



Funções da Controladoria: um Estudo em Indústrias de Calçados de São João Batista/SC

Ângela Maria Chitolina
UNIVALI
ianjinha22@yahoo.com.br

Camila Machado
UNIVALI
my.la.machado@hotmail.com

Deivite Geraldo Alves
UNIVALI
deivete.univali@gmail.com

Kelly Cristina Gimenez Persike
UNIVALI
kellycrisgimenez@hotmail.com

Resumo

A controladoria é responsável por sanar as necessidades dos gestores quanto às informações para a tomada de decisão. Desta forma, as funções e atividades que a compõem, tornaram-se essenciais para o planejamento e maximização do desempenho de qualquer organização que visa o sucesso financeiro e econômico. Diante deste cenário, este estudo tem como objetivo verificar o grau de importância das funções da controladoria nas empresas calçadistas do município de São João Batista/SC. No referencial teórico foram abordados os conceitos, missão e funções da controladoria. Metodologicamente, possui natureza descritiva e abordagem quantitativa. O método de coleta de dados se deu por meio de questionário com perguntas fechadas tendo base o instrumento de Borinelli (2006) que classifica controladoria em nove funções: contábil; gerencial-estratégica; custos; tributária; proteção e controle dos ativos; controle interno; controle de riscos; gestão da informação e gestão operacional. A amostra ficou composta por 28 empresas, e os respondentes foram os colaboradores que desenvolvem atividades ligadas a controladoria e áreas afins. Os dados foram analisados por estatística descritiva, com base nas frequências. Os resultados apontaram que as funções que mais se destacaram foram as de custos, seguida do controle operacional e controles internos.

Palavras-chave: CONTROLADORIA, FUNÇÕES, PLANEJAMENTO.

1 INTRODUÇÃO

A organização é a base estrutural que se configura essencialmente em qualquer entidade empresarial. Logo, os resultados medidos em desempenho estão proporcionalmente relacionados com a efetividade dos controles sobre as atividades realizadas no cotidiano das empresas.



Partindo deste pressuposto, torna-se fundamental adequar-se as regras de gestão, para que o negócio possa gerar bons resultados.

As transformações que ocorreram nos últimos anos, especificamente na área de gestão das organizações, têm exigido uma gama de atualizações referentes a necessidade de adequação às novas normas. Isto, tanto na parte da legislação quanto dos procedimentos de controle que estão presentes neste processo.

Tendo em vista as diversas mudanças que ocorreram na evolução do mercado, as empresas consequentemente tendem a adotar procedimentos mais rigorosos em busca de informações tempestivas e fidedignas para o controle de suas atividades. Neste cenário, destaca-se a controladoria, que sendo um órgão gerencial, atua de forma positiva e auxilia nas decisões gerenciais e estratégicas da organização. De acordo com Dias (2002, p.15), “as informações geradas pela controladoria são fundamentais para o controle das empresas uma vez que propiciam o acompanhamento, verificação, análise e controle das atividades desenvolvidas, subsidiando gestores e [...] executivos, em cada etapa do processo administrativo”.

No gerenciamento das atividades, a falta de organização influencia diretamente no desempenho da empresa. Coronado (2001, p. 16) afirma que “o papel da controladoria é assegurar a otimização dos recursos disponíveis objetivando o atingimento da eficácia que é o sucesso dos resultados planejados”. Neste sentido, os gestores atuando em ambientes formados por constantes mudanças e altamente competitivos, buscam guias para as suas ações, adotando mecanismos que possibilitam maior velocidade, flexibilidade, inovação e integração, sendo a controladoria a área específica para atender a essas necessidades.

Diante do contexto apresentado abordou-se o seguinte questionamento: Qual o grau de importância das funções da controladoria para as empresas calçadistas do Município de São João Batista/SC?

Para responder tal questionamento, foi definido como objetivo geral avaliar o grau de importância das funções da controladoria das empresas calçadistas do Município de São João Batista/SC. Na busca das respostas, foi primordial obter embasamento teórico em especialistas da área, e a obra que se destacou sendo a principal motriz deste artigo decorreu de um estudo de tese elaborado por Borinelli (2006), que se dedicou em estruturar as funções de controladoria e subdividi-las em nove categorias: função contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controles internos, controles de riscos, gestão da informação e controle operacional.

O intuito da pesquisa consiste em estudar as funções da controladoria nas indústrias calçadistas de São João Batista no estado de Santa Catarina, pois a indústria de calçados no Brasil é um ramo que está em transformação com uma expressiva representatividade no exterior. O município de São João Batista do Estado de Santa Catarina, é conhecido como a capital catarinense do calçado, pois o polo calçadista de São João Batista possui cerca de 170 empresas. Estas produzem cerca de 2 milhões de pares de calçados mensalmente, que segundo o SINCAJSB - Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista, 70% da economia local vêm da produção de calçados. Atualmente, a China é o principal país produtor e exportador de calçados do mundo, em seguida vem a Índia. O Brasil segue no ranking como terceiro em produção de calçados.



A relevância deste estudo para as organizações, além de auxiliar os empresários e suas equipes com conhecimentos sobre as vantagens que se obtém da aplicação das funções de controladoria, é demonstrar os possíveis resultados alcançáveis em um setor de grande importância e tenham seu desempenho de gestão voltado tanto para o mercado interno, como externo. O tema também permite encontrar exemplos que venham a contribuir para aprimorar as condições de atuação da controladoria, nestas empresas e em outras pertencentes ao ramo.

Justifica-se o estudo para o meio acadêmico, pelo fato de que poderá vir a ser utilizado como referência a outros trabalhos que abordem temas semelhantes ao desenvolvido neste projeto, relatando a situação da realidade do desenvolvimento das funções de controladoria atreladas ao controle de gestão, no ambiente das grandes empresas de Santa Catarina e do ramo calçadista para outras regiões do país. Para o pesquisador, este estudo também torna-se relevante, pois a prática científica em uma pesquisa acadêmica, certamente agrega valores que proporcionam, uma visão mais consistente em termos de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTROLADORIA

2.1.1 Conceitos, missão e objetivos da controladoria

A controladoria tomada de forma literária, embasada por modelagem dos conhecimentos contábeis, e numa perspectiva ampla, é a principal responsável pela estrutura, construção e sustentação, bem como atualização dos sistemas de informações e padrões de gestão das organizações. Borinelli (2006), define a controladoria como sendo um aglomerado de conhecimentos embasados em fontes teóricas e conceituais, de caráter operacional, econômica, financeira e patrimonial, relacionadas ao controle do processo de gestão organizacional. Vista como órgão integrante da estrutura organizacional das empresas, é incumbida da função de monitorar os efeitos das ações da gestão econômica sobre a empresa, agindo para a finalidade de que os resultados, medidos segundo conceitos econômicos, sejam otimizados (CALIJURI, 2004).

A missão da controladoria consiste basicamente em suprir adequadamente as necessidades de informação dos gestores, a fim de conduzi-los corretamente durante o processo de gestão, para que se alcancem os resultados esperados no planejamento. “A missão da controladoria é apoiar todos os gestores da entidade, partindo da alta administração, nas suas funções decisórias e operacionais, tendo como foco o retorno do investidor” (PADOVEZE, 2012, p. 28).

Estas necessidades por sua vez, a cada dia aumentam em proporção, exigindo da controladoria respostas e ações dinâmicas em relação a estas necessidades, levando por requerer dos profissionais da área uma formação consideravelmente consistente, e vasta gama de conhecimentos relacionados ao processo de gestão organizacional.

O objetivo da controladoria é tornar possível que a atividade da empresa seja medida e submetida a avaliação, e com o consequente resultado obtido, acompanhar e compará-lo ao desempenho de outras empresas que pertençam ao mesmo ramo, para evidenciar aos gestores alcance de metas, proposição de melhorias e correções e consolidação de sistemas e processos de gestão. Para Figueiredo e Caggiano (1997) o objetivo da controladoria é proporcionar



informações coerentes e claras ao processo decisório, interagindo de forma auxiliadora com os gestores para a obtenção da eficácia gerencial.

2.1.2 Funções da controladoria

A controladoria é responsável por toda base conceitual, com intuito de sanar as necessidades dos gestores quanto as informações para a tomada de decisões. Para que isso aconteça, é necessário que a controladoria exerça várias funções em diversos setores de uma empresa.

“As funções e atividades exercidas pela moderna Controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas” (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2002, p. 14).

Para as classificações das funções, foram utilizadas as em destaque na pesquisa realizada por Borinelli (2006), conforme disposição em quadro com suas respectivas atividades: função contábil, gerencial-estratégica, custos, tributária, proteção e controle dos ativos, controle interno, controle de riscos, gestão da informação, gestão operacional.

A função contábil tem como objetivo preparar as demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa, registrando as entradas e saídas dos valores, de forma clara e de fácil entendimento, sempre atendendo as normas contábeis vigentes, para que ao analisa-la, os gestores possam tomar decisões importantes quanto a empresa.

Atendendo as normas contábeis estabelecidas no país, os relatórios contábeis são utilizados para fins societários, fiscais, atendimento da fiscalização e até para uma possível auditoria. Conforme Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27)

Delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidade de controle interno.

Destaca-se também, que a função contábil da controladoria, é muito importante para os gestores, pois através dos balanços, podem ser feitos análises financeiras de como está a empresa, qual a disponibilidade de caixa ou equivalente de caixa, os investimentos que a empresa vem fazendo durante o trabalho, o estoque, aplicações financeiras, empréstimo, fornecedores, capital social e outras contas de extrema importância para a continuidade da empresa.

A função gerencial estratégica, por sua vez, compreende a real situação da empresa, tanto da parte contábil quanto da parte financeira, patrimonial e de controle dos gestores, é muito importante para tomada de decisão por parte da gerencia.

Os gestores precisam se dedicar a construir futuras estratégias para um bom andamento da empresa, e também controlar se as estratégias existentes estão sendo seguidas corretamente. Além dos controles internos que os gestores tem que seguir, é imprescindível se atentar ao mercado externo, com a implantação de novos produtos no mercado e a capacitação de clientes em potencial. Conforme argumenta Borinelli (2006, p.136), “A premissa da contabilidade empresarial estratégica reconhece que, nas empresas modernas, o escritório de *controller* é o centro de inteligência estratégica do negócio”.

Pode-se citar que a função de custos da controladoria tem como objetivo, controlar, avaliar, mensurar e registrar os valores e custos de uma empresa, além de analisar o valor dos produtos e serviços que estão sendo comercializados pela empresa, isso torna eficaz o procedimento para as tomadas de decisões no processo gerencial.

Compete a função tributária a apuração de impostos conforme as normas contábeis e a legislação tributária, como também o planejamento tributário, visando diminuir os impactos destes tributos na empresa. Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 90) “a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”. Com o planejamento tributário busca-se essa otimização dos resultados de uma forma lícita, beneficiando a empresa em outros processos que estão ligados a essa função.

Na função de proteção e controles dos ativos está relacionada, a responsabilidade de registrar todos os bens, controlar toda a dinâmica da movimentação desses itens, como novas aquisições, transferências e baixas. Também compete a essa função analisar as oportunidades que possibilitem o aproveitamento das oportunidades de bons negócios para contratar seguros e tecnologias, trazendo proteção a esses ativos. Conforme Borinelli (2006) "Compreende as atividades referentes a prover proteção aos ativos, como por exemplo, selecionar, analisar e controlar opções de seguros, além de controlá-los. Envolve ainda as atividades de registrar e controlar todos os bens da organização".

Em relação aos controles internos, cabe a controladoria a conferência das informações adquiridas entre os departamentos a fim de detectar inconformidades nos registros lançados e verificar se estão dentro das normas estabelecidas internamente. Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27) “Desenvolver e revisar constantemente os padrões de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos”.

Diariamente todas as empresas enfrentam riscos internos e externos. O risco das empresas pode ser caracterizado pela capacidade de vir a atingir ou não determinado objetivo. O responsável pelo controle de riscos é capaz de analisar e identificar para quais riscos é preciso agir para melhores desempenhos na gestão de riscos e do controle interno de qualquer organização. Os riscos internos eles podem ser reduzidos através da administração e dos colaboradores. Já os externos podem ser reduzidos pelo meio da competitividade no mercado, ou seja, o impacto que é causado pelos novos produtos e serviços, buscando com isso novos procedimentos para que sejam minimizados.

Para entender melhor o controle de risco Rozo (2002, p. 4) salienta que

[...] O risco, por sua vez, refere-se a situações para as quais podemos relacionar todos os possíveis resultados, e conhecemos a possibilidade de cada resultado vir a ocorrer. Em outras palavras, risco pode ser mensurado (probabilidade de ocorrência) e controlado, a incerteza não. O risco, portanto, caracteriza-se pela probabilidade de atingir ou de não atingir determinado objetivo, dada uma determinada escolha de alternativa pelo decisor. Por essa ótica, o risco pode ser interpretado como uma ameaça ao alcance dos objetivos organizacionais.



O objetivo da gestão da informação é fazer com que as informações cheguem até as pessoas que requerem as mesmas para a tomada de decisão através de sistemas computadorizados ou manualmente para assim poder obter uma informação concreta de saída. Um sistema de gestão de informação adequado e eficiente é essencial para o sucesso gerencial de uma empresa. Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 64)

Para que a Controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações é necessária a existência de um sistema específico para tais finalidades. Trata-se do chamado Sistema de Informações Gerenciais, que tornou possível acompanhar a velocidade da integração das informações do atual mundo dos negócios, atualmente com maciça utilização das tecnologias de informação.

O controle operacional é o processo pelo qual são concedidas as informações sobre a execução, mais precisamente a função de monitorar e avaliar o processo das tarefas ou operações dentro de uma determinada empresa em curto prazo. Os administradores passam grande parte do seu tempo analisando o desenvolvimento dos seus colaboradores, produtos e serviços, máquinas e equipamentos, etc. O controle operacional serve para unificar a qualidade dos seus produtos e serviços, bem como a proteção dos bens e diminuir os desperdícios ou até mesmo roubos ocorridos no interior de uma empresa. Existem vários tipos de controle operacional.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a forma pela qual os pesquisadores procuram alcançar seus objetivos. É conceituada por Pereira (2012, p. 14) como “o estudo dos métodos, da forma e das técnicas necessárias para construção de uma pesquisa científica”.

Esta pesquisa, quanto à natureza, caracteriza-se como aplicada, uma vez que buscou apresentar aos interessados soluções para possíveis problemas. De acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 47) neste tipo de estudo “[...] o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”.

Com relação ao objetivo, classifica-se como descritiva, pois tende a analisar determinada população e os aspectos que envolvem a mesma. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49) neste ponto de vista, “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipula-los”. Este trabalho buscou descrever a percepção dos auditados em relação às funções da controladoria.

No que tange aos procedimentos técnicos, foi do tipo levantamento, pois conforme orientações de Gil (2007, p. 50), nestes casos “[...] procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

A abordagem utilizada na pesquisa foi quantitativa já que foram traduzidos em números os resultados obtidos com a mesma. Na concepção de Fachin (2001, p. 79), “A quantificação científica envolve um sistema lógico que sustenta a atribuição de números e que os resultados sejam eficazes”.

A amostra levantada para este estudo foram indústrias cadastradas no Sindicato Calçadista de São João Batista/SC e foi composta por funcionários que trabalham na gestão e se relacionam



diretamente com a controladoria. Os dados foram coletados nos meses de fevereiro e março de 2015, via *e-mail* e pessoalmente pelos pesquisadores. Das 43 empresas cadastradas, obteve-se resposta de 28.

O questionário com perguntas fechadas esteve composto por dois blocos. O primeiro teve a finalidade de levantar informações dos respondentes e da empresa. Solicitou-se identificar o porte da empresa, o tempo de serviço, idade e gênero.

O segundo bloco apresentava questões relativas às funções da controladoria, e teve como base o instrumento usado por Borinelli (2006) o qual as classifica em: contábil; gerencial-estratégica; custos; tributária; proteção e controle dos ativos; controle interno; controle de riscos; gestão da informação e gestão operacional. As respostas deveriam ser dadas através de uma escala do tipo Likert. Conforme Vieira (2009, p. 41), neste modelo “As alternativas de resposta estão organizadas em escala, de tal maneira que o respondente, ao fazer sua opção, indica seu posicionamento perante a pergunta feita. A escala pode ser dada em palavras”. Utilizou-se um total de 5 pontos, na qual o valor 1 (um) representava “menos importante” e o 5 (cinco) “mais importante”.

Para cada afirmativa atribui-se uma pontuação sendo a pontuação mínima de 28 e máxima de 140 pontos para cada pergunta. Este valor é obtido pela multiplicação da menor e maior valoração possível por questão pelo total de respondentes apurados (28). Para efetuar as análises descritivas organizaram-se os dados levantados numa planilha eletrônica Excel®.

4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ANALISE DESCRITIVA DOS RESPONDENTES E EMPRESAS

Inicialmente os dados inicialmente foram àqueles relacionados às características pessoais dos entrevistados. Com o uso da estatística descritiva, os resultados, quanto ao gênero, apontaram que metade da amostra, ou seja, 14 dos respondentes são mulheres e os outros 50% são homens. Com relação ao tempo de trabalho, a média encontrada foi de 3 anos por respondente pesquisado. A maioria deles (15) está na faixa etária entre 34 e 43 anos.

Para considerar corretamente o porte das empresas entrevistadas, buscou-se classificá-las com base nos critérios utilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para as indústrias. No Quadro 01 é possível verificar as categorias encontradas durante a tabulação da pesquisa.

Quadro 01 – Classificação do Porte da Empresa

Porte Empresa	Nº Funcionários	Empresas	%
Micro	Até 19	16	54%
Pequena	de 20 à 99	11	39%
Média	de 100 à 499	2	7%
Total empresas entrevistadas		28	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao analisar os dados acima, percebe-se que a maioria das empresas estudadas, isto é 54% são micro e apenas 7% são médias.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Neste tópico são descritos os dados levantados sobre as nove funções da controladoria segundo as consideradas por Borinelli (2006).

4.2.1 Função contábil

Nos quesitos que compuseram a função contábil, a apreciação teve por base buscar compreender na visão dos entrevistados, quanto às atividades pertinentes ao processamento contábil, composto pela geração de relatórios, demonstrações, análise e comparação de dados e atendimento de agentes externos, conforme se exhibe no Quadro 02.

Quadro 02 – Função contábil

Funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Gerenciar as atividades do processamento contábil, implementar e manter todos os registros contábeis.	140	100	71%
Elaborar as demonstrações contábeis.	140	100	71%
Atender aos agentes de mercado (<i>stakeholders</i>) em suas demandas informacionais.	140	88	63%
Proceder à análise interpretativa das demonstrações	140	84	60%
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.	140	83	59%

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Com base nos resultados desta função, nota-se que do total de 140 pontos possíveis, mais de 70% elaboram e mantêm atualizados todos os seus registros e demonstrações contábeis, e mais de 59%, fazem uso das informações concebidas no processo contábil na elaboração de planos de ação para seus controles internos. Segundo Borinelli (2006), a função contábil, tem um papel fundamental para a controladoria, pois sem uma fonte confiável, não se pode gerar estimativas consistentes, nem mesmo, dizer da saúde ou continuidade de um negócio.

4.2.2 Função gerencial/estratégica

O intuito proposto nesta função foi determinar a consideração atribuída às práticas gerenciais da controladoria, no fornecimento de informações gerenciais, na sintonia de trabalho dos gestores e subordinados pela elaboração de projetos e objetivos organizacionais e no desenvolvimento de condições para a realização da gestão e avaliação econômica. O Quadro 03 apresenta os resultados da pesquisa.

Quadro 03 – Função contábil

Funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Prover informações de natureza, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão	140	111	79%
Coordenar os esforços dos gestores para que se obtenha sinergia no processo de alcance dos objetivos empresariais.	140	107	76%
Coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamentos e previsões.	140	97	69%
Criar condições para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas.	140	96	69%
Auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais.	140	95	68%
Auxiliar na definição e gestão de preços de transferência gerenciais.	140	100	71%
Realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento.	140	93	66%
Realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica.	140	73	52%
Desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica.	140	82	59%

Fonte: dados da pesquisa

As respostas proporcionaram concluir que a maioria dos entrevistados distingue as primícias da função gerencial e estratégica nas organizações que representam, sendo que mais de 70%, concordam em dizer que são providas informações gerenciais, que existe cooperação entre os colaboradores para alcance dos objetivos empresariais e as informações gerenciais influenciam diretamente no controle dos preços. Borinelli (2006) corrobora a ligação da controladoria no desenvolvimento do sistema gerencial organizado, pois ela assessora na criação, manutenção e aprimoramento da administração organizacional.

4.2.3 Função de custos

Nesta função, conforme demonstrados os resultados no Quadro 04, foram elaborados questionamentos para dimensionar a relevância de: realizar-se análises gerenciais no lançamento de um novo produto ou serviço, verificar a rentabilidade por linhas de negócio, regiões e tipos de clientes, formular o preço de venda analisando as atividades que agregam valor e as que não agregam, gerenciar o custeio de bens e serviços e manter o desenvolvimento do próprio sistema de custos.

Quadro 04 - Função de custos

Funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Realizar análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamentos de bens e serviços.	140	134	96%
Gerenciar o custeio de bens e serviços.	140	134	96%
Analisar a rentabilidade de clientes, linhas de negócios, regiões.	140	118	84%
Analisar atividades que agregam / não agregam valor.	140	120	86%
Desenvolver o sistema de custos.	140	126	90%
Formar o preço de venda dos produtos / serviços.	140	133	95%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Realizada a computação dos dados, dos 140 pontos realizáveis por cada questão do grupo da função de custos, mais de 85% concordam com todos os itens propostos, sendo que entre 95% e 96% acreditam ser extremamente importante preocupar-se com o gerenciamento e análises dos custos e preços de venda dos produtos, bem como o processo de elaboração dos mesmos. Ainda conforme explica Borinelli (2006), a função de custos compreende diversas atividades ligadas aos custos da organização, visando gerenciar e criar estratégias para lançamentos de novos produtos e serviços, e proporcionar resultados para avaliar linhas de negócios e clientes. Deste modo, torna-se substancialmente eficaz a detenção de um sistema de custos bem elaborado.

4.2.4 Função tributária

Nos itens que tratam da função tributária, evidenciados juntamente com os resultados da pesquisa no Quadro 05, buscou-se analisar o seu grau de importância e sua aplicabilidade nas empresas analisadas. Neste tópico solicitou-se aos respondentes, que avaliassem o atendimento das obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, bem como, a elaboração do planejamento tributário na entidade em que está representando.

Quadro 05 - Função tributária

Funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Atender obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias.	140	98	70%
Elaborar o planejamento tributário da organização.	140	82	59%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Após ponderações e análise dos resultados, chegou-se à conclusão de que, em um total de 140 pontos possíveis, 70% concordam com a importância das empresas atenderem as obrigações tributárias e 59%, fazem o uso da elaboração do planejamento tributário. Estes resultados convergem com as colocações de Borges (2006, p. 36) “O gerenciamento estratégico das obrigações tributárias torna-se um item fundamental para a sobrevivência das empresas, pois o elevado custo tributário existente no Brasil, se não for equacionado, pode provocar a extinção do empreendimento”.

4.2.5 Função de proteção e controle de ativos

Na finalidade de mensurar a proteção e controle de ativos, solicitou-se aos respondentes que avaliassem a relevância, de selecionar, analisar e contratar opções de seguros e controlá-los, bem como registrar e controlar todos os bens da organização. Os resultados encontram-se no Quadro 06.

Quadro 06 - Função de proteção e controle de ativos

Funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Selecionar, analisar e contratar opções de seguros, além de controlá-los.	140	76	54%
Registrar e controlar todos os bens da organização.	140	72	51%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao analisar os resultados, conclui-se que dos 140 pontos respondíveis, um total de 54% veem como primordial salvaguardar os ativos das organizações, as quais são representantes e um montante de 51% monitoram os bens da organização. Conforme Oliveira et al. (2007, p.84), o foco da controladoria é “proteger os ativos da entidade, o que compreendem bens e direitos”. Evidenciando a prevalência da controladoria dos ativos da entidade.

4.2.6 Função de controles internos

No intuito de analisar a função de controles internos, salientou a intensidade desses controles para a organização, e sua monitoração a fim de proteger o patrimônio, salvaguardando os interesses da entidade, além de verificar as normas e políticas da empresa, com abrangência no código de ética e relações comerciais e profissionais, conforme se exhibe no Quadro 07.

Quadro 07 - Função de controles internos

Funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Estabelecer e monitorar o sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio e salvaguardar os	140	110	79%
Verificar e assegurar o cumprimento às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais.	140	110	79%
Permitir a observância e o estrito cumprimento da	140	108	77%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Verificaram-se os resultados e após as ponderações, concluiu-se que dos 140 pontos respondíveis, 79% aprovam a intensidade dos controles para a organização das entidades e verificam as normas e políticas da empresa, enquanto que 77% dos respondentes cumprem as legislações vigentes. Segundo Oliveira et al. (2007, p. 84), “a função da controladoria como instrumento de controle administrativo é fundamental”. Cita ainda que, “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios”.

4.2.7 Função controle de riscos

Buscando verificar as funções dos controles de riscos, ressaltou-se o seu papel deste para a empresa, bem como sua monitoração. Isto, com a finalidade de garantir um ambiente de controle adequado, definindo planos de melhoria com base na investigação e divulgação dos diversos riscos relativos ao negócio além de seus possíveis efeitos. No Quadro 08 destacam-se as questões e os respectivos resultados.

Quadro 08 - Função de controles de riscos

Funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus	140	89	64%
Definir planos de melhoria que conduzam a empresa a um ambiente de controle adequado.	140	78	56%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Quanto à função de controle de riscos, dos 140 pontos possíveis para esta função pode-se observar que 64% consideram importante mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos. Enquanto 56% buscam a obtenção de planos de melhoria para ter um ambiente de trabalho adequado. Borinelli (2006, p. 137) corrobora que o controle de riscos é uma função recente na literatura de controladoria, e aduz que esta função compreende “atividades de identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos”.

4.2.8 Função da gestão da informação

Nesta análise, conforme se exhibe os resultados no Quadro 09, foi constatado o grau de importância da gestão da informação da controladoria nas indústrias pesquisadas, quanto à administração das informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas objetivando também evidenciar o modelo do sistema de informações gerenciais.

Quadro 09 - Função da gestão da informação

Funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.	140	110	79%
Conceber o modelo do sistema de informações visando à geração de informações gerenciais.	140	107	76%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Dos 140 pontos respondíveis, pode-se observar que 79% veem a necessidade do gerenciamento das informações contábeis, ao mesmo tempo em que 76% compreendem a importância de um modelo de sistema de informações gerenciais. Conforme retratado por Borinelli (2006, p. 139), “fazem parte das atividades de controladoria desenvolver, implementar e gerir os sistemas de informações, no que tange às informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais”.

Se os sistemas de informações forem bem projetados dentro de uma empresa, os mesmos podem trazer benefícios, como por exemplo, melhorar a satisfação dos clientes, qualidade dos produtos, entre outros aspectos.

4.2.9 Função de controle operacional

Neste item buscou-se identificar quais as atividades da função de controle operacional são consideradas mais ou menos importante na utilização como ferramenta para se obter o controle. Os resultados são apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 - Função de controle operacional

Funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Controlar e auxiliar na definição dos parâmetros de rejeito/desperdício	140	127	91%
Monitorar e controlar volumes de produção	140	129	92%
Monitorar o gerenciamento da qualidade	140	124	89%
Acompanhar prazos de atendimento de pedidos	140	126	90%

Fonte: Dados da pesquisa (2015).



Diante da pesquisa realizada a função de controle operacional depois da função de custos, é a mais utilizada pelas empresas calçadistas. Dentre as atividades relacionadas nesta função, a que atingiu 127 pontos de um total de 140 pontos, representando 92% desde total foi a de monitorar e controlar o volume de produção. Neste sentido, Catelli (2001, p. 170) destaca que o “o controle liga-se diretamente à função de planejamento, já que o seu propósito é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ponderando a significância da controladoria e suas funções no contexto da gestão empresarial, esta pesquisa apresentou como principal objetivo avaliar o grau de importância das funções da controladoria nas empresas calçadistas do Município de São João Batista/SC.

Dentre as funções estudadas, as que mais se destacaram na visão dos respondentes, foram a função de custos, seguida das funções de controle operacional e controles internos. Concluiu-se, após análise das respostas frente às questões elaboradas, que as funções de controladoria têm elevado valor para os resultados na observação dos entrevistados.

Evidenciou-se que as funções da Controladoria possuem grau de importância semelhante para as empresas participantes da amostra deste estudo. O grau de concentração das respostas nos níveis 4 e 5 foi bastante elevado, atingindo pontuações sempre superiores a 50%.

Destaca-se que a controladoria tem um papel importante no desenvolvimento do planejamento empresarial, pois na medida em que as estratégias e objetivos são definidos, esta área assessorar os gestores através de informações sobre o ambiente interno e externo. No estudo realizado, percebeu-se que a maioria das empresas não possui uma área específica de controladoria e, como argumentam Frezatti et al. (2009), nas pequenas e médias empresas é comum a controladoria abranger atividades inerentes a gestão financeira e administração em geral.

Como pesquisas futuras, sugere-se estudar o relacionamento entre o desempenho organizacional e as funções da controladoria. Também cabe este estudo em empresas de outros ramos de destaque no Estado de Santa Catarina como o de vestuário, alimentação e pesca.

REFERÊNCIAS

BORGES, H. B. **Planejamento tributário: IPI, ICMS, ISS e IR** – economia de impostos, racionalização de procedimentos fiscais, relevantes questões tributárias, controvertidas questões tributárias, complexas questões tributárias, questões avançadas no universo da governança tributária. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CALJURI, M. S. S. *Controller* – o perfil e a necessidade do mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade** – CFC, Brasília, n. 150, p.12-20, nov/dez. 2004.

CATELLI, A. (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.



CERVO, A. L.; BERVIAN P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CORONADO, O. **Controladoria no atacado e varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon**. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, B. B. **O papel da controladoria no processo de geração de informações para o controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica**. 2002. 120f. Mestrado. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabili**

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

OLIVEIRA, J. F. de; SILVA, E. A. da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

ROZO, J. D. Controle interno como variável explicativa do sucesso empresarial. **In: SEMINÁRIO USP DE CONTABILIDADE**, 2, 2002. São Paulo. Anais... CD-ROM.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.