localizadas na Região Metropolitana do Recife/PE, quanto ao uso da Gestão Tributária no desenvolvimento de suas atividades em Controladoria. Com o intuito de atender ao objetivo proposto desta pesquisa, realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento (*survey*) e com abordagem quantitativa. Desta forma, foi aplicado um questionário, dividido em três blocos: (a) Perfil organizacional da empresa; (b) Perfil do profissional responsável pela Controladoria; (c) Percepção quanto à Gestão Tributária, o qual foi apresentado aos participantes através de uma escala *likert* com cinco níveis para que os respondentes identificassem o nível de utilização. Os resultados apontaram que a maior parte dos participantes da pesquisa entendem que a Gestão Tributária é uma competência do *controller* e que seu uso pode dar suporte ao processo de tomada de decisão.

Palavras chave: Controladoria, Gestão Tributária, *Controllers*, Percepção.



1 INTRODUÇÃO

A relevância da Controladoria nas organizações vem aumentando nos últimos anos. O mercado cessou a procura e a contratação de profissionais que se restringiam a reproduzir informações e começou a exigir profissionais mais dinâmicos, com potencial de gerar informações relevantes para aumentar o suporte no processo decisório organizacional.

Controller é a denominação utilizada por muitas empresas para aquele que atua na Controladoria e desenvolve determinadas características e competências técnicas específicas da área. As diretrizes da Controladoria apresentam nuances, de acordo com o objetivo de cada organização, frente às mudanças no ambiente organizacional, porque a controladoria tem assumido novas dimensões na gestão de cada empresa, com o passar do tempo (Schmidt & Santos, 2014).

Conforme Oro, Beuren e Carpes (2013), o *controller* se destaca como o responsável pelo gerenciamento das informações, seja qual for a etapa do processo de gestão. Para tanto, deve estar preparado para compreender e direcionar as ações próprias e da organização. Além disso, os autores destacam que a formação de um profissional, indiferente a área, é marcada pela sólida formação acadêmica e continuada.

Percebe-se que as competências e habilidades necessárias para a realização de uma tarefa devem ser compreendidas e levadas em consideração, principalmente quando se trata dessa profissão que ainda encontra-se em desenvolvimento (Duque, 2011).

As competências técnicas fundamentais para a função de *controller* podem ser apresentadas no intuito de projetar, de gerar e de consolidar informações voltadas para o planejamento e controle da organização. Conforme abordado por Callado e Amorim (2017), entre as competências técnicas do *controller*, está a Gestão Tributária.

As pesquisas vinculadas à Gestão Tributária normalmente procuram conectar a gestão fiscal a certos atributos da empresa, tais como rentabilidade, grau de operações no exterior, ativos intangíveis, gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D), alavancagem e agressividade de relatórios financeiros. São exemplos desses estudos os trabalhos de Gupta e Newberry (1997), Rego (2003), Graham e Tucker (2006), Frank, Lynch e Rego (2009) e Wilson (2009).

Nunes, Souza e Silva (2014) reforçam o entendimento de que a Controladoria, por possibilitar um vasto conhecimento oriundos da Contabilidade e Administração, possa auxiliar no processo de tomada de decisões referentes a realidade tributária brasileira. O cenário exposto resultou na seguinte pergunta investigativa: **Qual a percepção dos *controllers* que atuam em indústrias de colchões em Pernambuco, quanto ao uso da Gestão Tributária no desenvolvimento de suas atividades em controladoria?**

O estudo tem como objetivo identificar a percepção dos *controllers* que atuam em indústrias de fabricação localizadas na Região Metropolitana do Recife/PE, quanto ao uso da Gestão Tributária no desenvolvimento de suas atividades em Controladoria.

Justifica-se a pesquisa devido à importância do tema para empresas do segmento em tela, visto que a carga tributária brasileira tem sido representativa, de modo a impactar diretamente nos resultados das mesmas, demandando, assim, a gestão de tributos em busca da minimização de tais impactos. Desta forma, as entidades poderão obter vantagens mercadológicas, sem se utilizarem de métodos ilegais para reduzir tais tributos: a sonegação fiscal.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria

A relevância da Controladoria nas organizações vem aumentando nos últimos anos. O mercado cessou a procura e a contratação de profissionais que se restringiam a reproduzir informações e começou a exigir profissionais mais dinâmicos, com potencial de gerar informações relevantes para aumentar o suporte no processo decisório organizacional.

Semelhantemente, a área de Controladoria passou por diversas modificações nos últimos anos. Progrediu da contabilidade de custos para a contabilidade gerencial e, finalmente, para a gestão estratégica de custos. Dessa forma, a Controladoria permite que a administração modifique as organizações frente às alterações do ambiente, por meio do processo de planejamento (Bencová & Kalavská, 2009).

Conforme Borinelli (2006, p. 105), a Controladoria “é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. O autor destaca ainda, que a Controladoria é encarregada pelo controle do processo de gestão, geração e até mesmo pelo provimento de informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais, para a tomada de decisões.

Em consonância com diversos autores, a Controladoria pode ser definida sob duas perspectivas: como unidade administrativa e como campo de conhecimento. Como uma unidade administrativa possui missão, funções e princípios, fundamentados no modelo de gestão da organização. A missão da Controladoria pode ser vista como cuidar da organização, como um todo, para eficácia de seus resultados. Já como área de conhecimento humano abrange concepções, princípios e técnicas provenientes de outras ciências e que se constituem em bases teóricas relacionadas ao controle do processo de gestão organizacional. (Catelli 2001; Borinelli, 2006; Morante & Jorge, 2008; Monteiro & Barbosa, 2011).

O conjunto de conhecimentos agrupados pela Controladoria se relaciona com a organização e com o próprio ambiente organizacional, ou seja, integra diversos conhecimentos com o ambiente organizacional. Por outro lado, pensar na Controladoria como órgão ou unidade é essencial para o desempenho de suas funções e alcance dos objetivos (Sá & Amorim, 2017). Neste sentido, a Controladoria evidencia o desempenho da organização por integrar os procedimentos entre os departamentos, coordenados pelo seu gestor, que é denominado *controller*, controlador interno ou contador gerencial (Cuganesan, Dunford, & Palmer, 2012).

Conforme Guimarães, Parisi, Pereira e Weffort (2009), a Controladoria possui informações em âmbito global das organizações e contribui na identificação e monitoramento dos riscos. Além disso, busca proporcionar aos gestores instrumentos que proporcionem uma visão geral das aplicações de recursos, com o objetivo de verificar como as metas serão alcançadas e, assim, tomar decisões.

A Controladoria é uma área de estudos que necessita de definições claras, bem como de conceituações, essas que incluem um conjunto básico de funções. Nessa linha, a evolução da Controladoria ocorreu a partir dos preceitos da contabilidade, objetivando a uma ampla função de suporte internacional, controle interno, planejamento tributário, participação na elaboração do orçamento. Além disso, passou a atuar na formulação de estratégias. O *controller* deixou de



ser apenas um profissional compilador de dados, e se tornou um gestor da informação, focado ao alinhamento estratégico das organizações (Lunkes, Gasparetto, & Schnorrenberguer, 2010).

Para Oro et al. (2013), a Controladoria é uma unidade administrativa que possui a função de apoiar o processo de gestão da organização. Para desempenhar suas atribuições utiliza-se de diversas áreas do conhecimento humano. Desse modo, a organização deverá contar com um profissional com competências, para gerenciar a informação, de forma a responder aos desafios da organização.

A Controladoria é responsável por determinar a base teórica e conceitual fundamental para a construção, bem como para a manutenção dos sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que cumpra adequadamente às necessidades de informação dos administradores das organizações e, ainda, que auxilie no processo decisório (Amaral & Rodrigues, 2006).

Borinelli (2006) afirma que autores nacionais ao estudarem a Controladoria destacam que a mesma deve realizar planejamento, coordenar planos, fazer parte do processo decisório, e outras atividades, considerando-a como órgão de linha. Já para autores estrangeiros, a Controladoria se limita ao assessoramento e suporte, o que a qualifica como um órgão de *staff*. Em outras palavras, Chagas e Bonzamini (2003) afirmam que o pessoal de linha tem autoridade sobre a gestão e decisões da unidade, mas os órgãos de *staff* são um assessoramento técnico e especializado que irá apoiar a gestão organizacional, através dos órgãos de linha.

2.2 O Perfil do Profissional de Controladoria

A formação do *controller* é necessária para identificar as competências atribuídas a ele. Calijuri, Santos e Santos (2005) propõe que para este profissional exercer um cargo de múltiplas atividades é exigido um conhecimento maior do que se é adquirido em um curso de graduação, possuindo muitas vezes dois cursos superiores como forma de complemento.

O profissional da Controladoria é, capaz de adaptar o seu perfil de atuação à empresa, conforme sua cultura organizacional, segundo Oliveira (2015). Deste modo, Schmidt e Santos (2014) reafirmam que os profissionais da Controladoria atuam de diversas maneiras e com distintas atribuições, pela correlação entre suas funções e os objetivos organizacionais.

Duque e Libonati (2011) ressaltam que a partir da década de 90, o papel do *controller* no Brasil ganhou maior representatividade, ampliando seu cenário de atuação das empresas multinacionais ou de grande porte para médias e pequenas empresas, o que denota a variação de suas competências.

O *controller* é um profissional, que deve possuir uma vasta gama de competências que o leva a ter conhecimentos não apenas na área contábil e de custos, mas que também englobem uma visão de análise externa da organização, influências e expectativas futuras de crescimento e desenvolvimento (Sá & Amorim, 2017).

O conceito de competência adotado no estudo é baseado no modelo CHA, que define competência como um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) do indivíduo (Durand, 1998). Já Cardoso (2006), a define como um estoque de recursos que o indivíduo possui. Na ótica europeia, a competência tem estreita relação com o cargo e as características do indivíduo, enquanto que na perspectiva americana a competência relaciona-se ao indivíduo e o seu desempenho no cargo exercido.



Fleury e Fleury (2011) classificam as competências individuais como: de negócio (estratégicas, orientadas para clientes e concorrentes); técnicas-profissionais (específicas da área) e sociais (interação com as pessoas na organização e demais rede de contatos).

Quanto à definição das competências dos *controllers*, Cunha, Amorim e Silva (2018), em um estudo bibliográfico em estudos nacionais e internacionais identificaram de 86 competências dos *controllers*, sendo 42 competências técnicas-profissionais, 20 competências sociais e 24 competências de negócio (Quadros 1, 2 e 3). O representativo número de competências elucidados comunica a complexidade atribuída à profissão do controlador interno.

Quadro 1:

Competências Técnicas- Profissionais dos *Controllers*

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS-PROFISSIONAIS	
Conhecimento na área contábil	Otimiza os resultados econômicos da empresa
Conhecimento na área de controladoria	Coordena e reporta dados relevantes
Conhecimento na área administrativa	Controla e protege os ativos
Conhecimento na área econômica e financeira	Controla os seguros
Conhecimento na área fiscal e tributária	Controla os sistemas contábeis
Conhecimento na gestão de pessoas	Fornecer dados contábeis oportunos e precisos
Conhecimento na área de tecnologia da informação	Fornecer suporte informacional à gestão
Conhecimento na área comercial e produção	Desenvolve análise financeira
Conhecimento dos princípios contábeis americanos	Desenvolve análise de riscos
Conhecimento de outro idioma	Desenvolve análise econômica
Habilidade com dados estatísticos	Administra recursos disponíveis e realizáveis
Habilidade com raciocínio lógico	Administra obrigações da empresa com terceiros
Elabora as diretrizes de controles internos	Realiza análise de índices contábeis
Elabora o orçamento anual	Realiza o acompanhamento técnico dos projetos
Elabora as políticas e orçamentos	Assessoria a cúpula administrativa
Elabora os relatórios gerenciais	Supervisiona a contabilidade
Elabora os relatórios do governo	Supervisiona a escrituração
Elabora o planejamento financeiro e organizacional	Supervisiona as atividades nas áreas de custos
Elabora a revisão de orçamento e planejamento	Supervisiona o funcionamento de todos os setores
Age como auditor	Verifica a consistência e viabilidade dos planos
Age como consultor interno	Verifica os efeitos dos sistemas de controle sobre as áreas atingidas

Fonte: Cunha, Amorim e Silva (2018).

Quadro 2:

Competências Sociais dos *Controllers*

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	
Interage bem com as pessoas	Possui capacidade de autocrítica
Estimula o desenvolvimento e aprendizado da equipe	Tem controle emocional
Escreve e fala com clareza e objetividade	Tem tolerância a pressão e estresse
Possui liderança e sabe gerir pessoas	Tem conhecimento da história da organização
Possui flexibilidade nas relações interpessoais	É persistente e não desiste frente aos obstáculos
Possui postura proativa e realizadora	Busca o autodesenvolvimento
Possui capacidade de análise e síntese	Adapta-se bem às mudanças e novas situações
Possui imagem íntegra e confiável	Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas
Possui ética profissional	Sabe negociar com as pessoas



Possui capacidade para prever e solucionar problemas interpessoais	Sabe ouvir os outros e trabalhar em equipe
--	--

Fonte: Cunha, Amorim e Silva (2018).

Quadro 3:

Competências de Negócio dos *Controllers*

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO	
Elabora planejamento tributário	Possui orientação para o cliente e fornecedor
Elabora planejamento financeiro organizacional	Busca melhoria contínua dos processos que participa
É criativo para solucionar problemas da empresa	Busca inovação organizacional
Relaciona-se com outras empresas parceiras	Realiza a gestão de contratos e documentos
Promove interações da empresa com seu ambiente	Realiza a gestão de recursos financeiros
Sabe administrar o tempo para realizar atividades	Realiza a análise de risco organizacional
Pensa e age estrategicamente	Gera valor para organização
Age com responsabilidade socioambiental	Gerencia preços e descontos
Possui orientação para os resultados	Gerencia carreira e gestão do estresse
Possui foco na qualidade em todas as decisões	Gerencia indicadores de desempenho e performance
Possui capacidade para tomar decisões imparciais	Gerencia o sistema de informação da empresa
Possui preocupação com saúde e segurança na empresa	Interage com os prestadores de serviços e terceirizados

Fonte: Cunha, Amorim e Silva (2018).

De acordo com os autores citados acima, observa-se que as competências necessárias para a função de *controller*, devem estar ligadas às competências organizacionais, assim como também é exigida uma grande variedade de competências individuais a este profissional, as quais exigem formação adequada e perfil gerencial-estratégico, além das atribuições técnicas exigidas pela profissão. O Quadro 3, especificamente, identifica a competência relacionada ao planejamento tributário como uma competência do profissional em Controladoria.

2.3 Gestão Tributária

Conforme literatura revisada por Graham (2003), os tributos são um dos muitos fatores que influenciam a tomada de decisão nas empresas, principalmente, no tocante às políticas de investimentos e financiamentos.

A gestão tributária, *tax management*, gerenciamento tributário, administração tributária, planejamento tributário e elisão fiscal são definidos como uma forma legal de redução das despesas com tributos, quando os contribuintes identificam oportunidades nas leis para diminuir a carga tributária das empresas (Armstrong, Blouin, & Larcker, 2011; Desai & Dharmapala, 2006; Formigoni, Antunes, & Paulo, 2009; Minnick & Noga, 2010; Goncharov & Zimmermann, 2005).

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011, p. 174) confirmam que o planejamento tributário estratégico é considerado “o conjunto do estudo das alternativas lícitas de formalização jurídica de determinada operação, antes da ocorrência do fato gerador, para que o contribuinte possa optar pela que apresente o menor ônus tributário”

Portanto, o gerenciamento tributário busca, por intermédio de formas legais e dentre as oportunidades presentes na legislação tributária, diminuir o valor presente dos tributos das empresas para, com isso, aumentar seu desempenho e, conseqüentemente, seu valor de mercado (Machado, 2011).



Duarte e Cunha (2015) explicam que a gestão tributária deve ser executada de forma independente da contabilidade, mas que na realidade das empresas de pequeno e médio porte, ela é executada pelo próprio contador. Para Schackelford e Shevlin (2001), o gerenciamento tributário eficiente deve considerar as implicações tributárias para todas as partes envolvidas na transação, todos os tributos (explícitos ou implícitos) e todos os custos envolvidos na questão.

Chaves (2009) acrescenta que para a realização do planejamento tributário, a organização deve procurar especialistas no assunto para compor um comitê de impostos, formado pelo advogado, contador e administrador da entidade. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011, p. 17), aponta os seguintes conhecimentos necessários ao *controller* responsável pelo planejamento tributário:

Os diversos incentivos fiscais existentes que permitem a redução de tributos federais ou estaduais; As áreas incentivadas pelos governos municipais, estaduais ou federais, para instalação de novas indústrias; Todas as situações em que é possível o crédito tributário, principalmente em relação aos chamados impostos não cumulativos; Todas as situações em que é possível o diferimento (postergação) dos recolhimentos dos impostos, permitindo um melhor gerenciamento do fluxo de caixa; Todas as despesas e provisões aceitas pelo fisco como dedutíveis da receita. (Oliveira, Perez Júnior, & Silva, 2011, p.176).

Nota-se, contudo, que o profissional da Controladoria responsável pela gestão tributária deve, acima de tudo, possuir sólidos conhecimento sobre a legislação tributária, a fim de buscar a economia tributária, visando à redução dos encargos tributários, estando sempre amparados pela lei.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender ao objetivo proposto desta pesquisa, de analisar a percepção dos *controllers* que atuam em indústrias de colchões localizadas na Região Metropolitana da cidade do Recife/PE, realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento e com abordagem quantitativa. Para Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Segundo Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

O questionário aplicado foi baseado na literatura pesquisada e foi dividido em três blocos: (a) Perfil organizacional da empresa; (b) Perfil do profissional responsável pela controladoria; (c) Percepção quanto à Gestão Tributária, o qual foi apresentado aos participantes através de uma escala *likert* com cinco níveis (não usa; usa pouco; indiferente; geralmente usa e usa muito) para que os respondentes identificassem o nível de utilização.

As afirmações deste terceiro bloco, estão relacionadas no Quadro 4.



Quadro 4:

Afirmativas apresentadas, quanto à Gestão Tributária

AFIRMATIVA	DESCRIÇÃO
A1	Entendo que as informações fiscais geradas pela contabilidade, podem ajudar no processo decisório da empresa.
A2	Considero responsabilidade da contabilidade, a opção de escolha do regime tributário a ser utilizado pela empresa.
A3	Entendo que a Gestão Tributária é de competência da Controladoria, sendo desenvolvida em conjunto com os demais departamentos envolvidos.
A4	Considero os tributos como um dos muitos fatores que influenciam a tomada de decisão nas empresas, principalmente, no tocante às políticas de investimentos e financiamentos.
A5	Entendo que a Gestão Tributária ou Planejamento Tributário, podem ser definidos como uma forma legal de redução das despesas com tributos, quando os contribuintes identificam oportunidades nas leis para diminuir a carga tributária das empresas.
A6	Considero que o gerenciamento tributário busca, por intermédio de formas legais e dentre as oportunidades presentes na legislação tributária, diminuir o valor presente dos tributos das empresas para, com isso, aumentar seu desempenho e, conseqüentemente, seu valor de mercado.
A7	Entendo que para o gerenciamento tributário ser eficaz não é necessário considerar todos os aspectos envolvidos no negócio, apenas o aspecto tributário.
A8	Um planejamento tributário eficaz exige que o planejador reconheça que os tributos representam apenas um dentre os muitos custos do negócio, e todos eles devem ser considerados no processo de planejamento.
A9	O gerenciamento tributário eficiente deve considerar as implicações tributárias para todas as partes envolvidas na transação.
A10	O gerenciamento tributário eficiente deve considerar todos os tributos, sejam eles explícitos ou implícitos, e todos os custos envolvidos na questão.

Fonte: Elaboração Própria (2020)

A população foi constituída pelos profissionais, que desenvolvem atividades da área de controladoria e controles internos gerais, nas indústrias de colchões localizadas na Região Metropolitana de Recife/PE, que possuem o Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) nº 31.04-7-00 em sua inscrição junto ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Composta por uma amostra de 7 indústrias de pequeno, médio e grande porte. É importante destacar que a amostra foi selecionada por conveniência, o que representa uma limitação do estudo, a partir de pesquisas ligadas à Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco – FIEPE e nas redes de relacionamento do pesquisador.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção de análise está estruturada em três tópicos que discorrem, respectivamente, sobre o perfil das empresas investigadas, perfil dos profissionais responsáveis pela Controladoria e percepção sobre a gestão tributária.

4.1 Perfil das empresas investigadas



A fim de definir o perfil das empresas participantes, foram investigados os seguintes atributos: porte da empresa, número de funcionários, identificação da Controladoria e denominação do responsável pela mesma.

Buscou-se inicialmente analisar o perfil organizacional das indústrias para melhor entender os aspectos dos indivíduos responsáveis pela controladoria e da organização como o todo. Destaca-se que a maioria das indústrias que participaram da pesquisa é de pequeno e médio porte, seguindo a definição do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, em que as microempresas comerciais têm até 19 empregados; as pequenas: de 20 a 99 empregados; as médias: de 100 a 499 empregados e as grandes: mais de 500 empregados.

A síntese do perfil das empresas pesquisadas é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1:

Perfil Organizacional

Variável	Níveis da variável	%
Porte da empresa	Pequena	29%
	Média	57%
	Grande	14%
Nº de Funcionários	Até 50	14%
	De 51 a 100	29%
	De 101 a 499	43%
	A partir de 500	14%
Possui Controladoria	Sim	71%
	Não	29%
Denominação do Responsável	Sócio – Administrativo	14%
	Diretoria	14%
	Gerência	71%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2020).

Observa-se que a Controladoria é um departamento instituído na maioria das indústrias pesquisadas (71%), provavelmente, em virtude da necessidade de controles internos por conta da atividade desenvolvida. Isso reflete um resultado diferente da pesquisa realizada por Sá e Amorim (2017) e também do esperado, uma vez que em estudos realizados junto à micro e pequenas empresas no Brasil, a maioria não possui um setor de controladoria instalado ou identifica as atividades da área, como exemplo, os de Fernandes (2007) e Cunha Júnior (2009), contudo, muitas identificam que as práticas de controle são realizadas pelos diretores, sócios ou gerentes.

4.2 Perfil dos profissionais responsáveis pela controladoria

Conforme observado na seção anterior, a maioria das indústrias pesquisadas possuem a controladoria como uma unidade administrativa, as práticas de controle existem e possuem um responsável por elas. Estudos como os de Cunha Júnior (2009), demonstra que o processo de controle e de gestão adotados nas micro e pequenas empresas será determinante significativo de sucesso ou fracasso.

As características investigadas para definição do perfil dos *controllers* participantes foram: sexo, faixa etária, formação acadêmica, tempo de experiência e conhecimento de idiomas.



Quanto ao sexo dos profissionais, que desenvolvem as atividades de controladoria, nas indústrias pesquisadas, identificou-se que 85,7% são do sexo masculino. Este dado confirma estudos como os de Crispin, Cabral e Libonati (2011) os quais identificaram predominância masculina dentre os *controllers*.

Quanto à faixa etária dos responsáveis pelos controles gerais nas indústrias pesquisadas, a maioria (57,1%) tem idade superior a 40 anos. Observou-se que o tempo de experiência da maioria dos respondentes (85,8%) está entre 6 a 15 anos. Wahlmann (2003), ao estudar microempresas em São Paulo, identificou que os empresários possuem boa experiência profissional e, principalmente, nas áreas de Administração e Economia, o que de certa maneira foi confirmado neste estudo, pois a maioria dos profissionais responsáveis pelo controle possui formação superior, o que representa um dado bastante representativo na amostra trabalhada, por ser formada por pequenas e médias empresas.

A Tabela 2 apresenta uma síntese do perfil dos profissionais responsáveis pelas atividades de Controladoria nas empresas pesquisadas.

Tabela 2:
Perfil dos *Controllers*

Variável	Níveis da Variável	%
Gênero	Masculino	85,7%
	Feminino	14,3%
Faixa Etária	Até 30 anos	-
	De 31 a 40 anos	42,9%
	De 41 a 50 anos	57,1%
	Acima de 50 anos	-
Formação Superior	Sim	85,7%
	Não	14,3%
Formação – Pós-Graduação	Sim	57,1%
	Não	42,9%
Tempo de Experiência	Até 5 anos	-
	De 6 a 10 anos	42,9%
	De 11 a 15 anos	42,9%
	De 16 a 20 anos	14,3%
Idiomas	Inglês	14,3%
	Espanhol	-
	Não Possui	85,7%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2020).

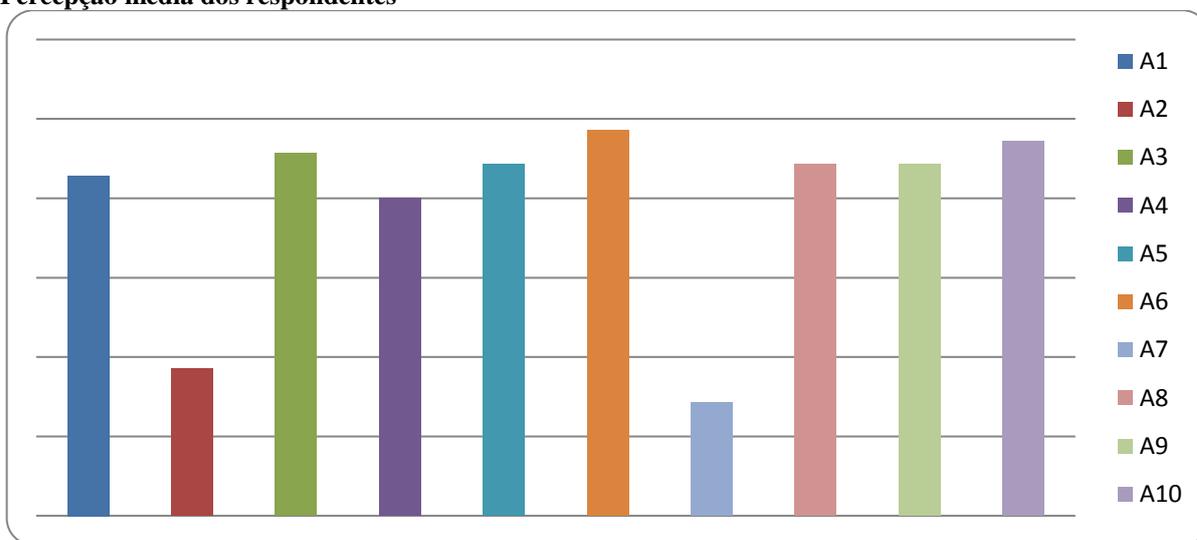
Observa-se que 85,7% dos pesquisados possuem formação de nível superior. Além disso, mais da metade (57,1%) dos respondentes da pesquisa possui curso de pós-graduação. Isto talvez sugira uma maior necessidade de aprimoramento dos estudos por parte dos pesquisados, uma vez que até o ano de 2020, na Região Metropolitana do Recife, existiam vinte cursos de pós-graduação *lato sensu* na área de controladoria e finanças, segundo pesquisa realizada por Oliveira (2020).

Na amostra trabalhada, a maioria dos respondentes (85,7%) afirmou não possuir qualquer conhecimento em idiomas. Apenas (14,3%) afirmaram ter conhecimento no idioma inglês. Este fato é confirmado por Machado et al. (2010), que identificaram em seus estudos, pouca importância dada ao conhecimento em outros idiomas pelos *controllers* das 100 maiores empresas de Santa Catarina.

4.3 Percepção sobre Gestão Tributária

Como apresentado anteriormente, esta segunda seção do questionário foi apresentada por meio da escala *likert* de cinco pontos. O Gráfico 1 destaca o nível médio de concordância dos respondentes com cada uma das afirmações apresentada.

Gráfico 1:
Percepção média dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Constatou-se que, a afirmativa com maior nível de assentimento foi a afirmativa A6, representando um nível médio de concordância em 4,86, sendo representado por 85,7% dos respondentes. Essa constatação corrobora com Machado (2011), o qual afirma que o gerenciamento tributário busca, por intermédio de formas legais e dentre as oportunidades presentes na legislação tributária, diminuir o valor presente dos tributos das empresas para, com isso, aumentar seu desempenho e, conseqüentemente, seu valor de mercado.

Por outro lado, a afirmativa A7 apresentou o menor nível de assentimento, representando um nível médio de concordância em 1,43, sendo representada por 71,4% dos respondentes. Esses resultados demonstram que os respondentes concordam com Scholes e Wolfson (1992), o qual afirmam que para o gerenciamento tributário ser eficaz devem-se considerar todos os aspectos envolvidos no negócio e não apenas o aspecto tributário.

O nível de concordância dos respondentes referente à todas as afirmativas podem ser observadas de forma percentual na Tabela 3.

Tabela 3:
Nível de concordância em percentual

Afirmativa	1 – Discordo Totalmente		2 – Discordo Parcialmente		3 – Não Concordo e nem discordo		4 – Concordo Parcialmente		5 – Concordo Totalmente	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
A1	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	71,4%	2	28,6%



A2	<u>3</u>	<u>42,9%</u>	<u>3</u>	<u>42,9%</u>	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%
A3	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	42,9%	<u>4</u>	<u>57,1%</u>
A4	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	0	0,0%	<u>4</u>	<u>57,1%</u>
A5	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	<u>4</u>	<u>57,1%</u>	3	42,9%
A6	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%	<u>6</u>	<u>85,7%</u>
A7	<u>5</u>	<u>71,4%</u>	1	14,3%	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%
A8	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	<u>4</u>	<u>57,1%</u>	3	42,9%
A9	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	<u>4</u>	<u>57,1%</u>
A10	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%	<u>5</u>	<u>71,4%</u>

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Analisando a alternativa A1, observa-se um nível de concordância de 4,29, em relação ao uso das informações fiscais geradas pela contabilidade, como ajuda para o processo decisório, onde todas as frequências de respostas estão entre “concordo parcialmente” (71,4%) e “concordo totalmente” (28,6%). O resultado corrobora com Ribeiro, Freire e Barella (2013), os quais afirmam que o uso frequente das informações geradas pela contabilidade pode influenciar os gestores na análise do resultado econômico-financeiro da organização, na tomada de decisão, podendo possibilitar uma melhoria nos seus negócios e, dessa forma, aumentar as chances de sucesso.

Quando questionado sobre a responsabilidade da Gestão Tributária (afirmativas A2 e A3), observa-se que a maior parte dos respondentes afirmou discordar totalmente e discordar parcialmente (42,9%, respectivamente), quanto à escolha do regime tributário da empresa ser de responsabilidade da Contabilidade. No mesmo contexto, todos os respondentes afirmaram concordar parcialmente (42,9%) e concordar totalmente (57,1%), entendendo que a Gestão Tributária é de competência da Controladoria, sendo desenvolvida em conjunto com os demais departamentos envolvidos.

Quanto à afirmativa A4, 57,1% dos respondentes “concordam totalmente” com a afirmativa de Graham (2003), o qual afirma que os tributos é um dos muitos fatores que influenciam a tomada de decisão nas empresas, principalmente, no tocante às políticas de investimentos e financiamentos.

Na afirmativa A8, “Um planejamento tributário eficaz exige que o planejador reconheça que os tributos representam apenas um dentre os muitos custos do negócio, e todos eles devem ser considerados no processo de planejamento”, 57,1% dos respondentes afirmaram concordar parcialmente e os demais (42,9%) afirmaram concordar totalmente. O que permite inferir que os respondentes concordam com Callado e Amorim (2017) e Cunha, Amorim e Silva (2018), ao considerarem que a gestão tributária é uma competência do profissional de controladoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente de competitividade acirrada entre as organizações, os tributos são um dos muitos fatores que influenciam a tomada de decisão nas empresas, principalmente, no tocante às políticas de investimentos e financiamentos. Compreender a importância da Gestão



Tributária na atividade do profissional de Controladoria, e sua utilidade no apoio ao processo decisório, torna-se indispensável para debutantes e profissionais já inseridos no mercado.

Diante disto, o estudo em tela objetivou identificar a percepção dos *controllers* que atuam em indústrias de fabricação de colchões localizadas na Região Metropolitana do Recife/PE, quanto ao uso da Gestão Tributária no desenvolvimento de suas atividades em controladoria.

Os resultados apontaram que, quanto ao perfil, a maioria das indústrias que participaram da pesquisa é de pequeno e médio porte e possuem a Controladoria como um departamento instituído sob a responsabilidade massiva dos gerentes.

Quanto ao perfil dos *controllers* identificou-se preponderância do sexo masculino acima dos 40 anos, graduados, especialistas, sem conhecimento de outro idioma e com tempo de experiência majoritária dos aos 15 anos de atuação.

No tocante às percepções sobre a gestão tributária, a maioria dos *controllers* consideram que o gerenciamento tributário busca, por intermédio de formas legais e dentre as oportunidades presentes na legislação tributária, diminuir o valor presente dos tributos das empresas para, com isso, aumentar seu desempenho e, conseqüentemente, seu valor de mercado. O que permite inferir que a maior parte dos participantes da pesquisa entendem que a gestão tributária é uma competência do *controller* e que seu uso pode dar suporte ao processo de tomada de decisão.

Apesar do estudo ter atingido o seu objetivo e apresentado relevância tanto para o meio acadêmico quanto para o profissional, ele tem suas limitações, e é necessário que o pesquisador esteja sempre consciente da existência destas na realização de seus trabalhos. No caso deste estudo, tem-se a amostra pequena e restrita a um grupo específico de pessoas, que apesar de atuarem como *controller*, não representa a totalidade de usuários que utilizam o sistema de informação como ferramenta para a tomada de decisão.

Dessa forma, finaliza-se o trabalho destacando-se a significância dos seus resultados para abrangência de estudos de Gestão Tributária em Controladoria, de uma forma geral. Lembrando que as limitações dessa pesquisa não invalidam os seus resultados. Ao contrário, abrem o caminho para outros estudos. Afinal, o trabalho de pesquisa é contínuo, visto que um estudo lança um novo olhar sobre um tema para que outro surja e o complemento, visando sempre a continuidade e o avanço da ciência.

REFERÊNCIAS

Armstrong, C. S., Blouin, J. L., & Larcker, D. F. (2011). The Incentives for Tax Planning *Journal of Accounting and Economics*, 53(1), 391-411.

Amaral, M. S. do, & Rodrigues, M. S, (2006). O ensino da disciplina de controladoria nos programas de pós-graduação em nível de especialização em ciências contábeis e o profissional controller atuante no mercado de trabalho. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 25(3), 17-28.

Araújo, J. G. R., Callado, A. L. C., & Cavalcanti, B. S. B. (2014). Habilidades e competências do controller: um estudo com alunos de cursos de pós-graduação em controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC*. 13(38), 52-64.



Bencová, M., & Kal'avská, A. (2009). Importance of the Controller ship for the Company Performance-Software Company Experience. *E+M Ekonomie a Management*, (2), 76.

Borinelli, M. L. (200). *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização a Luz da Teoria e da Práxis*. Tese de doutorado, FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil.

Callado, A. A. C., & Amorim, T. N. G. F. (2017) Competências da função de *controller* em hotéis de grande porte da região metropolitana do Recife. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(2), p. 57-73.

Calijuri, M. S. S., Santos, N. M. B. F., & SANTOS, R. F. (2005). Perfil do *controller* no contexto organizacional atual brasileiro. *Anais do Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, SC, Brasil*, 9.

Cardodo, R. L. (2006). *Competências do Contador: Um estudo empírico*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Catelli, A. (2001). *Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.

Chagas, M. B., & Bonzanini, O. A. (2003). Controladoria é *staff* ou linha?. *Revista de Administração*. 2.

Chaves, F. C. (2009). *Gestão tributária empresarial*. Recuperado em: <http://www.crc-ce.org.br/crcnovo/download/PLANEJAMENTO%20TRIBUTARIO.pdf>

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes*. (3. ed.) Porto Alegre: ARTMED.

Crispim, G., Cabral, L. M. M. do A. C., & Libonati, J. J. (2011). Aspectos comportamentais: A controladoria como fator de influência no comportamento humano. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 4(3), 379-405.

Cuganesan, S., Dunford, R., & Palmer, I. (2012). Strategic management accounting and strategy practices with in a public sector agency. *Management Accounting Research, Published by Elsevier Ltda*.

Cunha, T. M., Amorim, T. N. G. F., & Silva, M. R. (2018). O ensino da disciplina de Controladoria nos cursos de pós-graduação *lato sensu* em Pernambuco. *Anais do Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis – AdCont, 2018*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Cunha Júnior, A. M (2009). *Mortalidade e sobrevivência da micro e pequena empresa no Estado da Paraíba (2001-2005): uma abordagem institucional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, Brasil.



DESAI, M. A.; DHARMAPALA, D. Taxation and Corporate Governance: An Economic Approach. (2007). Recuperado em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.983563>

Duarte, C. S., & Cunha, A. F. (2015). A importância do setor de Controladoria na Gestão Tributária: um estudo em uma cooperativa operadora de planos de saúde da cidade de Itumbiara-GO. Recuperado em: <https://unifasc.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/Artigo-Carla-e-Adryelle-corrigido.pdf>

Durand, T. Forms of incompetence. (1998) In: *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.

DUQUE, C. (2011). *O perfil profissional do Controller e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho*. (2011). Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Duque, C., & Libonati, J. J. (2011). *O perfil profissional do Controller e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Dutra, J. S. (2004). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

Fernandes, C. *Um estudo exploratório das funções da controladoria em pequenas e médias empresas*. Dissertação de Mestrado, UNIMEP. 2007.

Fernandes, B., & Comini, G. (2008). Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. *Anais do Encontro Anual da ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Ferrari, M.J., Cunha, L.C., Lunkes, R.J., & BORGET, A. (2013). O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro. *Revista de Informação Contábil – RIC*, 7(3), 25-50.

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2011). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (3. ed.) São Paulo: Atlas.

Frank, M. M., Lynch, L., & Rego, S. (2009). *Tax reporting aggressiveness and its relation to aggressive financial reporting*.

Formigoni, H., Antunes, M. T. P., & Paulo, E. (2009). Diferença entre Lucro Contábil e Lucro Tributável: Uma Análise sobre o Gerenciamento de Resultados Contábeis e Gerenciamento Tributário nas Companhias Abertas Brasileiras. *Brazilian Business Review*, 6(1), 44-61.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5. ed.) São Paulo: Atlas.



Goncharov, I., & Zimmermann, J. (2005). *Earnings Management when Incentives Compete: The Role of Tax Accounting in Russia*. Recuperado <http://ssrn.com/abstract=622640>

Graham, J. R. (2003). *Taxes and Corporate Finance: A Review*. *Review of Financial Studies* (Forthcoming). Recuperado em <http://ssrn.com/abstract=358580>

Graham, J., & Tucker, A. (2000). Tax shelters and corporate debt policy. *Journal of Financial Economics*, 81(3), 563-594.

Gupta, S., & Newberry, K. (1997). Determinants of the variability in corporate effective tax rates: Evidence from longitudinal data. *Journal of Accounting and Public Policy*, 16, 1-34.

Guimarães, I. C., Parisi, C., Pereira, A. C., & WEFFORT, E. F. J. (2009). A Importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Não-Financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 260-275.

Lunkes, R. J., Gasparetto, V., & Schnorrenberguer, D. (2010). Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 106-126.

Monteiro, J. M., & Barbosa, J. D. (2011). Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(2), 38-59.

Morante, A., & Jorge, F. (2008). *Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário*. São Paulo: Atlas.

Nunes, P. G. A., Souza, L. A., & Silva, N. F. (2014). Controladoria na gestão tributária de uma empresa de carnicultura. *Revista Tecnologia e Informação*, 1(2), 24-26.

Oliveira, C. R. *A Importância da Controladoria e do Planejamento para Pequenas e Médias Empresas*. (2015). Monografia de especialização, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Oliveira, L. M. de, Chierigato, R., & PEREZ JÚNIOR, J. H. (2011). *Manual de Contabilidade Tributária*. (10.ed.) São Paulo: Atlas.

Oro, I. M., Beuren, I. M., & Carpes, A. M. S. (2013). Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 24(1), 15-36.

Sá, E. G. L., & Amorim, T. N. G. F. (2017). Principais Competências Exigidas aos Profissionais da Área de Controladoria em empresas comerciais da Região Metropolitana de Recife. *Revista Reuna*, 22(2), 24-43.

Schakelford, D. A., & Shelvin, T. (2001). Empirical tax research in accounting. *Journal of Accounting and Economics*, Rochester, 31, 321-387.



XIV CONUCIC

Congresso UFPE de Ciências Contábeis



Schmidt, P., & Santos, J. L. (2014). A Controladoria e a análise discriminante do consumidor do e-commerce. *Revista Internacional de Economia y Gestion de las Organizaciones*, 3, 1-15, 2014.