
Atuação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte: um Estudo de Caso

The Controllershship Performance in a Medium-size Company: a Case Study

Lúcio de Souza Machado

Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica no Centro Universitário Álvares Penteado
Professor da Universidade Federal de Goiás e do Instituto Aphoniano de Ensino Superior
Endereço: Rua Sacramento, Quadra 143, Lote 01/03, Apartamento 1.203, Residencial Portal dos Buritis
CEP: 74915-380 – Aparecida de Goiânia/GO – Brasil
E-mail: lucio@florestaauditores.com.br
Telefone: (62) 3248-9670

Michele Rílany Rodrigues Machado

Especialização em Controladoria e Gestão Estratégica no Instituto Aphoniano de Ensino Superior
Contadora da Advocacia Geral da União
Endereço: Rua Sacramento, Quadra 143, Lote 01/03, Apartamento 1.203, Residencial Portal dos Buritis
CEP: 74915-380 – Aparecida de Goiânia/GO – Brasil
E-mail: michelerilany@hotmail.com
Telefone: (62) 3248-9670

Eduardo José dos Santos

Mestrado em Administração na Universidade Federal de Uberlândia.
Professor do Instituto Aphoniano de Ensino Superior
Endereço: Rua J 65, Quadra 113, Lote 12, Setor Jaó
CEP: 74.674-310 – Goiânia/GO – Brasil
E-mail: eduardo01.js@gmail.com
Telefone: (62) 3243-2196

Artigo recebido em junho de 2008. Passou por uma avaliação double blind review em setembro de 2008. Aceito em dezembro de 2008 pela Editora Científica Sandra Rolim Ensslin. Artigo apresentado no XI SEMEAD 2008, São Paulo, 2008.

Resumo

Este artigo tem por objetivo investigar a aderência das funções de Controladoria executadas por uma organização de médio porte, sediada no Estado de Goiás, com aquelas preconizadas na literatura. Adotaram-se como premissa as funções de Controladoria descritas por Almeida, Parisi e Pereira (2001). Em 2006, a organização investigada passou a adotar a Controladoria com o objetivo de melhorar o sistema de informação para decisão, sendo este serviço terceirizado a uma empresa de consultoria e assessoria, fato inovador sob o ponto de vista de tomada de decisão. Para colher os dados, utilizou-se uma entrevista estruturada feita ao *Controller*. Concluiu-se que a Controladoria foi criada sem definição de elementos-chave como missão e função; e as funções exercidas pela Controladoria não guardam relações diretas com aquelas previstas pelos autores citados.

Palavras-chave: Controladoria, Sistema de informações, Terceirização.

Abstract

This paper investigates whether Controllershship functions performed by a middle size organization located in Goiás state is in adherence to the guidelines established in the literature. The analysis was based on the Controllershship functions proposed by Almeida, Parisi and Pereira (2001). In 2006, the organization being investigated started using Controllershship in order to improve the decision information system, and this service was outsourced from a consulting and advising company, which was rather innovating in terms of decision making. The data collection relied on a structured interview with the Controller. The findings revealed that the Controlling was created without defining key elements such as mission and function. Furthermore, the functions performed by the Controlling are not directly related to those proposed by the cited authors.

Key words: Controlling, Information System, Outsourcing.

1 Introdução

As organizações modernas vêm aderindo à prática de Controladoria para auxiliar na condução da gestão. No Brasil, mecanismos de gestão relacionados à Controladoria ganharam força no final da década de 1980 e na década de 1990, com o aparecimento de modelos como o GECON (Gestão Econômica), na Universidade de São Paulo. Os seus criadores, professor Armando Catelli e outros pesquisadores, orientaram diversas dissertações e teses sobre o assunto, permitindo ampla discussão da função Controladoria, bem como a sua evolução.

Com base nos estudos acadêmicos, houve também um crescimento na literatura sobre o assunto. O objetivo do profissional de Controladoria é variado, como pode ser visualizado na Seção 2 deste artigo. Foi em razão dessa gama de atividades de apoio ao processo decisório exercidas pela Controladoria que levou à realização deste artigo: *A Controladoria executada pelas empresas tem similaridade com as funções destacadas pelos principais doutrinadores do assunto?* A partir desse problema, objetivava-se levantar os pontos de convergência com a literatura e também estabelecer aqueles que divergem dela. É importante elucidar que neste artigo assumiu a premissa de que as funções de Controladorias são aquelas descritas por Almeida, Parisi e Pereira

(2001), quais sejam: (i) subsidiar o processo decisório; (ii) apoiar a avaliação de desempenho; (iii) apoiar a avaliação de resultado; (iv) gerir os sistemas de informações; e, (v) atender aos agentes de mercado. Apesar disso, no tópico relacionado à descrição dessas funções, destacaram-se conceitos enfatizados por outros autores.

Para a realização desta pesquisa, optou-se por estudar um caso único: uma empresa comercial que explora a atividade de fertilizantes e o comércio de produtos agropecuários. Escolheu-se essa empresa porque a criação do setor de Controladoria decorreu de um processo natural de evolução dos negócios e pela decisão ser considerada inusitada, pois houve, na verdade, a terceirização dessa área, o que não é um fato comum em termos de referencial bibliográfico sobre o tema.

Dessa forma, a pesquisa consubstancia-se em estudar se em uma empresa que adota a Controladoria ocorre a prática das principais funções da respectiva área, previstas no referencial teórico tema, de maneira que se perceba ou não a aderência das funções da Controladoria realizadas na empresa com as propostas pela literatura.

A pesquisa é classificada como de caráter exploratório quanto ao seu objetivo; estudo de caso quanto aos procedimentos de coleta de dados; e qualitativa no tocante à análise do problema. O estudo permitiu que se fizesse o levantamento dos dados diretamente com o gestor de Controladoria da empresa pesquisada, mediante a utilização de uma entrevista estruturada. Dessa forma, o tratamento qualitativo dos dados focou a avaliação das principais premissas da função Controladoria aderentes ao processo de gestão da entidade avaliada. Outros detalhes podem ser observados na Seção 3 do artigo.

2 Controladoria

2.1 Breve histórico sobre a Controladoria

De acordo com Sá (1997), a Contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizam os da própria evolução do ser humano.

Sá (1997, p. 20) ainda relata que

[...] antes, pois, que o homem soubesse escrever e calcular, estas manifestações já ocorriam. Algumas têm sido confundidas com manifestações artísticas, embora, para historiadores famosos, como Melis, e arqueólogos consagrados, como Figuiet, não tenham deixado dúvidas quanto a sua natureza contábil.

Melis (*apud* SÁ, 1997, p. 15) relata que “desde que o homem se preocupou com o amanhã, preocupou-se, também, em ‘fazer as contas’, mas, em verdade, nem sempre soube, racionalmente, o que fazer com as informações que guardou”.

A história da Contabilidade, portanto, encontra suas bases nas mais remotas épocas, mas sua dignidade científica só ocorreu quando as demais disciplinas também encontraram tal caminho, ou seja, há relativamente pouco tempo.

A partir de 1920, inicia-se o crescimento do conhecimento contábil tanto em auditoria como em mensuração e gestão. Kaplan e Norton (1997, p. 21) resumem em uma frase essa abordagem: “O que não pode ser mensurado, não pode ser gerenciado”.

A partir de então, a Controladoria surge como evolução natural da Contabilidade praticada nos dias atuais, cujo campo de atuação são as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos, inseridos e interagindo com outros num dado ambiente.

Johnson & Kaplan (*apud* CATELLI, 2001 p. 343), na segunda metade de 1980, são taxativos ao afirmarem que os atuais sistemas contábeis para a Administração são inadequados para o meio ambiente, e os autores foram tão contundentes com tal afirmação que motivaram alguns pesquisadores a advogarem uma total ruptura com a Contabilidade.

Beuren (2002) atribui o desenvolvimento da Controladoria a três fatores: à verticalização, à diversificação e à expansão geográfica das organizações, com o consequente aumento da complexidade de suas atividades.

2.2 Conceito de Controladoria

Para Benedicto e Leite (2004), a Controladoria pode ser relacionada com um sistema de informações que objetiva auxiliar o processo de tomada de decisões dos gestores, que são responsáveis pela direção e o controle das operações realizadas pela empresa.

Menezes (2001, p. 84-85) afirma que “para exercer de maneira correta sua função, monitorando o sistema de medição da empresa, a Controladoria deve dispor dos seguintes enfoques de responsabilidade (*accountability*):

- Contabilidade financeira – onde se buscará o custo do produto para fins de apuração de estoques e todos os elementos do sistema contábil para fins de reporte externo.

- Contabilidade gerencial – onde se buscará o controle das decisões e de seus impactos na empresa para fins de gestão do negócio.

- Contabilidade estratégica – onde se buscará o exercício da estratégia competitiva através da gestão e mensuração dos custos das atividades de produção e administração, para apoiar sinergicamente as funções que compõem a empresa, estruturada na sua gestão estratégica global”.

- A Controladoria deve estar sempre atenta à missão da empresa. Menezes (2001, p. 85), citando Riccio e Peters, afirma que “a Controladoria, ao posicionar-se de maneira firme e ativa no processo de planejamento e controle, embute-se no suporte

à garantia da missão da empresa”.

Menezes (2001, p. 85) complementa dizendo que cabe ainda à Controladoria o papel de “monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial, calcada na crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa”.

2.3 Missão, objetivos e responsabilidades da Controladoria

As empresas têm sua missão voltada ao atendimento ao cliente, prestando-lhe um serviço ou colocando à sua disposição produtos diferenciados. Para que isso ocorra, a empresa é dividida em vários setores, cada qual com suas atribuições ou especializações. Devido, sobretudo, ao crescimento da tecnologia, e, conseqüentemente, da evolução da ciência (geradora de conhecimento), cada vez mais as empresas estão buscando se tornar mais segmentadas.

Para identificar, registrar, comunicar, e também suportar as decisões tomadas pelo gestor, tem-se o sistema de informação. Este, por sua vez, pode ser dividido em dois grandes grupos, segundo nos ensina Padoveze (2003, p. 36):

- Os sistemas de informação de apoio às operações, que privilegiam as informações necessárias ao planejamento, execução e controle das atividades operacionais.

- Os sistemas de informação de apoio à gestão, cujo objetivo é o controle econômico da empresa.

Padoveze (2003) entende que a missão da Controladoria é suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. Dessa forma, a Controladoria fica incumbida de assegurar a eficácia da empresa mediante o controle de operações e de seus resultados planejados.

Segundo Perez Júnior, Pestana e Franco (1997, p. 37), “a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão”.

Para Almeida, Parisi e Pereira (2001 p. 347), os objetivos da Controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são:

- Promoção da eficácia organizacional
- Viabilização da gestão econômica
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Após sucinta discussão e apresentação da missão da Controladoria, será trabalhada, na sequência, a sua responsabilidade. Para Almeida, Parisi e Pereira (2001), a Controladoria tem sua responsabilidade definida, respondendo pelas gestões

operacional, financeira, econômica e patrimonial das atividades. Além disso, segundo os autores, é responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, para que estes tomem decisões melhores.

O Quadro 1 demonstra algumas ações impetradas pela Controladoria, bem como o instrumento disponibilizado para que os gestores tomem decisões mais sustentadas e, assim, otimizem os resultados da empresa.

Quadro 1: Ação e instrumento disponibilizado

Ação	Instrumento Disponibilizado
Clarificar como as decisões são ou deveriam ser tomadas.	Modelo de decisão
Mensurar corretamente o resultado dos eventos, produtos, atividades e áreas.	Modelo de mensuração
Informar adequadamente os gestores.	Modelo de informação

Fonte: Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 348).

Já Vieira, Raupp e Beuren (2004, p. 45) asseveram que:

A Controladoria objetiva, dentre outros fatores, promover a continuidade da empresa e a maximização de seu resultado. Sendo um órgão de suporte, auxilia no controle e na definição das estratégias da organização, fornecendo informações sobre as variáveis internas e externas à empresa.

Por essa definição, os autores descrevem que a Controladoria está diretamente envolvida no processo de gestão, exercendo seu papel de apoio aos gestores no planejamento, na execução e no controle. Como fornecedora de informações, esta possui subdivisões referentes aos diversos tipos de informações que deseja fornecer. As informações podem ser de Custos, de Auditoria, de Planejamento e Controle, de Contabilidade Geral, dentre outras.

Por meio dos relatórios gerados pela Controladoria, o gestor terá como visualizar, de forma mais detalhada, como estão sendo aplicados os vários tipos de recursos, a produtividade das atividades operacionais e a evolução do empreendimento.

Segundo Vieira, Raupp e Beuren (2004, p. 45), “a Controladoria, em conjunto com o sistema de informações gerenciais, organiza e direciona todas as informações provenientes das várias operações da empresa”.

2.4 Funções da Controladoria e do Controller

A Controladoria tem as seguintes funções principais, conforme Almeida, Parisi e Pereira (2001).

2.4.1 Subsídio ao processo de gestão

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 350-351), “esta função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente”. Estará sendo materializada tanto no suporte à estruturação do processo de gestão como pelo efetivo apoio às fases desse processo, por meio de um sistema de informação que permita simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão. A Controladoria deverá suprir os gestores – das diversas áreas – no processo de gestão, com instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenhos e resultados econômicos. É inerente a essa função monitorar o processo de elaboração do orçamento e respectiva consolidação das diversas áreas de responsabilidade da empresa.

2.4.2 Apoio à avaliação de desempenho

Na avaliação de desempenho, seja dos gestores ou das áreas de responsabilidade, a Controladoria estará, conforme Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 350):

- elaborando a análise de desempenho econômico das áreas;
- elaborando a análise de desempenho dos gestores;
- elaborando a análise de desempenho econômico da empresa;
- avaliando o desempenho da própria área.

2.4.3 Apoio à Avaliação de Resultado

A gestão econômica é o conjunto de decisões e ações orientado por resultados, mensurados segundo conceitos econômicos. Na gestão econômica, procura-se avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos, e tem como ponto e sustentação o planejamento e o controle. A gestão econômica consolida as demais, tendo em vista que todas as atividades em uma empresa devem estar voltadas para o seu resultado econômico.

De acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 350), a Controladoria desempenha a função de apoiar a avaliação de resultados:

- elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços;
- monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões;
- avaliando o resultado de seus serviços.

Essa função não será tratada como relevante para efeito da pesquisa, pois está diretamente ligada ao sistema de informação previsto na gestão econômica.

2.4.4 Gerenciamento dos sistemas de informações

Almeida, Parisi e Pereira (2001, p.350) asseveram que, desempenhando a função de gerir os sistemas de informações, estará a Controladoria:

-
- definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão;
 - elaborando modelos de decisões para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores;
 - padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas (Modelo de Informação).

Peleias (2002) destaca que cabe à Controladoria a função de empreender esforços para suprir os gestores com ferramentas de informática que permitam o planejamento, o registro e o controle das decisões tomadas em cada fase do processo de gestão.

2.4.5 Outras funções da Controladoria

Merece ênfase também a abordagem das funções da Controladoria destacadas por Kanitz (1977) e Nascimento e Reginato (2006).

Para Kanitz (1977), as funções da Controladoria necessariamente podem ser ampliadas, de forma que elas incluam em sua estrutura mais do que o enfoque interno, ou seja, que trabalhem de forma a gerenciar as cadeias produtivas mediante modelo de desempenho que possam identificar os pontos fortes e os pontos fracos de uma determinada cadeia de valor.

Além disso, cabe também a definição do mesmo autor para a função do *controller*, que se consubstancia basicamente em implantar os seguintes sistemas:

- Informação: compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento, folha de pagamentos, etc.
- Motivação: cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sob o comportamento das pessoas diferentemente atingidas.
- Coordenação: o *controller* é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa.
- Avaliação: interpretar os fatos e avaliar se determinado resultado é bom. E, em caso negativo, procurar identificar os pontos que precisam ser corrigidos.
- Planejamento: avaliar o passado como sendo uma das primeiras etapas para se planejar o futuro.
- Acompanhamento: consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos de negócio traçados.

Verificam-se de forma complementar os conceitos atribuídos por Nascimento e Reginato (2006) para as funções da Controladoria, abaixo elencados:

- Promover a integração entre as áreas, através do suprimento de informações.
- Utilizar os sistemas de informação, que devem considerar os preceitos dos modelos de decisão, mensuração e informação da empresa.

· Subsidiar os gestores com informações que lhes conduzam à melhor escolha entre diversas alternativas possíveis.

3 A Atuação da Controladoria

3.1 Características da Empresa pesquisada

A empresa sob análise foi constituída na década de 1980, com foco unicamente comercial. Atualmente, seu foco está direcionado à industrialização, comercialização, importação e exportação de fertilizantes e à comercialização de produtos agrícolas de modo geral. Ela possui um total de três fábricas e várias lojas distribuídas em Goiás e em outro Estado da Federação.

O faturamento da empresa gira em torno de R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais) por ano e se espera que esse número aumente ainda mais nos próximos cinco anos. Seus clientes ativos totalizam em média 30.000 (trinta mil), possui aproximadamente 150 fornecedores que abastecem suas fábricas e lojas e em torno de 500 funcionários.

A sociedade, devido sobretudo ao seu crescimento nos últimos anos, somado ao fato da existência real de crescimento tanto das fábricas como das lojas, vem também buscando melhorias em suas práticas internas de controles, com ênfase nas áreas de Contabilidade e Controladoria.

Em 2006, a empresa buscou implantar uma área de Controladoria com o objetivo de melhorar o seu processo de gestão. O objetivo central dessa decisão era preparar a empresa para o crescimento e posteriormente para a implantação de novo sistema de informação para gestão, por intermédio da substituição do *software* interno por outro mais sofisticado e que tivesse experiência comprovada no fornecimento de informações gerenciais aos gestores.

3.2 Procedimentos Metodológico

Optou-se por fazer um estudo de caso, explorando ao máximo a função Controladoria na empresa. O levantamento de dados ocorreu diretamente com o gestor de Controladoria que trabalha na organização desde 2006, realizando atividades de organização de processos e da estrutura administrativa além de participar ativamente da implantação de mecanismos de acompanhamento do negócio.

Para obtenção dos dados para análise, empregou-se como instrumento de pesquisa a entrevista estruturada. Na visão de Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é o encontro entre duas pessoas, para que uma delas obtenha dados inerentes a determinado problema, mediante conversação de natureza profissional.

Por entrevista estruturada, as mesmas autoras (2003, p.197) entendem ser

“aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; e as perguntas feitas aos indivíduos são predeterminadas.”

O roteiro da entrevista tinha os seguintes pontos: missão da controladoria, as funções exercidas pelo setor Controladoria na empresa ao longo dos últimos dois anos e a geração das informações para a direção da empresa. Além desses pontos, indagou-se também a participação da Controladoria no atual processo de gestão da empresa, principalmente na contribuição do melhoramento do sistema de informação gerencial e seu papel na prestação de informações aos agentes de mercado.

3.3 Missão da Controladoria

O primeiro questionamento feito ao entrevistado, responsável direto pela Controladoria na sociedade, foi sobre a missão dessa área. A missão é ponto importante na definição dos rumos que a Controladoria deve trilhar para alcançar seu objetivo principal que é contribuir com a eficácia empresarial, oferecendo informações precisas e atuais para as decisões empresariais.

Segundo informações colhidas com o responsável pela Controladoria, o setor nasceu muito mais por sugestão da auditoria independente do que por desejo e conhecimento dos diretores da sociedade acerca dos benefícios da área. Em decorrência, não se discutiu a fundo a missão da área, bem como suas funções dentro do processo de gestão da empresa.

A falta de amadurecimento e apoio da administração da empresa, no sentido de oferecer à Controladoria sustentação e apoio operacional para o desempenho de suas funções, pode acarretar sérios prejuízos à eficiência e à validação dos serviços por ela prestados.

Considerando que a empresa não dispunha da missão definida e aprovada para o desempenho ordenado das funções de controle e apoio à gestão, foi perguntado ao responsável qual seria a missão da Controladoria no sentido lato. O gestor de Controladoria assim denominou a missão: “proporcionar à administração os meios para se alcançar os fins empresariais”.

A missão defendida pelo profissional de Controladoria é coerente com os ensinamentos de Padoveze (2003) e Perez Júnior, Pestana e Franco (1997). Em breves palavras, esses autores defendem que a missão da Controladoria deve abordar o suporte ao processo de gestão e a otimização dos resultados empresariais com a gestão do sistema de informações. Logo, essas definições podem ser classificadas como meios para se alcançar o resultado.

3.4 As funções da Controladoria e sua aderência aos referenciais teóricos

A fim de melhor apresentar o resultado da pesquisa, as informações auferidas junto ao gestor de Controladoria da empresa serão apresentadas integralmente logo após cada uma das perguntas formuladas. Seguem os resultados:

Questão 1 – Qual o seu papel em subsidiar o processo de gestão (planejamento, execução de planos e controles de atividades)?

Gestor: “A minha função, embora desenvolvida quase que de forma individual, está ligada ao aconselhamento dos principais diretores sobre falhas decorrentes de controles internos. Como a pergunta gira em torno do processo de gestão, afirmo que não participo do planejamento, seja ele estratégico ou operacional. No tocante aos planos, entendo-os como os orçamentos de vendas, compras, pagamentos e demonstrações contábeis projetadas; não existe essa prática na empresa, mas apenas contribuo com a montagem de cenários de previsões de caixa para alguns meses seguintes. Sobre o controle, exerço uma função de ordenamento de regras para permitir maior zelo com as informações e prever mecanismos para salvaguardar o patrimônio da empresa por mau uso e ações indesejadas.”

Questão 2 - Como você realiza o apoio à avaliação de desempenho da empresa? Com quais instrumentos atua?

Gestor: “A análise de desempenho acontece na entidade em dois momentos distintos, mas recorrentes: avaliação de faturamento por unidades de vendas e vendedores/gerentes e por meio da análise de fluxos futuros de caixa. No primeiro caso, somente participo aconselhando e revisando os instrumentos de coleta de informações contábeis e na comunicação aos respectivos gestores. No segundo caso, sou o responsável direto por levantar, tabular, preparar relatórios e encaminhar aos gestores responsáveis.”

Questão 3 - Como é feita a avaliação dos resultados na empresa? Qual é seu papel nesta fase?

Gestor: “Como disse no ponto anterior, somente avaliar o resultado por unidade de vendas e por profissional de vendas. Outros indicadores não financeiros não são utilizados pelos gestores, nem pela empresa. A Contabilidade trabalha para fechar o Balanço Patrimonial Fiscal com pelo menos 1 a 2 meses de atraso. O sistema não foi concebido para o preparo e gerenciamentos dos eventos econômicos, possibilitando extrair informações fiéis aos gestores. Por isso, posso concluir que não estamos avaliando continuamente os resultados da empresa, mas apenas por períodos, às vezes bastantes longos.”

Questão 4 – O sistema de informação é o caminho pelo qual transitam os eventos econômicos. Dentro do sistema têm-se as funções de registrar, acumular, organizar e finalmente comunicar os resultados as pessoas que precisam dos números. Que papel você desenvolve no melhoramento do sistema de informações da empresa?

Gestor: “Estamos realizando o estudo de um novo pacote de informática para a empresa. O crescimento empresarial às vezes traz graves consequências em termos

de controle, porque acontece sem que se perceba. Por essa razão, o sistema de informação em empresas menores, impulsionadas pela eficiência da gestão a um patamar de média ou grande, enfrenta muitos desafios para encaminhar as informações a um nível gerencial. Por isso, estuda-se na empresa a aquisição de um *software* único para proporcionar relatórios fiéis e atuais. Hoje, minha função é gerir o processo de mudança da plataforma de informática.”

Questão 5 – Você auxilia em algum tipo de trabalho que vise ofertar informações aos agentes de mercado (bancos, quotistas, clientes, fornecedores, parceiros, etc.). Quais trabalhos desenvolvem nessa fase?

Gestor: “A minha única preocupação gira em torno de prazos. Assim, monitoro todos os trabalhos de fornecimentos de informações aos fiscos municipais, estaduais e federais. As declarações oficiais são elaboradas pelos órgãos competentes na empresa, mas submetidas periodicamente às análises da Controladoria. Os demais agentes de mercados, pouco sei sobre eles: bancos, clientes, fornecedores, etc.”

4 Avaliação final dos resultados da pesquisa

Baseando-se nas informações coletadas na entrevista com o profissional de Controladoria da Empresa, que vem a ser efetivamente uma realidade vivida em empresas onde a Controladoria existe, verifica-se a presença de aspectos divergentes em relação aos ensinamentos ofertados pelos principais autores sobre o assunto. A pesquisa indicou que boa parte das funções previstas por Almeida, Parisi e Pereira (2001) não são exercidas plenamente na entidade avaliada.

Quadro 2 revela o resultado da pesquisa sobre as funções exercidas pela Controladoria da empresa pesquisada em comparação com as funções apresentadas pelos autores:

A análise partiu das informações prestadas pelo profissional de Controladoria e dos tópicos apresentados na parte teórica do artigo, que tratavam das funções da Controladoria.

Está relacionado às cinco funções da Controladoria avaliadas um universo de 15 atividades exercidas pela Controladoria, segundo os autores Almeida, Parisi e Pereira (2001). Desse total de 15 atividades, somente cinco foram observadas na empresa pesquisada. Porém, as atividades exercidas pelo profissional não guardam total aderência com os ensinamentos dos autores. É oportuno destacar que os preceitos de Controladoria dos autores foram interpretados à luz da gestão empresarial, sem levar em consideração a gestão econômica, que é o alicerce do livro de apoio adotado na pesquisa.

Quadro 2: Análise da função Controladoria

Funções / atividades da Controladoria	Executadas na empresa pesquisada?	
	Sim	Não
1- Subsidiar o processo de gestão		
Gerenciar um sistema de informações que permitam projeções de processos econômicos no processo decisório.	X	
Proporcionar aos gestores informações de desempenho do resultado econômico.		X
Monitorar a elaboração de orçamentos e sua consolidação na empresa.		X
2 - Apoiar a avaliação de desempenho		
Elaborar relatório de análise de desempenho das áreas.		X
Elaborar relatório de análise dos gestores.		X
Elaborar relatório de análise de desempenho econômico da empresa.	X	
Elaborar relatório de desempenho da própria área.		X
3- Apoiar a avaliação de resultado		
Análise de resultado de produtos e serviços.		X
Orientar o processo de estabelecimento de padrões.	X	
Avaliar os serviços prestados pela própria Controladoria.		X
4 – Gerir o Sistema de Informações - S I		
Ordenar as informações do SI para a gestão.		X
Definir modelos de decisões.	X	
Padronizar modelos de informação.		X
5 – Atender aos agentes de mercado		
Acompanhar nova legislação aplicável à empresa.		X
Zelar por informações prestadas.	X	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Isso não invalida a pesquisa, visto que as funções cabem bem num ambiente que não trabalha com a Gestão Econômica, pois são funções maiores que guardam ligação com o processo de gestão como um todo, independente do modelo adotado.

5 Conclusão

De forma sucinta, a Controladoria se fundamenta em ser a gestora do sistema de informações da empresa, formatando-o para bem servir os gestores de informações úteis, precisas e tempestivas.

O artigo teve por objetivo estudar se numa empresa que adota a Controladoria ocorre a prática das principais funções da área, prevista nas obras consagradas sobre o tema, verificando a aderência dessas funções à atividade técnico-operacional da entidade pesquisada. Foi estabelecida para a pesquisa a premissa de que as funções de um setor de Controladoria são aquelas pesquisadas e divulgadas por Almeida, Parisi e Pereira (2001), independente do modelo de Controladoria adotado.

Percebeu-se a inconsistência entre as funções exercidas na empresa pela área de Controladoria com aquelas assumidas no referencial teórico do estudo. Nota-se que a Controladoria da entidade pesquisada foi estabelecida sem critérios de gestão e é voltada ao aperfeiçoamento de controles internos e ao aconselhamento à gestão sobre assuntos variados. Isso, é claro, não pode ser interpretado como falha, mas é

preciso assumir a missão da Controladoria e, a partir desse ponto, traçar as linhas de condução dos negócios, visto que principalmente as funções relacionadas à avaliação do desempenho e à avaliação de resultados estão sendo pouco utilizadas pela respectiva área.

Novas pesquisas, sobretudo envolvendo mais empresas de diferentes setores são perfeitamente recomendadas. Pesquisando-se regiões, atividades específicas, poderia se alcançar o perfil das funções de Controladoria e, a partir daí, estabelecer outros estudos buscando explicar em detalhes a visão de Controladoria tanto dos gestores quanto dos profissionais que atuam na área.

Referências

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - Gecon**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355.

BENEDICTO, Gideon Carvalho de; LEITE, Joubert da Silva Jerônimo. Administração Financeira, Economia e Contabilidade: uma abordagem da relação existente no processo empresarial de gestão de caixa e lucro. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 33, n. 146, p. 61-81, mar./abr. 2004.

BUEREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**: Bookman, 2002.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 1977.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEZES, Luiz Leite de. **Os novos paradigmas para a Controladoria em face da economia digital: uma abordagem como gestor da informação**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque**

da eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

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

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PIAI, Marilda Aparecida Brandão. **Metodologia para implantação de sistema de Controladoria**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SÁ, Antonio Lopes de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Samira Augusta; RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Relatórios contábeis gerado pela Controladoria para o controle de gestão: um estudo de caso em uma empresa de construção civil. **Pensar Contábil**: Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 6, n. 23, p. 44-50, fev./abr. 2004.

