



## **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

### **ESTUDO NA GESTÃO DA AVANTIS: UM CASO PARA SUA DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA - BALNEÁRIO CAMBORIÚ - SC - BRASIL**

**EDEMIR MANOEL DOS SANTOS**

FACULDADE AVANTIS

[es@avantis.edu.br](mailto:es@avantis.edu.br)

**BERNARDO WERNER**

FACULDADE AVANTIS

[bernardo@avantis.edu.br](mailto:bernardo@avantis.edu.br)

**DANIELE ZANLUCA**

FACULDADE AVANTIS

[daniele.zanluca@avantis.edu.br](mailto:daniele.zanluca@avantis.edu.br)

**JULIANA ANDRESSA NEGRI**

FACULDADE AVANTIS

[juliananegri@hotmail.com](mailto:juliananegri@hotmail.com)

#### **RESUMO**

O Brasil passa atualmente por uma desaceleração da economia e mesmo sendo sempre necessário, estudar e melhorar a gestão das organizações, entre elas: as Instituições de Ensino Superior, inclusive nos períodos de receitas abundantes, é primordial quando aumentar as receitas tem como principal fator a racionalização e adequação dos seus recursos por exigências mercadológicas. Neste sentido, o estudo por meio de investigação exploratória com estudo de caso e pesquisa participante teve como objetivo estudar a gestão da Avantis, uma IES brasileira, situada em Balneário Camboriú, no Estado de Santa Catarina. E, os resultados encontrados foram satisfatórios, pois: seu processo decisório foi apresentado; algumas novas normas contábeis foram discutidas e pode-se inferir que as funções de controladoria podem ser exercidas por sua área administrativa e financeira.

**Palavras-chave:** Gestão. Ensino Superior. IFRS. Controladoria. Sistema de Informação.

## **ABSTRACT**

The Brazil is currently experiencing a downturn in the economy and it is always necessary to study and improve the management of organizations, including : the institutions of higher education , even in periods of abundant revenues , it is paramount when increasing revenue is primarily factor rationalization and adequacy of its resources for marketing requirements. In this sense , the study by an exploratory research with case and participatory research study allowed us to study the management of Avantis , a Brazilian IES , located in Sydney , in the state of Santa Catarina. And the results were satisfactory because: its decision-making process was presented ; some new accounting standards were discussed and controllership functions may be exercised by its administrative and financial area.

**Key-words:** Management. Education. IFRS . Controller. Information System.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios requer cada vez mais melhorias na gestão das organizações, incluindo entre elas, as Instituições de Ensino Superior, as denominadas IES.

Assim, entre outras razões, destaca-se: o aumento da educação particular no Brasil; o advento da Lei 11.638/07 e regulamentos posteriores, que trouxe para o país as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) pelos órgãos responsáveis; um mercado global; alunos mais exigentes; inserção dos conceitos de responsabilidade social e principalmente pela desaceleração da economia que vivenciamos. É necessário sempre se preocupar-se com a gestão das empresas, até mesmo em épocas de receitas abundantes, mas principalmente quando aumentar as receitas tem como principal fator a racionalização e adequação dos seus recursos por exigências mercadológicas, às vezes, até globais.

Dentro deste contexto, está a Avantis (unidade-caso) e por isso, estudou-se por meio de um roteiro de entrevista e por pesquisa participante sua gestão com o objetivo de sugerir algumas recomendações, as quais constam nos resultados (Tópico 4), para seu Departamento Administrativo e Financeiro (DAF), a partir das discussões sobre: instituições de ensino, contabilidade, novas normas contábeis (IFRS), sistemas de informação e da controladoria e suas funções na administração das organizações. O estudo se justifica pelo fato da necessidade destas empresas melhorarem sua gestão e com isso, satisfazerem seus sócios, seus alunos, professores e colaboradores, sua comunidade e demais agentes interessados.

O estudo é uma pesquisa qualitativa, exploratória e com estudo de caso, sendo os dados primários e secundários. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, é uma pesquisa ação, bibliográfica, documental com dados interpretados por análise de conteúdo. Sua população é composta pelos colaboradores da Avantis e a amostra do tipo não probabilístico e intencional pelos que exercem suas funções no Departamento Administrativo e Financeiro e para cada item apresentado na Fundamentação Teórica (Tópico 3) tem suas correspondentes discussões e análises nos resultados (Tópico 4).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As **Instituições de Ensino Superior (IES)** brasileiras podem ser públicas ou privadas. As públicas são aquelas mantidas pelo Poder Público, na forma: Federal, Estadual ou Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado, e não cobram mensalidade. Já, as privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro e são criadas por credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC).

As instituições privadas sem finalidade de lucro, de acordo com o artigo 20 da Lei 9.394/96 (Diretrizes e Bases da Educação), são as:

- Comunitárias, assim entendidas, as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade.
- Confessionais são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior.
- Filantrópicas, na forma da lei.

Para (<<http://www.dce.mre.gov.br>>. Acesso em: 15 junho 2015), à classificação acadêmico-administrativa das IES pode receber diferentes denominações. Universidade: é a

instituição acadêmica pluridisciplinar com produção intelectual institucionalizada, apresenta requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). Centro Universitário: é pluricurricular e abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada. Faculdade: deve zelar pela qualidade do ensino superior ministrado e não necessita manter programas institucionais de pesquisa. Institutos Federais: são voltados à formação técnica em áreas diversas. Pode oferecer ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação.

Estas organizações mantem em sua estrutura formal a mantenedora (pessoa jurídica que provê os recursos necessários ao funcionamento da instituição de ensino e a representa legalmente) e a mantida (instituição de ensino superior que realiza a oferta da educação superior), como na unidade-caso: a Sociedade Civil Avantis de Ensino Ltda., objeto de estudo, é privada e administrada por pessoas físicas, com finalidade de lucro, devidamente credenciada pelo Ministério da Educação, para efeitos deste estudo doravante Avantis, mantém a Faculdade Avantis.

As organizações precisam de informações a respeito dos seus recursos e como são utilizados, e é com estas características que a **Contabilidade** se torna relevante, controlando, registrando os fatos e gerando informações sobre a entidade. Assim, Basso (2011, p. 53) diz que a contabilidade deve ser vista como um conjunto ordenado de:

Conhecimentos próprios, leis científicas, princípios e métodos de evidenciação próprios. É a ciência que estuda, controla e observa o patrimônio das entidades nos seus aspectos quantitativo e qualitativo, e que, como conjunto de normas, preceitos, regras e padrões gerais e, torna-se uma técnica de coletar, catalogar e registrar informações de suas variações e situação, em especial de natureza econômica e financeira e, complementa com controle e registro e, informa situações precisas de ordem socioambiental, decorrentes de ações praticadas em seu ambiente.

Ainda, o referido autor afirma que a aplicação principal da contabilidade, hoje dentro de um processo de harmonização internacional, é gerar informações que permitem a comparabilidade e condizem com a realidade da empresa, para o suporte na tomada de decisões e nesse contexto, entre outros usuários, têm-se os administradores que fazem uso da informação contábil contribuindo para que as decisões possam ser tomadas com o maior grau de acerto possível e os sócios: para se certificarem da real situação patrimonial da entidade.

A harmonização internacional da contabilidade para Encinas (2012) teve origem, mas sem sucesso, em 1904, na cidade de *Saint Louis (Missouri - Estados Unidos)* no “Primeiro Congresso Internacional de Contadores”. Após muitas idas e vindas, somente em 1972, no “Décimo Congresso Mundial de Contadores” sugeriu-se a criação de um comitê de pronunciamentos contábeis, e no ano seguinte surgiu o *International Accounting Standards Committee (IASC)* para formular e publicar de forma totalmente independente um novo padrão de normas contábeis internacionais e que com passar dos anos, ao dividir seus trabalhos, criou vários comitês específicos de normatização, entre eles, o *International Accounting Standards Board (IASB)* - órgão atual responsável pela criação das novas normas, as *Internacional Financial Reporting Standard (IFRS)* e revisão das anteriores, as *International Accounting Standart (IAS)*, que ao serem revisadas se denominaram IFRS.

No Brasil as Normas de Contabilidade (as NBC), emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), estabelecem os procedimentos e regras a serem utilizadas pelos profissionais de forma ética. E, para que elas estejam harmonizadas com as normas internacionais, foi criado dentro da estrutura formal do Conselho, em outubro de 2005, por meio da Resolução CFC 1.055/05, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), responsável pela adequação das normas emitidas pelo IASB e conforme (<<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 25 junho 2015), ele tem por finalidade:

O estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais.

De acordo com Figueiredo (2015) para preparar o marco regulatório para a adoção dos *International Financial Reporting Standards* (IFRS) pelas empresas brasileiras, o capítulo sobre demonstrações contábeis da Lei nº 6.404, de 1976 (Lei das Sociedades por Ações) foi alterado pela Lei nº 11.638, de 2007, e pela Lei nº 11.941, de 2009. Assim, com outros regulamentos posteriores, as Normas Contábeis Brasileiras (quer contábeis, de auditorias e ou de pericias) estão harmonizadas às normas internacionais.

São muitas as normas, mas a seguir, de forma geral, apresenta-se a Figura 01, para maior entendimento das nomenclaturas utilizadas nas emissões das resoluções emanadas do Conselho Federal da Contabilidade e demais órgãos reguladores vinculados.

CÓDIGO DE ÉTICA									
NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE									
Contabilidade		Auditoria e Asseguração				Auditoria Interna	Perícia		
P r o f i s s i o n a i s	NBC PG		NBC PA				NBC PI	NBC PP	
	NBC TG	NBC TSP	NBC TA NBC TAG	NBC TR	NBC TO	NBC TSC	NBC TI	NBC TP	T é c n i c a s

Figura 01: Nomenclatura das Normas Contábeis, Auditorias e Pericias.  
Fonte: Adaptado de Fipecafi, 2014.

Assim, percebe-se na figura anterior que a nomenclatura segue o tipo de norma a ser publicada e estão classificadas em profissionais (apresentam as regras de exercício profissional - as NBC P) e técnicas (estabelecem conceitos doutrinários, regras e procedimentos a serem aplicados - as NBC T) ambas, amparadas pelo Código de Ética Profissional. Ressalta-se, que existem outras nomenclaturas intrínsecas, representativas das interpretações e orientações, mas para exemplo, entre outros, cita-se de forma ilustrativa: a Resolução CFC 2014/NBCPG100 que aprovou a NBC PG 100 (Aplicação Geral aos Profissionais da Contabilidade) correspondente ao *Code of Ethics* emanado do *International Federation of Accountants* (IFAC) e também deste, tem-se a *ISA 200 International Standards*

on Auditing (ISA) que corresponde no Brasil a Resolução CFC 1.203/09 que aprovou a NBC TA 200 (Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria). E por último, apresenta-se como exemplo de IFRS a Resolução CFC 1.185/09 que publicou a NBC TG 26 (NBC T 19.27) (Apresentação das demonstrações contábeis) que corresponde ao CPC 26 R1 e internacionalmente ao *International Accounting Standart (IAS 1) - Presentation of Financial Statements*.

Para Figueiredo (2015) nas empresas brasileiras, a adoção integral das **Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS)** foi obrigatória a partir do ano calendário de 2010, cujas demonstrações contábeis, na sua grande maioria, deveriam ser publicadas no primeiro quadrimestre de 2011 (artigo 132 da Lei nº 6.404, de 1976). Mas, como muitas empresas não anteciparam a adoção integral destas normas, as demonstrações contábeis relativas a 2010 foram às primeiras elaboradas integralmente com base no CPC, nome dado as IFRS adequadas para a realidade brasileira. Por isso, o IASB editou o IFRS 1 que, no Brasil, foi incorporado pelo pronunciamento CPC 37 (Adoção Inicial das Normas Internacionais de Contabilidade), cujo finalidade, enseja os objetivos das próprias IFRS, a alta qualidade das informações contábeis, conforme item 1 do referido CPC:

- Transparência das demonstrações contábeis;
- Comparabilidade das demonstrações contábeis, tanto vertical (entre exercícios diferentes da mesma empresa) quanto horizontal (entre empresas distintas);
- Adequação do ponto de partida para a implementação dos IFRS;
- Elaboração das demonstrações contábeis considerando a relação entre o custo de produção das informações e os benefícios gerados por essas informações.

São muitas as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) e adequadas para o Brasil pelos pronunciamentos (CPC), todos emitidos por resoluções como Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Em resumo têm-se: 48 pronunciamentos (CPC 00 até o 46 + CPC PME); 20 interpretações (ICPC) e 8 orientações (OCPC). (<<http://www.cpc.org.br/CPC>>. Acesso em: 10 setembro 2015).

Por isso, a partir deste momento são apresentados de forma resumida alguns deles, como exemplos ilustrativos e necessários a melhoria de gestão (foco do estudo) das instituições de ensino superior, como é o caso da Avantis.

**NBC TG ESTRUTURA CONCEITUAL (Resolução CFC 1.374/11) que corresponde ao CPC 00 (Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil- Financeiro) correlacionado ao *The Conceptual Framework for Financial Reporting - (Framework)*:** Ela não é uma norma propriamente dita e se preocupa em estruturar as demais, sendo uma espécie de elo entre elas. Portanto, não define normas ou procedimentos para qualquer questão particular sobre aspectos de mensuração ou divulgação. Nada nesta estrutura conceitual substitui qualquer norma, interpretação ou comunicado técnico. Ela se constitui de um conjunto básico de princípios a serem seguidos na elaboração dos pronunciamentos e das normas na sua aplicação e deve ser observada na análise e na interpretação das informações contábeis. Enfim, a norma tem por finalidade:

- (a) dar suporte ao desenvolvimento de novas normas, interpretações e comunicados técnicos e à revisão dos já existentes, quando necessário;
- (b) dar suporte à promoção da harmonização das regulações, das normas contábeis e dos procedimentos relacionados à apresentação das demonstrações contábeis,

- provendo uma base para a redução do número de tratamentos contábeis alternativos permitidos pelas normas, interpretações e comunicados técnicos;
- (c) dar suporte aos órgãos reguladores nacionais;
  - (d) auxiliar os responsáveis pela elaboração das demonstrações contábeis na aplicação das normas, interpretações e comunicados técnicos e no tratamento de assuntos que ainda não tenham sido objeto desses documentos;
  - (e) auxiliar os auditores independentes a formar sua opinião sobre a conformidade das demonstrações contábeis com as normas, interpretações e comunicados técnicos;
  - (f) auxiliar os usuários das demonstrações contábeis na interpretação de informações nelas contidas, elaboradas em conformidade com as normas, interpretações e comunicados técnicos; e
  - (g) proporcionar aos interessados informações sobre o enfoque adotado na formulação das normas, das interpretações e dos comunicados técnicos.

Destaca-se como fato diferenciador das normas que estavam até então em vigor, a utilização do conceito da Primazia da Essência sobre a Forma e a importância dada as características qualitativas da informação contábil.

**NBC TG 03 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - (DFC) (Resolução CFC 1.296/10) que corresponde ao CPC 03 (Demonstração dos Fluxos de Caixa) correlacionado ao *Statement of Cash Flows* - (IAS 7):** Estabelece que a entidade deve elaborar a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e apresentá-lo como parte integrante das demonstrações contábeis. São utilizadas para avaliar a capacidade da empresa em gerar caixa e seus equivalentes, para análise e comparabilidade do desempenho das entidades. Tem por objetivo informar sobre as alterações ocorridas no caixa e Equivalentes de Caixa, através das demonstrações e assim classificar em atividades: operacionais, de investimento e de financiamento. A norma obrigou o modelo indireto, até então, pouco usual.

Para a norma alguns termos usuais nestas demonstrações, são: Caixa - compreende numerário em espécie e depósitos bancários disponíveis. Equivalentes de caixa - são aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, que são prontamente conversíveis em montante conhecido de caixa e que estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor. Fluxos de caixa - são as entradas, saídas e equivalentes de caixa. Atividades operacionais - são as principais geradoras de receita da entidade e não são de investimento e tampouco de financiamento. Atividades de investimento - são as referentes à aquisição e à venda de ativos de longo prazo e de outros investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa. Atividades de financiamento - são aquelas que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital próprio e no capital de terceiros da entidade.

**NBC TG 09 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO - (DVA) (Resolução CFC 1.138/10) que corresponde ao CPC 09 (Demonstração do Valor Adicionado):** Não há o correspondente no IASB. A DVA é o relatório contábil que evidencia o quanto de riqueza uma empresa produziu, de que forma ela foi distribuída entre os diversos agentes que contribuíram direta ou indiretamente para sua geração em determinado período. É um dos componentes do Balanço Social e seus dados, em sua grande maioria, são obtidos principalmente a partir da Demonstração do Resultado. Para esta resolução, em seu Item 7, as prestadoras de serviços devem utilizar o Modelo I, aplicável às empresas em geral

Nas Instituições de Ensino Superior muitos dos seus cursos acabam interagindo com a comunidade local pelo atendimento das pessoas em seus laboratórios e eventos internos, como por exemplo: Núcleo de Práticas Jurídicas (Curso de Direito); Clínicas (cursos nas áreas

da saúde); Dia de Responsabilidade Social (evento institucional) e muitas delas, por não divulgar seu Balanço Social, que inclui a DVA, não atendem aos critérios de transparência (*accountability*) exigidos pelas normas internacionais.

**NBC TG 26 APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS (Resolução CFC 1.185/09) corresponde ao CPC 26 (Apresentação das Demonstrações Contábeis) correlacionado ao *Presentation of Financial Statements* (IAS 1):** contém as diretrizes para a estrutura, requisitos para conteúdo e define a base para apresentação das demonstrações para assegurar a comparabilidade entre as entidades. Ela tem por objetivo:

[...] determinar as bases para a apresentação de demonstrações contábeis no sentido de assegurar a comparabilidade tanto entre as demonstrações de períodos anteriores quanto com as demonstrações de outras entidades. Ela estabelece requisitos gerais para a apresentação das demonstrações contábeis, as diretrizes para as suas estruturas e as exigências mínimas quanto aos seus conteúdos. (NBC TG 26 – Apresentação das Demonstrações Contábeis)

As demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. O conjunto completo das Demonstrações Contábeis como preceitua o CPC 26 são: Balanço Patrimonial. Demonstração do Resultado do Exercício. Demonstração do Resultado Abrangente. Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido. Demonstração do Fluxo de Caixa. Notas Explicativas.

Uma das novidades trazidas por esta norma foi a Demonstração do Resultado Abrangente. (DRA) que em seu Item 81 afirma “a entidade deve apresentar todos os itens de receita e despesa reconhecidos no período em duas demonstrações: demonstração do resultado do período e demonstração do resultado abrangente do período” e, logo em seguida, no Item 82A ela deve, no mínimo incluir as rubricas: resultado líquido; itens dos outros resultados abrangentes conforme sua natureza (exceto montantes das empresas investidas); parcela dos resultados abrangentes de empresas investidas reconhecida por meio do método de equivalência patrimonial e resultado abrangente do período.

**NBC TG 27 ATIVO IMOBILIZADO (Resolução CFC 1.185/09) que corresponde ao CPC 27 Ativo Imobilizado, correlacionado ao *Property, Plant and Equipment* (IAS 16):** apresenta os ativos imobilizados, para que os usuários consigam entender as informações sobre os investimentos da entidade e seus ativos imobilizados e suas mutações. Tendo como pontos principais o reconhecimento dos ativos, a determinação de seus valores contábeis, valores de depreciação, perdas por desvalorização, etc. Sendo que após o reconhecimento como ativo, um item do ativo imobilizado deve ser apresentado ao custo menos qualquer depreciação e perdas acumuladas por redução ao valor recuperável, conforme pronunciamento CPC 01 - Redução ao Valor Recuperável de Ativos.

**NBC TG 30 RECEITAS (Resolução CFC 1.412/12) que corresponde ao CPC 30 Receitas, correlacionado ao *Revenue* (IAS 18):** receita é toda entrada de recursos ou aumento de ativos ou diminuição do passivo que interfira no aumento do patrimônio líquido. As receitas podem englobar:

[...] tanto as receitas propriamente ditas como os ganhos. A receita surge no curso das atividades ordinárias da entidade e é designada por uma variedade de nomes, tais como vendas, honorários, juros, dividendos e *royalties*. O objetivo desta Norma é estabelecer o tratamento contábil de receitas provenientes de certos tipos de transações e eventos. A questão primordial na contabilização da receita é determinar quando reconhecê-la. A receita deve ser reconhecida quando for provável que benefícios econômicos futuros fluam para a entidade e esses benefícios possam ser confiavelmente mensurados. (NBC TG 30 - Receitas)

Esta Norma deve ser aplicada na contabilização da receita proveniente de venda de bens; prestação de serviços; utilização, por parte de terceiros, de outros ativos da entidade que geram juros, *royalties* e dividendos.

**NBC TA 610 UTILIZAÇÃO DO TRABALHO DE AUDITORIA INTERNA (Resolução CFC NBC TA 610/14) correlacionada ao *International Standard On Auditing (ISA 610) do International Federation of Accountants (IFAC)*:** com o processo de convergência das Normas Brasileiras de Contabilidade aos padrões internacionais e, de comum acordo entre: o IFAC, o CFC e o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), estes últimos adequam para o país suas normas e publicações, em pleno exercício de suas atribuições legais e regimentais. Assim, a NBC TA 610 (Itens 6 e 7) traduzida da ISA 610, diz que muitas entidades criam a auditoria interna para seus controles internos e de governança (normalmente dentro de sua área de Controladoria). Os objetivos e o alcance desta auditoria, a natureza das suas responsabilidades e a sua posição hierárquica na organização, incluindo sua autoridade e sua prestação de contas (*accountability*) podem variar amplamente dependendo do tamanho, da estrutura e da Administração da organização.

Maiores estudos sobre as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) e suas correlacionadas internacionais (ISA - IAS - IFRS) podem ser feitos, entre outros, em: <[www.portalcfc.org.br](http://www.portalcfc.org.br)>, <[www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br)>, <[www.ibracon.com.br](http://www.ibracon.com.br)>, <[www.ifac.org](http://www.ifac.org)> e <[www.iasb.org](http://www.iasb.org)> ou ainda em obras especializadas no assunto.

Os **Sistemas de Informação** se tornaram ferramentas essenciais para as empresas ao facilitar e gerar informações dos seus processos, isso devido à evolução tecnológica que trouxe transformações globais. Diante deste mundo globalizado e de alta concorrência, as organizações são obrigadas a modernizar e aprimorá-los, reagindo às mudanças ambientais, assim mantendo-se vivas em seus mercados.

Para OLIVEIRA (2005, p.40) um Sistema de Informação Gerencial (SIG) “é a transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória empresarial, proporcionando, melhorias nos processos organizacionais”, mas deve-se considerar que entre as dificuldades das empresas atuais, uma é a enorme quantidade de informações geradas que não são utilizadas. Por este motivo, elas precisam implantar sistemas estruturados buscando otimizar as informações geradas, evitando coletar dados e gerar informações irrelevantes. O sucesso de um sistema gerencial depende do seu planejamento e do envolvimento dos responsáveis. Para Rezende e Abreu (2000) alguns aspectos devem ser observados para o sucesso da implantação, tais como: envolvimento da diretoria; conhecimento e confiança no sistema; adequação ao custo-benefício e a habilidade dos executivos tomarem decisões baseados em conhecimento gerado por sistemas informacionais.

O *Enterprise Resource Planning (ERP)*, sistemas de planejamento dos recursos empresariais, são sistemas gerenciais de informação integrados, geralmente compostos por vários módulos que dão suporte as principais operações da empresa. A integração entre os

módulos é importante, pois permite que ela administre seus vários recursos e processos como sistema único, integrado, ou seja: um gestor eletrônico. Entre os benefícios do ERP cita-se: a integração entre as áreas da empresa; o acesso as informações do sistema pelos diversos departamentos; a eliminação de retrabalhos; a qualidade das informações o quê melhora também a tomada de decisões e a redução dos gastos com a tecnologia da informação.

Para Souza Silva (2006) o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes de anos anteriores. Neste contexto, a **Controladoria** é uma importante área organizacional para controle e auxílio na geração de informes de gestão, fazendo com que as empresas que a possuem, de forma estruturada, tenham maiores diferenciais competitivos em seu mercado de atuação.

Catelli (2009) diz que Controladoria é uma evolução natural da contabilidade aplicada unicamente para fins fiscais e seu campo de atuação são as organizações econômicas. Oliveira (2009, p. 16) alerta que a contabilidade “na visão da teoria da comunicação, é um banco de dados que deve ser estudado no contexto maior do tomador de decisão e entre outros objetivos deve manter os modelos de informações, em conjunto com os gestores das áreas”.

Entende-se que, entre os órgãos que compõem a estrutura empresarial, dependendo do modelo de gestão organizacional, está a Controladoria, cujo gestor é mais comumente denominado “Controller”, palavra inglesa já inserida na literatura técnica brasileira. As áreas administrativas e operacionais atuam de forma independente, porém interligadas na busca das diretrizes, metas e valores empresariais. Ela responde pela interligação e integração das diversas áreas na busca dos objetivos comuns da empresa. Assim, a Controladoria tem como foco reunir informações financeiras, corporativas, tributárias e legais alinhadas às tendências da empresa, ao mercado e as perspectivas da organização. A análise desse conjunto de informações é fator essencial para as tomadas de decisões. Na desaceleração da economia, cresce sua importância, porque são os profissionais de controladoria que organizam dados e geram informações para indicar o caminho assertivo em possíveis reestruturações.

Conforme Rosini (2006) para alcançar estes objetivos às empresas devem optar por um modelo de gestão eficaz e adaptável as muitas mudanças que ocorrem em seu mercado de atuação, e para isso, elas devem ser rigorosamente planejadas.

Para Schmidt (2009) a Controladoria deve emitir relatórios para vários níveis de usuários, pois, não somente executivos necessitam de informações gerenciais, mas supervisores igualmente precisam tomar decisões, embora operacionais, mas importantes para o sucesso das entidades.

A eficácia da Controladoria depende intimamente das fontes e dados alimentados pelos colaboradores, utilizando-se ao máximo os recursos disponíveis para que ocorra o mínimo de variações irreais e indesejadas nas informações geradas, Figueiredo (2008, p.22) as informações são “comumente analisada como uma série de atividades ligadas por um conjunto progressivo de passos, começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação da informação aos usuários”, razão de ser da Contabilidade.

[...] os relatórios de tendência, que buscam demonstrar as tendências setoriais que deverão ser consideradas na preparação dos planos para períodos futuros, bem como fazer uma análise de desempenhos passados através da comparação de resultados alcançados com planejados períodos mensais ou anuais, determinando o que poderá ocorrer no cenário futuro onde a entidade atua, e os relatórios analíticos, em que são detalhados aspectos importantes que servirão de base para os executivos pensarem no futuro da entidade. (SCHMIDT, 2009)

Figueiredo (2008) afirma que a Controladoria, por meio da contabilidade e de um sistema de informações empresariais (ERP), proporciona aos gestores e demais usuários visão geral da organização, servindo de ligação entre os outros sistemas informacionais, como: marketing, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e produção, entre outros.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia descreve os métodos e as técnicas de pesquisa. Para Richardson (2007), o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos para a descrição e explicação de fenômenos a serem estudados.

Neste sentido, Marconi e Lakatos (2007) enfatizam a importância de direcionar a pesquisa científica para o conhecimento da realidade, pesquisar é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Assim, quanto à abordagem o estudo é pesquisa qualitativa. Para Roesch (2007, p. 155) “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

O estudo também é exploratório, o qual para Gil (2008) envolve levantamento bibliográfico (ver Fundamentação Teórica), entrevista com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado (coleta de dados por Roteiro de Entrevista - ver Apêndice) e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (ver Discussão e Análise dos Resultados).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos é uma pesquisa ação porque se utiliza de estreita ligação com a solução de determinados problemas da população estudada (Colaboradores da Avantis e a amostra pelos do Departamento Administrativo e Financeiro). Neste tipo de estudo, o pesquisador tem participação ativa, assim como os grupos ou pessoas pesquisados (o autor deste artigo é professor na unidade-caso), isso permite ocorrer uma interação colaborativa entre pesquisador e participantes da pesquisa, o que ainda para Gil (2008) deve haver um cuidado para que não haja perda da objetividade exigida pela pesquisa científica, no que se refere à análise e interpretação dos dados obtidos com o estudo.

Os dados foram coletados por meio do instrumento de pesquisa (Roteiro de Entrevista) que se encontra no Apêndice durante as reuniões com os colaboradores que participaram da amostra, que não se baseia em critérios numéricos para garantir tal representatividade e relevância, mas são os indivíduos (Colaboradores) que têm significativa relação com a gestão da empresa, e conforme Gil (2008) é uma amostra não probabilística, intencional, no qual o pesquisador define os critérios de seleção da amostra.

A presente pesquisa foi realizada para o Departamento Administrativo e Financeiro (DAF) da Avantis especificamente sobre a gestão da Instituição e o uso das *International Financial Reporting Standards* (IFRS), pois as IFRS devem ser aplicadas como normas gerenciais, ou seja: função da Controladoria, as quais podem ser realizadas pela área financeira da empresa, quando ela não mantém em sua estrutura formal, uma área de Controladoria, como na unidade-caso.

### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A unidade-caso: Avantis é uma **Instituição de Ensino Superior (IES)** conforme seu Regimento Interno e foi fundada em 2002 em campus provisório, apenas com o curso de

Administração. Mas, já em 2003 mudou-se para o atual endereço, às margens da BR 101 - próximo ao Km 132, em Balneário de Camboriú - Estado de Santa Catarina - Brasil e por dificuldades administrativas demorou um pouco para se desenvolver, até que seu sócio majoritário assumiu a presidência da instituição e novos rumos foram traçados, e em médio prazo vislumbrou-se o sucesso das ações implantadas.

Em 2008, ela é credenciada para os cursos de Ciências Contábeis e Sistemas de Informação, e hoje são 10 (dez) cursos de nível superior, além das pós-graduações e ainda mantém em suas instalações, em parceria com a Sociedade Educacional Leonardo da Vinci Ltda. (Uniasselvi) cursos de ensino a distância (EaD). Este ano investiu no Ensino Médio, necessidade premente do município e uma de suas diretrizes estratégicas atuais é ser em breve, um Centro Universitário de excelência na região e para isso, é prevista para outubro do corrente, a entrega do bloco para os cursos da área de saúde, muito similar ao que pode ser visto na Figura 04 a seguir, com uma foto da entrada principal da Avantis.



Figura 02: Foto (frente) da Avantis.  
Fonte: Arquivos da unidade-caso, 2015.

Como discutido na Fundamentação Teórica no Brasil, as IES são administradas, em sua maioria, por mantenedora e mantida, como à Avantis. Assim, a Mantenedora é gerida pela Presidência (onde o Vice-presidente é o fundador da Instituição), pelos conselhos: Consultivo e de Novos negócios e pelas diretorias: Administrativa-Financeira e Gestão de Pessoas, áreas responsáveis pelos planejamentos e orçamentos e pela prestação de contas. Já, a Mantida é administrada pelas 2 (duas) diretorias citadas e pelo Conselho Técnico Pedagógico, como apresentado a seguir, de forma resumida, na Figura 03:

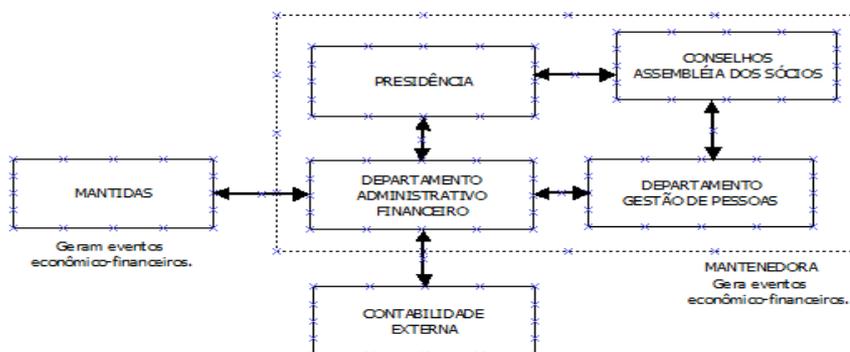


Figura 03: Fluxo informacional resumido da Avantis.  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2015.

Enquanto o Departamento Administrativo e Financeiro gerencia as funções ligadas aos setores: Financeiro, Marketing, Tecnologia da Informação, Obras e Manutenção, Pesquisa e Desenvolvimento, Logística e Almoxarifado; o de Gestão de Pessoas é responsável pelas pessoas quer professores, quer técnicos administrativos e operacionais.

Em termos de **contabilidade**, a Avantis adota o regime tributário lucro presumido e o enquadramento de médio porte. Na Figura 05, observa-se que existe um prestador de serviços (Contabilidade Externa) e por meio da entrevista, os lançamentos contábeis são efetuados dentro da Instituição em software específico e ele tem acesso e mensalmente cumpre as obrigações principais e acessórias e também com a análise documental percebe-se fins estritamente fiscais. A experiência mostra que muitos escritórios contábeis realizam apenas “contabilidade” para usuário externo, principalmente o Governo e não cuidam do seu principal usuário com informes fiscais, mas principalmente gerenciais de auxílio a sua gestão.

Mesmo tendo um Laboratório de Contabilidade, sugere-se que a Avantis, envide esforços na concepção de um Escritório Modelo de Contabilidade que possa atender: o Curso de Ciências Contábeis, a Contabilidade Fiscal e a comunidade. Sobre o regime tributário, recomenda-se o Lucro Real, pois além de ter uma contabilidade eficaz pelo regime contábil da competência e a melhoria nos controles internos, é necessário, pois a Avantis aderiu aos programas: PROUNI e FIES para seus alunos.

Quanto as **Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS)**, no Brasil, os pronunciamentos do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), implementados pelas resoluções do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) pela entrevista e pesquisa participante a Avantis não faz uso delas, pois não fez a adoção inicial e não foram encontrados lançamentos e contas contábeis que possam espelhar esta realidade, entre outros: valores recuperáveis, ajustes a valor presente, custos dos empréstimos e ainda é percebido o uso de rubricas como: Ativo Permanente, Outras Contas a Pagar e Disponibilidades, conforme Figura 04:

Descrição	Descrição
<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>
DISPONIBILIDADES	OBRIGAÇÕES DE FUNCIONAMENTO
BENS NUMERÁRIOS	EMPRÉSTIMOS DE TERCEIROS
BANCOS COM MOVIMENTO	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS
CRÉDITOS A RECEBER	FORNECEDORES
MENSALIDADES A RECEBER	FORNECEDORES NACIONAIS
Créditos de Bolsas Públicas	OBRIGAÇÕES C/ PESSOAL
OUTROS CRÉDITOS	FOLHA DE PAGAMENTO - EMPREGADOS
ADIANTAMENTOS A EMPREGADOS	PROVISÕES DE FÉRIAS E 13º SALÁRIO
ADIANTAMENTO A TERCEIROS	FOLHA DE PAGAMENTO - DIRIGENTES
IMPOSTOS A RECUPERAR	ENCARGOS SOCIAIS A PAGAR
IMPOSTOS A COMPENSAR	OBRIG. PREV. PARCELADOS E/OU NOTIFICADOS
DESPESAS ANTECIPADAS	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS
DESPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE	IMPOSTOS RETIDOS A RECOLHER
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES 5/ RECEITAS
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	OUTRAS OBRIGAÇÕES
OUTROS DEPÓSITOS	OUTRAS CONTAS A PAGAR
<b>PERMANENTE</b>	ADIANTAMENTOS DE CLIENTES
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>
BENS IMÓVEIS	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
BENS MÓVEIS	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS
IMOBILIZADO EM ANDAMENTO	EMPRÉSTIMOS DE PESSOAS LIGADAS
BIBLIOTECA	OUTRAS CONTAS A PAGAR
(-) DEPRECIÇÃO ACUMULADA	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>
(-) AMORTIZAÇÃO ACUMULADA	<b>CAPITAL</b>
<b>BENS INTANGÍVEIS</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>
INTANGÍVEL	RESERVAS
(-) AMORTIZAÇÃO DO INTANGÍVEL	<b>RESERVAS DE CAPITAL</b>
	RESERVAS DE LUCRO LEGAL
	LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULADOS
	LUCROS ACUMULADOS
	(-) PREJUÍZOS ACUMULADOS
	(-) LUCROS DISTRIBUÍDOS

Figura 04: Balanço Patrimonial em 31/12/2014 (parte).  
Fonte: Arquivo da Avantis, 2015.

Também na Demonstração do Resultado do Exercício, em 2014, ainda são utilizados grupos “não operacionais”, assunto que as normas internacionais tratam de “outras receitas”, pois para entendimento do IASB, até mesmo a venda de um ativo operacional depende das operações da entidade. Seu fluxo de caixa, como pode ser visto a seguir (Figura 05) trata-se do modelo direto, enquanto a Lei 11.638/2007 obriga o indireto e para fins de auxílio à administração da entidade ele traz maiores benefícios nas tomadas de decisões.

Relatório Simplificado dos Lançamentos de Tesouraria

Data	Código	Chq/Conta/Caixa	Entidade/Histórico	Conta Financeira	Centro de Custo
01/01/2014	23741		Barra Tur Agência de Viagens e Turismo Lt	2.26.005	3.01.003
		Caixa	Ajuda custo ônibus p/ alunos NF 1324	Acadêmicos - Apoios e Incentivo	Grad - Av - Ciências Contábeis
02/01/2014	19874		Artenir Werner	2.30.001	1.01.012
		CEFBRASIL	Pro Labore	Quadro Societário - Pro Labore	Adm - Dpto - Quadro Societário
02/01/2014	19923		Ambicom Ambientes Componíveis Repr. L	2.17.006	1.01.001
		CEFBRASIL	Vl ppto NF509 - Guarda vol. SL professores	Patrimônio - Aquisição de Móveis	Adm - Dpto - Geral
02/01/2014	20079		Sul America Cia Nacional	2.18.002	1.01.001
		CEFBRASIL	Vlr ref ppto Parc-02/04 Seguro Kombi MHZ	Seguros - Veículos	Adm - Dpto - Geral
02/01/2014	20595		Pisseti & Zimmermann Advogados Associad	2.14.002	1.01.001
		CEFBRASIL	NF572 Assessoria Jurídica - mensalidade	Assessorias - Jurídica	Adm - Dpto - Geral
02/01/2014	20607		Ivana M. Werner	2.09.002	1.01.006
		CEFBRASIL	Juros s/ empréstimo Beach Bar	Despesas Financeiras - Juros	Adm - Dpto - Financeiro
02/01/2014	20764		Copapel Com. e Rep. de Papel Ltda	2.08.001	1.01.001
		CEFBRASIL	Vlr ref ppto NF235714- Mat.Limpeza Parc-0	Conservação e Limpeza - Materia	Adm - Dpto - Geral
02/01/2014	20765		JMC Materiais para Construção Ltda - Casas	2.21.002	6.01.009
		CEFBRASIL	Vlr ref ppto NF89031- JMC Materiais Parc-	Manutenção - Predial	Obras - Manutenção Geral

Figura 05: Fluxo de Caixa Simplificado em 31/01/2014 (parte).  
Fonte: Arquivo da Avantis, 2015.

Entende-se que na Avantis é possível fazer uso das novas normas, entre outras que precisam ser estudadas, a pesquisa demonstra: a NBC TG ESTRUTURA CONCEITUAL (Resolução CFC 1.374/11), a NBC TG 03 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA - (DFC) (Resolução CFC 1.296/10), a NBC TG 09 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO - (DVA) (Resolução CFC 1.138/10), a NBC TG 26 APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS (Resolução CFC 1.185/09), a NBC TG 27 ATIVO IMOBILIZADO (Resolução CFC 1.185/09) e a NBC TG 30 RECEITAS (Resolução CFC 1.412/12) para que a Instituição possa ter o valor justo patrimonial e demais benefícios que a contabilidade para fins societários traz, entre eles: a melhoria nas decisões empresariais.

Na Avantis os **Sistemas de Informação** são baseados no: **Fortuna** (administrativo e financeiro) um software financeiro que enfatiza os aspectos relacionados ao gerenciamento do capital de giro e seus controles abrangem os circulantes (Ativo e Passivo), as contas de resultado, despesas e receitas e permite trabalhar com orçamentos, operações de mútuos ou processos que envolvam análises de investimentos e no: **UniMestre** e no **Moodle** (academia), sendo que o UniMestre (Uninformare Informática Ltda.) é um software *Enterprise Resource Planning* (ERP) que apresenta ser uma solução de gestão integrada da administração escolar com módulos como: acadêmico, financeiro, portal online, área do estudante e do professor, diário de classe online, etc. Já, o Moodle é um software livre, bastante utilizado nas instituições de ensino para apoio ao processo ensino-aprendizagem em ambientes virtuais.

Com o porte e as diretrizes estratégicas atuais da Avantis, recomenda-se que ela invista na implantação de um Sistema de Informação Gerencial (SIG) tipo ERP, para que seja possível, a partir de dados acadêmicos, patrimoniais, econômicos, administrativos, financeiros e da sua comunidade ter informações fiscais e principalmente gerenciais. Isso, porque seu software administrativo atual é estritamente financeiro, não dá suporte as IFRS, não permite

bom controle dos gastos (investimentos, custos e despesas) e seu fluxo de caixa é baseado no modelo direto. Ressalta-se, das enormes dificuldades de se encontrar um ERP específico para as instituições de ensino, por isso é uma etapa que requer cuidado com as customizações, as horas de suporte e o valor de aquisição do sistema.

E por último, neste artigo, discutiu-se sobre a **Controladoria**, para a qual pela pesquisa participante sugere-se que não há necessidade atual de criação desta área na Avantis, mas suas funções devem ser exercidas pelo Departamento Administrativo e Financeiro (DAF) porque há necessidade premente de ter-se: uma contabilidade baseada nas novas normas; investir em um SIG; preocupar-se mais com a Accountability; ter um “gestor eletrônico”; melhorar o sistema de custeio (talvez uma Contabilidade por Atividades); mapear seus processos acadêmicos, administrativos e operacionais; utilizar as boas práticas da auditoria interna e a razão de ser deste estudo: gerar informes gerenciais que possam permitir à Avantis, ampliar seu sucesso como Instituição de Ensino Superior de qualidade e de excelência da Região Metropolitana da Foz do Rio Itajaí, no litoral norte de Santa Catarina - Brasil.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu estudar a gestão da Avantis com estudo exploratório e pesquisa participante e conclui-se que seu objetivo foi alcançado, tendo em vista que neste artigo para a unidade-caso: sua gestão foi apresentada, incluindo fluxograma resumido; entre outras normas que precisam ser estudadas, discutiu-se: Estrutura Conceitual, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Demonstração do Valor Adicionado, Apresentação das Demonstrações Contábeis, Ativo Imobilizado e das Receitas; pode investir em um Sistema de Informação Gerencial (SIG), tipo ERP, para que seja possível, a partir de dados acadêmicos, patrimoniais, econômicos, administrativos, financeiros e de sua comunidade, ter informações fiscais e gerenciais para sua gestão; não há necessidade do órgão controladoria, mas sugere-se que suas funções possam ser exercidas pelo seu Departamento Administrativo e Financeiro (DAF).

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVANTIS. Disponível em: <[www.avantis.edu.br](http://www.avantis.edu.br)>. Acesso em: 25 agosto 2015,

BASSO, Irani Paulo. Contabilidade geral básica. 4 ed. Ijuí: Unijuí, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Disponível em: <[www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br)>. Acesso em: 15 junho 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério Relações Exteriores. Disponível em: <[www.dce.mre.gov.br](http://www.dce.mre.gov.br)>. Acesso em: 22 julho 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 23 junho 2015.

\_\_\_\_\_. Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 23 junho 2015.

\_\_\_\_\_. Lei n. 11.941, de 27 de maio de 2009. Disponível em: <www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 01 agosto 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <portal.mec.gov.br>. Acesso em 22 julho 2015.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2009.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Normas brasileiras de contabilidade**. Disponível em: <www.portalcfc.org.br>. Acesso: 8 a 31 de junho 2015.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamentos técnicos**. Disponível em: < www.cpc.org.br>. Acesso em: 25 junho a 31 agosto 2015.

ENCINAS, Monica V. **Contabilidade Internacional**. São Paulo: Mackenzie: 2012.

FIGUEIREDO, Fernandes. **O que significa a adoção inicial dos IFRS**. Disponível em: <www.fernandesfigueiredo.com.br>. Acesso em: 28 agosto 2015.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria**: teoria e prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIPECAFI. Curso em IFRS e NIAs para Professores. Módulo 6. São Paulo: USP, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa na Contabilidade**. São Paulo: Saraiva 2008.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL. **Normas de auditoria**. Disponível em: <www.ibracon.com.br>. Acesso em 09 a 25 agosto 2015.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD . **Normas de contabilidade**: Disponível em: <www.webiasb.com>. Acesso em: 8 a 22 junho 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION ACCOUNTANTS. **Normas de auditoria**: Disponível em: <www.ifac.org>. Acesso em: 10 a 16 junho 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, A. **Controladoria**: fundamentos controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informação gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 10. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISAN, Ângelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Thomson, 2006.

SCHMIDT, Paulo. **Fundamentos de Controladoria**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Cesar Alexandre de; SZAFIR-GOLDSTEIN, Claudia. **Tecnologia e Sistemas de Informação Aplicados à Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras** - São Paulo: Saraiva, 2006.

## **7. APÊNDICE (Instrumento de pesquisa)**

Prezado Senhores,

Agradeço pelas respostas. Estou realizando uma pesquisa sobre GESTÃO e IFRS em nossa empresa. O Roteiro de Entrevista a seguir pode contribuir para futuras melhorias, por isso peço-lhes sua participação.

- 1) Qual a razão social e endereço da Avantis?**
- 2) Qual o porte, regime e enquadramento tributário atual da Avantis?**
- 3) Quais as atividades geradoras de caixa e equivalentes de caixa na Avantis?**
- 4) Quais sistemas de informação são adotados pela Avantis?**
- 5) Como ocorre o fluxo informacional de gestão da Avantis?**
- 6) A Avantis possui área contábil e como ela auxilia o processo decisório na Avantis?**
- 7) A Avantis possui área de controladoria? Se não, suas funções são exercidas pela área financeira?**
- 8) Você conhece as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) adequadas no Brasil em pronunciamentos técnicos, os denominados CPC?**
- 9) Na Avantis foi realizado o Impairment (recuperabilidade) dos ativos?**
- 10) Houve a adoção inicial (CPC 37) das IFRS em 2010?**