

**Área Temática: Finanças.**

**A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE:  
UM ESTUDO DE CASO**

**AUTORES**

**MICHELE RÍLANY RODRIGUES MACHADO**

Universidade de Brasília  
michelerilany@hotmail.com

**LÚCIO DE SOUZA MACHADO**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
luciosmachado@terra.com.br

**EDUARDO JOSÉ DOS SANTOS**

Universidade Federal de Uberlândia  
eduardo.js@brturbo.com.br

**RESUMO**

A Controladoria é o departamento ou setor que tem como objetivo servir os gestores com informações tempestivas, fiéis e que de fato estejam formatadas para permitir análises e, em decorrência, tomadas de decisões. Este artigo tem por objetivo investigar a aderência das funções de controladoria executadas nas empresas com aquelas preconizadas na literatura. Adotou-se como premissa as funções de Controladoria descritas por Almeida, Parisi e Pereira (2001). Para a realização da pesquisa escolheu-se uma organização de médio porte sediada no Estado de Goiás, esta com filiais em Brasília-DF. Em 2006, a organização passou a adotar a Controladoria com o objetivo de melhorar o sistema de informação para decisão, sendo este serviço terceirizado a uma empresa de consultoria e assessoria, fato inovador sob o ponto de vista de tomada de decisão. Para colher os dados das atividades desempenhadas pela Controladoria utilizou-se de entrevista estruturada, cujas perguntas foram feitas ao *Controller*. As análises permitiram extrair as seguintes conclusões: 1) A Controladoria na empresa foi criada sem definição de elementos chaves como missão e função; 2) As funções exercidas na entidade, pela Controladoria, estão atreladas ao assessoramento; 3) As funções exercidas pela Controladoria não guardam relações diretas com àquelas previstas pelos autores citados.

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

**ABSTRACT**

The Controllershship is the departament or sector that has the goal of serving the managers with timely, faithful iformation, and of fact are formatted to permit analysis and, as result, decision-making. This paper has to goal to investigate the adherence' controllership functions implemented in enterprises with those avocated in the licterature. Adopted as premise in this study the controllership functions described by Almeira, Parisi and Pereira (2001). To carry out the research chose a medium-size company headquartered in Goiás State, this with

branches in Brasília-DF. In 2006, the organization passed to adopt the Controllership with the aim of improving the management information system, to this service makes a outsourcing to a consulting and advisory enterprise, a innovation under the viewpoint of decision-making. To collect data about the performed activities by the Controllership maked use of structured interview, wich the questions were asked to the controller. The analysis enabled draw the following conclusions: 1) The company's controllership was developed without definition of keys elements such as mission and function; 2) The functions performed in the company, by the Controllership, are conected to the advisory; 3) The functions performed by Controllership does not direct relationships with those provided by the authors cited.

**Key words:** Controllership. Information System. Outsourcing.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas vêm aderindo à prática de Controladoria para auxiliar na condução da gestão. A Controladoria ainda é recente e seu desenvolvimento ganhou força no final da década de 80 e na década de 90, com o aparecimento do GECON (Gestão Econômica), na Universidade de São Paulo. Os seus criadores, professor Armando Catelli e outros renomados pesquisadores, orientaram diversas dissertações e teses sobre o assunto, permitindo ampla discussão da função Controladoria nas empresas, bem como a sua evolução.

A partir dos estudos acadêmicos houve também um crescimento na literatura sobre o assunto. O objetivo do profissional de controladoria é variado, como pode ser visualizado na seção 2 (dois) deste artigo. Foi em razão desta gama de atividades de apoio ao processo decisório exercidas pela Controladoria é que nasceu a dúvida que levou a realização deste artigo: a Controladoria executada nas empresas tem similaridade com as funções destacadas pelos principais doutrinadores do assunto? A partir deste problema objetiva-se com a pesquisa levantar os pontos de convergência com a literatura e também estabelecer aqueles que divergem dela. É importante elucidar que neste artigo assumiu a premissa de que as funções de controladorias são aquelas descritas por Almeida, Parisi e Pereira (2001), quais sejam: subsidiar o processo decisório, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultado, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes de mercado.

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

A pesquisa é classificada como de caráter exploratório quanto ao seu objetivo, estudo de caso quando aos procedimentos de coleta de dados e qualitativa no tocante a análise do problema. Outros detalhes podem ser observados na seção 3 (três) do artigo.

## 2 CONTROLADORIA

### 2.1 Breve histórico sobre a controladoria

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

Sá (1997, p. 20) ainda relata que:

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

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

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

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

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

Johnson & Kaplan (apud CATELLI, 2001 p. 343), na segunda metade dos anos 80, são taxativos ao afirmarem que os atuais sistemas contábeis para a administração são inadequados para o meio ambiente e foram tão contundentes com tal afirmação que motivaram alguns pesquisadores a advogarem uma total ruptura com a Contabilidade.

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

Na década de noventa, a Controladoria dividiu-se em duas linhas doutrinárias, sendo que de um lado estão aqueles que representam uma visão empírica, sendo ela apenas um fornecedor de informações para o gestor. De outro lado estão aqueles ligados ao modelo de gestão econômica - GECON que é um modelo gerencial pioneiro desenvolvido a partir do final dos anos 70, pelo Prof. Dr. Armando Catelli.

## 2.2 Conceito de Controladoria

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

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

- Contabilidade financeira – onde se buscará o custo do produto para fins de apuração de estoques e todos os elementos do sistema contábil para fins de reporte externo.
- Contabilidade gerencial – onde se buscará o controle das decisões e de seus impactos na empresa para fins de gestão do negócio.
- Contabilidade estratégica – onde se buscará o exercício da estratégia competitiva através da gestão e mensuração dos custos das atividades de produção e administração, para apoiar sinergicamente as funções que compõem a empresa, estruturada na sua gestão estratégica global.

A Controladoria deve estar sempre atenta à missão da empresa. Menezes (2001, p. 85) citando Riccio e Peters, afirma que: “a Controladoria, ao posicionar-se de maneira firme e

ativa no processo de planejamento e controle, embute-se no suporte à garantia da missão da empresa”.

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

### **2.3 Missão, objetivos e responsabilidades da Controladoria**

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

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

- Os sistemas de informação de apoio às operações, que privilegiam as informações necessárias ao planejamento, execução e controle das atividades operacionais;
- Os sistemas de informações de apoio à gestão, que tem por objetivo o controle econômico da empresa.

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

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

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

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

Após sucinta discussão e apresentação da missão da Controladoria, será trabalhada na seqüência a responsabilidade da Controladoria. Para Almeida, Parisi e Pereira (2001), a Controladoria tem sua responsabilidade definida, respondendo pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial das atividades. Além disso, segundo os renomados autores, é responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, para que os mesmos tomem decisões melhores.

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

**Quadro 1 - Ação e instrumento disponibilizado**

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

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

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

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

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

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

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

## **2.4 Funções da Controladoria e do Controller**

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

### **2.4.1 Subsídio ao processo de gestão**

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

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001, p.350-351) “esta função envolve ajudar a adequação do processo de gestão à realidade da empresa ante seu meio ambiente”.

#### **2.4.2 Apoio à avaliação de desempenho**

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

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

#### **2.4.3 Apoio à Avaliação de Resultado**

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

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

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

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

#### **2.4.4 Gerenciamento dos sistemas de informações**

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

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

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

#### **2.4.5 Atendimento aos agentes de mercado**

À Controladoria é delegada a função de acompanhar todas as modificações legais, tendo em vista principalmente o enquadramento da empresa como um sistema aberto, que sofre interferências do mercado.

### **3 A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA**

#### **3.1 Características da Empresa pesquisada**

A empresa sob análise foi constituída na década de 80, com o foco unicamente comercial. Atualmente, seu foco está direcionado à industrialização, comercialização, importação e exportação de fertilizantes e na comercialização de produtos agrícolas de modo geral. A mesma possui um total de três fábricas e várias lojas distribuídas em Goiás e outro Estado da Federação.

O faturamento da empresa gira em torno de R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais) por ano e se espera que este número aumente ainda mais nos próximos 5 anos. Seus clientes ativos totalizam em média 30.000 (trinta mil) e possui aproximadamente 150 (cento e cinquenta) fornecedores que abastecem suas fábricas e lojas.

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

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

#### **3.2 Proceder Metodológico**

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

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

Por entrevista estrutura as mesmas autoras (2003, p.197) entendem ser “aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; e as perguntas feitas aos indivíduos são predeterminadas.”

O roteiro da entrevista tinha os seguintes pontos: missão da controladoria, as funções exercidas pelo setor Controladoria na empresa ao longo dos últimos dois anos e a geração das informações para a direção da empresa. Além desses pontos, indagou-se também a participação da Controladoria no atual processo de gestão da empresa, principalmente na



contribuição do melhoramento do sistema de informação gerencial e seu papel na prestação de informações aos agentes de mercado.

### **3.3 Missão da Controladoria**

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

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

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

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

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

### **3.4 As funções da Controladoria e sua aderência aos referenciais teóricos**

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

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

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

permitir maior zelo com as informações e prever mecanismos para salvaguardar o patrimônio da empresa por mau uso e ações indesejadas.”

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

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

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

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

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

“Estamos realizando o estudo de um novo pacote de informática para empresa. O crescimento empresarial às vezes trás graves conseqüências em termos de controle, porque acontece sem que se perceba. Por essa razão, o sistema de informação em empresas menores, impulsionadas pela eficiência da gestão a um patamar de média ou grande, enfrenta muitos desafios para encaminhar as informações a um nível gerencial. Por isso, estuda-se na empresa a aquisição de um software único para proporcionar relatórios fiéis e atuais. Hoje, minha função é gerir o processo de mudança da plataforma de informática.”

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

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

#### 4 Avaliação final dos resultados da pesquisa

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

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

**Quadro 2: Análise da função Controladoria.**

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

Fonte: elaborado pelo autor.

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

De um universo de 15 funções exercidas pela Controladoria segundo os autores Almeida, Parisi e Pereira (2001), somente 5 foram observadas na empresa pesquisada. Porém, as funções exercidas pelo profissional não guardam total aderência com os ensinamentos dos autores. É oportuno destacar que os preceitos de Controladoria dos autores foram interpretados a luz da gestão empresarial, sem levar em consideração a gestão econômica, que é o alicerce do livro de apoio adotado na pesquisa.

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

## 5 CONCLUSÃO

A Controladoria é a unidade administrativa do momento. Sua função é ser a gestora do sistema de informações da empresa, formatando-o para bem servir os gestores de informações úteis, precisas e tempestivas.

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

Pode-se perceber a inconsistência entre as funções exercidas na empresa pesquisada pela Controladoria, com aquelas assumidas no referencial teórico do estudo. Nota-se que a Controladoria da entidade pesquisada foi estabelecida sem critérios de gestão e é voltada ao aperfeiçoamento de controles internos e no aconselhamento à gestão sobre assuntos variados. Isto é claro não pode ser interpretado como falho, mas é preciso assumir a missão da Controladoria e, a partir deste ponto, traçar as linhas de condução dos serviços.

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

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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