

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS
E CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS GOIANAS

ALUNA: LORENA DA SILVA CINTRA

Goiânia, dezembro de 2011

Universidade Federal de Goiás
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Campus Samambaia – Caixa Postal 411 74001-970 Goiânia-GO
Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS ELETRÔNICAS REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG

1. Identificação do material bibliográfico monografia:

Graduação Especialização

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso

Autor (a):	Lorena da Silva Cintra		
E-mail:	lorena_scintra@hotmail.com		
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Título:	As Funções da Controladoria em Empresas Goianas		
Palavras-chave:	Controladoria. Funções. Empresas Goianas		
Título em outra língua:	The functions of the Comptroller in Companies Goianas		
Palavras-chave em outra língua:	Controllership. Functions. Goianas companies		
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	15/12/2011		
Graduação/Curso Especialização:	Ciências Contábeis		
Orientador (a):	Professor Ms. Lúcio de Souza Machado		

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor:

a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos do autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? () Sim (x) Não

Permitir modificações em sua obra?

() Sim

() Sim, contando que outros compartilhem pela mesma licença .

(x) Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autoriza sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local e data Goiânia, 15 dezembro de 2011

Lorena da Silva Cintra

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS
E CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LORENA DA SILVA CINTRA

AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS GOIANAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Ms. Lúcio de Souza Machado.

Goiânia, dezembro de 2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG

Cintra, Lorena da Silva
As Funções da Controladoria em Empresas Goianas
60 f. : il., figs., tabs.

Orientadora: Profª. MS. Lúcio de Souza Machado
Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Goiás, Curso de
Ciências Contábeis, 2011.

Bibliografia.
Inclui lista de tabelas e figuras.

1. Controladoria. 2. Funções. 3. Empresas Goianas. I. Título.

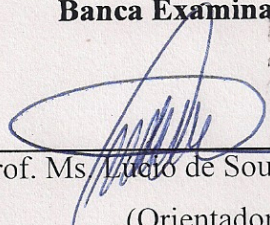
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS
E CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS GOIANAS

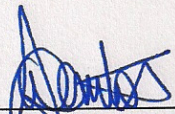
LORENA DA SILVA CINTRA

Monografia de Trabalho de Conclusão de Curso submetida à banca examinadora designada como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

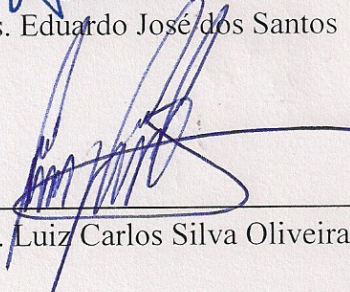
Banca Examinadora:



Prof. Ms. Lúcio de Souza Machado
(Orientador)



Prof. Ms. Eduardo José dos Santos



Prof. Ms. Luiz Carlos Silva Oliveira

Julgada em: Goiânia, 15 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho à minha mãe Linda e
ao meu pai Nei.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida, por me iluminar, dar forças e estar sempre me abençoando em toda e qualquer fase de minha vida. A Nossa Senhora, que sempre tem olhado por mim e intercedendo para que tudo corra bem.

À minha querida e amada mãe Linda, pela força que sempre me deu para que eu conseguisse realizar meus sonhos. Ao meu querido pai Nei, que nunca poupou esforços para proporcionar estudos aos seus filhos, um exemplo de pai, companheiro, amigo; se estou aqui hoje à vitória é de vocês! Eu amo vocês!

Aos meus irmãos Sidney e Mariana, obrigada pela ajuda quando estava “apanhando” do computador, pelas conversas e risadas nas horas de descontração, por ter aguentado o *stress*, pela companhia na estrada da trajetória de Anápolis a Goiânia, e simplesmente por existir e fazer parte de minha vida.

Ao Pedro, obrigada por entender a minha ausência e por fazer de meu sonho seus próprios sonhos, pela companhia nas horas necessitadas, em que tudo só estava dando errado e por ser uma ótima companhia, você, com certeza, fez parte desde o início desta caminhada, muito Obrigada!

As minhas amigas de faculdade Fernanda, Janaina, Letícia e Rosane, obrigada por esses quatro anos, pelas conversas, pelos trabalhos intermináveis, pelos lanches, enfim, por se tornarem pessoas especiais em minha vida. Nunca me esquecerei de vocês meninas, isto é uma promessa.

Ao meu orientador Prof. Ms. Lúcio, obrigada pelo exemplo de perseverança, e por ser uma pessoa tão íntegra em seu trabalho. Obrigada pelos “puxões de orelha”, e por ter me acolhido tão bem como sua orientanda, o mundo precisa de profissionais qualificados como o senhor, continue sendo este grande mestre, com essa postura você tem conquistado seus alunos.

Também preciso agradecer às pessoas que não foram aqui citadas, mas que participaram dessa caminhada e que direta ou indiretamente fizeram parte desse trabalho e de minha caminhada. Obrigada!

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo caracterizar e avaliar as funções da Controladoria desempenhada pelas empresas goianas de grande e médio porte, para em seguida, verificar se elas têm relação com as enunciadas por Almeida, Parisi e Pereira (2006), quais sejam: subsidiar o processo de gestão, apoiar à avaliação de desempenho e resultado, gerir os sistemas de informação e atender os agentes do mercado. A pesquisa classifica-se como exploratória e de levantamento. Para a coleta dos dados, utilizou-se do questionário, cujo documento foi enviado a 18 profissionais de controladoria de empresas de médio e grande porte de Goiás, escolhido por conveniência, obtendo-se todas as respostas. Com os dados da pesquisa foi possível confirmar que às funções exercidas pelo *controllers* nas empresas goianas de grande e médio porte tem relação com as preconizadas pelos teóricos. As atividades vinculadas à função de subsídio ao processo de gestão são executadas pelos profissionais de controladoria goianos em mais de 70% das empresas somando aqueles que responderam realizá-las frequentemente e sempre; as de apoio a avaliação de desempenho assim como a de apoio a avaliação de resultado foram citadas por mais de 60% dos pesquisados; A função de gerir o sistema de informação gerencial foi mencionada por 56%, o menor percentual; e, finalmente, a função de atender aos agentes de mercado foi a que teve o maior percentual de resposta sempre, chegando a 46% dos respondentes e somando as resposta frequentemente supera a casa dos 70%.

Palavras-Chave: Controladoria. Funções. Empresas Goianas.

ABSTRACT

The research aimed to characterize and evaluate the functions performed by the Controllership goianas companies large and medium-sized, then check if they are related to those described by Almeida, Parisi and Pereira (2006), which are: support the process management, support the evaluation of performance and results, management information systems and meet the players. The survey classified as exploratory and survey. For data collection, we used the questionnaire, which document was sent to 18 professionals controlling of medium and large size of Goiás, chosen for convenience, getting all the answers. With the survey data it was possible to confirm that the tasks performed by controllers in Goiás companies large and medium size is related to those outlined by theorists. The activities related to the function of the grant management process are performed by professionals Goiás controllership in more than 70% of companies responded by adding those who perform them often and always, support the performance evaluation as well as support the evaluation outcome were cited by more than 60% of respondents; the function of managing the information management system was mentioned by 56%, the lowest percentage, and finally, the function of meeting the market players was the one with the highest percentage response when, reaching 46% of respondents and by adding the response often exceeds the 70%

Keywords: Controllership. Functions. Goianas companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Bloco I: Caracterização da empresa	29
Quadro 2	Bloco II: Perfil profissional do <i>Controller</i>	30
Quadro 3	Bloco III: A Controladoria	31
Quadro 4	Bloco IV: Função Subsidiar o processo de gestão.....	31
Quadro 5	Bloco IV: Função Apoiar a Avaliação de Desempenho	32
Quadro 6	Bloco IV: Função Apoiar a Avaliação de Resultado.....	32
Quadro 7	Bloco IV: Função Gerir os Sistemas de Informações.....	32
Quadro 8	Bloco IV: Função Atender aos Agentes do Mercado	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Ramo de atuação das empresas.....	35
Gráfico 2	Tempo em que as empresas estão no Estado de Goiás	35
Gráfico 3	Número de Funcionários.....	36
Gráfico 4	Faturamento Anual.....	36
Gráfico 5	Área responsável por exercer atividades de Controladoria.....	38
Gráfico 6	Posição Hierárquica da Controladoria	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Principal Formação Acadêmica dos <i>Controllers</i>	39
Tabela 2	Maior Titulação dos Profissionais de Controladoria	39
Tabela 3	Sexo do Profissional da Controladoria	40
Tabela 4	Remuneração Mensal.....	40
Tabela 5	A Contabilidade é Evolução da Controladoria	41
Tabela 6	Importância da Controladoria	41
Tabela 7	Missão da Controladoria	42
Tabela 8	Função Subsidiar o Processo de Gestão.....	42
Tabela 9	Função Apoiar a Avaliação de Desempenho	44
Tabela 10	Função Apoiar a Avaliação de Resultados	45
Tabela 11	Função Gerir os Sistemas de Informações.....	47
Tabela 12	Função Atender aos Agentes do Mercado	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos	16
1.2	Justificativas.....	17
2	REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1	A Controladoria	18
2.2	Missão da Controladoria	20
2.3	O Profissional da Controladoria – o Controller	21
2.4	As Funções da Controladoria.....	22
2.4.1	Subsídio ao Processo de Gestão	24
2.4.2	Apoio a Avaliação de Desempenho	25
2.4.3	Apoio a Avaliação de Resultado	26
2.4.4	Gestão dos Sistemas de Informações.....	26
2.4.5	Atendimento aos Agentes do Mercado.....	27
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	28
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	34
4.1.1	Ramo de Atividade	34
4.1.2	Tempo em que a empresa está situada no Estado de Goiás.....	35
4.1.3	Número de Funcionários	36
4.1.4	Faturamento Anual	36
4.1.5	Resumo das características das empresas.....	37
4.2	A CONTROLADORIA E O CONTROLLER NAS EMPRESAS.....	37
4.2.1	A Controladoria nas empresas.....	37
4.2.2	O Perfil do <i>Controller</i>	39
4.3	CONCEITO DE CONTROLADORIA.....	40
4.4	AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA DESEMPENHADAS NAS EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTE DE GOIÁS	42
4.4.1	Função Subsidiar o Processo de Gestão	42
4.4.2	Função Apoiar a Avaliação de Desempenho.....	44
4.4.3	Função Apoiar a Avaliação de Resultado.....	45

4.4.4	Função Gerir os Sistemas de Informações	46
4.4.2	Função Atender aos Agentes do Mercado	48
5	CONCLUSÕES	50
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	55

1 INTRODUÇÃO

A globalização vem forçando as empresas a modificarem seus modelos de gestão, visando à maior racionalização dos recursos utilizados e ao alcance de um grau máximo de eficiência e eficácia operacional. Devido a mudanças no mercado, as organizações necessitam de ferramentas que proporcionem melhores condições para a tomada de decisões. A Controladoria surgiu e vem se desenvolvendo nesse contexto para ser a unidade administrativa responsável pela captura, tratamento e comunicação de dados e informações úteis aos gestores, visando à melhor decisão.

A origem da Controladoria como relata Beuren (2002), acontece junto com a Revolução Industrial. O crescimento acelerado das organizações necessitou de meios para maximização de resultados. Os fatores que mais influenciaram o seu surgimento foram o aumento em tamanho e complexidade das organizações, a globalização física das empresas, o crescimento nas relações governamentais com os negócios das companhias e por último o alto do número de fontes de capital.

A presença da Controladoria nas organizações torna-se cada vez mais importante na medida em que se aumenta a competitividade entre os mercados. Para tanto a Controladoria utiliza-se de conhecimentos interdisciplinares de diversas áreas como, por exemplo, Administração, Economia, Informática, Estatística e principalmente da Contabilidade, para consolidar as informações levantadas para o processo decisório.

Um dos primeiros estudiosos a respeito da Controladoria, Tung (1972), afirma que a Controladoria tem como objetivo fornecer informação e dados para a tomada de decisão, e atentar-se em evidenciar os pontos de estrangulamentos presentes e futuros como meio de evitar as reduções nas margens de lucro.

Kanitz (1977) corrobora com Beuren (2002) e afirma que devido ao aumento progressivo de tamanho e complexidade das empresas, a contabilidade, como instrumento para fornecer as informações necessárias aos administradores, está evoluindo para um sistema chamado de Controladoria.

Almeida, Parisi e Pereira (2006) dividem a Controladoria em duas vertentes denominadas de ramo de conhecimento e unidade administrativa. A primeira tem por objetivo estabelecer uma base conceitual responsável pela modelagem, construção e manutenção das informações. A segunda tem por finalidade coordenar a disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações, sendo responsável ainda por coordenar os gestores para atingir a otimização do resultado global da empresa.

A Controladoria como se pode perceber é uma área de grande importância para as organizações atuais. Roehl-Anderson e Bragg (1996) asseveram que é junto a essa área que a alta direção e os gestores da organização buscam informações consistentes a fim de definir os rumos a serem seguidos pela organização.

Para tanto, é conveniente o estudo das funções de Controladoria nas organizações de forma geral, sobretudo, para avaliar como ela se comporta no desenvolvimento de suas atividades, para proporcionar elementos confiáveis e tempestivos à gestão dos negócios. Como bem relata Mosimann e Fisch (1999) cabe a Controladoria o fornecimento de informações úteis à tomada de decisão, colaborando com os gestores das diversas áreas para a obtenção da eficácia empresarial.

Muitas são as definições a respeito das funções da Controladoria principalmente quando essa se parte para a atuação nas empresas. Riccio e Peters (1993) fizeram um levantamento do ambiente global empresarial a fim de formar um conceito sobre o posicionamento da função Controladoria nesse meio. Na pesquisa, os autores chegam à conclusão de que cabe a Controladoria como função monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial.

Lunkes, Gasparreto e Schnorrenberger (2010) pesquisaram o conjunto básico de funções da Controladoria desempenhadas por empresas dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Os autores concluíram que é fundamental à Controladoria às funções de planejamento e controle, e que cabe a área também a prática de elaboração de relatórios, interpretação e contabilidade; e, por último, evidenciaram que a principal preocupação da Controladoria deve estar mais voltada para o futuro da organização.

Muitas são as pesquisas sobre o tema controladoria, o que pode ser comprovado, mediante rápida pesquisa em sites de congresso e revistas de contabilidade e administração de empresas destacando-se o Congresso de Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo, a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, a Revista de Contabilidade e Finanças, entre outras. Como exemplos se pode citar as pesquisas de Frezatti e Kassai (2003), Martin (2002), Siqueira e Soltelinho (2001), Brito (2004), entre as diversas outras.

Dentre essas pesquisas a ênfase está nas de abordagem da controladoria como ferramenta importante no processo de geração de informação para o gestor, com destaque para os seguintes autores Stumpf (1998), Giongo e Nascimento (2005), Júnior e Rocha (2008), Lunkes, Schnorrenberger e Gasparreto (2010), entre outros.

Foram encontradas poucas pesquisas a respeito das funções de controladoria aplicadas às empresas de Goiás. Uma exceção foi o trabalho realizado por Machado et. al (2010) que avaliou as funções de controladoria realizadas nas empresas goianas listadas no ranking da revista Exame 2009. Outros estudos identificados na pesquisa bibliográfica acerca da temática, funções da controladoria, foram Lunkes, Schnorrenberger e Gasparreto (2010), Borinelli e Rocha (2006), Alves (2009), Riccio e Peters (1993).

O Estado de Goiás encontra-se em um cenário de destaque nacional, por ter mostrado desenvolvimento até mesmo maior que a média do país. Confirmado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE no ano de 2010, divulgado no site do Estado de Goiás o qual a fonte é a Superintendência de Estatísticas, Pesquisa e Informação, o setor industrial de Goiás foi o 10º Estado com maior participação no total do valor adicionado. Nacional, com 2,4% na indústria em geral, sendo o 11º na extrativa mineral (0,8% de participação), o 9º na de transformação (2,1% de participação) e o 8º na construção civil (participação de 3,2%), e considerando a inexistência de pesquisa do gênero no Estado.

É neste contexto que a presente pesquisa visa responder a seguinte questão: consegue-se estabelecer relação entre as funções da controladoria preconizadas por Almeida, Parisi e Pereira (2006) e o entendimento dos profissionais de Controladoria nas empresas de grande e médio porte goianas?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Os objetivos de uma pesquisa representam o fim que o trabalho monográfico se propõe atingir, indicando o resultado que se pretende chegar ao final da pesquisa e dar uma resposta ao problema formulado (FACHIN 2002).

Gil (2007) afirma que os objetivos gerais são pontos de partida, indicam a direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não são suficientes para que se inicie a investigação, o que leva a necessidade de redefinir, esclarecer, delimitar, daí surge os objetivos específicos.

A presente pesquisa tem por objetivo geral caracterizar e avaliar as funções da Controladoria desempenhada pelas empresas goianas de grande e médio porte, para em seguida, verificar se elas têm relação com as enunciadas por Almeida, Parisi e Pereira (2006), quais sejam: subsidiar o processo de gestão, apoiar à avaliação de desempenho e resultado, gerir os sistemas de informação e se é capaz de atender os agentes do mercado.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos apresentam caráter mais consolidado. Os mesmos tem por fim atingir o objetivo geral, além de permitir a aplicação em situações particulares. Segundo Gil (2007), os objetivos específicos são para se delimitar exatamente a identificação dos dados que se pretende recolher.

Para Beuren (2006), os objetivos específicos devem descrever ações pormenorizadas, aspectos específicos para alcançar o objetivo geral estabelecido, porém, é preciso manter coerência com o objetivo geral, para que se mantenha uma perfeita harmonização entre os mesmos.

Como objetivos específicos deste estudo, listam-se os seguintes:

- averiguar se os departamentos de Contabilidade e Controladoria são independentes;
- analisar se a Controladoria é um órgão de staff ou de linha nas organizações goianas;
- estabelecer um perfil do controller das empresas goianas;
- avaliar o nível de entendimento dos profissionais de Controladoria sobre os conceitos de Controladoria de acordo com a literatura.
- levantar as funções predominantes desempenhadas pela Controladoria das empresas goianas.

1.2 Justificativas

Em 2008, o Estado de Goiás foi o único com crescimento positivo (0,22%) na produção física industrial, segundo dados da Pesquisa Industrial Anual do IBGE, e é o Estado com o 9º maior Produto Interno Bruto – PIB do país, conforme dados disponibilizados no site da Superintendência de Estatística, Pesquisa e Informações Socioeconômicas – SEPIN (www.seplan.go.gov.br/sepim), ficando atrás apenas de Estados como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, os Estados do Sul, Distrito Federal e Bahia.

Tendo em vista que Goiás é a 9ª economia do país, e esta em constante crescimento, surge à necessidade de se estudar como as empresas situadas no Estado tem se comportado para suportar o crescimento e como as mesmas tem realizados esforços para continuar no ranking dos 10 melhores PIB brasileiro. Logo seria oportuno tentar obter informações sobre a existência de uma Controladoria como aliada da gestão e como uma fonte útil de informação para os gestores, e analisar quais são as funções nas empresas goianas já que as mesmas estão tendo grande ênfase na economia nacional.

O trabalho visa também estimular pesquisas nas empresas do Estado, não somente na área de Controladoria, mas outras áreas que podem estar contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica. Os trabalhos desenvolvidos e a influência acadêmica nas atividades das organizações do Estado de Goiás tem sido escassa devido à falta de estudos relacionados com as empresas da região goiana.

Também é possível notar que poucas são as pesquisas sobre a Controladoria em empresas goianas. Ao realizar uma busca de trabalhos acadêmicos sobre o tema Controladoria é comum encontrar estudos de alguns autores como Lira (2010), Guimarães (2006), Alves (2009) que retratam as empresas do Estado de São Paulo, em empresas do Estado de Santa Catarina se destaca Moura e Beuren (2003), no Estado do Rio Grande do Sul tem-se a contribuição de Giongo e Nascimento (2005). Também se encontram diversas pesquisas sobre a Controladoria com foco no ranking das melhores empresas divulgadas na revistas Exame, por exemplo, a pesquisa de Borinelli e Rocha (2007) e Müller e Beuren (2010), porém é nítido como as organizações do Estado de Goiás tem aparecido tão pouco nas pesquisas acadêmicas, principalmente ao se tratar do tema Controladoria.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Controladoria

No final do século XIX e início do século XX, segundo Schmidt e Santos (2006), as organizações passaram por uma transformação impulsionada pela Revolução Industrial, onde as principais mudanças observadas foram o aumento e complexidade das organizações; globalização física das empresas; crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias e aumento no número de fontes de capital. Com todas essas mudanças percebe-se a necessidade de criação de uma nova área de gestão empresarial como resposta ao processo evolutivo natural das organizações do início do século XX.

Do mesmo modo, Beuren (2002) afirma que a origem da Controladoria ocorreu com o advento da Revolução Industrial, pois o crescimento acelerado das organizações necessitou de meios para maximização de resultados. Os fatores que mais influenciaram o surgimento da mesma foram o aumento em tamanho e complexidade das organizações, a globalização física das empresas, o crescimento nas relações governamentais com os negócios das companhias e por ultimo o alto do número de fontes de capital.

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996), a principal atividade da Controladoria inicialmente era o processamento das transações que apoiavam as operações dos negócios. De acordo com Kanitz (1977) o aumento progressivo de tamanho e complexidade das empresas, fez com que a contabilidade como instrumento para fornecer as informações aos administradores, evoluísse para um sistema chamado de Controladoria.

A Controladoria surgiu como forma de subsidiar o processo de crescimento que as empresas se encontravam e resgatar o principal papel da contabilidade, utilizando-se de sua base conceitual e de outras áreas de conhecimento, com o intuito de suprir as informações necessárias para o processo de crescimento, desenvolvimento e a globalização das organizações.

Tung (1972) enuncia a Controladoria como um órgão de staff (assessoria), que tem por objetivo o fornecimento de dados e informações para a tomada de decisão dos gestores, por

meio de pesquisas e planejamento, evidenciando os pontos de estrangulamento presentes e futuros, evitando as reduções nas margens de lucro. Observa-se que Tung visualiza a Controladoria como assessora ativa da administração, sobretudo para permitir análises atuais, visando o enfrentamento dos desafios futuros. Neste sentido, a função envolvendo a previsão orçamentária seria um dos caminhos para se atingir essa empreitada.

Da mesma forma Kanitz (1977), entende a Controladoria como um órgão subordinado a presidência que tem o objetivo de assessoria, ou seja, zelar para que as coisas corram bem em termos de resultados finais. Para poder estabelecer um bom controle é necessário que o profissional tenha conhecimento em diferentes áreas como a contabilidade, administração, economia, psicologia, estatística, matemática, informática entre outras relacionadas com o ramo de atividade da empresa.

Outros autores como Mosimann e Fisch (1999) defendem a Controladoria como um órgão ao qual o controller toma decisões quanto à aceitação de planos, caracterizando a Controladoria como um órgão de Linha. A diferença propriamente dita de um órgão de linha e um de staff consiste que os órgãos de linha exercem função de comando e os órgãos de staff não tem ação de comando. A função de um órgão de staff é de assessorar e dar apoio aos demais departamentos, sendo responsável por aconselhar os outros órgãos no desempenho das suas atividades. Sendo assim os órgãos de linha participam efetivamente da tomada de decisão o que o responsabiliza pelas atitudes tomadas.

Para Mosimann e Fisch (1999) a Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto a aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007), a Controladoria é o departamento responsável pela projeção, elaboração, implementação e de manutenção do sistema integrado informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, podendo ser considerado como um estágio evolutivo da contabilidade.

Com o exposto, pode-se denotar que a Controladoria é o órgão da empresa que atua no processo de gestão com o objetivo de propiciar as melhores informações para os gestores das entidades, de forma que planeja, elabora projetos, fazer projeções, fazer avaliação de desempenho, atende a avaliação de desempenho, a fim de contribuir com o processo de gestão de modo que as decisões tomadas atinjam a eficácia organizacional gerando os melhores resultados com o menor sacrifício de recursos possíveis.

2.2 Missão da Controladoria

De acordo com dicionário Aurélio é a seguinte a definição da palavra Missão: sf. Função ou poder que se confere a alguém para fazer algo. Ao trazer o significado da palavra para a realidade da pesquisa interpreta-se que a missão é o objetivo fundamental de uma organização, traduz a finalidade última da empresa e consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais.

A missão da Controladoria, segundo Almeida, Parisi e Pereira (2006), é assegurar a otimização do resultado econômico da organização. Atinge essa missão ao ser a mola propulsora que leva as melhores informações empresariais aos gestores. A Controladoria é a área com visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à promoção da otimização do todo. Portanto, pra a missão ser cumprida os objetivos da controladoria devem estar claros e viáveis.

Neste contexto, os objetivos da Controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são a promoção da eficácia organizacional, a viabilização da gestão econômica e a promoção da integração das áreas de responsabilidade. Concordando como esse enunciado, Peleias (2002) menciona que a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global. Assim a Controladoria como órgão administrativo tem a função de promover a maximização de resultados de forma a garantir os ideais da entidade, como a missão, normas e princípios auxiliando a entidade para que a mesma seja ótima e contínua.

Do mesmo modo Franco, Perez Junior e Pestana (1997), confirmam que a missão da Controladoria é a de otimizar os resultados econômicos por meio de um modelo de informação que se baseie em um modelo de gestão, tendo uma visão estratégica no planejamento global e na implantação dos projetos.

Em outras palavras, porém como o mesmo propósito, Mosimann e Fisch (1999), definem que a Controladoria deve empenhar-se para garantir o cumprimento da missão e da continuidade da organização, coordenando o esforço das áreas para obter o resultado global.

A Controladoria está intimamente ligada na missão da empresa, a mesma desempenha o papel que pode ser fundamental para se atingir as metas estabelecidas pela organização. Pode-se notar que os autores são unânimes em relação à missão da Controladoria, afirmando que a real missão do órgão é a de otimizar os resultados econômicos da empresa.

2.3 O Profissional da Controladoria – o *Controller*

Com o surgimento de uma nova área de atuação surge a necessidade de um novo profissional, com as qualificações necessárias e atualizadas para desempenhar o papel de uma profissão pouco conhecida, porém como observado nas referências anteriores de grande importância.

Segundo Tung (1972) surge um novo modelo de gestor com características pessoais e relacionamento interpessoal, com habilidades comunicativas para expressar-se bem oralmente e por escrito, inclusive em outros idiomas, competência gerencial, visão abrangente das cadeias de produção e conhecimento do seu negócio, qualificações técnicas, sintonia com as especificidades do setor e flexibilidade.

Para Figueiredo e Cagianno (2004), o profissional da controladoria deve preencher alguns requisitos, como um bom conhecimento do ramo de atividade da empresa em que atuam conhecer a empresa desde seu início, sua missão, seus objetivos e suas políticas, deve ter habilidade em analisar dados contábeis e estatísticos, e deve saber se expressar bem oralmente e por escrito e ter profundo conhecimento nos princípios contábeis.

Atentando-se as funções do *controller*, Nakagawa (1978) salienta que cabe a ele projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações capaz de atender adequadamente as necessidades de informações do processo de planejamento e controle da empresa.

Para Padoveze (2003), o papel do *controller* é o de monitorar o plano de ação da empresa, fazendo avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com o foco no desempenho e resultado global e dos setores.

Siqueira e Soltelinho (2001) descrevem bem a trajetória da profissão no mercado brasileiro. O surgimento do profissional de Controladoria teria aparecido entre a década de 50 e 60, influenciada pelo crescimento de investimentos estrangeiros. Nos anúncios pesquisados de recrutamento do profissional de Controladoria, percebeu-se como a área de formação básica mais requisitada a Economia, com empate durante os anos de 1968 e 1969 a Contabilidade. O trabalho mostrou que as empresas que mais solicitam estes profissionais são empresas de grande porte, e que o mercado deseja um profissional experiente, com profundos conhecimentos informática, com domínio de uma ou mais línguas estrangeiras, habilitado a trabalhar sob pressão e em equipe, comunicativo e com capacidade de liderar.

Duque (2011), ao investigar o perfil profissional do *controller* exigido pelo atual mercado de trabalho, notou que os profissionais devem manter o foco na multidisciplinaridade. Segundo a autora as principais atividades desenvolvidas são rotinas financeiras e contábeis, legislação societária e tributária, elaboração das demonstrações contábeis, sistema de informação, geração de relatórios, planejamento, orçamento, controle, custos, análise financeira e contábil, gestão de pessoas, trabalho em equipe, liderança, visão global, proatividade, visão empresarial, além de uma boa comunicação oral são um conjunto de qualificações indispensáveis a um profissional de Controladoria.

Benoit et al. (2007) realizaram um levantamento das vagas anunciadas em sites especializados em seleção e recrutamento, foi identificado que as empresas de pequeno porte buscam profissionais para desempenhar suas atividades na área operacional e empresas de grande porte necessitam de pessoal que atue em nível estratégico. Em relação às atribuições relatadas nos anúncios é requerido conhecimento em contabilidade societária e financeira, competência de análise e planejamento, outros conhecimentos são solicitados como conhecimentos em princípios contábeis americanos (US GAAP¹), conhecimento em informática, matemática financeira e contabilidade. Foram solicitados também domínio em língua inglesa, e entre a formação acadêmica mais requisitada se encontra a Ciências Contábeis.

O *Controller* como foi demonstrado precisa ter a capacidade de entender profundamente a organização e o ramo de atuação para que assim seja capaz de proporcionar as informações necessárias para os gestores no processo de gestão.

2.4 As Funções da Controladoria

Segundo Nakagawa (1994 p. 44), “[...] A definição de uma função deve responder o mais precisamente possível a questão: ‘o que ela (função) faz?’”. Portanto, este capítulo apresentará a visão dos autores a respeito das funções desempenhadas pela Controladoria. E em forma de tópicos irá expandir os conceitos das funções enunciadas por Almeida, Parisi e Pereira (in CATELLI, 2006) foco do presente trabalho.

Para Franco, Perez Júnior e Pestana (1997), a Controladoria tem como função básica garantir a perfeita realização do processo de “decisão-ação-informação-controle”, para

¹ Princípios Contábeis Norte-Americanos

controlar e acompanhar as atividades da empresa. Os autores ainda incluem como as principais responsabilidades da Controladoria são:

- organização de um sistema de informações gerenciais para que a administração conheça os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- comparação entre o planejado e o real;
- classificação e identificação das variações de desempenho e de estimativa;
- a apresentação de medidas corretivas.

As funções da Controladoria segundo Kanitz (1977) são as de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Informação compreende os sistemas contábeis, financeiros e gerenciais. A motivação refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento, a coordenação visa a centralizar informações com vistas à aceitação de planos. A função avaliação seria a interpretação dos fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidades, a função de planejamento seria a de assessorar a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos, e por última função da Controladoria, o acompanhamento, que verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados para revisar as falhas e corrigi-las.

Nakagawa (1993) afirma que a Controladoria fica responsável pelo sistema integrado de informações, projeção, implantação e manutenção.

Para Schmidt e Santos (2006), o modelo de gestão de uma organização está fundamentado no processo de decisão dos gestores da entidade. O modelo de gestão pode ser dividido em três submodelos: decisão, mensuração e informação. O modelo de informação é gerido pela Controladoria, e tem como principais características as funções da controladoria. Os autores afirmam que a Controladoria tem como principal função o gerenciamento dos sistemas de informações das entidades. É papel da Controladoria identificar as necessidades dos tomadores de decisão, gerar informações corretamente mensuradas para que as decisões atinjam a missão da empresa.

Uma caracterização da função da Controladoria interessante é a de Heckert e Wilson (1963), eles fazem uma analogia ao afirmarem que ao *controller* não compete o comando do navio, pois essa é a tarefa do primeiro executivo; o *controller* é representado pela figura do navegador, ou seja, de manter informado o comandante quanto a distancia percorrida, local em que se encontra a velocidade, e os obstáculos encontrados, traçando um caminho para que o navio chegue ao destino.

Um levantamento realizado em sua tese a Estrutura Conceitual da Controladoria, Borinelli (2006) apresenta as principais funções da Controladoria enunciadas pela literatura: gerenciar atividades contábeis; implementar e gerenciar todos os registros contábeis; elaborar e fazer análise das demonstrações contábeis; atender os agentes de mercados; coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração de planos empresariais, orçamentos e previsões; promover informação contábil, patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão; função de planejamento, mensuração e controle dos custos; atender obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis tributárias; proteção dos ativos; estabelecer e monitorar o controle interno; controlar os riscos no negócio; e conceber e gerenciar modelos de sistemas de informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.

Por último apresentam-se as funções enunciadas por autores que são objeto de estudo da pesquisa, Almeida, Parisi e Pereira (2006) para os autores as funções de uma empresa são definidas de acordo com suas características operacionais, ou seja, são definidas de acordo com o produto ou serviço desenvolvido pela mesma. A Controladoria está envolvida nas funções da organização através do conjunto de objetivos, que decorrem da missão da empresa, e quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica.

As funções da Controladoria em uma organização segundo os autores são as seguintes: subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho; apoiar a avaliação de resultado: gerir os sistemas de informações e atender os agentes do mercado. Estas funções serão tratadas nas subseções seguintes:

2.4.1 Subsídio ao Processo de Gestão

De acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2006), esta função consiste em adequar o processo de gestão à realidade da empresa diante o meio ambiente que se encontra. A Controladoria estará exercendo seu papel através de informações sobre desempenhos e resultados econômicos, por meio de um sistema de informações que permita simulações e projeções sobre os eventos para os gestores tomarem as decisões.

O processo de gestão segundo Padoveze e Taranto (2008 p. 4) “[...] consiste no ciclo sequencial das atividades administrativas de planejamento, execução e controle.” Dentro da atividade de planejamento se encontra o orçamento, o qual segundo Almeida, Parisi e Pereira (2006, p. 350) “[...] é inerente a esta função monitorar o processo de elaboração e consolidação do orçamento”.

Padoveve e Taranto (2008) definem o orçamento como a expressão quantitativa de um plano de ação, ou seja, a quantificação máxima possível de todos os elementos que farão parte dos programas constantes no plano de ação e pela mensuração econômica desses elementos. Afirmam também Padoveze e Taranto (2008), que o plano orçamentário consiste no processo de planejamento de curto prazo, que tem como referência estrutural o sistema de informação contábil, o qual faz parte das atribuições da Controladoria.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, apud Leite et al., 2008), citam três principais benefícios do orçamento como sendo a responsabilidades dos gestores em pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidade para planejar; os orçamentos fornecem expectativas definidas, que servirão como base para a comparação do desempenho subsequente e por último os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades, ou áreas de responsabilidades, da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo.

Para Atkinson et al. (2000, apud Leite et al., 2008), o orçamento nas empresas reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo para cada subunidade organizacional.

2.4.2 Apoio a Avaliação de Desempenho

Para Almeida, Parisi e Pereira (2006), a função avaliação de desempenho é realizada como forma de subsídio ao processo de avaliação. Deve ser efetuada individualmente por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos. Cabe a esta função: elaborar análise de desempenho econômico das áreas; elaborar a análise de desempenho dos gestores; elaborar a análise de desempenho econômico da empresa e avaliar o desempenho da própria área.

Pereira (2006) afirma que avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuí-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas. O desempenho quando relacionado assume diversas dimensões, por exemplo, à empresa em sua totalidade, a suas áreas, às funções e aos cargos exercidos, aos aspectos operacionais, econômicos e financeiros, entre outros.

O desempenho global da empresa é o princípio pelo qual se podem analisar as atividades da empresa. O desempenho global pode ser interno ou externo. Os gestores precisam fazer comparações do desempenho da empresa com outras empresas do mesmo setor econômico, por exemplo, em termos de lucros, participação de mercado, faturamento, e

com o meio externo corresponde às expectativas dos acionistas ou dos proprietários da empresa, bem como às expectativas de outras entidades a ela relacionadas.

Ainda segundo Pereira (2006), desempenho global é dividido em duas formas: desempenho divisional ou das áreas da empresa e o desempenho individual ou funcional. O primeiro é associado à geração de produtos e serviços oferecidos pela organização, o segundo desempenho individual associa-se as atividades desenvolvidas de acordo com cada cargo ou função ocupada, dentre eles os gestores.

Outra dimensão do desempenho seria o desempenho econômico que esta ligada ao desempenho operacional, pois está envolvida com a atividade produtiva e revela os seus resultados econômicos. Aspectos como custo dos produtos, eficiência níveis de utilização de equipamentos, prazos de produção, qualidade do produto são fatores que interferem no resultado econômico.

2.4.3 Apoio a Avaliação de Resultado

Almeida, Parisi e Pereira (2006) afirmam que a Controladoria esta ligada a avaliação de resultados, de forma que é função da Controladoria elaborar e analisar o resultado econômico dos produtos e serviços, monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões e avaliar o resultado de seus serviços.

Segundo Pereira (2006) a avaliação de resultado se refere em avaliar as contribuições dos produtos/serviços gerados nos resultados da empresa. Dessa forma o resultado deve ser associado a um produtos/serviços, linhas de produtos, setores de mercado e outros fatores que esta diretamente relacionada com produtos/serviços produzidos pela empresa.

Ainda segundo Pereira (2006), é necessário da avaliação de desempenho, pois a mesma proporciona uma gestão eficaz das contribuições desses produtos/serviços, a fim de gerar os melhores resultados possíveis.

2.4.4 Gestão dos Sistemas de Informações

Para Almeida (2006), as organizações devem estabelecer um conjunto de procedimentos com percepção de captar os acontecimentos internos e externos, ao qual este formará informações de maneira estruturada para subsidiar os gestores no processo de gestão.

Uma das funções da Controladoria enunciadas por Almeida, Parisi e Pereira (2006) é gerir os sistemas de informações cabe a esta função: definir a base de dados para serem oferecidas as informações necessárias para o processo de gestão, elaborar modelos para padronizar e harmonizar as informações econômicas considerando as características físico-operacionais próprias das áreas para os gestores.

Almeida (2006) afirma que o sistema de informação consiste na obtenção e transformação de dados em informações. As características do sistema de informação devem dar suporte ao processo de gestão e deve ser elaborado sob os moldes do mesmo.

2.4.5 Atendimento aos Agentes do Mercado

Pode-se perceber que as empresas vivem em um sistema aberto, e trocam diferentes tipos de recursos e produtos. De acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2006) a Controladoria tem como função atender as demandas externas analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico e atender aos diversos agentes do mercado.

Como agente do mercado pode-se entender os usuários externos, o qual a Controladoria se encarrega de fornecer informações. Cabe a Controladoria como principal fornecedora de informação aos gestores identificar as alterações nas legislações e os impactos que podem oferecer a empresa a qual atua fornecer subsídios aos gestores para que as mudanças trazidas pelo fisco não seja motivo de alterações em seus resultados, de forma a deixar a empresa sempre atualizada para que nenhuma alteração influencie bruscamente em seus resultados.

Atender os auditores internos e externos, instituições financeiras são atividades pertinentes a Controladoria, em sua função de atender os agentes de mercado. Portanto, de posse de dados elaborados pela contabilidade, é pertinente a Controladoria analisar os dados para que as informações a serem fornecidas aos usuários externos não estejam impertinentes a realidade da empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é de cunho exploratório, tendo como foco avaliar e caracterizar as funções de Controladoria em empresas que possuem o setor de Controladoria, ou mesmo a contabilidade subsidiando no processo de gestão das organizações. Gil (1999, apud BEUREN 2009), destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Como as funções da Controladoria são pouco estudadas nas empresas goianas, a pesquisa tem o intuito de explorar acerca de proporcionar algum subsídio para o incentivo de novas pesquisas na área no Estado de Goiás.

Para atingir os objetivos da pesquisa, realizou-se o levantamento de dados sobre a Controladoria e suas funções em 18 empresas goianas. A amostra empregada é a não probabilística, pois se escolheu ao acaso a seleção das empresas. Marconi e Lakatos (2002) afirmam que a principal característica de uma amostra não probabilística consiste em não fazer o uso de formas aleatórias de seleção de amostras, o que impede a aplicação de certas fórmulas estatísticas. Ainda segundo Marconi e Lakatos (2002) a amostragem não probabilística é dita subjetiva ou por julgamento, não podendo estabelecer com precisão a variabilidade amostral, e não se pode estimar o erro.

As empresas foram escolhidas intencionalmente, pois se precisava de empresas que de fato possuísse a Controladoria, ou a contabilidade como função similar ao da Controladoria. Obteve-se resposta de 18 (dezoito) empresas.

Para a coleta de dados usou-se como instrumento o questionário com perguntas sobre a caracterização da empresa, o perfil do *controller*, o entendimento do profissional da Controladoria sobre o assunto e sobre as funções da Controladoria desempenhadas na empresa.

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Com pensamento semelhante Gil (1999 apud BEUREN 2009, p. 130) define:

O questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objeto o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

Depois de construído o questionário, mas antes de se iniciar a coleta de dados definitiva foi realizado o pré-teste, com o intuito de certificar se as perguntas estavam claras e permitia o completo entendimento dos respondentes. Vieira (2009) discorre sobre a necessidade da realização do pré-teste para verificar se o questionário está compreensível para todos e se a pesquisa está bem planejada.

O pré-teste foi realizado com dois professores e um profissional de Controladoria participante da pesquisa. Os revisores apontaram alterações e sugestões necessárias, as quais foram consideradas convenientes e oportunas para a pesquisa.

Após a fase de pré-teste iniciou-se a coleta de dados, as questões foram enviadas aos respondentes de forma on-line, por meio de um site especializado de aplicação de questionários - SurveyMonkey, o mesmo foi dividido em 4 (quatro) blocos para melhor entendimento dos respondentes e para melhor interpretação dos resultados.

O primeiro Bloco I teve como objetivo o mapeamento das características da empresa respondente da pesquisa, ramo de atividade, faturamento anual e número de colaboradores, de acordo com o Quadro 1 abaixo:

Perguntas	Opção de Respostas
A empresa é de natureza:	<input type="checkbox"/> Farmacêutica <input type="checkbox"/> Química <input type="checkbox"/> Adubos e Fertilizantes <input type="checkbox"/> Alimentícia <input type="checkbox"/> Outra
Há quanto tempo à empresa está no Estado de Goiás?	<input type="checkbox"/> Há menos de 10 anos <input type="checkbox"/> De 11 anos a 15 anos <input type="checkbox"/> De 16 anos a 20 anos <input type="checkbox"/> De 21 anos a 25 anos <input type="checkbox"/> Há mais de 25 anos
Qual é o número de empregados da empresa?	<input type="checkbox"/> Menos de 100 <input type="checkbox"/> De 101 a 200 <input type="checkbox"/> De 201 a 300 <input type="checkbox"/> De 301 a 400 <input type="checkbox"/> Mais de 400
O faturamento anual da empresa enquadra-se:	<input type="checkbox"/> Até R\$ 50 milhões. <input type="checkbox"/> De R\$ 51 a R\$ 150 milhões <input type="checkbox"/> De R\$ 151 a R\$ 250 milhões <input type="checkbox"/> De R\$ 250 a R\$ 350 milhões <input type="checkbox"/> De R\$ 351 a R\$ 500 milhões. <input type="checkbox"/> Mais de R\$ 501 milhões.
A empresa tem suas demonstrações contábeis anuais auditadas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
A empresa tem investidores internacionais?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Quadro 1 – Bloco I: Caracterização da empresa

Fonte: Elaborado pela autora

O Bloco II teve como finalidade verificar a existência da Controladoria nas empresas e detalhes sobre áreas que fazem essa função quando não existe a unidade Controladoria bem como estabelecer o perfil do profissional que trabalha como *Controller*, como mostra o Quadro 2 abaixo:

Perguntas	Opção de Respostas
Existe na empresa um setor de Controladoria?	() Sim () Não
Caso a resposta anterior seja não, qual das áreas seguintes tem por atribuição identificar, acumular, analisar e comunicar informações sobre a parte financeira e não financeira à gestão?	() Contabilidade () Financeiro () Administração Geral () Tecnologia da Informação () Outra
A Controladoria é:	() Um órgão de Linha. () Um órgão de Staff
Qual é a sua formação?	() Administração () Ciências Contábeis () Direito () Economia () Engenharia () Outras
Qual é a sua maior formação?	() Doutorado () Mestrado () MBA ou especialização () Graduação () Outros
Qual é o seu sexo?	() Feminino () Masculino
Qual é a sua idade?	() Até 25 anos () De 26 a 30 anos () De 31 a 40 anos () De 40 a 50 anos () De 51 a 60 anos () Acima de 60 anos
Qual é a sua remuneração mensal?	() Até 5.000,00 / mês. () De 5.000,01 a 8.000,00 / mês. () De 8.000,01 a 12.000,00 / mês () De 12.000,01 a 15.000,00 / mês () De 15.000,01 a 20.000,00 / mês () Mais de 20.000,01 / mês.

Quadro 2 – Bloco II: Perfil profissional do *Controller*

Fonte: Elaborado pela autora

O Bloco III teve como objetivo analisar o entendimento dos respondentes a cerca da dos conceitos sobre a Controladoria como área geradora de informações/ suporte ao processo de gestão das empresas (planejamento, execução e controle), os respondentes foram instruídos a determinar a importância de cada ponto, conforme escala que varia de 1 a 4 sendo 1 atribuído quando o ponto for de “discordo totalmente” ser função da Controladoria, 2 para

“discordo parcialmente”, 3 quando for “concordo parcialmente”, 4 para “concordo totalmente”, como demonstra o Quadro 3.

Perguntas	Opção de Respostas			
	1	2	3	4
A Controladoria é a evolução natural da contabilidade				
A Controladoria é um órgão indispensável para as empresas competitivas, porque fornece constantemente informações financeiras e não financeiras aos gestores para tomada de decisão.				
A Controladoria é modelada consoante a missão da empresa, bem como às crenças e valores dos principais dirigentes.				
É missão da Controladoria assegurar a otimização do resultado econômico da organização (lucro).				

Quadro 3 – Bloco III: A Controladoria

Fonte: Elaborado pela autora

E por último o Bloco IV, as perguntas desse bloco visa caracterizar o entendimento do *controller* acerca das funções da Controladoria que de acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2006) são: **subsidiar o processo de gestão; apoiar a avaliação de desempenho; apoiar a avaliação de resultados; subsidiar o sistema de informações e atender os agentes de mercado**, de acordo com os quadros a seguir.

Função Subsidiar o Processo de Gestão	N	R	AV	F	S
Auxilia a administração no estudo e avaliação do ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças à empresa.					
É responsável por acompanhar o orçamento da empresa.					
Colabora com a administração no levantamento de pontos fortes e fracos no ambiente interno.					
Promove a integração dos planos orçamentários por áreas de responsabilidade.					
Compara periodicamente os resultados efetivos com as metas estabelecidas no plano orçamentário.					
Identifica oportunidade de redução de custos através do planejamento do orçamento.					
Legenda: N – Nunca; R – Raramente; AV – Às vezes; F – Frequentemente; S – Sempre.					

Quadro 4 – Bloco IV - Função Subsidiar o processo de gestão

Fonte: Elaborado pela autora

O próximo quadro expõe as perguntas pertinentes a Função Apoiar a Avaliação de Desempenho.

Função Apoiar a Avaliação de Desempenho	N	R	AV	F	S
Elaboração de indicadores para acompanhamento das metas estabelecidas pelas áreas, departamentos, unidades de negócios e da empresa.					
A partir da análise de desempenho das áreas, elabora e analisa o desempenho global da empresa.					
Promove reuniões de avaliações com gestores para avaliação de metas de produção, suprimento, vendas, logística, dentre outras.					
Controla os recursos consumidos por cada área da empresa e identifica se a meta estabelecida pelo setor esta sendo alcançada.					
Avalia os custos das atividades a fim de estabelecer prioridades quanto aos esforços de melhorar o desempenho das áreas de responsabilidades.					
Avalia o desempenho da área de Controladoria ou a área que exerce a atividade de Controladoria para analisar se a mesma esta atingindo as expectativas da empresa.					
Legenda: N – Nunca; R – Raramente; AV – Às vezes; F – Frequentemente; S – Sempre.					

Quadro 5 – Bloco IV - Função Apoiar a avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro abaixo pode-se visualizar as perguntas a respeito à Função Apoiar a Avaliação de Resultado.

Função Apoiar a Avaliação de Resultado	N	R	AV	F	S
Analisa os custos dos produtos e serviços produzidos.					
Avalia se o resultado final dos produtos e serviços oferecidos está sendo satisfatórios no mercado.					
Analisa se os produtos e serviços estão mantendo o padrão de qualidade adotado pela empresa.					
Compara o desempenho dos produtos/serviços da empresa como os produtos/serviços similares dos principais concorrentes no mercado.					
Elabora planilhas de mensuração do resultado econômico de cada produto e serviço produzido pela empresa.					
Legenda: N – Nunca; R – Raramente; AV – Às vezes; F – Frequentemente; S – Sempre.					

Quadro 6 – Bloco IV - Função Apoiar a Avaliação de Resultado

Fonte: Elaborado pela autora

O próximo quadro demonstra a Função Gerir os Sistemas de Informações:

Função Gerir os Sistemas de Informações	N	R	AV	F	S
Proporcionar um sistema de informação ao qual permita o acompanhamento orçamentário.					
Customizar os relatórios para que proporcione informações suficientemente uteis para os gestores tomarem decisão correta.					
Gerar informações sobre os indicadores de evolução internos versus os externos (preços, crescimento das vendas, indicadores de produtividade, etc.).					

Propiciar informações sobre produtividade, qualidade, recursos humanos, satisfação dos clientes, etc.					
Elabora modelos de decisão que contenha informações acerca dos processos operacionais da empresa.					
Legenda: N – Nunca; R – Raramente; AV – Às vezes; F – Frequentemente; S – Sempre.					

Quadro 7 – Bloco IV - Função Gerir os Sistemas de Informações

Fonte: Elaborado pela autora

E por último o quadro com as perguntas sobre a Função Atender os Agentes de Mercado.

Função Atender aos Agentes do Mercado	N	R	AV	F	S
É responsável pelo envio de declarações oficiais aos fiscos.					
Supervisiona e orienta as áreas para atendimento as fiscalizações.					
Revisam a documentação contábil e financeira enviada as instituições financiadoras.					
Acompanha as alterações nas legislações aplicadas a empresa e repassa as áreas para o adequado atendimento.					
Auxilia a contabilidade e outras áreas no fornecimento de dados e informações a auditoria externa e interna.					
É responsável pela prestação de contas anual aos usuários da informação contábil.					
Legenda: N – Nunca; R – Raramente; AV – Às vezes; F – Frequentemente; S – Sempre.					

Quadro 8 – Bloco IV - Função Atender aos Agentes do Mercado

Fonte: Elaborado pela autora

O *controller* ao responder teve que levar em conta não o entendimento acerca das funções da Controladoria, mais considerar a realidade da empresa na qual trabalha e relacionar a frequência em que são desenvolvidas as atividades relacionadas nas perguntas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os dados coletados durante a pesquisa por meio dos questionários respondidos pelos 18 profissionais que exercem a função de Controladoria nas empresas pesquisadas. O capítulo será dividido como o questionário foi apresentado em blocos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A primeira parte do questionário teve por objetivo mapear as características das empresas respondentes da pesquisa. As perguntas versaram sobre o ramo de atuação, o tempo que a empresa atua no Estado de Goiás, o número de empregados, o faturamento anual e se as empresas são auditadas por auditores independentes.

4.1.1 Ramo de Atividade

As empresas poderiam ser classificadas em: Farmacêutica, Química, Adubos e Fertilizantes, Alimentícias e Outras. Conforme se pode analisar no Gráfico 1, aproximadamente 72% das empresas são classificadas como “Outras”, as empresas “Químicas” se concentraram um percentual de 11% e as outras alternativas tiveram um percentual de 5% Farmacêutica e 6% Adubos e Fertilizantes e Alimentícias.

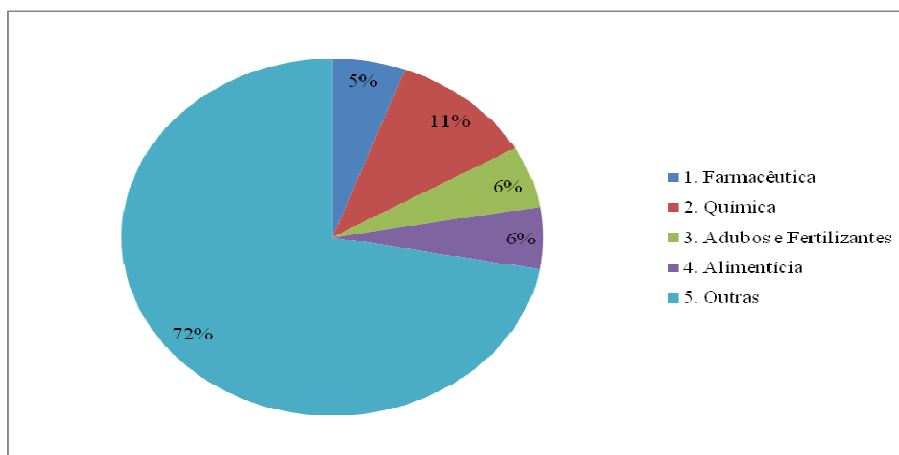


Gráfico 1 – Ramo de atuação das empresas

Fonte: Elaborado pela autora

Foi pedido para que as empresas que se enquadrassem como “Outras”, indicassem seu ramo de atuação, o qual foi possível identificar: tecnologia de segurança, indústria de pré-moldados e estruturas metálicas, hospitalar, comércio varejista e atacadista, indústria de construtivos isotérmicos, concessionária de energia elétrica, indústria do setor sucroalcooleiro e empresa agropecuária.

4.1.2 Tempo em que a empresa está situada no Estado de Goiás

Quanto ao tempo em que as empresas estão situadas no Estado de Goiás, 25% das empresas já estão situadas no Estado a mais de 25 anos, ficando com um percentual de 22% as que já exercem suas atividades no Estado de 16 anos a 20 anos. E o maior percentual 33% das empresas está no Estado de 11 anos a 15 anos. O que se pode notar que as empresas já possuem um período satisfatório atuando no Estado de Goiás, como indicado no Gráfico 2.

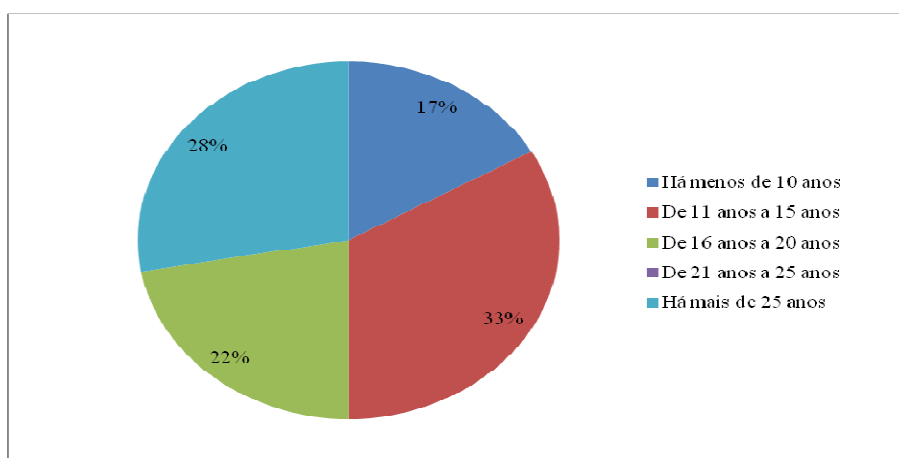


Gráfico 2 - Tempo em que as empresas estão no Estado de Goiás

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.3 Número de Funcionários

Ao observar a caracterização das empresas por número de funcionário dentre as empresas pesquisadas, as maiores faixas são empresas com mais de 400 colaboradores (39%), de 101 a 200 (28%) e menos de 100 (22%). Pode-se notar que cerca de 11% possuem entre 200 a 400 funcionários, de acordo como Gráfico 3.

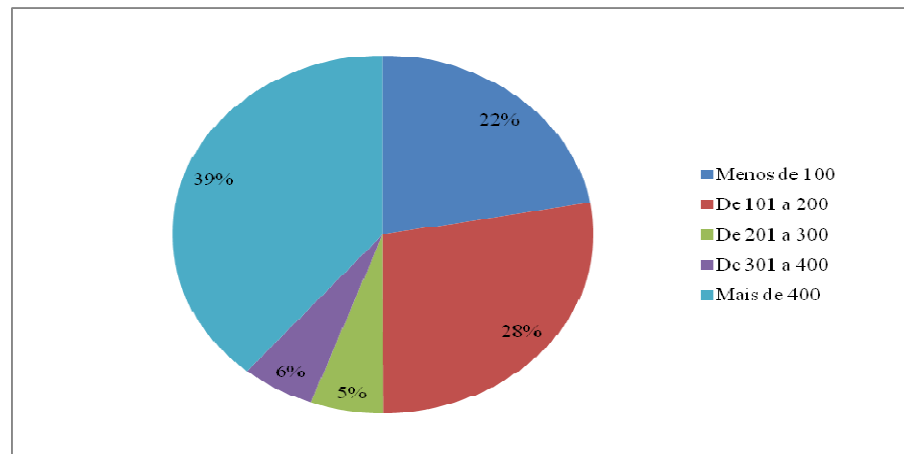


Gráfico 3 – Número de Funcionários

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.4 Faturamento Anual

Ao se tratar de faturamento tem-se que 50% das empresas possuem o faturamento anual até 50 milhões de reais, como indica o Gráfico 4. As outras faixas são abaixo de 20% concentrando-se 17% as empresas que possuem faturamento entre 250 a 350 milhões de reais, com um percentual de 11% compreende as faixas de faturamento entre 51 milhões a 250 milhões.

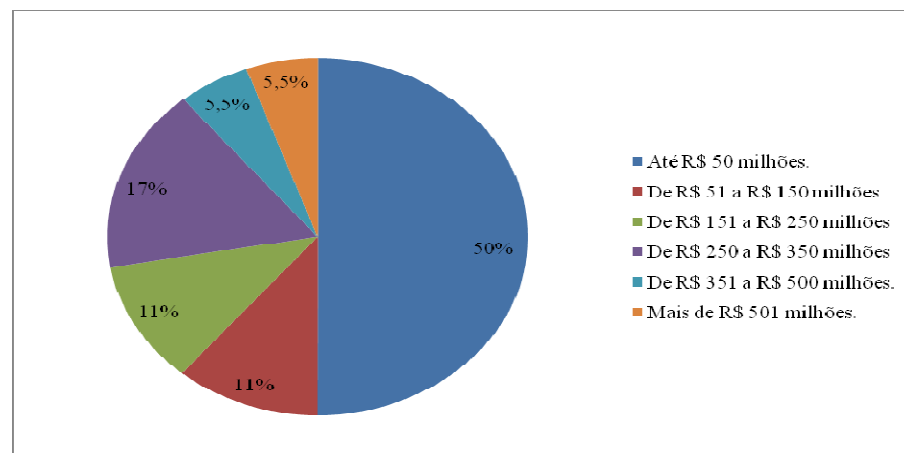


Gráfico 4 – Faturamento Anual

Fonte: Elaborado pela autora

Logo podemos notar que 9 (nove) entre o total de empresas respondentes possuem o faturamento até 50 milhões de reais. Apenas duas empresas se concentram na faixa com faturamento acima de R\$ 351 milhões, sendo 1 organização com faturamento entre R\$ 351 a R\$ 500 milhões e 1 empresa com faturamento maior que R\$ 501 milhões.

4.1.5 Resumo das características das empresas

Os dados apresentados sobre as empresas retratam que a amostra acolhe uma gama em relação ao ramo de atuação, proveniente da intencionalidade de não se restringir nenhuma atividade, mais por as mesmas possuírem em comum um órgão de Controladoria ou contabilidade. Em relação aos números de funcionários das empresas percebe-se que 50% possuem mais de 200 funcionários e 50% possuem menos de 200 funcionários. O faturamento retrata que 50% têm seu faturamento até 50 milhões de reais, entre as demais apenas 6% possuem faturamento de maior que 501 milhões de reais. Outro dado interessante e que não se faz necessário gráfico é que entre as empresas 50% possuem suas demonstrações anuais auditadas e 50% não são auditadas.

4.2 A CONTROLADORIA E O CONTROLLER NAS EMPRESAS

Os questionamentos serviram para identificar se as empresas possuíam o departamento de Controladoria, ou qual órgão se atribui de realizar tais funções, e levantar o perfil profissional dos respondentes.

4.2.1 A Controladoria nas empresas

A primeira pergunta consistiu em levantar se existe na empresa um setor de Controladoria, 55,5% ou 10 das empresas pesquisadas responderam que possuía no sistema organizacional uma área denominada de Controladoria, logo 44,5% ou 8 das empresas não possuem um órgão denominado de Controladoria.

Para as empresas que não possuíam tal setor, foi se questionado qual área da empresa tem por atribuição identificar, acumular, analisar e comunicar informações sobre a parte financeira e não financeira à gestão.

O percentual de 87,5% ou 7 responderam que o setor da Contabilidade é responsável por subsidiar o processo de gestão e gerar informações aos gestores. A outra alternativa que se obteve respondente com apenas 12,5% ou 1 aponta que na empresa o setor que desempenha papel semelhante ao da Controladoria é a Administração Geral, conforme apresentado no Gráfico 5 a seguir.

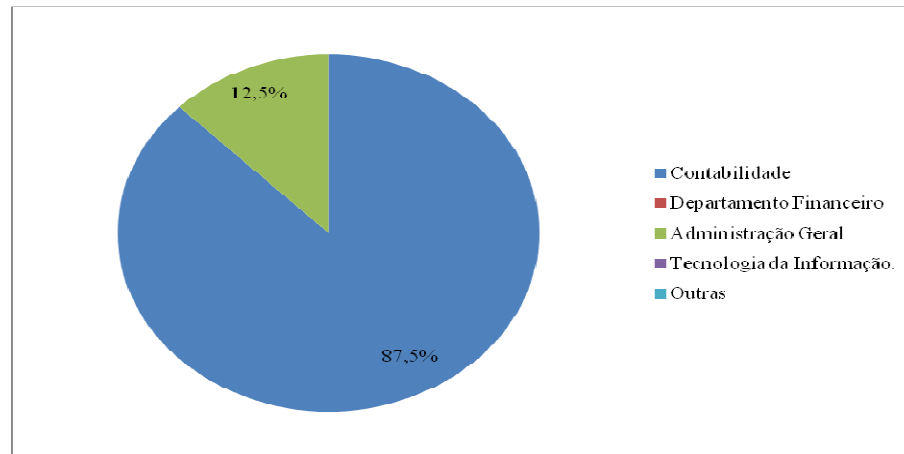


Gráfico 5 – Área responsável por exercer atividades de Controladoria

Fonte: Elaborado pela autora

Para as empresas que possuem o setor de Controladoria, foi perguntado se a Controladoria se encontra como um órgão de linha ou um órgão de staff. Um total de 60% ou 6 das empresas respondentes do questionário afirmou que a Controladoria exerce o papel de um órgão de linha, pois participa efetivamente do processo de tomada de decisão, contra 40% ou 4 que afirmam que a Controladoria da empresa é um órgão de staff dando suporte informacional ao processo decisório sem participar dele.

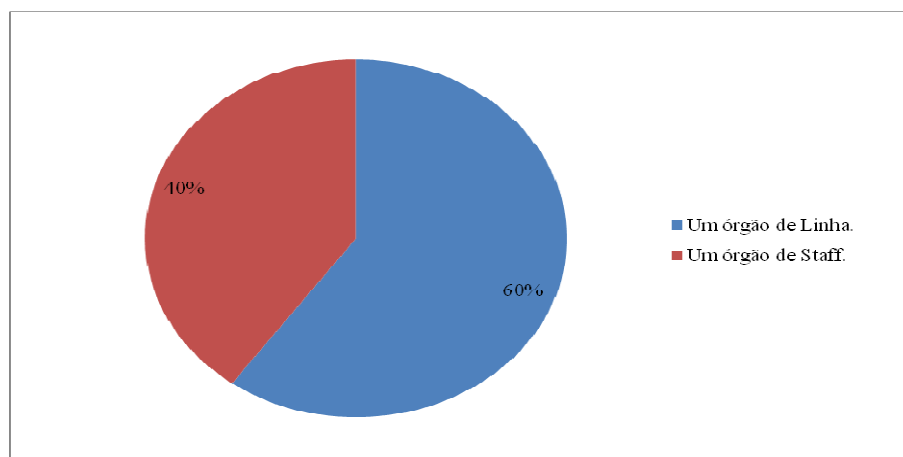


Gráfico 6 – Posição Hierárquica da Controladoria

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a literatura a grande parte dos autores, como Kanitz e outros entendem a Controladoria como um órgão de assessoria, o que não é confirmado pelas empresas goianas.

4.2.2 O Perfil do *Controller*

A pesquisa levantou o perfil profissional dos respondentes. Nas perguntas abaixo, obteve-se 17 respostas válidas porque 1 respondente não continuou a pesquisa.

A primeira pergunta realizada foi sobre a principal formação do profissional de Controladoria, o percentual de 88% dos respondentes tem como principal formação a Contabilidade, e com apenas 12% o curso de Administração, o que demonstra que os profissionais de Controladoria do Estado de Goiás têm como principal formação a Ciências Contábeis, como podemos visualizar na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Principal Formação Acadêmica dos *Controllers*

Principal Formação Acadêmica	Número	%
Administração	02	12
Ciências Contábeis	15	88
Total	17	100

Fonte: Elaborado pela autora

O que confirma algumas pesquisas referentes ao perfil do *controller*, que como Benoit et. al. (2009) e Duque (2011), dispõem que o profissional mais procurado é o que possui formação acadêmica o Curso de Ciências Contábeis.

Ao se tratar a maior titulação 82% possuem MBA ou especialização, 12% possuem título de Mestre e apenas 6% com o nível somente de Graduação, é oportuno ressaltar que a pesquisa não retratou entre os respondentes nenhum Doutor como profissional de Controladoria, como demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Maior Titulação dos Profissionais de Controladoria

Maior Titulação	Número	%
Mestrado	02	12
MBA ou especialização	14	82
Graduação	01	06
Total	17	100

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao sexo dos respondentes 65% são homens e 35% mulheres. A faixa de idade que mais se destacou foi a de 31 a 40 anos concentrado 65% dos respondentes. As outras faixas contam com 30% com idade de 31 a 40 anos e 5% com idade entre 51 e 60 anos.

Tabela 3 – Sexo do Profissional da Controladoria

Sexo	Número	%
Feminino	06	34
Masculino	11	65
Total	17	100

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à remuneração mensal do *controller*, como indicado na Tabela 4 tem se que 35% recebem entre 5.000 a 8.000 reais por mês, com o percentual de 30% concentra a faixa de remuneração de 8.000 a 12.000 reais mensais, 24% dos respondentes têm remuneração em entre 12.000 a 15.000 reais mensais e 11% recebem até 5.000 reais por mês.

Tabela 4 – Remuneração Mensal

Remuneração	Número	%
Até 5.000,00 / mês.	02	11
De 5.000,01 a 8.000,00 / mês.	06	35
De 8.000,01 a 12.000,00 / mês	05	30
De 12.000,01 a 15.000,00 / mês	04	24
Total	17	100

Fonte: Elaborado pela autora

É importante notar também que 4 profissionais de Controladoria tem remuneração acima de R\$ 12.000,00, mas nenhuma ultrapassou a R\$ 15.000,00.

4.3 CONCEITO DE CONTROLADORIA

As perguntas pertinentes a esta seção tratam de conceitos inerentes a Controladoria como área geradora de informações/suporte ao processo de gestão das empresas (planejamento, execução e controle). O intuito é levantar o entendimento dos respondentes a respeito dos conceitos de Controladoria.

Neste bloco de 18 participantes, obteve-se 17 respostas valida porque 1 respondente não terminou a pesquisa. Conforme dito inicialmente por Kanitz (1977) a Contabilidade devido o aumento de tamanho e complexidade das empresas, evoluiu para um sistema chamado de Controladoria.

Ao se perguntar se a Contabilidade é a evolução natural da Controladoria, 59% dos controllers “Concorda Totalmente”, 36% “Concorda Parcialmente” contra apenas 5% que “Discorda Totalmente”, o que se pode afirmar que os *controllers* em sua grande maioria concordam que as bases da Controladoria é a contabilidade, ou até mesmo que a Controladoria advém da contabilidade.

Tabela 5 - A Contabilidade é Evolução da Controladoria

A Contabilidade é Evolução da Controladoria	Número	%
Discordo totalmente	01	5
Concordo parcialmente	06	36
Concordo totalmente	10	59
Total	17	100

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a importância da Controladoria como órgão indispensável para empresas competitivas, 88% “Concordam Totalmente” e 12% “Concordam Parcialmente” o que demonstra uma visão similar entre os participantes, conforme Tabela 6. Pode-se notar que a prática da Controladoria é paralela as bases teóricas, visto que os autores são unânimes ao se tratar da Controladoria como papel principal de fornecimento de informações para a tomada de decisão.

Tabela 6 – Importância da Controladoria

A controladoria é um órgão indispensável para as empresas competitivas	Número	%
Concordo parcialmente	02	12
Concordo totalmente	15	88
Total	17	100

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 7 demonstra a respeito da missão, pergunta-se se é missão da Controladoria assegurar a otimização do resultado econômico da organização. O percentual de 71% “Concorda Totalmente” e 23% “Concorda Parcialmente” e apenas 6% “Discordam Parcialmente”, ou 1 respondente.

Tabela 7 – Missão da Controladoria

Missão: Assegurar a Otimização do Resultado	Número	%
Discordo parcialmente	01	6
Concordo parcialmente	04	23
Concordo totalmente	12	71
Total	17	100

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se afirmar que conforme a literatura diz, a missão da Controladoria nas empresas tem sido assegurar a otimização dos resultados, de forma que proteja o patrimônio das organizações, e crie os melhores subsídios para se obter os melhores resultados econômicos.

4.4 AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA DESEMPENHADAS NAS EMPRESAS DE GRANDE E MÉDIO PORTE DE GOIÁS

As perguntas desta seção consistem em caracterizar o entendimento do *controller* acerca das funções da Controladoria que de acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2006) considerando a realidade da empresa. De acordo com as respostas identificará quais funções a Controladoria tem desempenhado nas empresas goianas de grande e médio porte.

Observar-se neste bloco do questionário a desistência de 2 participantes da pesquisa. O que retrata uma quantidade de 16 respostas validadas.

4.4.1 Função Subsidiar o Processo de Gestão

A Tabela 8 retrata as atividades pertinentes a função subsidiar o processo de gestão.

Tabela 8 – Função Subsidiar o Processo de Gestão

Função Subsidiar o Processo de Gestão	n	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüentemente	Sempre
Auxilia a administração no estudo e avaliação do ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças à empresa.	16	0	2	3	8	3
Colabora com a administração no levantamento de pontos fortes e fracos no ambiente interno.	16	0	2	1	8	5
É responsável por acompanhar o orçamento da empresa.	16	1	1	1	4	9
Promove a integração dos planos orçamentários por áreas de responsabilidade.	16	1	2	1	7	5

Compara periodicamente os resultados efetivos com as metas estabelecidas no plano orçamentário.	16	2	1	2	4	7
Identifica oportunidade de redução de custos através do planejamento do orçamento.	16	2	0	5	4	5
Total		06	08	13	35	34
Percentual		6,25%	8,33%	13,54%	36,46%	35,42%

Fonte: Elaborado pela autora

Ao se perguntar se é função da Controladoria auxiliar a administração no estudo e avaliação do ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças à empresa, 50% relata que a Controladoria desempenha este papel “Freqüentemente”, 18,75%% das empresas a Controladoria exerce essa função “Sempre” e “Às vezes” e 12,5% “Nunca” exercem essa função de auxiliar na identificação de ameaças e oportunidades, conforme Tabela 8. Outra atividade semelhante a esta seria a de apontar os pontos fortes e fracos no ambiente interno, 08 ou 50% afirmam que exercem “Freqüentemente” esta atividade, 05 ou 31,25% dos respondentes “Sempre” fazem o levantamento dos pontos fortes e fracos. Observa-se que a Controladoria tem papel importante para identificação de ameaças e oportunidades e verificar os pontos fortes e fracos da empresa.

A principal função da Controladoria em relação ao processo de gestão segundo Almeida, Parisi e Pereira (2006) é a de monitorar a elaboração do orçamento. Como demonstrado na Tabela 8 à responsabilidade perante o acompanhamento do orçamento da empresa 57% acompanham “Sempre” e 25% “Freqüentemente” e as outras respostas contaram com um percentual de 6% cada, o que demonstra que faz parte da rotina da Controladoria ater-se ao orçamento, e as atividades pertinentes ao mesmo.

A atividade de acompanhar o orçamento consiste em comparar os resultados efetivos com as metas estabelecidas no plano orçamentário, 44% dos respondentes afirmam que exerce essa função na empresa que atua “Sempre”, 25% “Freqüentemente”, 13% “Às vezes”, 6% “Raramente” e 12% “Nunca”.

Identificar oportunidades de redução de custos através do planejamento do orçamento, 32% das empresas a Controladoria exerce essa função “Sempre” ou “Às vezes”, 25% “Freqüentemente” e 11% “Nunca”, como indicada Tabela 8.

É possível observar com as respostas obtidas que entre as atividades listadas a maioria das empresas exerce “Sempre” e “Freqüentemente” atividades inerentes ao acompanhamento, planejamento do orçamento, identificação de ameaças e oportunidades. Contudo a atividade de identificar oportunidades de redução de custos é a menos desenvolvida, quando se compara

com as demais, sendo que monitorar o orçamento e identificação de ameaças e pontos fracos são as atividades mais desenvolvidas pelos profissionais de Controladoria.

4.4.2 Função Apoiar a Avaliação de Desempenho

A tabela a seguir irá demonstrar os dados referentes às atividades exercidas pela função Apoiar a Avaliação de Desempenho.

Tabela 9 – Função Apoiar a Avaliação de Desempenho

Função Apoiar a Avaliação de Desempenho	n	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüentemente	Sempre
Elaboração de indicadores para acompanhamento das metas estabelecidas pelas áreas, departamentos, unidades de negócios e da empresa.	16	1	1	4	5	5
A partir da análise de desempenho das áreas, elabora e analisa o desempenho global da empresa.	16	1	1	4	3	7
Promove reuniões de avaliações com gestores para avaliação de metas de produção, suprimento, vendas, logística, dentre outras.	16	1	1	3	7	4
Controla os recursos consumidos por cada área da empresa e identifica se a meta estabelecida pelo setor esta sendo alcançada.	16	1	2	5	5	3
Avalia individualmente cada gestor de cada área, utilizando como subsidio da avaliação às metas pré estabelecidas no plano orçamentário.	16	2	3	5	5	1
Avalia o desempenho da área de controladoria ou a área que exerce a atividade de controladoria para analisar se a mesma esta atingindo as expectativas da empresa.	16	2	3	4	6	1
Total		08	11	25	31	21
Percentual		8,33%	11,46%	26,04%	32,29%	21,88%

Fonte: Elaborado pela autora

Ao se questionar quanto à elaboração de indicadores para acompanhamento das metas estabelecidas pelas áreas, departamentos, unidades de negócios e da empresa, as respostas “Sempre” e “Freqüentemente” contaram com 32%, ou seja, 05 respostas, “Às vezes” com 25% e as alternativas “Raramente” e “Nunca” com um percentual de 6%, conforme Tabela 9.

Quanto à atividade de elaborar e analisar o desempenho global da empresa, 44% afirmam que a Controladoria atua na empresa “Sempre” exercendo esta função, 25% “Às vezes”, 19% “Frequentemente” e 6% “Raramente” e “Nunca”, conforme Tabela 9.

A função apoiar a avaliação de desempenho cabe também avaliar o desempenho da própria área da Controladoria, dentre as empresas pesquisadas 38% realizam essa função “Frequentemente”, 6% “Sempre”, 25% utilizam dessa função “Às vezes”, 18% “Raramente” e 12% “Nunca”, como indicado na Tabela 9.

De acordo com a Tabela 9, a função avaliar individualmente o gestor de cada área, utilizando como subsídio da avaliação às metas pré-estabelecidas no plano orçamentário, 31% afirma que realiza essa função “Frequentemente” ou “Às vezes”, 19% “Raramente” exerce essa função na empresa, 13% “Nunca” utilizam essa função e apenas 6% “Sempre” avaliam os gestores.

Ao se analisar a Tabela 9, observamos que esta função é desempenhada pela Controladoria das empresas, porém não com tanta frequência como a função subsidiar o processo de gestão. Ao se considerar que 45,83% desenvolvem essas atividades “Nunca”, “Raramente” e “Às vezes”. Dentre as atividades a mais desenvolvida é a de avaliar com os gestores as metas de produção, suprimento, vendas, logística, o que demonstra que 68,75% desenvolvem “Sempre” e “Frequentemente”. Outras atividades bastante desenvolvidas são as de elaborar indicadores para acompanhamento de metas e analisar o desempenho global da empresa, com um total 62,5% desenvolve “Sempre” e “Frequentemente”, essas tarefas.

A atividade menos realizada pelas empresas é a de comparar individualmente cada gestor de cada área, utilizando como subsídio da avaliação às metas pré-estabelecidas no plano orçamentário totalizando 6,25%.

4.4.3 Função Apoiar a Avaliação de Resultado

A partir das próximas análises, um fator a se ressaltar foi o número de 15 respostas obtidas em decorrência de 3 respondentes não terem concluído a pesquisa. A Tabela 10 demonstrará os resultados referentes à Função Apoiar a Avaliação de Resultado.

Tabela 10 – Função Apoiar a Avaliação de Resultados

Função Apoiar a Avaliação de Resultados	n	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Sempre
Analisa os custos dos produtos e serviços produzidos.	15	1	0	1	7	6

Avalia se o resultado final dos produtos e serviços oferecidos está sendo satisfatórios no mercado.	15	2	1	3	6	3
Analisa se os produtos e serviços estão mantendo o padrão de qualidade adotado pela empresa.	15	3	1	4	3	4
Compara o desempenho dos produtos/serviços da empresa como os produtos/serviços similares dos principais concorrentes no mercado.	15	3	2	3	4	3
Elabora planilhas de mensuração do resultado econômico de cada produto e serviço produzido pela empresa.	15	2	2	0	6	5
Total		11	6	11	26	21
Percentual		14,66%	8%	14,66%	34,68%	28%

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe a esta função analisar os custos dos produtos e serviços produzidos, dentre as empresas pesquisadas 47% delas “Frequentemente” realizam esta atividade, 40% “Sempre”, e 6,5% “Nunca” e “Às vezes”, como pode ser visualizado na Tabela 10.

Analisar se os produtos e serviços estão mantendo um padrão de qualidade adotado pela empresa, 27% das empresas afirmam que “Às vezes” e “Sempre” realizam esta atividade, 20% afirmam que “Frequentemente” exercem esta atividade, e também com 20% “Nunca” realizam esta atividade, de acordo com Tabela 10.

Ao comparar o desempenho dos produtos e serviços da empresa com os similares dos principais concorrentes no mercado, estará exercendo a função de avaliar o resultado da empresa. Uma frequência de 27% afirma que realiza esta atividade “Frequentemente”, 20% realizam “Às vezes” e “Sempre”, com 20% também empresas “Nunca” e 13% “Raramente” exercem esse tipo de comparação, como apontado na Tabela 10.

Como se pode notar essa função é desenvolvida pela empresas goianas, portanto algumas das empresas “Nunca” exercem atividades pertinentes a essa função sendo um total de 15%, contra 15% que desenvolve “Às vezes”. Porém somando as percentuais “Sempre” e “Frequentemente” temos que aproximadamente 63% das empresas realizam essa função.

4.4.4 Função Gerir os Sistemas de Informações

Um percentual de 33% “Frequentemente” proporciona um sistema de informação ao qual permita o acompanhamento orçamentário, 27% “Sempre” exercem esta atividade para o desempenho desta função, 13% “Às vezes” e 20% “Raramente” e 7% “Nunca” realizam esta

atividade pertinente a essa função, como afirma dados da Tabela 11. Nota-se que se obteve somente 15 respostas validadas, para esta função, em decorrência da não totalidade de respostas obtidas.

Tabela 11 - Função Gerir os Sistemas de Informações

Função Gerir os Sistemas de Informações	n	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüentemente	Sempre
Proporcionar um sistema de informação ao qual permita o acompanhamento orçamentário.	15	01	03	02	05	04
Customizar os relatórios para que proporcione informações suficientemente uteis para os gestores tomarem decisão correta.	15	0	02	03	02	08
Gerar informações sobre os indicadores de evolução internos versus os externos (preços, crescimento das vendas, indicadores de produtividade, etc.).	15	02	0	05	03	05
Propiciar informações sobre produtividade, qualidade, recursos humanos, satisfação dos clientes, etc.	15	02	01	05	03	04
Elabora modelos de decisão que contenha informações acerca dos processos operacionais da empresa	15	01	02	04	05	03
Total		06	08	19	18	24
Percentual		8%	10,66%	25,34%	24%	32%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 11 demonstra a atividade de Customização dos relatórios para que proporcione informações suficientemente úteis para os gestores tomarem decisão correta, 53% “Sempre” customizam os relatórios afim de proporcionarem melhores informações, 14% “Freqüentemente”, 20% “Às vezes” e 13% “Raramente”.

Gerar informações sobre os indicadores de evolução internos versus externos como, por exemplo, de preços, crescimento das vendas, indicadores de produtividade entre outros, 34% revelam que “Sempre” e “Às vezes” geram esses relatórios aos gestores, 20% delas a Controladoria proporcionam relatórios “Freqüentemente” de indicadores de evolução e 12% “Nunca”, como mostra a Tabela 11.

Outra atividade ligada a essa função seria a de elaborar controles internos para permitir a geração de relatórios confiáveis, 54% das empresas a Controladoria controla “Freqüentemente” os controles internos, 20% “Sempre” e “Às vezes” mantém em suas rotinas elaborar controles internos para gerar a confiabilidade dos relatórios como demonstra Tabela 11.

Quanto ao desempenho de atividades pertinentes a função de gerir os sistemas de informação, tem-se que essa atividade é bastante desenvolvida. Dentre as empresas a Controladoria 32% exerce essa atividade “Sempre”, um percentual satisfatório se comparando que apenas 8% exercem “Nunca” essa função.

4.4.2 Função Atender aos Agentes do Mercado

Quanto à responsabilidade de enviar as declarações oficiais aos fiscos temos um impasse, pois 40% das empresas da pesquisa “Sempre” ou “Nunca” são exercidas pela Controladoria, 14% “Raramente” realizam estas atividades e 6% “Frequentemente” exercem esta atividade, de acordo com dados da Tabela 12.

Tabela 12 - Função Atender aos Agentes do Mercado

Função Atender aos Agentes do Mercado	n	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Sempre
É responsável pelo envio de declarações oficiais aos fiscos.	15	06	02	0	01	06
Supervisiona e orienta as áreas para atendimento as fiscalizações.	15	02	02	0	04	07
Revisam a documentação contábil e financeira enviada as instituições financiadoras.	15	01	02	01	03	08
Acompanha as alterações nas legislações aplicadas a empresa e repassa as áreas para o adequado atendimento.	15	01	01	01	04	08
Auxilia a contabilidade e outras áreas no fornecimento de dados e informações a auditoria externa e interna.	15	02	01	0	06	06
É responsável pela prestação de contas anual aos usuários da informação contábil.	15	01	01	02	04	07
Total		13	09	04	22	42
Percentual		14,44%	10%	4,44%	24,45%	46,67%

Fonte: Elaborado pela autora

A se questionar acerca do acompanhamento das alterações nas legislações aplicadas a empresa a Tabela 12 demonstra que 53% “Sempre” estão atentos a essa atividade, 26% “Frequentemente” e com 7% cada um das alternativas “Às vezes”, “Raramente” e “Nunca”.

Em relação à responsabilidade de prestação de contas anual aos usuários da informação contábil 47% das empresas a Controladoria exerce essa atividade “Sempre”, 27%

“Frequentemente” e 14% “Às vezes” e 6% como “Raramente” ou “Nunca” é responsabilidade da Controladoria exercer esse tipo de atividade, como demonstra dados apresentados na Tabela 12.

Nota-se que essa função é bastante desenvolvida aproximadamente 47% realiza “Sempre” essas atividades, contra apenas 24% que “Nunca” ou “Raramente” exercem essas tarefas pertinentes a função atender os agentes de mercado.

5 CONCLUSÕES

O objetivo da pesquisa foi caracterizar as funções da Controladoria desempenhada pelas empresas goianas de grande e médio porte, para em seguida, verificar se elas têm relação com as enunciadas por Almeida, Parisi e Pereira (2006), quais sejam: subsidiar o processo de gestão, apoiar à avaliação de desempenho e resultado, gerir os sistemas de informação e se é capaz de atender os agentes do mercado.

Foi possível identificar que em algumas empresas o órgão da Controladoria é independente, em empresas que não possuem este órgão, a Contabilidade tem sido o setor que supre as informações aos gestores. Ao se tratar a Controladoria no nível hierárquico das empresas goianas de grande e médio porte, notou-se que a mesma representa um órgão de linha.

A função de atender os agentes de mercado é identificada como a que os profissionais de Controladoria mais desenvolvem, visto que possuem o maior percentual de resposta “Sempre” 46%, e ao somar com a alternativa “Frequentemente” observar-se que mais de 70% das empresas realizam essas atividades.

A função subsidiar o processo de gestão é bastante desenvolvida, através das respostas foi possível identificar que todas as atividades pertinentes a esta função tiveram com maior frequência respostas “Sempre” ou “Frequentemente”, o que denota que mais de 70% das empresas realizam atividades como as de identificar oportunidades e ameaças à empresa, acompanhar o orçamento, comparar metas estabelecidas pelo plano orçamentário e identificar oportunidades de redução de custos.

As atividades referentes a apoiar avaliação de desempenho e de resultados identificaram-se um percentual de respostas somando as opções “Sempre” e “Frequentemente” acima de 60%.

Por ultimo a função com menor percentual apontado pelas empresas, a função de gerir os sistemas de informações, a mesma foi demonstrado com menor frequência contando com um total 56% de realização das atividades “Sempre” ou “Frequentemente” quando somadas, pelas empresas pesquisadas.

A pesquisa encontrou resultados satisfatórios, observou-se que as atividades desenvolvidas pela Controladoria nas empresas goianas são coerentes com as preconizadas por Almeida, Parisi e Pereira (2006). A maior parte das empresas as funções são desenvolvidas “Sempre” ou “Freqüentemente”, o que pode se afirmar que as atividades desenvolvidas pelos profissionais da área estão consoantes as preconizadas pela teoria dos autores listados anteriormente.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de Informações de Gestão Econômica. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica- GECON**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria. **O papel da Controladoria no processo de gestão**. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Rio de Janeiro: Bookman, 2002.
- _____. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRITO, Carmo Aparecido. **Um estudo exploratório sobre a atuação da Controladoria na empresas de Factoring**. 2004. 174 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2004.
- BORINELLI, Márcio Luiz. Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 352 f.. Dissertação (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2006.
- BORINELLI, Márcio Luiz ; ROCHA, Wellington . Práticas de Controladoria: um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil. In: 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007, São Paulo. **Anais do 7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 2007.
- BENOIT, Alessandro Dias; et. al. O Perfil do Profissional de Controladoria sob a Óptica do Mercado de Trabalho Brasileiro. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 11, n.º44, 2009.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria - teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUQUE, Celma. **O Perfil Profissional do Controller e as Funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho**. 2011. 105 f.. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Recife, 2011.

FRANCO, Sérgio Paulo Cintra; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FREZATTI, Fábio; KASSAI, Sílvia. Estudo do Impacto de um Curso MBA em Controladoria na Evolução de seus Egressos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 54 - 65, outubro/2003

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIONGO, Juliano; NASCIMENTO, Auster Moreira. O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do Estado do Rio Grande do Sul. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005.

GOIÁS. **Dados sobre o Estado de Goiás**. Disponível em: <<http://www.goias.gov.br/index.php?caderno=2>>. Acesso em: 30 de abril de 2011.

GUIMARÃES, Iolanda do Couto. Uma pesquisa de Campo sobre a contribuição da Controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo. 2006. 209 f.. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo, 2006.

HECKERT, J. Brooks; WILSON, James D. **Controllershhip**. Nova York: Ronald Press, 1963.

JÚNIOR, César Valentim de Oliveira Carvalho; ROCHA, Joseilton Silveira da. Controladoria no Brasil: Um Estudo a Partir da Perspectiva dos Pesquisadores Brasileiros. In: VI SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS SEROPÉDICA, Rio de Janeiro, Brasil, Setembro de 2008.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.

LEITE, Rita Mara. **Orçamento Empresarial: Um estudo exploratório em indústrias do Estado do Pará**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

LIRA, Arnaldo Morozini. **A relação dos sistemas ERP com as funções de Controladoria: Uma pesquisa nas indústrias de autopeças do Estado de São Paulo**. 2010. 205 f.. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2010.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBURGER, Darci. Um estudo sobre as Funções da Controladoria. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo v. 4, n. 10, p. 106-126, set -dez 2010.

MACHADO, Michele Rílany Rodrigues; MACHADO, Lúcio de Souza; ANJOS, Carly Ferreira dos; CIPRIANO, Ana Paula. A Função Controladoria nas Empresas Goianas Contidas no Ranking Exame de 2009. In: XIII SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2010. São Paulo.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Missão. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000. p.465.

MOURA, Verônica de Miglio; BEUREN, Ilse Maria. O Suporte Informacional da Controladoria para o Processo Decisório da Distribuição Física de Produtos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 31, p. 45 - 65, janeiro/abril 2003.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria; Estrutura Formal e Práticas da Controladoria em Empresas Familiares Brasileiras. *Gestão & Regionalidade*. São Caetano do Sul, v. 26, n. 76, 2010. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/177/588>. Acesso em: 10/10/2011.

NAKAGAWA, Masayuki. **Controladoria e os métodos quantitativos**. São Paulo: FEA-USP, 1978.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., Jose Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. FEA-USP, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria: estratégia e operacional**. São Paulo: Thompson, 2003.

- PADOVEZE, Clóvis Luiz; TARANTO, Fernando. *Orçamento Empresarial – Novos Conceitos e Técnicas*. Pearson, 2008.
- PARASURAMAN, A. **Marketing research**. New York: Addison-Wesley Publishing Co, 1991.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica- GECON**. São Paulo: Atlas, 2006.
- RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. **Novos Paradigmas para a Função Controladoria**. In: 17º Encontro Anual da ANPAD. Salvador. 1993.
- ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steve M. **Manual del Controllers: funciones, procedimientos y responsabilidades**. Barcelona, Deusto:1996.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. *Fundamentos de Controladoria*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- SEPIN, Superintendência de Estatísticas, Pesquisa e Informações Socioeconômicas. **Goiás no Contexto Nacional - 2010**. Goiás, 2011. Disponível em:< www.seplan.go.gov.br/sepin>. Acesso em: 15 de setembro de 2011.
- SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; SOLTELINHO, Wagner. O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro - Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais. **Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP**, São Paulo, FIPECAFI, v.16, n. 27, p. 66 - 77, setembro/dezembro 2001.
- STUMPF, Evandro Carlos. **Concepção e desenvolvimento de um painel de Controladoria em uma Organização do Setor de Autopeças Utilizando Tecnologia da Informação**. 1998. 139 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 1998.
- TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como Fazer Monografia na Prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Editora Universidade Empresa, 1972.
- VIEIRA, Sonia. **Como elaborar Questionários**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Pesquisa sobre as funções de controladoria executadas empresas de grande e médio porte de Goiás.

BLOCO I – Perguntas objetivando o mapeamento das características da empresa respondente da pesquisa.

1. A empresa é de natureza:

- 0. Farmacêutica
- 1. Química
- 2. Adubos e Fertilizantes
- 3. Alimentícia
- 4. Outra (especificar)._____.

2. Há quanto tempo a empresa está no Estado de Goiás?

- 0. Há menos de 10 anos
- 1. De 11 anos a 15 anos
- 2. De 16 anos a 20 anos
- 3. De 21 anos a 25 anos
- 4. Há mais de 25 anos

3. Qual é o número de empregados da empresa?

- 0. Menos de 100
- 1. De 101 a 200
- 2. De 201 a 300
- 3. De 301 a 400
- 4. Mais de 400

4. O faturamento anual da empresa enquadra-se:

- 0. Até R\$ 50 milhões.
- 1. De R\$ 51 a R\$ 150 milhões
- 2. De R\$ 151 a R\$ 250 milhões
- 3. De R\$ 250 a R\$ 350 milhões
- 4. De R\$ 351 a R\$ 500 milhões.
- 5. Mais de R\$ 501 milhões.

5. A empresa tem suas demonstrações contábeis anuais auditadas?

- 0. SIM
- 1. NÃO

6. A empresa tem investidores internacionais?

- 0. SIM
- 1. NÃO

BLOCO II – As perguntas deste bloco têm por finalidade verificar a existência da Controladoria nas empresas e detalhes sobre áreas que fazem essa função quando não existe a unidade controladoria bem como estabelecer o perfil do profissional que trabalha como controller Controller.

1. Existe na empresa um setor de controladoria?
 0. Sim
 1. Não

2. Caso a resposta anterior seja não, qual das áreas seguintes tem por atribuição identificar, acumular, analisar e comunicar informações sobre a parte financeira e não financeira à gestão?
 0. Contabilidade
 1. Financeiro
 2. Administração Geral
 3. Tecnologia da Informação.
 4. Outra (especificar)_____.

3. A controladoria é:
 0. Um órgão de Linha.
 1. Um órgão de Staff.

4. Qual é a sua formação?
 0. Administração
 1. Ciências Contábeis
 2. Direito
 3. Economia
 4. Engenharia
 5. Outras. Qual? _____.

5. Qual é a sua maior formação?
 0. Doutorado
 1. Mestrado
 2. MBA ou especialização
 3. Graduação.
 4. Outros, (especificar) _____.

6. Há quanto tempo exerce a função na controladoria?
 0. Até 5 anos.
 1. De 6 a 10 anos.
 2. De 11 anos a 15 anos
 3. De 16 anos a 20 anos.
 4. Há mais de 20 anos.

7. Qual é o seu sexo?
 0. Feminino
 1. Masculino

8. Qual é a sua remuneração mensal?
 0. Até 5.000,00 / mês.
 1. De 5.000,01 a 8.000,00 / mês.
 2. De 8.000,01 a 12.000,00 / mês
 3. De 12.000,01 a 15.000,00 / mês
 4. De 15.000,01 a 20.000,00 / mês
 5. Mais de 20.000,01 / mês.

BLOCO III – as questões seguintes tratam de conceitos inerentes a controladoria como área geradora de informações/suporte ao processo de gestão das empresas (planejamento, execução e controle). Neste sentido, solicito que V. Sa. responda as afirmativas abaixo observando escala que vai de **4** concordo totalmente até a **1** discordo totalmente.

1. A Controladoria é a evolução natural da contabilidade.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo parcialmente
 3. Concordo parcialmente
 4. Concordo totalmente

2. A controladoria é um órgão indispensável para as empresas competitivas, porque fornece constantemente informações financeiras e não financeiras aos gestores para tomada de decisão.
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo parcialmente
 3. Concordo parcialmente
 4. Concordo totalmente

3. É missão da controladoria assegurar a otimização do resultado econômico da organização (lucro).
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo parcialmente
 3. Concordo parcialmente
 4. Concordo totalmente

BLOCO IV – As perguntas deste bloco consistem em caracterizar o entendimento do controller acerca das funções da controladoria que de acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2006) são: **subsidiar o processo de gestão; apoiar a avaliação de desempenho; apoiar a avaliação de resultados; subsidiar o sistema de informações e atender os agentes de mercado.** Responda, por favor, cada uma das afirmações considerando a realidade da empresa na qual trabalha e não pelo seu entendimento conceitual sobre as referidas funções. Onde: **N** – Nunca, **R**- Raramente, **AV** – Às vezes, **F** – Frequentemente e **S** –Sempre.

A) Subsidiar o processo de gestão:

Função Subsidiar o processo de gestão	Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Sempre
Auxilia a administração no estudo e avaliação do ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças à empresa.					
É responsável por acompanhar o orçamento da empresa.					
Colabora com a administração no levantamento de pontos fortes e fracos no ambiente interno.					
Promove a integração dos planos orçamentários por áreas de responsabilidade.					
Compara periodicamente os resultados efetivos com as metas estabelecidas no plano orçamentário.					

Identifica oportunidade de redução de custos através do planejamento do orçamento.					
--	--	--	--	--	--

B) Apoiar a avaliação de desempenho:

Função Apoiar a avaliação de desempenho	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüentemente	Sempre
Elaboração de indicadores para acompanhamento das metas estabelecidas pelas áreas, departamentos, unidades de negócios e da empresa.					
A partir da análise de desempenho das áreas, elabora e analisa o desempenho global da empresa.					
Promove reuniões de avaliações com gestores para avaliação de metas de produção, suprimento, vendas, logística, dentre outras.					
Controla os recursos consumidos por cada área da empresa e identifica se a meta estabelecida pelo setor esta sendo alcançada.					
Avalia os custos das atividades a fim de estabelecer prioridades quanto aos esforços de melhorar o desempenho das áreas de responsabilidades.					
Avalia o desempenho da área de controladoria ou a área que exerce a atividade de controladoria para analisar se a mesma esta atingindo as expectativas da empresa.					

C) Apoiar a avaliação de resultado:

Função Apoiar a avaliação de resultado	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüentemente	Sempre
Analisa os custos dos produtos e serviços produzidos.					
Avalia se o resultado final dos produtos e serviços oferecidos está sendo satisfatórios no mercado.					
Analisa se os produtos e serviços estão mantendo o padrão de qualidade adotado pela empresa.					
Compara o desempenho dos produtos/serviços da empresa como os produtos/serviços similares dos principais concorrentes no mercado.					
Elabora planilhas de mensuração do resultado econômico de cada produto e serviço produzido pela empresa.					

D) Gerir os sistemas de informações:

Função Gerir os sistemas de informações	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüentemente	Sempre
Proporcionar um sistema de informação ao qual permita o acompanhamento orçamentário.					

Customizar os relatórios para que proporcione informações suficientemente uteis para os gestores tomarem decisão correta.					
Gerar informações sobre os indicadores de evolução internos versus os externos (preços, crescimento das vendas, indicadores de produtividade, etc.).					
Propiciar informações sobre produtividade, qualidade, recursos humanos, satisfação dos clientes, etc.					
Elabora modelos de decisão que contenha informações acerca dos processos operacionais da empresa.					

E) Atender aos agentes do mercado:

Função Atender aos agentes do mercado	Nunca	Raramente	Às Vezes	Freqüentemente	Sempre
É responsável pelo envio de declarações oficiais aos fiscos.					
Supervisiona e orienta as áreas para atendimento as fiscalizações.					
Revisam a documentação contábil e financeira enviada as instituições financiadoras.					
Acompanha as alterações nas legislações aplicadas a empresa e repassa as áreas para o adequado atendimento.					
Auxilia a contabilidade e outras áreas no fornecimento de dados e informações a auditoria externa e interna.					
É responsável pela prestação de contas anual aos usuários da informação contábil.					