

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: UM ESTUDO DIRIGIDO A UMA EMPRESA DO MEIO OESTE CATARINENSE

Gislaine Boeno de Oliveira

Reginaldo Aparecido de Oliveira

Resumo

O estudo tem como objetivo identificar a importância da controladoria para exercer funções junto a gestão financeira, na percepção dos gestores de uma empresa de médio porte, verificando seu potencial de atuação e colaboração na gestão administrativa. Trata-se de uma pesquisa exploratória, aplicada e tendo como base o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. O estudo de caso é resultado da observação do ambiente interno e conversa informal com gestores de uma empresa de médio porte, fabricante de bombas hidráulicas e outros produtos correlatos. Pela pesquisa, levantou-se que a empresa não possui um departamento de controladoria constituído, sendo a responsabilidade das informações oriundas desta área ainda de cada gestor em seu setor e da gestão geral, nos casos de financiamento, investimentos, volume de capital para a manutenção e desenvolvimento da empresa e demais aspectos econômicos e estruturais, sempre apoiada nos relatórios e documentos financeiros e contábeis. Pelo estudo se observou a organização da empresa e o foco dos gestores no controle, entretanto, é possível inferir que o setor financeiro tem pouca responsabilidade e autonomia para decidir e controlar. Está mais direcionada às atividades financeiras do cotidiano da empresa, sendo a gestão exercida pelo setor limitado a essas ações. Corroborando com o estudo, avalia-se que a estrutura atual da empresa está adequada, mas poderia melhorar se fosse implementado um planejamento de controle mais específico, voltado apenas às funções de controle e não como mais uma das funções dos gestores. Poderia ser designado a um dos gestores geral ou de departamento, estruturar e coordenar um órgão como a controladoria dentro da empresa, de forma a

focar especificamente nas atividades de análise de resultado e gestão da estrutura de capitais e assim ampliar a gama de informações a serem integralizadas para o fim de soluções e resoluções mais eficientes para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Controladoria. Gestão Empresarial. Gestão Financeira.

1 INTRODUÇÃO

O controle das atividades, procedimentos e processos de uma organização empresarial é hoje um elemento importante quando se pretende manter uma empresa ativa, rentável e especialmente organizada.

A ausência de controle afeta diretamente todas as atividades da empresa, incluindo a área financeira e conseqüentemente a produtividade, a rentabilidade e a lucratividade, pois todas as ações e decisões da gestão devem ser fundadas em dados financeiros reais e precisos.

Sem uma gestão financeira eficiente, não é possível se manter em um mercado competitivo e global com uma empresa ativa e rentável. Os novos rumos contemporâneos da competição, da tecnologia e da forma de gerenciar empresas exigem grandes mudanças na maneira como as organizações medem e gerenciam seus custos, bem como na forma de avaliar seu desempenho.

A controladoria surge nesse contexto como uma alternativa importante para viabilizar e auxiliar a gestão financeira e, conseqüentemente, a gestão empresarial. Para Medeiros e Rabelo (2010) a controladoria, com suas funções de coordenar e controlar planejamentos e disponibilizar informações reais e relevantes, afeta diretamente a tomada de decisões empresariais e econômicas. Entretanto, enquanto área ou departamento de uma empresa, não pode ser implementada sem a devida análise do formato adequado àquela empresa especificamente.

Torna-se, portanto, relevante avaliar as possibilidades de implantação da controladoria em empresas de médio porte, verificando suas potenciais funções e resultados para a gestão da empresa.

Desta forma, surgiu uma questão a ser pesquisada sobre se a controladoria é um caminho efetivo para a organização na gestão de finanças de uma organização, e qual a importância da controladoria na percepção dos gestores de uma empresa de médio porte.

O estudo foi realizado com o objetivo de identificar a importância da controladoria na percepção dos gestores de uma empresa de médio porte para exercer funções junto à gestão financeira, verificando seu potencial de atuação e colaboração na gestão administrativa.

Colaboram para alcançar o objetivo geral a análise das funções da controladoria na preparação e interpretação dos relatórios financeiros junto à gestão de finanças da empresa, bem como verificar a viabilidade e importância da implantação da controladoria em uma empresa de médio porte e, por fim, descrever um caso de atuação e eficiência da controladoria.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A controladoria é um tema fundamental quando se pretende modernizar e melhorar a eficiência da gestão de empresas, colaborando para o aumento da produtividade, da rentabilidade e na correção e mitigando os erros das análises e interpretações dos resultados. No entanto, é fundamental compreender suas teorias, funções e aplicabilidade para que se possa utilizar essa ferramenta eficazmente.

2.1.1 Contextualizando e definindo a controladoria

A controladoria que já foi considerada um instrumento exclusivo da contabilidade é hoje reconhecida como uma das peças chaves para qualquer empresa, pois é um órgão flexível e que se movimenta pelos setores estando ligada diretamente a gestão das empresas, sem, no entanto, ser subordinada a ela, mas com autonomia para gerir suas ações.

Trata-se de um departamento com as funções de projetar, elaborar, implementar e manter o sistema integrado de informações sejam contábeis, operacionais ou financeiras, destinadas à gestão para a tomada de decisões (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2007).

Para Catelli (2001) a controladoria pode ser definida como um ramo do conhecimento que estabelece fundamentos teóricos e elementos práticos que viabilizam e fornecem informações à contabilidade e a gestão. É um órgão que acima de tudo investiga e faz diagnósticos empresariais.

Segundo Peleias (2002) a controladoria é definida como um órgão administrativo responsável pela gestão de informações em tempo real para a tomada de decisões estratégicas da gestão empresarial e, portanto, um organismo macro, que circula pela organização, trabalhando afinado com os valores, missão e objetivos da organização.

Para Pieve et al. (2010, p. 2): A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização de seus resultados, cujo papel fundamental consiste em assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das atividades econômicas. Através dessa visão sistêmica, a controladoria deve integrar e transmitir informações para facilitar o processo decisório. Neste sentido, destaca-se a controladoria como novo campo de atuação que requer profissionais de contabilidade detentores do conhecimento e domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, Informática, etc., para que possam, através do assessoramento, auxiliar eficientemente na tomada de decisão dos gestores.

Como se observa, a controladoria não é uma área organizacional em que há consenso quanto aos seus conceitos e formatos, o que pode ser reforçado segundo Borinelli e Rocha (2007) pois ainda não há um conteúdo teórico unânime tanto em termos conceituais quanto no campo de atuação.

Algumas correntes a colocam como um órgão administrativo ou departamento, outras como um ramo de conhecimento e outras ainda a definem como uma função gerencial. São diferentes posicionamentos que, no entanto, não afetam a sua importância, aplicabilidade ou eficiência.

apenas contribuem para ampliar a construção de métodos e medidas cada vez mais adequadas ao sistema de gestão.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) em termos gerais são consideradas atribuições da a controladoria:

- a) Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- b) Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- c) Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento do objetivo;
- d) Promover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- e) Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- f) Sugerir melhorias para redução de custos;
- g) Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização.

À controladoria é dada as funções de supervisionar a contabilidade geral e de custos, a auditoria, os impostos, os seguros, os dados estatísticos e financeiros e demais informações voltadas ao processo decisório da gestão administrativa (BEUREN, 2002). São diversas atividades vinculadas, portanto, as funções da controladoria não sendo, no entanto, necessário, aplicar todas as atividades a que tem potencial a controladoria, cabe a adequada adaptação ao tipo de empresa e suas necessidades.

Bruni e Gomes (2010) explicam que as funções exercidas pelo setor e profissional dependem do ramo de atividade, do porte da empresa e do modelo de gestão que a empresa adota. Sendo assim, na compreensão e aplicação da controladoria, mais do que fechar um conceito, compreender o seu papel, no contexto global e dinâmica, condições características do mercado atual em que a organização está inserida.

Nascimento e Reginato (2010) explicam que a empresa precisa ter diagnósticos precisos da eficiência organizacional e, para tanto, precisa ter uma estrutura de acompanhamento e controle eficaz, com padrões pré-estabelecidos e difundidos para toda a organização, para que se possa medir e informar os gestores de todas as áreas sobre o andamento das metas e objetivos estabelecidos, e se a organização está cumprindo sua missão interligados os seus sistemas de controles.

Os sistemas de controles devem ser planejados na empresa, após um diagnóstico e conhecimento claro da visão, missão e valores da empresa. É importante também observar as características de mercado em que a empresa está inserida; a tecnologia que utiliza (já que os sistemas implantados na empresa influenciam diretamente na forma como a controladoria pode atuar); na forma como a gestão trabalha; a cultura da empresa; a disposição do seu organograma, com as devidas setorizações, liderança e hierarquia e a organização do sistema financeiro e contábil da empresa (NASCIMENTO et al., 2005; BORINELLI, 2006).

O papel da controladoria nas organizações, independentemente de seu porte e ou segmento mercadológico, não é um método fechado, mas sim flexível e deve ser adaptada à empresa, assim como, pode auxiliar a empresa em sua adequada organização.

Esse papel deve ser feito pela controladoria porque é seu objetivo obter as informações das pessoas dentro do processo de gestão empresarial, comparar o que foi planejado com o que foi realizado nos aspectos econômicos e financeiros, de forma a conduzir a eficácia empresarial. Infere-se que a controladoria é, portanto, ferramenta integrada e fundamental à gestão.

2.1.1.1 A relação entre a gestão e a controladoria

A base de todo o trabalho da controladoria é primordialmente atuar junto a gestão para avaliar e instruir nos processos de tomada de decisões, tornando assim o instrumento que leva até a gestão todas as informações,

com a devida análise e sugestões de ação, para que o gestor possa fazer os encaminhamentos adequados aos demais departamentos da organização,

Conforme explica Catelli (2001, p. 346):

A controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica: no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico. Portanto, os gestores, além de suas especialidades, devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, tornando-se gestores do negócio, cuja responsabilidade envolve as gestões: operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas.

Para Almeida, Parisi e Pereira (2001), a função da controladoria é subsidiar o processo de gestão, o que a relaciona com a atividade de produzir condições e informações reais e adequadas ao ambiente organizacional ao gestor. Isso se dá através de simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.

Entre as atividades realizadas para levantar e formar um conjunto de informações relevantes para essa função está a de monitorar o processo de elaboração do orçamento, e respectiva consolidação das diversas áreas de responsabilidade da empresa. Portanto, essa função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente (CATELLI, 2001).

Por fim, a controladoria é primordial ao processo da gestão e, portanto, é um instrumento dela e para ela, o que cita Padoveze (2003) pois é missão da controladoria suportar todo o processo de gestão organizacional e, deve fazê-lo, através do seu sistema de informação que, por sua vez, assegura a eficácia da empresa mediante o controle de operações e de seus resultados planejados e acompanhados detalhadamente.

2.1.2 A Controladoria como subsidiária da gestão de finanças

A gestão financeira se estabeleceu como área prioritária nas empresas de todo o porte desde que se compreendeu que controlar as finanças não poderia ser apenas parte da administração e\ou contabilidade. Assaf Neto (2009) explica que a gestão de finanças tem como objetivo tornar eficiente e sob controle a captação e alocação de recursos, sendo essencial para manter a saúde econômica e para gerar valor a empresa, precisando, para tanto, estar concatenada e em harmonia com a gestão geral.

Considerando o cenário da economia brasileira essa condição, ou seja, a eficiente e eficaz gestão financeira é um imperativo que não pode ser ignorado por nenhuma organização.

Na realidade brasileira, as decisões financeiras em condições ideais de equilíbrio são bastante prejudicadas pela persistente insuficiência de recursos de longo prazo para as empresas. Basicamente, os recursos oficiais são as grandes fontes de capital permanente e, mesmo assim, em volume bastante aquém das efetivas necessidades de mercado. As linhas de crédito oficiais são limitadas e geralmente direcionadas a programas específicos, atendendo a um número reduzido de empresas. As instituições financeiras privadas, por seu lado, diante do próprio desequilíbrio da economia, não conseguem captar poupança de longo prazo e, conseqüentemente, suprir as necessidades de capital para investimento (ASSAF NETO, 2009, p. 23).

Entre as diversas funções e finalidades da gestão financeira de acordo com Morante e Jorge (2008), podem ser citadas: a análise, planejamento e controle financeiro que cuida do volume de capital necessário para o desenvolvimento da empresa; as decisões sobre investimentos, responsável pela aplicação dos recursos da organização e as decisões sobre financiamentos necessários para compor o capital da empresa.

Esse contexto parece evidenciar a real relação entre a gestão financeira e a controladoria, pois, cuidar das finanças de uma organização requer minúcia, instrumentos de registro bem utilizados e capacidade de análise, diagnóstico e controle.

A controladoria auxilia no diagnóstico dos dados e informações que são necessários a tomada de decisões na área de finanças e possibilita que as ações financeiras também sejam devidamente avaliadas.

Bianchini et al. (2009, p. 3) explicam, que a controladoria é uma estratégia desafiadora na empresa, usando técnicas e recursos para tratamento de dados financeiros confiáveis, suporte e controle de atividades e adequação de recursos às organizações. É um processo organizacional que exige controle interno referentes a: operacionalizações envolvendo o ciclo de pagamentos, controle contábil adequado, auditoria, ciclo de produção da empresa, contabilidade, sistemas de segurança de informação e área tributária. Todas essas medidas organizacionais e administrativas têm a função de favorecer formas de crescimento estruturado, desenvolvendo sistemas eficientes de captação de recursos e garantindo a sustentabilidade das atividades. Assim, constata-se que a controladoria é eficaz para demonstrar para a organização financeira das empresas as formas de manter sua própria estrutura de acordo com suas atividades.

De acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2001), a função de subsidiar o processo de gestão, de responsabilidade da controladoria, se dá através de simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de tomada de decisão.

Entre as atividades realizadas para levantar e formar um conjunto de informações relevantes para essa função está: monitorar o processo de elaboração do orçamento, e respectiva consolidação das diversas áreas de responsabilidade da empresa. Esta função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente, portanto o direcionamento é econômico/financeiro e, portanto, um principal ponto de atuação da controladoria.

Na avaliação de desempenho a controladoria atua elaborando a análise de desempenho econômico das áreas; elaborando a análise de desempenho dos gestores, econômico da organização e da própria área (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2001). Ferramentas como o fluxo de caixa são fundamentais a tomada de decisões e planejamento das ações financeiras

da empresa e com o auxílio da controladoria a gestão financeira poderá utilizar esse recurso de forma ainda mais eficaz.

Gonçalves (2005) explica que em empresas de grande porte, especialmente aquelas com unidades em diversos pontos do país ou do mundo existem controladores em cada setor estratégico, com destaque para o financeiro em que o controller pode ser o segundo da hierarquia no setor, ou seja, abaixo apenas do diretor financeiro geral, tendo como uma de suas atribuições compartilhar informações entre controllers de outros setores e/ou outras unidades.

Há também empresas que tem o controller de finanças como o integrador de outras áreas como a contabilidade, tesouraria e custos, sendo todas subordinadas a ele. Nesses casos, portanto, a controladoria é uma área de staff e o setor financeiro um centro que integra outros setores correlatos.

Importa destacar que mesmo em empresas com configuração menos complexa a função de controladoria não é tarefa simples e exige profissionais especializados e experientes.

Em geral o Controller tem especialização ou grande conhecimento na área contábil e financeira da empresa, no entanto, não pode estar limitado a isso. Muitas outras são as características de um profissional responsável pela Controladoria.

Conforme destacam Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007):

- a) ter entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte;
- b) ter conhecimento de sua própria empresa;
- c) ter entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- d) ter entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal;
- e) ter conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidades para dirigir pesquisas estatísticas;
- f) ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar informações necessárias para a tomada de decisão;

- g) tomar a iniciativa de elaboração de relatórios, quando necessário;
- h) fornecer informações específicas a cada usuário;
- i) traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices;
- j) elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis;
- k) insistir na análise e estudo de determinados problemas;
- l) assumir, a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultoria na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico;
- m) ser imparcial e justo em suas críticas e comentários; e
- n) ter capacidade de vender suas ideias, ao invés de procurar impor suas opiniões.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a natureza trata-se de pesquisa aplicada, já que pretende aprofundar-se no tema com o intuito de sua aplicabilidade prática. Quanto aos objetivos é pesquisa exploratória que tem como finalidade principal “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (GIL, 2009, p. 43).

Quanto aos procedimentos é bibliográfica que se constitui, basicamente, da análise e interpretação crítica da literatura pelo pesquisador (ANDRADE, 2002) e estudo de caso, pois pretende a observação de fatos, no local onde acontecem, visando narrar situação prática.

O estudo de caso, é um meio eficiente de análise de uma situação real em que as teorias estudadas apontam os caminhos para os problemas levantados (GIL, 2009).

Para a descrição do estudo de caso será realizada observação em empresa de médio porte. Para tanto, serão realizadas conversas informais com os gestores da empresa e lideranças (gerentes), especialmente da área de finanças e da gestão.

Trata-se de uma empresa de bombas hidráulicas, localizada no município de Luzerna, SC.

2.3 ANÁLISE DOS DADOS

A empresa iniciou as atividades em 1979 com o objetivo de fabricar artefatos de ferro para o setor agropecuário. Posteriormente, com a aquisição de um torno mecânico e contratação do primeiro colaborador, iniciou a fabricação de eixos para recalçadores de serra fita e cilindros de massa de pão.

Em 1986 passou a fabricar bombas hidráulicas de engrenagens para reposição em tratores e outras máquinas pesadas. Partes das peças utilizadas pela empresa eram produzidas por terceiros, devido ao maquinário não ser adequado àquela produção.

Passou por um processo de desenvolvimento contínuo e, em 2004, quando a empresa completou 25 anos de fundação, concluiu a ampliação de suas instalações para 2.227 m², e tendo seu sistema de gestão de qualidade certificado em conformidade com a NBR ISO 9001:2000, contando com novas e modernas tecnologias, e investindo continuamente nos seus recursos humanos.

Hoje a empresa é especializada na fabricação de bombas hidráulicas para máquinas tratores e caminhões, tendo como clientes revendas e montadoras de caminhões, assim como indústrias e oficinas e com um portfólio de mais de 400 produtos.

A empresa preza pelos valores que permeiam todas as suas atividades, quais sejam: Respeito; inovação; honestidade; comprometimento; responsabilidade e qualidade.

A missão da empresa pesquisada (2018), com base no planejamento estratégico é: "Satisfazer as necessidades de nossos clientes na produção e reposição de bombas hidráulicas de engrenagens para equipamentos e máquinas pesadas, através da melhoria contínua dos processos, atendendo-os desta forma com qualidade e preços competitivos".

A empresa é organizada e formada pela diretoria, comitê de gestão de qualidade (SGQ), departamento de vendas, departamento de compras, departamento administrativo, contabilidade, recursos humanos, engenharia e custos, demonstrado no Organograma 1.

As informações foram coletadas junto a documentação da empresa e demonstram que a empresa não possui, como se observa no organograma, uma área de controladoria com um profissional controller.

O que existe são departamentos que tem responsabilidades pela gestão e pelo controle de suas atividades, seguindo as regras da empresa, sempre com foco na missão e nos valores da empresa e a gestão geral que recebe as informações e os dados de cada setor e toma as decisões baseadas nesses relatórios.

Para confirmar tais informações e aprofundar o entendimento de como funciona a empresa foram realizadas conversas informais com o diretor geral, o gestor administrativo e gestor financeiro, abordando alguns aspectos de organização e funcionamento da empresa conforme vem descrito resumidamente no Quadro 1.

O setor financeiro da empresa tem como objetivo principal, garantir a saúde financeira da empresa através de contratos confiáveis e maximizando a geração de riqueza da empresa.

A relação entre o setor financeiro e a contabilidade e entre estes e a gestão geral da empresa é a base da controladoria da empresa. Os relatórios e ferramentas como o fluxo de caixa são o instrumento principal para avaliação das condições da saúde financeira da empresa e para a tomada de decisões.

De acordo com o gestor, a empresa avalia constantemente o ambiente econômico e projeta suas atividades em nível global, pois, acredita no potencial de entrar nos mais diversos mercados e entende que esse é o caminho para sua rentabilidade e lucratividade sem que as questões econômicas a afetem de forma grave ou até mesmo definitiva.

Afirma também o gestor que para o adequado controle dos processos e para a devida tomada de decisões é fundamental obter conhecimento do

mercado onde a empresa está inserida. Assim, os fatores macro ambientais são tão importantes quanto os micros ambientais, influenciando, desta forma, profundamente na tomada de decisões.

Ainda segundo os gestores a gestão geral, juntamente os gestores de todas as áreas e especialmente da contabilidade e do financeiro, planeja adequadamente os investimentos, os financiamentos e o volume de capital necessário para manter o andamento da empresa com qualidade e eficiência.

Como a empresa tem como foco manter a qualidade segundo o padrão de qualidade certificado pela ISO, investe com muito rigor na produção, em tecnologia e na área comercial que tem relação direta com a clientela e por isso precisa estar atenta a cada necessidade, inovação exigida, reclamação e peculiaridade de cada cliente e, de acordo com o gestor tais aspectos devem estar na base das decisões econômico/financeiras.

Por isso entende que não há controle sem integração dos setores e sem que cada espaço e funções do microambiente da empresa esteja adequadamente organizado e estruturado para executar suas tarefas com precisão.

Para os gestores da empresa em análise, o controle das informações, especialmente das finanças, é fundamental para o planejamento e desenvolvimento da empresa, no entanto, não tem claro sobre a necessidade de estrutura um órgão ou área específica com tais atribuições, devendo a gestão geral da empresa ser responsável pelas decisões de controle.

Não há também procedimentos padronizados de controladoria e nem claras atribuições de controle nos setores. O que parece haver é uma cultura de controle e um certo grau de integração que permite que as informações sejam aglutinadas e cheguem até os gestores geral ou de cada setor.

Não há um profissional controller, uma área específica para tal, ou um cargo ou função efetivamente denominado no organograma da empresa. O que há é a consciência coletiva de que é preciso realizar ações de controle nos setores e pela diretoria.

Em estudo realizado por Lunkes et al. (2011) com o objetivo de identificar as funções da controladoria nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina levantaram que muitas empresas ainda confundem as funções da controladoria e a maioria delas ainda relaciona o controle à contabilidade, sendo em muitos casos, exclusiva dela.

Nas empresas investigadas pelo estudo de Lunkes et al. (2011) as funções da controladoria foram as seguintes a função contábil com 68,2% das empresas respondentes, planejamento com 58,52% e sistema de informação com 35,42%. Na área de finanças apenas 39,38% das empresas tem a controladoria integrada a ela e entre estes se destaca o estudo de análise e viabilidade de projetos mencionados por 56,25% das empresas. Parece haver, portanto, ainda um sub-aproveitamento da capacidade da controladoria pelas empresas, especialmente na área de finanças e uma ligação muito forte com a contabilidade a quem a controladoria é tradicionalmente ligada.

Conforme a descrição das funções do setor de finanças da empresa, percebe-se a pouca autonomia para decisões mais amplas e vigorosas cabendo isso a gestão geral da empresa que por sua vez, não ignora a posição do financeiro. Portanto, se de um lado temos a centralização do poder de decisão e controle, por outro, há a relativa participação do setor na condução das decisões.

De acordo com Ussman (2004) essa centralização na gestão é própria de empresas familiares ou que mantêm características de empresa familiar, pois há, nesses casos um sentimento de responsabilidade total por parte do gestor que espera da parte dos setores a lealdade e o respeito e certa subserviência aos comandos do negócio. Tal característica não é negativa quando há áreas estruturadas e integradas, como é o caso em estudo, porém, há que se pensar que o desenvolvimento e ampliação do negócio carece de maior descentralização.

Beuren (2002) entende a importância da formalização da controladoria como sendo parte do processo de desenvolvimento de uma organização, ou seja, conforme a complexidade da empresa vai aumentando, mais necessária se torna a existência de um órgão de controle.

De outra parte explica que a formalização da controladoria permite que a gestão geral da empresa delegue maiores responsabilidades e assim, amplie a dimensão quanto aos aspectos que podem ser de responsabilidade da controladoria, assim como define com clareza suas atribuições e descentralize as atividades que se tornam maiores e mais difíceis, conforme aumenta a complexidade da empresa.

De outro ponto, é importante que a empresa compreenda a função econômico/financeira da controladoria não apenas como ferramenta do setor financeiro, mas como elemento que alimenta e auxilia a gestão empresarial com as informações relativas as finanças.

Pereira et al. (2011) explicam que no processo de gestão, é a controladoria que funciona como o instrumento que fomenta as ações para garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar seu desenvolvimento através de informações relevantes, fidedignas e tempestiva para a tomada de decisões e, como o controle orçamentário está diretamente ligada a gestão empresarial, já que é o responsável pela eficácia do sistema organizacional, seu impacto é direto e profundo.

A controladoria nesse caso, funciona como gerenciador do sistema de informações para apoiar a gestão econômica/financeira da empresa. Nesse sentido, é importante que a empresa mantenha a controladoria integrada e diretamente ligada a administração, mas com a capacitação e a autonomia necessárias ao bom desempenho dessa função.

3 CONCLUSÃO

A teoria estudada demonstrou a importância de se organizar, em empresas de qualquer porte, a controladoria, destacando que transformá-la em um setor ou órgão pode ser necessário para delimitar as funções e melhor organizar e compartilhar as informações necessárias ao planejamento e tomada de decisões.

A controladoria ainda é novidade para muitos gestores e não tem conceito ou modelo de aplicação único. Por alguns, deve ser um setor; para

outros, parte da gestão ou de algum setor. Por ter começado como um instrumento contábil, ainda existem correntes que a limitam a este campo; outras, a colocam como campo contábil, mas que atua multidisciplinarymente.

Já há quem a separe completamente da contabilidade, sendo esta, um dos campos de atuação da Controladoria, sem ser necessariamente relacionada a ela. Há, no entanto, a defesa geral sobre sua importância e eficácia, quando adequadamente utilizada.

No caso estudado é possível observar que os gestores têm plena convicção da importância do controle, porém, não demonstraram entender necessário que essas funções sejam parte de um departamento organizado para esse fim, com um profissional capacitado e responsável por exercer as funções de controller.

Pelo estudo, se reconhece o bom andamento da empresa, mesmo o controle sendo realizado em parte por cada setor e de forma mais atuante pela gestão geral. Porém, entendemos que, conforme a empresa torna-se mais complexa, dado o seu crescimento, mais visível fica a necessidade de uma controladoria organizada em um setor, com especialista na área.

A gestão financeira da empresa, embora bem organizada, ainda tem funções de rotina e pouco efetivas no que se refere à organização de relatórios que informam sobre a situação da empresa e suas necessidades, assim como pouco atua nas atividades de controle.

A empresa já se encontra em um grau de complexidade e com missão e valores que já apontam para a necessidade de um planejamento de controle mais específico, voltado apenas às funções de controle e não como mais uma das funções dos gestores. Poderia ser designado a um dos gestores geral ou de departamento, estruturar e coordenar um órgão de controle dentro da empresa, de forma a focar especificamente nas atividades de controle e assim ampliar a gama de informações a serem integralizadas para o fim de soluções e resoluções mais eficientes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 341-356.

ANDRADE, M. M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, A. LIMA, F. G. Curso de administração financeira. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, I. M. O papel da Controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.) Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BIANCHINI, V. K. et al. Ferramentas Utilizadas na gestão financeira: um estudo multi-casos em empresas do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 29., 2009, Salvador. Anais Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, 2009.

BORINELLI, M.L.; ROCHA, W. Práticas de Controladoria: um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007. São Paulo. Anais... São Paulo, 2007.

BORINELLI M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. São Paulo, 2006. 352 f. 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. São Paulo: FEA-USP, 2006.

BRUNI, A. L.; GOMES, S.M.S. Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios Salvador: Edufba, 2010.

CATELLI, A. Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, M. A. Serviços compartilhados: estudo de caso da área de controladoria no Brasil em uma empresa de vitaminas compartilhando serviços para alguns países da América Latina. 2005. 127 f. Dissertação (Mestrado) FECAP-Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

LUNKES, R. J. et al. Funções da controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. *Análise Psicológica*, Lisboa, Portugal, v. 2, p. 345-361, 2011.

MEDEIROS, C. S. C.; RABELO, E. C. O perfil da controladoria em concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2010, Belo Horizonte, Anais... Belo Horizonte: ABC, 2010.

MORANTE, A. S.; JORGE, F.T. Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO A.M.; REGINATO, L. Controladoria: instrumentos de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, F. R. V. et al. A Controladoria como Suporte ao Processo de Gestão numa Empresa do Comércio Varejista. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, 2005.
OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

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

PIEVE, E. et al. A utilização da controladoria e os benefícios de um modelo de gestão: estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços. *Revista Contabilidade & Amazônia*, Amazônia: Sinop, v. 3, n. 1, 2010. Disponível em: http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_66artigo_10.pdf
Acesso em: 14 mar. 2018.

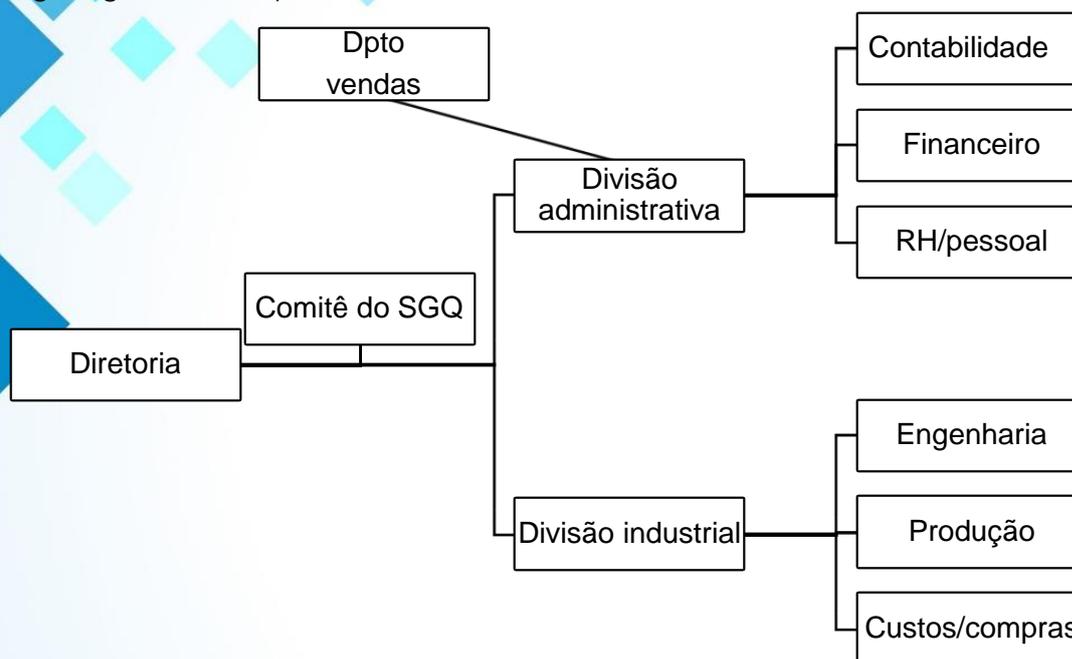
PEREIRA, D. L. et al. A controladoria e sua relação com o planejamento estratégico: o caso de uma multinacional no interior do Paraná. *Revista Eletrônica Fafit/Facic*, Itararé, SP, v. 2, n. 2, p. 11-21, 2011.
USSMAN, A.M. Empresas familiares. Lisboa: Sílabo, 2004.

Sobre o(s) autor(es)

1 Especialista em Administração Financeira da Universidade do Oeste de Santa Catarina – (Unoesc), Campus de Joaçaba. E-mail: gisaho_20@hotmail.com

2 Mestre em Ciências Contábeis pela Unisinos – RS. Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina - (Unoesc). E-mail: reginaldo.oliveira@unoesc.edu.br

Organograma 1 - Empresa em estudo



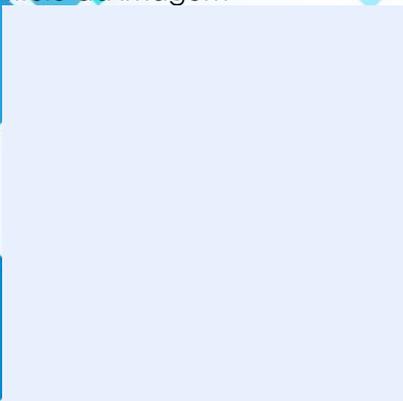
Fonte: Empresa pesquisada.

Quadro 1 - Roteiro e respostas das entrevistas

Tema da conversa	Respostas		
	E1	E2	E3
Existência de uma controladoria formal (área ou setor)	Não existe e entendo não ser necessário no momento, já que os princípios da controladoria são partes dos processos da empresa	Ainda não vemos como necessário, pois pode aumentar a burocracia	É um tema que vem sendo pautado, mas ainda não foi definido como necessário
Como acontece o controle na empresa	Procuramos afinar a relação entre a contabilidade, o financeiro e a direção geral. As primeiras coletam e organizam as informações e juntos analisamos e tomamos as decisões. Além disso a divisão industrial tem cada procedimento e ação controlada e tem autonomia para elaborar relatórios, plicar os princípios da controladoria e colaborar com a tomada de decisões. Cada área tem um responsável pelo controle interno.	A contabilidade auxilia muito na organização das informações e em diagnósticos e elaboração de instrumentos de controle, mas o financeiro, especialmente organizando com eficiência o fluxo de caixa ajuda para o controle.	Creio que o financeiro ainda precisa ampliar suas competências para colaborar mais com a controladoria, mas elabora com detalhes o fluxo de caixa, e é participante na tomada de decisões.
Quais os elementos da controladoria encontramos na sua área de atuação	De controle geral, pois, respondemos pela empresa, recebemos relatórios, analisamos e tomamos decisões em todos os setores, mas também somos responsáveis por elaborar e coordenar planos integrados para todas as operações da empresa	Todos os diagnósticos, relatórios e análises são pautados nos elementos da controladoria, já que esta é parte da missão base do setor.	Ainda caminhamos para fomentar nossas responsabilidades de controladoria no setor, mas elaboramos relatórios gerais e internamente planejamos e avaliamos cada procedimento, sempre pensando na empresa macro.
Relação entre a controladoria e a gestão financeira	Fundamental, a base do processo e nós precisamos melhorar isso ainda na empresa.	Tão importante quanto os demais setores.	Sem gestão financeira não há controladoria e vice-versa.

Fonte: os autores (2018).

Título da imagem



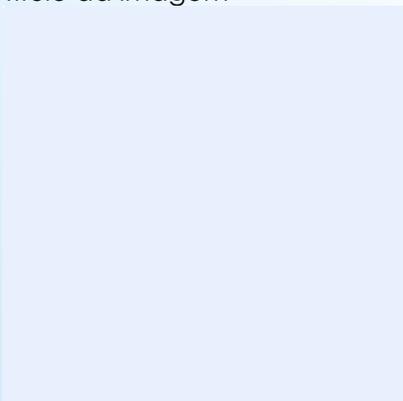
Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem

Título da imagem



Fonte: Fonte da imagem