

## CONTROLADORIA COMO SUPORTE INFORMACIONAL NAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA

### *CONTROLLING AS A SUPPORT IN INFORMATIONAL INDUSTRIES OF SANTA CATARINA*

DAL MAGRO, Cristian Bau 1  
SCOPEL, Cristiane Inhaia 2

**RESUMO:** A Controladoria surgiu com o propósito de suprir necessidades na geração de informações úteis, confiáveis e tempestivas para a tomada de decisões. Para tanto, cada organização impõe seu método de utilização e implantação da controladoria. Assim, diversas pesquisas foram realizadas com o intuito de oferecer aos administradores mecanismos que auxiliam no melhoramento das atividades provenientes da Controladoria. Diante desse fato, o presente trabalho buscou analisar o perfil da Controladoria como suporte informacional nas indústrias do Oeste de Santa Catarina. O método utilizado foi quantitativo, com pesquisa descritiva do tipo survey ou de levantamento. O instrumento de pesquisa foi composto por questões objetivas e descritivas e a amostra da pesquisa compreendeu 11 empresas. A análise dos dados foi realizada com o uso da estatística e da análise descritivas. Conclui-se que é possível obter resultados similares na determinação do perfil da Controladoria. Isso ocorre porque as variáveis ambientais, os objetivos organizacionais, a cultura da direção, a divergência de opiniões e, principalmente, a não exclusividade no quadro conceitual influenciam nas funções e atribuições do setor de Controladoria.

**Palavras-chave:** Perfil da Controladoria. Suporte informacional. Tomada de decisão.

**ABSTRACT:** *The Comptroller has emerged to meet needs in the generation of information useful, reliable and timely information for decision making. To this end, each organization impose their method of use and deployment of controllership. Thus, several studies have been conducted to provide administrators mechanisms that assist in the improvement of activities from Comptroller. Considering this fact, this article aims to analyze the profile of Comptroller and informational support industries in the West of Santa Catarina. The method used was quantitative, descriptive re-search with the type survey or survey. The survey instrument was composed of objective questions and descriptive and survey sample comprised 11 companies. Data analysis was performed using the statistical and descriptive analysis. It is concluded that it is possible achieve similar results in determining the profile of the Comptroller. This is because environmental variables, organizational goals, culture direction, the divergence of opinions and especially not exclusively in the conceptual influence the functions and powers of the Comptroller sector.*

**Keywords:** *Profile of the comptroller. Informational support. Decision making.*

---

1 Doutorando em Ciências contábeis, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, Fundação Universidade Regional de Blumenau, FURB. E-mail: cristianbaumagro@gmail.com.

2 Graduada em Ciências Contábeis, pela Unidade Central De Educação Faem Faculdade. E-mail: crisbau@uceff.edu.br.



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em um mundo que as informações e atualizações são aspectos relevantes para a condução dos negócios. Lunkes et al. (2009) reforça que as organizações têm experimentado pressões competitivas sem precedentes, sendo forçadas a criar continuamente mecanismos para diferenciar-se e incrementar seus níveis de competitividade. Esses fatores fazem que as empresas fiquem condicionadas a uma constante necessidade de adaptação nos procedimentos de gestão, demandando constantes melhorias nos processos e controles (LUNKES et al., 2009).

Maia e Pinto (1999) comentam que a informação é um recurso estratégico utilizado para o processo de interação entre a empresa e seu ambiente. Nesse enfoque, Siegel, Shim e Dauber (1997) salientam que o papel da Controladoria tem se alterado desde a década de 1990, e tem ganhado destaque por ser responsável pelos sistemas de informações que apoiam o processo de gestão, estando cada vez mais envolvida com os processos de planejamento estratégico e a tomada de decisões.

A Controladoria é o órgão responsável pelo controle dos processos e fornecimento de informações aos gestores, sendo o principal intuito auxiliar os demais departamentos no alcance dos resultados esperados (BORINELLI, 2006). Sua função é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões, acompanhando a evolução de planos e estratégias organizacionais (KANITZ, 1976). Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) afirmam que as atividades e funções da moderna Controladoria tornaram-se vitais para o controle e planejamento organizacional.

As funções atribuídas à Controladoria podem variar de acordo com o tamanho da organização, setor de atividade, personalidade e habilidade do controller, e com a opinião do executivo principal em relação ao desempenho das atividades (WILLSON; ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1995).

Borinelli (2006) define que as funções de Controladoria podem variar na forma como são desenvolvidas e distribuídas. Para tanto, a Controladoria é o departamento mais complexo da organização, porque há muitas áreas funcionais sob as quais ela é responsável (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2000). Santos (2004) corrobora mencionando que a necessidade de atender aos mais diversos interesses, torna a missão da Controladoria bastante complexa.

Apesar de o escopo no perfil da Controladoria sofrer algumas variações, o seu conceito permanece comum, sendo o controller visto como chefe contábil que supervisiona e mantém os registros econômicos e financeiros da organização. Adicionalmente, é considerado o executivo responsável pela contabilidade geral, de custos, auditoria, impostos, seguros, estatísticas e aplicações gerenciais de planejamento e controle (WILLSON; ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1995).

Em decorrência do exposto acima, ressalta-se que a Controladoria tem a função de apoio gerencial, focada ao processo de gestão organizacional (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS 2001; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004; BORINELLI, 2006) e como responsável pela Contabilidade Societária, fornecendo informações da organização para usuários internos e externos (PETERS, 2004; BORINELLI, 2006).

De acordo com Kanitz (1976), a Controladoria não possui apenas a função da administração contábil, pois o controller recebe assistência de vários profissionais como psicólogos, analistas de sistemas, técnicos em computação, estatísticos e matemáticos, que de acordo com sua área repassam informações que o auxiliam a cumprir funções determinadas pela Controladoria.

Diante da complexa distinção em relação às funções e atribuições do setor de Controladoria, criou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual é o perfil da Controladoria como suporte infor-

macional nas indústrias do Oeste de Santa Catarina? Assim, para responder ao presente problema tem-se como o objetivo do estudo identificar o perfil da Controladoria como suporte informacional nas indústrias do Oeste de Santa Catarina.

O estudo justifica-se pela não homogeneidade diante das funções e do perfil da Controladoria no processo de gestão de diferentes organizações (BORINELLI, 2006). Para Mambrini, Beuren e Colauto (2002) persistem muitas dúvidas em empresas brasileiras sobre o efetivo papel da Controladoria. Além disso, há dificuldades para conceber as funções da controladoria, que são decorrentes das definições insatisfatórias, confusas e muitas vezes contraditórias, na literatura (LUNKES et al. 2009; LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBERGER, 2010).

Adicionalmente, Dani e Beuren (2014) demonstraram que o processo de convergência contábil, ocorrido em meados de 2008, aumentou o nível de integração dos sistemas de contabilidade financeira e gerencial, bem como a efetividade da controladoria, particularmente, na influência dos serviços prestados pelos controllers nas decisões organizacionais.

Nessa premissa, as inconsistências nos conceitos e funções da controladoria, no Brasil, podem ser oriundas das divergências entre a contabilidade financeira e gerencial, as quais adquiriram alinhamento com a adoção das normas internacionais de contabilidade. Justifica-se o estudo da Controladoria no suporte decisório, visto que o processo de convergência da contabilidade pode ter alinhado à convergência de conceitos e funções da controladoria nas organizações.

## **2 CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO E COMO SUPORTE A TOMADA DE DECISÕES**

A Controladoria surgiu nas grandes corporações norte-americanas, no século XX, em decorrência da falta de controle entre subsidiárias, filiais e suas matrizes. Daquela época em diante, a Controladoria vem evoluindo e conquistando importante espaço na gestão das organizações (FLESCH, 2010). De acordo com Morante (2008), a Controladoria é um setor que foi criado fora do Brasil, e trazido pelas grandes multinacionais.

Basicamente, a controladoria é conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos de diversas áreas do conhecimento (Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade), que estão envolvidas com a preparação, organização e criação de informações úteis no processo decisório organizacional (MOSIMANN; FISCH, 1999; PELEIAS, 2002; REGINATO; NASCIMENTO, 2007; BEUREN; GOMES; DA LUZ, 2012; VIEIRA; RAUPP; BEUREN, 2015).

Borinelli (2006) corrobora mencionando que a Controladoria reúne um conjunto expressivo de conhecimentos, que se desdobram em bases teóricas e conceituais sobre aspectos operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais, dando destaque para as estratégias. Portanto, a Controladoria tem a função de oferecer suporte ao processo de gestão, munindo os gestores com informações operacionais e estratégicas para a manutenção da competitividade (FERNANDES, 2000; MOURA; BEUREN, 2000; LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBERGER, 2010; PRADO et al., 2013).

A função da Controladoria consiste em dirigir e implantar os sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento (KANITZ, 1976). Sua missão é assegurar e otimizar os resultados econômicos com o uso de sistemas de informação adequados a cada modelo de gestão (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997; REGINATO; NASCIMENTO, 2007). Peleias (2002) e Reginato e Nascimento (2007) complementam que a missão da

Controladoria é garantir que a organização alcance o desempenho nas diversas áreas setoriais, e, conseqüentemente, garantindo resultados satisfatórios em nível geral.

De acordo com Peleias (2002), a Controladoria é composta basicamente por três funções: processo de gestão, gestão dos sistemas de informações para suporte à tomada de decisões e atendimento aos agentes do mercado. Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) comentam que as funções mais citadas para o órgão da Controladoria envolvem a elaboração e interpretação de relatórios, planejamento, bem como controle financeiro e contábil. Ainda Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) concluem que a Controladoria, na prática, tem atuado em atividades estratégicas, entretanto, as funções informativas ainda estão bastante presentes no dia a dia do controller.

Haja vista as inferências expostas, o processo de gestão deve ser subsidiado pela Controladoria, órgão responsável pelo apoio e geração de informações confiáveis aos gestores em todas as etapas do processo de tomada de decisão. O sistema de informações é o principal instrumento desse processo, captando ocorrências externas e internas e apoiando a empresa no processo de tomada de decisão. Ademais, Reginato e Nascimento (2007) comentam que a área de Controladoria tem atuação conjunta com a de tecnologia de informação, para o planejamento e modelagem dos bancos de dados e dos sistemas de informações, participando do processo de seleção de ferramentas tecnológicas alinhadas às estratégicas.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004), o processo de gestão é utilizado como suporte ao processo de tomada de decisão e é executado de acordo com os seguintes procedimentos: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Já o sistema de informação é o mecanismo que possibilita absorver, acumular e gerenciar as ocorrências internas e externas, dos assuntos relacionados à gestão, de maneira estruturada e subsidiando os gestores no processo de gestão (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001; REGINATO; NASCIMENTO, 2007).

O setor de Controladoria, apesar de ser um órgão de apoio operacional, também deve estar diretamente ligado à estratégia da empresa. Assim, a Controladoria é o órgão responsável pela geração de informações que determinam o futuro da organização no planejamento estratégico (LUNKES et al., 2009; BEUREN; GOMES; DA LUZ, 2012; PRADO et al., 2013). Além disso, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 14) comentam que está relacionada ao “estudo e à prática das funções de planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral”.

Goldenberg (1994, p. 47) discorre sobre o papel da Controladoria na elaboração e manutenção do planejamento estratégico. “A geração de dados, a projeção do efeito de diferentes estratégias, a transformação de planos estratégicos em orçamentos e o monitoramento de planos passados são funções naturais para o controller”. Portanto, a controladoria deve garantir que os gestores possuam informações com a qualidade e rapidez necessárias para a tomada de decisões estratégica que impactam no rumo das organizações e na criação de valor para os acionistas (PRADO et al., 2013).

Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) comentam que no planejamento operacional a controladoria é responsável por otimizar os resultados econômicos da empresa, participando de forma mais atuante do que no planejamento estratégico. Isso ocorre porque o setor de Controladoria detém informações de cunho econômico-financeiro, possuindo meios para quantificar, analisar e aprovar os planos operacionais em conjunto com os gestores de outros setores da organização. De acordo com Prado et al. (2013), a controladoria executada na perspectiva estratégica deve ser responsável pelos sistemas de informações de apoio à gestão, subsidiando de forma completa o

modelo decisório das organizações, e envolvendo a análise dos ambientes interno e externo, sendo também guardião dos Key Performance Indicators (KPIs) monitorados no BSC e desdobrados pela estratégia das organizações.

Com uma postura estratégica, a controladoria terá subsídio para auxiliar a organização a realizar as seguintes práticas de gestão: a) melhoria contínua das operações suportada pela política estratégica de custos; b) fomentar o compliance em todos os níveis hierárquicos; c) conduta ética nas relações com os diversos stakeholders; d) reforço na estrutura de governança corporativa e, conseqüentemente, nos controles internos e gestão de riscos corporativos; e) potencializar vantagem competitiva e geração de valor para os acionistas e demais interessados (PRADO et al., 2013).

De acordo com Borinelli (2006), a Controladoria está intrinsecamente ligada às atividades de elaboração e controle do orçamento e avaliação de desempenho que fazem parte do escopo da gestão operacional. Na visão de Siegel, Shim e Dauber (1997, p. 6), “a construção do orçamento e suas diretrizes básicas é determinada pelo controller.” Donnelly (1981) reforça que o processo de elaboração do orçamento é atividade da Controladoria. O modelo de gestão, na opinião de Oliveira (2003), é estabelecido a partir da missão, e objetivo traçados a serem alcançados pela organização. Portanto, mostra os princípios básicos que conduzem a organização e busca servir como referência para auxiliar os gestores no planejamento, tomada de decisões e controle.

Segundo Padoveze (2009), a estruturação dos sistemas de informações surge a partir da necessidade de implantar aos sistemas empresariais informações de nível estratégico. Então, a controladoria estratégica se baseia na visão da organização como um sistema aberto, pois sua função não é apenas identificar os pontos fracos e fortes da organização, mas também na identificação das ameaças e oportunidades. Espera-se que a Controladoria seja responsável pelos sistemas de informações gerenciais com a finalidade de disponibilizar modelos de mensuração e de informação que possibilite a otimização dos resultados da empresa (FARIAS, 1998; REGINATO; NASCIMENTO, 2007).

De acordo com Kanitz (1976), Nakagama (1987), Tung (1993) e Siegel, Shim e Dauber (1997), a auditoria interna é tratada como uma função da Controladoria. Assim, as atividades de auditoria interna desenvolvem as condições necessárias para a melhoria na gestão econômica e proteção de ativos, sendo considerada no rol de atividades de Controladoria (BORINELLI, 2006). Ademais, Reginato e Nascimento (2007) investigaram a contribuição das ferramentas da tecnologia da informação (Business Intelligence), para a área de controladoria exerce a função de suprir o processo decisório com informações úteis. Concluíram que as ferramentas de Business Intelligence podem auxiliar a Controladoria na função de prover informações confiáveis, úteis e tempestivas ao processo decisório, por meio de sua flexibilização e dinamicidade, proporcionando melhoria dos resultados das áreas organizacionais e da empresa como um todo.

Beuren, Gomes e Da Luz (2012) verificaram os motivos que levaram grandes empresas a implantar a área organizacional de controladoria e os benefícios daí decorrentes. A amostra da pesquisa foi composta pelas maiores empresas em faturamento da região Sudeste, listadas na Revista Exame, de 2008. Os resultados apontaram as motivações para implantação da área denominada de controladoria, sendo: a) melhorar no processo de gestão; b) buscar a eficácia no sistema de informações; c) construir um sistema de informações para a gestão; d) manter iniciativa para atender aos interesses da empresa a longo prazo; e) ter iniciativa para conservar a empresa competitiva. Já os benefícios que a controladoria gerou às empresas foram os seguintes: a) melhorias na gestão e controles mais adequados; b) descentralização das decisões; c) melhoria da competência

contábil e financeira, bem como os controles de riscos; d) informações pertinentes à tomada de decisões de rotina e estratégicas; e) controle das normas internas; e f) segurança no atendimento das responsabilidades legais e fiscais.

Borinelli (2006) salienta que o setor de Controladoria está envolvido nas atividades de gestão financeira, controles financeiros, controle de fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber, dentre outros. Regel (2003) considera que o setor de Controladoria deve atender a três tipos de informações: fiduciária, operacional e estratégica. Fernandes (2000) destaca que a Controladoria deve estender-se ao processo estrutural, social, quantitativo e outros, a fim de atingir resultados satisfatórios.

A visão de Donnelly (1981) é que o controller tem a responsabilidade pela produção de relatórios com importantes indicadores de desempenho. Miranda e Libonati (in SCHMIDT, 2002) corroboram, mencionando que a Controladoria auxilia no estabelecimento dos padrões de desempenho com o uso de relatórios legais e gerenciais que deixam os gestores munidos de informações úteis ao processo decisório (VIEIRA; RAUPP; BEUREN, 2015).

Nesse sentido, o delineamento e o detalhamento das atividades de Controladoria podem ser específicos para cada empresa, devendo ser observada as diretrizes do modelo de gestão pela qual as atividades venham a ser desempenhadas. Borinelli (2006, p. 99) comenta que “[...] mesmo que as empresas se diferenciem em porte ou setor de atividade, certo conjunto de atividades sempre estará presente. Isso implica que as funções de Controladoria podem, então, sofrer variações na forma como são desenvolvidas e distribuídas, mas não no rol de funções a se desenvolver”.

Vieira, Raupp e Beuren (2015) verificaram quais são os relatórios contábeis legais e gerenciais gerados pela Controladoria para controle da gestão em uma empresa do ramo da construção civil. Os autores concluíram que os relatórios contábeis legais e gerenciais são de suma importância para a gestão da organização estudada, já que é a partir deles que as decisões são tomadas. Adicionalmente, verificaram que os relatórios legais são gerados fora da empresa, e os relatórios gerenciais mais utilizados foram: conciliação bancária; contas a receber; fluxo de caixa; controle de estoques; controle de custos e relatórios orçamentários. Além disso, a controladoria utiliza um software para auxiliar no controle da gestão, e os itens de controle específicos são: consumo de combustíveis; custos da oficina; e análise de obras. Por fim, apesar de a empresa não ter o setor de controladoria formalizado, os gestores fazem uso de vários instrumentos de controle de gestão.

Diante do contexto apresentado, a controladoria exerce um papel central no processo de gestão. Seu desenvolvimento ocorreu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais. Com o amadurecimento passou a ter participação ativa na formulação e monitoramento das estratégias, fazendo que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um gestor da informação (LUNKES et al., 2009).

No Brasil, ainda não se consegue perceber uma orientação clara sobre as funções da controladoria. Consequentemente, a plataforma teórica do tema carece de mais pesquisas para que num futuro próximo, possam estar mais consolidadas, como na Alemanha. Destarte que os relatórios contábeis fornecem importantes informações, desde que, representem a realidade da empresa e não apenas o cumprimento das questões fiscais, e, portanto, a adoção das normas internacionais de contabilidade pode ter alinhado este processo, cabendo à controladoria desempenhar o papel de incorporar e integrar as novas dimensões contábeis aos processos decisórios gerenciais, fator que motiva o desenvolvimento desta pesquisa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como descritiva, quanto aos procedimentos do tipo levantamento ou survey, e a abordagem do problema de forma quantitativa. Gil (2008, p.28) menciona a pesquisa descritiva é “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. [...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

De acordo com Gil (2008), a aplicação da pesquisa do tipo levantamento ou survey busca a coleta de dados por meio da interrogação direta referente ao assunto que se deseja conhecer. Assim, o procedimento utilizado para realização desta pesquisa foi com a utilização de questionários, enviados às empresas pesquisadas. Para Beuren (2008), a abordagem quantitativa utiliza-se do emprego de quantificações na coleta e no tratamento dos dados. Dessa forma, o tratamento dos dados pode ser feito por meio da estatística descritiva ou com o emprego de métricas mais complexas como correlação e regressão.

A população selecionada para o estudo compreendeu 80 indústrias de médio porte localizadas no Oeste de Santa Catarina, associadas à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). A distinção das indústrias de médio porte foi realizada de acordo com os parâmetros estabelecidos pela classificação empresarial do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012). A amostra da pesquisa foi delineada tendo em vista o retorno do instrumento de pesquisa, totalizando 11 respondentes.

O instrumento de pesquisa utilizado foi baseado nos estudos de (ANDREATTA, 2005; OLIVEIRA, 2005; FLESCHE, 2010). Assim, o Quadro 1 mostra as questões utilizadas no instrumento de pesquisa.



Quadro 1 – Instrumento de Pesquisa

Nº	Questões
<b>Caracterização das empresas e do setor de Controladoria</b>	
01	Setor de atuação da empresa
02	Tempo que a empresa está no mercado
03	Cargo que o respondente ocupa na empresa
04	Formação acadêmica do respondente
05	Frequência que o respondente participa de eventos relacionados à controladoria
06	A empresa possui ou não o setor/órgão de controladoria implantado
07	Setor responsável por gerar informações que dão suporte à tomada de decisão
08	Missão da controladoria na empresa
09	Quais as funções da controladoria
<b>Objetivos da Controladoria</b>	
10	A controladoria é utilizada com o objetivo de estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
11	A controladoria é utilizada com o objetivo de medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões;
12	A controladoria é utilizada com o objetivo de interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais e confrontando-os com os planejados;
13	A controladoria é utilizada com o objetivo de medir a eficiência dos objetivos dos negócios e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e os procedimentos para atingir esses objetivos;
14	A controladoria é utilizada com o objetivo de promover proteção para os ativos da empresa, incluindo controle interno adequado, auditoria e cobertura de seguros.
<b>Grau de Utilização dos Instrumentos de Contabilidade</b>	
15	Balço Patrimonial.
16	Demonstração do resultado do Exercício.
17	Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados.
18	Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.
19	Demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto.
20	Demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Indireto.
21	Demonstração do Valor Adicionado.
22	Diário de Produção
23	Diário de Despesas
24	Relatório sobre os Custos de Produção
25	Resumo sobre as Despesas Departamentais
26	Relatório de Análise do Lucro Bruto
27	Relatório de Faturamento
28	Demonstração do Resultado das vendas
29	Relatório das Despesas com Vendas
30	Relatório de Compras
31	Resumo Geral dos Salários
32	Relatório de Estoque
33	Relatório do Planejamento Tributário
34	Relatório de Controle de Ativos Permanentes
35	Controle de Contas a Pagar
36	Controle de Contas a Receber
37	Relatório de Fluxo de Caixa
38	Relatório de Análise Econômico-financeiro
<b>Percepção sobre Controladoria</b>	
39	Contribuição da Controladoria para o Processo de Gestão e para o controle
40	Aspectos Relevantes para o aprimoramento da Participação da Controladoria

Fonte: Adaptado de Andreatta (2005), Oliveira (2005) e Flesch (2010).

As questões expostas no instrumento de pesquisa e apresentadas no Quadro 1 foram aplicadas aos respondentes da seguinte forma: questões de 1 a 3 de forma objetiva; questão 4 de forma descritiva; questão 5 de forma objetiva; questão 6 com aplicação de escala likert de 5 pontos (1 ponto - fortemente indefinido a 5 pontos – fortemente definido); questões 7 e 8 de forma descritivas; questão 9 de forma objetiva; questões de 10 a 38 com aplicação de escala likert de 5 pontos (1 ponto – nunca utilizado a 5 pontos – sempre utilizado); por fim, as questões 39 e 40 de forma descritivas.

O questionário foi elaborado no Google Docs e encaminhado para as empresas pesquisadas, com uma carta de apresentação que destacava os objetivos a serem alcançadas pela pesquisa.





Para responder ao questionário foi preciso que acessassem o link <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dFNnMUxqd2Rtbk9EbkyVlpMZUdXZ1E6MQ>.

Por fim, os dados coletados por meio dos questionários foram tabulados em planilhas eletrônicas e, posteriormente, criou-se tabelas para demonstrar as informações observadas. A análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva, utilizando frequência, média, mediana e desvio padrão. Também foi realizada uma análise descritiva demonstrando a observação dos respondentes referente às questões descritivas.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, apresenta-se a caracterização das empresas e do setor de controladoria. Desse modo, questionou-se em relação ao setor de atuação, tempo de atuação no mercado, cargo, formação acadêmica, frequência de participação em eventos relacionados à controladoria, nível de implantação do setor/órgão de controladoria, setor responsável pela geração de informações para a tomada de decisões, missão da controladoria, por fim, as principais funções da controladoria. Assim, a Tabela 1 apresenta o setor de atuação.

Tabela 1 – Setor de Atuação

Setor	Respostas	Porcentagem
Moveleiro	02	18,18%
Material Elétrico	01	9,09%
Alimentício	04	36,36%
Têxtil	02	18,18%
Construção Civil	01	9,09%
Metal mecânico	01	9,09%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na tabela 1 que o setor alimentício obteve o maior número de respostas, com 36,36%. Em seguida, o setor moveleiro e têxtil, ambos com 18,18% das respostas e por último o setor de construção civil, material elétrico e metal mecânico, todos com 9,09%. A Tabela 2 mostra o tempo de atuação no mercado.

Tabela 2 – Tempo de Atuação no mercado

Tempo	Resposta	Porcentagem
Até 10 anos	00	00,00%
De 11 a 20 anos	05	45,45%
De 21 a 50 anos	06	54,55%
Mais de 51 anos	00	00,00%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maior parte das empresas respondentes atua no mercado entre 21 a 50 anos, com 54,55% das respostas obtidas. Por fim, tem-se que o restante das empresas que atua entre 11 a 20 anos, com 45,45% das respostas obtidas. Assim, é possível identificar que as empresas estudadas possuem experiência no ramo em que atuam. A Tabela 3 mostra o cargo de atuação dos respondentes.



Tabela 3 – Cargo de Atuação do respondente

Cargo	Resposta	Percentual
Administrador	02	18,18%
Controller	04	36,36%
Diretor de Contabilidade	02	18,18%
Auditor Interno	01	9,09%
Gerente de Unidade	01	9,09%
Gerente de Controladoria	01	9,09%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na Tabela 3 que a maior parte dos respondentes atua como controller, com 36,36%. Em seguida, há os respondentes que atuam como administradores e gerentes de contabilidade, ambos com um percentual de 18,18%. Dessa forma, percebe-se que as empresas estão se adequando na busca por profissionais que possam auxiliar e fornecer informações para a tomada de decisões.

Na questão número 4, relacionada com a formação acadêmica dos respondentes, tem-se que o respondente da empresa 1 é graduado em Ciências Contábeis e possui especialização em Finanças Empresariais. O respondente da empresa 5 é graduado em Ciências Contábeis e possui especialização em Controladoria e Finanças, Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas e Direito Tributário.

O respondente da empresa 7 é formado em Ciências Contábeis e possui especialização em Direito Tributário. O respondente da empresa 2 possui especialização – MBA executivo e finanças empresariais, os respondentes das empresas 3, 4, 8 e 11 possuem graduação em Ciências Contábeis e o respondente da empresa 10 é especialista em controladoria.

Por fim, o respondente da empresa 6 possui graduação em Ciências Econômicas, Pós-graduação em Economia de Mercado e Estratégias de Negócios, MBA FGV em Gestão Empresarial e Pós em Engenharia de produção, no mesmo sentido o respondente da empresa 09 também é formado em Ciências Econômicas possui especialização em Controladoria e Custos, Ensino Superior, Engenharia da Produção MBA EAD. A Tabela 4 mostra a frequência que com que os respondentes participam de eventos relacionados à controladoria.

Tabela 4 – Frequência que os respondentes participam de eventos relacionados à controladoria

Frequência	Respostas	Porcentagem
Uma vez por ano	03	27,27%
De 2 a 5 vezes ao ano	04	36,36%
De 6 a 10 vezes por ano	01	9,09%
Não participa de eventos relacionados à área	03	27,27%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se na Tabela 4 que a maioria dos respondentes participam ao menos uma vez ao ano em eventos relacionados à área de controladoria. Assim, é possível identificar que 36,36% dos respondentes participam de eventos entre duas a cinco vezes por ano, 27,27% participam em eventos uma vez ao ano e 9,09% participam entre seis a dez vezes por ano. Por fim, tem-se um percentual significativo de respondentes que não participam de eventos relacionados à área, totalizando 27,27%. A tabela 5 mostra o nível de implantação do setor/órgão de controladoria das empresas estudadas.

Tabela 5 – Nível de implantação do setor/órgão de controladoria

Questão	Escala Likert					Total
	1	2	3	4	5	
Nível de implantação do setor/ órgão de controladoria	00 0,00%	01 9,09%	06 54,55%	02 18,18%	02 18,18%	11 100%

Fortemente Indefinido (1 ponto) à Fortemente Definido (5 pontos)

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 5 demonstra que 54,55% dos respondentes indicaram que um nível intermediário de implantação do setor/órgão de controladoria. Verifica-se que 18,18% dos respondentes indicam que o setor de controladoria está definido, por fim, 18,18% indicam que o setor está fortemente definido. Observa-se que apenas 9,09% dos respondentes indicam que o setor de controladoria é indefinido.

A questão número 7 buscou identificar o setor responsável pela geração de informações para a tomada de decisões. Assim, observou-se que os respondentes das empresas 1, 5, 6 e 8 indicaram que a “controladoria é o setor responsável pela geração de informações”.

Os respondentes das empresas 2, 4, 7 e 11 indicaram que é a “contabilidade que fornece as informações relativas à tomada de decisão”. O respondente da empresa 3 informou que a “direção em conjunto com a contabilidade que fornece as informações estratégicas”. O respondente da empresa 10 informou que “o setor de controladoria e de contabilidade auxiliam nas informações relativas à tomada de decisões”, por fim, o respondente da empresa 9 apontou que “as informações são oriundas dos apontamentos de produção, da contabilidade e da controladoria”.

Conclui-se que na maioria das empresas a Controladoria é o setor responsável pela geração de informações estratégicas e que muitas vezes trabalha em conjunto com outros setores. Os resultados corroboram com as inferências de que a Controladoria possui forte ligação com o setor de contabilidade e que se relaciona com os diversos setores da organização (KANITZ, 1976; WILLSON; ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1995; CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004; BORINELLI, 2006; LUNKES et al., 2009; LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBURGER, 2010; BEUREN; GOMES; DA LUZ, 2012; PRADO et al., 2013).

A questão número 8 buscou identificar qual é a missão da controladoria para as empresas em estudo. Verificou-se que o respondente da empresa 1 inferiu que “a missão da controladoria permite o alcance da missão da empresa”. O respondente da empresa 2 menciona que a missão é “controlar e elaborar indicadores”, resultado menção de que a produz relatórios com indicadores para averiguar o padrão de desempenho (DONNELLY, 19981; MIRANDA; LIBONATI, 2002; VIEIRA; RAUPP; BEUREN, 2015).

O respondente da empresa 3 indica que a missão é “auxiliar nos planejamentos da empresa”, estando de acordo com as exposições de (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004; LUNKES et al., 2009; LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBURGER, 2010; BEUREN; GOMES; DA LUZ, 2012; PRADO et al., 2013).

O respondente da empresa 4 infere que “o setor recebe a denominação de controladoria, porém a função específica é de auditoria interna”. Esta evidência é a mesma descrita por (KANITZ, 1976; NAKAGAWA, 1987; TUNG, 1993; SIEGEL; SHIM; DAUBER, 1997; BORINELLI, 2006).

Por fim, o respondente da empresa 5 indicou que a missão da controladoria é “gerar informações com qualidade”, o respondente da empresa 6 definiu que é “gerenciar as informações nobres da empresa”, o respondente da empresa 7 é “assegurar a otimização do resultado”, o respondente da empresa 8 é “gerar informações para a tomada de decisão”, o respondente da empresa



9 é “gerar dados concisos para a tomada de decisão, ágil, ser um setor sólido”, o respondente da empresa 10 é “suprir a direção com informações relacionadas a todos os setores da organização, com a finalidade de auxiliar na tomada de decisão” e o respondente da empresa 11 é “coordenar informações sobre a gestão econômica”.

Tais respostas reforçam as inferências de (PEREZ JR. PESTANA; FRANCO, 1997; FARIAS, 1998; CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001; PELEIAS, 2002; BORINELLI, 2006). A Tabela 6 mostra as funções que a controladoria desempenha nas organizações.

Tabela 6 – Funções que a controladoria desempenha

Funções	Respostas
Auxilia a administração na formação de políticas, planejando a execução das mesmas.	04 36,36%
Auxilia a administração na direção, coordenação de controle das operações.	04 36,36%
Mantém registro referente a procedimentos de proteção de todos os interesses relacionados ao negócio.	01 9,09%
Outras.	02 18,18%
<b>Total</b>	<b>11 100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se na Tabela 6 que 36,36% dos respondentes, indicam que a Controladoria desempenha a função de auxiliar a administração na direção, coordenação de controle das operações corroborando com o mencionado por (KANTZ, 1976). Verifica-se que 36,36% dos respondentes indicam que a função é auxiliar a administração na formação de políticas, planejamento e execução das mesmas.

É demonstrado que 9,09% das empresas indicam que a função é manter o registro referente a procedimentos de proteção do interesse de todos, do mesmo modo que (WILLSON; ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1995). Por fim, 18,18% indicaram que as a Controladoria possui outras funções (auditoria interna; e todas as mencionadas acima). A Tabela 7 mostra os objetivos da controladoria para as empresas em estudo.

Tabela 7 – Objetivos da Controladoria

Questão	Escala Likert					Total
	01	02	03	04	05	
É utilizada com o objetivo de estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações.	00	01	05	02	03	11
É utilizada com o objetivo de medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões	0,00%	9,09%	45,45%	18,18%	27,27%	100%
É utilizada com o objetivo de interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais e confrontando-os com os planejados.	00	00	05	05	01	11
É utilizada com o objetivo de medir a eficiência dos objetivos dos negócios e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e os procedimentos para atingir esses objetivos.	0,00%	0,00%	45,45%	45,45%	9,09%	100%
É utilizada com o objetivo de promover proteção para os ativos da empresa incluindo controle interno adequado, auditoria e cobertura de seguros.	00	01	04	04	02	11
	0,00%	9,09%	36,36%	36,36%	18,18%	100%
	00	01	05	03	02	11
	0,00%	9,09%	45,45%	27,27%	18,18%	100%
	00	01	04	05	01	11
	0,00%	9,09%	36,36%	45,45%	9,09%	100%

Nunca utilizado (1 ponto) à Sempre Utilizado (5 pontos)

Fonte: Dados da Pesquisa



Verifica-se na Tabela 7 que 45,45% das empresas indicam que às vezes utilizam a contabilidade com o objetivo de estabelecer, coordenar, manter um plano integrado para o controle das operações. Observa-se que 27,27% dos respondentes indicam que sempre utilizam desse objetivo.

Em relação ao objetivo de medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões, verifica-se que 45,45% dos respondentes indicam que utilizam às vezes desse objetivo e 45,45% dos respondentes indicam que utilizam muitas vezes de tal objetivo.

Tratando do objetivo de interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais e confrontando-os com os planejados, 36,36% dos respondentes indicaram que o utilizam às vezes de tal objetivo e 36,36% indicam que utilizam muitas vezes.

Relacionado ao objetivo de medir a eficiência dos objetivos dos negócios e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e os procedimentos para atingir esses objetivos, 45,45% dos respondentes indicaram que o utilizam às vezes, 27,27% utilizam muitas vezes e 18,18% sempre o utilizam.

Por fim, em relação ao objetivo de promover proteção para os ativos da empresa, incluindo controle interno adequado, auditoria e cobertura de seguros, 45,45% dos respondentes indicaram que utilizam muitas vezes e 36,36% utilizam às vezes. A Tabela 8 demonstra o grau de utilização dos instrumentos de contabilidade.

Tabela 8 – Grau de utilização dos instrumentos de contabilidade

Questão	Escala Likert					Total
	01	02	03	04	05	
Balanço Patrimonial (BP)	00	01	01	04	05	11
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	0,00%	9,09%	9,09%	36,36%	45,46%	100,00%
Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA)	00	00	00	05	06	11
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)	0,00%	0,00%	0,00%	45,46%	54,54%	100,00%
Demonstração do Fluxo de Caixa Direto (DFC)	02	01	03	03	02	11
Demonstração do Fluxo de Caixa Indireto (DFC)	18,18%	9,09%	27,27%	27,27%	18,18%	100,00%
Demonstração do Valor Adicionado (DVA)	03	01	03	04	00	11
Diário de Produção	27,27%	9,09%	27,27%	36,36%	0,00%	100,00%
Diário de Despesas	02	00	03	05	01	11
Relatório sobre Custo de Produção	18,18%	0,00%	27,27%	45,45%	9,09%	100,00%
Resumo das Despesas Departamentais	03	01	03	04	00	11
Relatório de Análise do Lucro Bruto	27,27%	9,09%	27,27%	36,36%	0,00%	100,00%
Relatório de Faturamento	02	01	03	04	01	11
Demonstração do Resultado das Despesas com vendas	18,18%	9,09%	27,27%	36,36%	9,09%	100,00%
Relatório das Despesas com Vendas	01	01	02	02	05	11
Relatório de Compras	9,09%	9,09%	18,18%	18,18%	45,45%	100,00%
Resumo geral de Salários	00	01	02	05	03	11
Relatório de Estoques	0,00%	9,09%	18,18%	45,45%	27,27%	100,00%
Relatório de Planejamento Tributário	00	00	03	04	04	11
Relatório de Controle de Ativos Permanentes	0,00%	0,00%	27,27%	36,36%	36,36%	100,00%
Controle de Contas a Receber	00	00	02	05	04	11
Controle de Contas a Pagar	0,00%	0,00%	18,18%	45,45%	36,36%	100,00%
Relatório de Fluxo de Caixa	00	00	02	05	04	11
Relatório de Análise econômico-financeiro	0,00%	0,00%	18,18%	27,27%	54,54%	100,00%
	00	00	01	05	05	11
	0,00%	0,00%	9,09%	45,45%	45,45%	100,00%

Nunca utilizado (1 ponto) e sempre utilizado (5 pontos)

Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se na tabela 8 que os instrumentos de contabilidade indicados pelos respondentes como sempre utilizados para fornecer informações relativas à tomada de decisões foram: o controle de contas a receber com 81,81%, o controle de contas a pagar com 81,81%, o demonstrativo de resultado (DRE), com 54,54%, o relatório de compras com 54,54%, o resumo geral de salários com 54,54%, o relatório de fluxo de caixa com 54,54%, o balanço patrimonial com 45,45%, o diário de produção com 45,45%, o relatório sobre custos de produção com 45,45%, o relatório de estoques com 45,45%, o relatório de análise econômico-financeira com 45,45%.

Os resultados corroboram com os encontrados por Flesch (2010), que indicam o controle de contas a receber, o controle de contas a pagar, o relatório de compras, o relatório de estoques como instrumentos muito utilizados para gerir a gestão com informações úteis. Em contrapartida, foram encontradas divergências em relação ao balanço patrimonial em que o estudo Flesch (2010) indicou pouca utilização.

Por outro lado, os instrumentos de contabilidade indicados pelos respondentes como nunca utilizados para fornecer informações para a tomada de decisões foram: o demonstrativo das mudanças do patrimônio líquido (DMPL) com 27,27%, o demonstrativo do fluxo de caixa indireto (DFC) com 27,27%, o demonstrativo do fluxo de caixa direto (DFC) com 18,18% o demonstrativo dos lucros e prejuízos acumulados (DLPA) com 18,18% e o demonstrativo do valor adicionado (DVA) com 18,18%. Os resultados contrapõem o estudo de Flesch (2010), em que apresentou o demonstrativo do fluxo de caixa como muito utilizado pelas organizações.

A questão número 39 buscou verificar qual a maior contribuição da controladoria no processo de gestão e para o controle na empresa. Dessa forma, o respondente da empresa 1 descreveu que a contribuição da controladoria no processo de gestão e para o controle “permitiu a tomada de decisões nas esferas estratégicas, táticas e operacionais”, corroborando com (KANITZ, 1976; SIEGEL; SHIM; DAUBER, 1997; MOURA; BEUREN, 200; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004; ANDREATTA, 2005). Para o respondente da empresa 2 “auxilia para a criação de planejamento e orçamento” do mesmo modo que (DONNELLY, 1981; GOLDENBERG, 1994; SIEGEL; SHIM. DAUBER, 1997; BORINELLI, 2006). O respondente da empresa 3 descreveu que “a maior contribuição da controladoria é em relação ao fluxo de caixa atualizado mais confiável”.

Para o respondente da empresa 4 as maiores contribuições da controladoria são os “relatórios gerenciais com o objetivo de melhorar o processo da tomada de decisão e a análise de viabilidade para o ingresso da empresa em novas atividades” confirmando as exposições de (BORINELLI, 2006). Da mesma forma, o respondente da empresa 5 apresenta descrição de acordo com as inferências do respondente 2 em que “processo orçamentário, contemplando o orçamento como um todo, ou seja, orçamento de custos, despesas e resultados e também o comparativo entre o orçado e o realizado”.

O respondente da empresa 6 descreve que a contribuição foi “nas facilidades de reunir as informações gerenciais e na clareza dessas informações”. No mesmo foco, para o respondente da empresa 7 é “o direcionamento dado as demais áreas da empresa, de modo que sejam efetuadas as correções de rumos e ações que visam a garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos”, e para o respondente da empresa 8 as contribuições são “medir o desempenho das decisões tomadas e gerar informações para contribuir nas futuras tomadas de decisões”.

No mesmo sentido, o respondente da empresa 9 indicou que é o “norteamento na montagem de estratégia, plano de ação e o planejamento estratégico”. Para o respondente da empresa 10 é “a maior contribuição e o fomento de informações para a tomada de decisão”. O respondente da empresa 11 enfatizou que “a controladoria exerce um papel preponderante na empresa, apoiando

os gestores no planejamento e controle de gestão por meio da manutenção de um sistema de informação que permita as várias funções e especialidades”.

Por fim, a questão de número 40 buscou relacionar os aspectos considerados relevantes para o aprimoramento da participação da controladoria nas empresas. Verifica-se que o respondente da empresa 1 infere que seria relevante aprimorar a “gestão corporativa de riscos e métodos de avaliação de empresas”. De acordo com o respondente da empresa 2 é preciso aprimorar o “planejamento de todas as áreas: contábeis, financeiras, compras e produção” e para o respondente da empresa 3 “o apoio da direção”.

O respondente da empresa 4 indicou como aspecto relevante que “a área de contabilidade deve ser um departamento responsável pela geração dos relatórios contábeis obrigatórios, dentro dos padrões estabelecidos pelas normas de contabilidade, o departamento de controladoria deve trabalhar com a liberdade de elaborar diferentes relatórios, que atendam à demanda da administração para a evolução e melhora do processo decisório”.

Na percepção do respondente da empresa 5 é “necessária a geração de informações mais claras, objetivas e com um grau de confiabilidade indiscutível”. O respondente da empresa 6 inferiu que o aspecto mais relevante para o aprimoramento da controladoria na empresa é “estar presente”.

Para o respondente da empresa 7 é “estimular e auxiliar com planejamento e informações para tornar a empresa mais competitiva, tenha maior participação no mercado e com os melhores resultados possíveis, sincronizando todas as áreas”. O respondente da empresa 8 indica que é “gerar informações adequadas para cada nível de usuário”.

Para o respondente da empresa 9 o aspecto mais relevante é a “análise industrial, a teoria das restrições, análise de mercado, planejamento estratégico, ferramenta SWOT, forças de Michel Porter”. O respondente da empresa 10 indicou que os aspectos mais relevantes são “ter carta branca da direção, no planejamento e controle de gestão; participar assiduamente de toda a gestão da empresa junto com a direção; e ser vista pela organização como um departamento de suma importância na gestão e toda decisão de gestão seja estudada em conjunto, com esse departamento”.

Por fim, o respondente da empresa 11 menciona que “a controladoria é considerada relevante em todos os sentidos dentro de uma organização, pois ela acompanha a execução dos registros de atos e fatos contábeis para assessorar todas as informações geradas à disposição dos gestores com ferramenta de auxílio para a tomada de decisões”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo consistiu em analisar o perfil da controladoria como suporte informacional em indústrias de médio porte localizadas no Oeste de Santa Catarina. Assim, após a análise dos dados coletados pôde-se observar que o setor de atuação predominante na presente pesquisa é o alimentício. Desse modo, os resultados apresentam uma visão predominante do setor alimentício.

Destaca-se como ponto positivo que os resultados representam de forma predominante a opinião na maioria de controllers. Isso ocorre pelo fato de que a maioria dos profissionais que responderam aos questionários atua no cargo de controllers. Os resultados do estudo demonstram que o perfil dos profissionais que atuam no setor de Controladoria é com formação em Ciências Contábeis e Especialização em Gestão. Outro aspecto observado foi que a maior parte dos profissionais que atuam como responsáveis pelas atividades de Controladoria, frequentam eventos relacionados à área, de 1 (uma) a 5 (cinco) vezes ao ano.

É verificado que na maioria das empresas em estudo, o setor/órgão de controladoria está implantado a um nível intermediário e uma parcela significativa indica que o setor é indefinido. Os resultados apontam que na maioria das empresas a Controladoria em conjunto com outras unidades organizações são os responsáveis pela geração de informações estratégicas para a tomada de decisões. Foi encontrado que a missão da Controladoria para as empresas em estudo é controlar e elaborar indicadores, auxiliar no planejamento, auditar as operações internas, gerar informações de qualidade para a tomada de decisões, assegurar a otimização dos resultados, suprir a direção com informações relacionadas a todos os setores e coordenar informações sobre a gestão econômica.

Em relação à função da Controladoria, conclui-se que a maioria dos respondentes acredita que auxilia a administração na direção e na coordenação do controle das operações e auxilia a administração na formação de políticas de planejamento e execução. Os respondentes indicaram que os instrumentos de contabilidade mais utilizados ao fornecimento de informações foi o controle de contas a receber, o controle de contas a pagar, a demonstração de resultado, o relatório de compras, o resumo geral de salários, o relatório de fluxo de caixa, o balanço patrimonial, o diário de produção, o relatório sobre custos de produção, o relatório de estoques, por fim o relatório de análise econômico-financeira.

A contribuição da Controladoria para o processo de gestão e para o controle é vista em torno do melhoramento na elaboração, execução e controle do planejamento estratégico, tático e operacional, na confiabilidade em relação ao fluxo de caixa atualizado, para a análise de viabilidade de determinado projeto, para o processo orçamentário, no direcionamento das unidades organizacionais ao cumprimento das ações que visam garantir o alcance dos objetivos estratégico, como instrumento para medição do desempenho e para a manutenção eficiente do sistema de informação

Por fim, os aspectos relevantes para o aprimoramento na participação da controladoria foram elencados como, a gestão corporativa de risco e métodos de avaliação, o planejamento de todas as áreas (contábeis, financeira, compras e produção), a liberdade de elaboração de relatórios diferenciados com a finalidade de atender à demanda informacional, apresentar informações claras, objetivas e com alto grau de confiabilidade, elaborar análise industrial, análise de mercado, e utilizar ferramentas SWOT.

Conclui-se que não se pode ser enfático e conciso na determinação do perfil da Controladoria, confirmando as exposições de que as variáveis ambientais, objetivos organizacionais, cultura da direção e, principalmente, a divergência no quadro conceitual podem influenciar nas funções e atribuições da Controladoria. Contudo, há uma maior convergência para o perfil da atuação estratégica da controladoria em detrimento do aspecto informacional, fato que pode ser explicado pela convergência das normas internacionais de contabilidade que aproximou a informação gerada pela contabilidade gerencial e a contabilidade financeira.

Recomendam-se para trabalhos futuros que sejam elaborados estudos de caso com a finalidade de observar com maior acurácia como são gerados, alimentados e controlados os relatórios oriundos da Controladoria. Por fim, se tais relatórios fornecem informações úteis, confiáveis e tempestivas à tomada de decisões por parte dos gestores.

## REFERÊNCIAS

ANDREATTA, A. **A Controladoria nas Grandes Indústrias Têxteis do Vale do Itajaí/SC**. Blumenau, 2005. 150 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, 2005.





BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, I. M.; GOMES, E. D. C. O.; DA LUZ, R. M. Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 28, n. 82, 2012.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da Práxis**. São Paulo, 2006. 341 fls. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2006.

CATELLI, A. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DANI, A. C.; BEUREN, I. M. Nível de Integração dos Sistemas de Contabilidade Financeira e Gerencial Com o Processo de Convergência Contábil e a Efetividade da Controladoria. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 8, n. 3, 2014.

DONNELLY, R. M. The controller's role in corporate planning. **Management Accounting**, Montvale: ABI/INFORM Global, v. 3, n. 63, p. 13-18, 1981.

FARIAS, C. G. B. **A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (Gecon) – uma abordagem para instituições financeiras**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FERNANDES, F. C. **Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.

FIESC. Federação das indústrias do Estado de Santa Catarina. 2012. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLESCHE, V. Controladoria como suporte de Gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 27, Florianópolis (SC), 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



GOLDENBERG, M. C. L. **Contabilidade estratégica**: o papel do controller no processo de planejamento estratégico. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1994.

KANITZ, S. C. **Controladoria**: teoria e estudo de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBARGER, D. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E. F. R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

MAIA, H. H. R.; PINTO, J. de. S. Proposta de um modelo ideal de atuação empresarial com enfoque na controladoria. **Anais...** VI Congresso Brasileiro de Custos, 4, 1999. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999

MAMBRINI, A.; BEUREN, I. M.; COLAUTO, R. D. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**, v. 27, n. 133, p. 41-50, 2002.

MIRANDA, L. C.; LIBONATI, J. J. Planejamento operacional. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2002.

MORANTE, A. S. **Controladoria – Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 126, ano 29, p. 59-67, Nov./Dez. 2000.

NAKAGAWA, M. **Estudo de alguns aspectos da controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.

OLIVEIRA, E. L. de. **A Utilização Da Controladoria Para O Gerenciamento De Pequena Empresa Do Setor Metal-Mecânico Do Médio Vale Do Itajaí**. Blumenau, 2005. 191 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau – FURB, Blumenau, 2005.



OLIVEIRA, L. M. de. **A controladoria como suporte à gestão em uma empresa familiar de grande porte de fabricação de calçados de segurança.** Florianópolis, 2003. 129 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2003.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** 5 ed. São Paulo Editora Atlas S. A. 2009.

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva 2002.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PETERS, M. R. S. **Controladoria internacional: incluindo Sarbanes Oxley Act e USGAAP.** São Paulo: DVS Editora, 2004.

PRADO, E. V. D.; BERTASSO, A. L.; FRANCISCHETTI, C. E.; PADOVEZE, C. L.; CARVALHO, A. D. Os desafios na implementação da controladoria estratégica nas Organizações. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 2, p. 14-37, 2013.

REGEL, R. W. Change in the controller's role: why intuition improves operational and strategic decisions. **Journal of Cost Management**, v. 1, n. 17, p. 31-38, Jan./Feb. 2003.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. spe, p. 69-83, 2007.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **The controller's function: the work of the managerial accounting.** 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

SANTOS, L. R. dos. **A governança empresarial e a emergência de um novo modelo de controladoria.** São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

SIEGEL, J. G.; SHIM, J. K.; DAUBER, N. A. **Corporate controller's handbook of financial management.** 2nd ed. Paramus: Prentice Hall, 1997.



TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas:** uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

VIEIRA, S. A.; RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Relatórios Contábeis Gerados pela Controladoria para o Controle de Gestão: um estudo de caso em uma Empresa de Construção Civil. **Pensar Contábil**, v. 6, n. 23, 2015.

WILLSON, J. D.; ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Controllership:** the work of the managerial accountant. 5th. ed. New York: John Wiley e Sons, Inc., 1995.