



# CONGRESSO UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade



## Estrutura Formal e Funções da Controladoria em uma Indústria do Extremo Oeste de Santa Catarina

**Antonio Maria da Silva Carpes**  
Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB)  
*carpes.antonio@gmail.com*

**Cristian Baú Dal Magro**  
Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB)  
*cmagro@al.furb.br*

**Marcus Vinicius Moreira Zittei**  
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)  
*marcuszittei@zittei.com.br*

**Andréia Gebert**  
Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC)  
*andreiagebert@hotmail.com*

### Resumo

A Controladoria desempenha um papel fundamental dentro das organizações, é por meio dela que é mantida a estrutura de controles internos, podendo proporcionar um controle eficaz de todos os níveis hierárquicos, suprimindo as necessidades dos gestores. As organizações possuem variadas dimensões, diferentes filosofias de gestão e estratégias diferenciadas. Mas, para cada organização que deseja manter-se sólida, existe uma controladora capaz de gerir os dados e informações de forma eficaz. Deste modo, o objetivo do presente estudo é identificar a estrutura formal e as funções da Controladoria em uma indústria de máquinas agrícolas localizada no Extremo Oeste de Santa Catarina. A metodologia do estudo é caracterizada pela análise descritiva, abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevista semiestruturada e observação não participante. Os resultados evidenciam a existência de uma estrutura organizada na Controladoria, a unidade é de responsabilidade do contador da empresa, com o desempenho de funções e atribuições parecidas com as expostas por Borinelli (2006). Averiguou-se um dos componentes da estrutura da Controladoria, o Sistema Orçamentário e constatou-se que o Orçamento Empresarial na estrutura de controladoria representa um bom desempenho, agregando valor a gestão da organização.

**Palavras-chave:** Funções da Controladoria; Estrutura da Controladoria; Atribuições da Controladoria.

### 1 INTRODUÇÃO

Nas empresas, planejar significa muito mais do que estabelecer metas e objetivos a serem alcançados. O cenário empresarial passou a ser um desafio para os gestores, e estes se direcionam cada vez mais em uma busca de meios para obter eficácia organizacional. Diante de empresas que se tornam complexas num mercado globalizado, a Contabilidade também teve que se desenvolver para atender as necessidades administrativas e servir de apoio na tomada de decisões.





Uma ferramenta de gestão que surgiu no início do século XX, a Controladoria, que segundo Kanitz (1977) é um sistema evoluído da Contabilidade. A Controladoria desempenha um papel fundamental dentro das organizações, pois é através dela que é mantida a estrutura de controles internos, podendo proporcionar um controle eficaz de todos os níveis hierárquicos, suprimindo as necessidades dos gestores.

No mercado, existem empresas de variadas dimensões, diferentes filosofias de gestão, objetivos e consequentes estratégias diferenciadas. Mas, para cada organização preocupada em manter-se sólida, existe uma controladoria capaz de gerir os sistemas de informação e proporcionar apoio aos objetivos estabelecidos. De acordo com a literatura existente, é possível inferir que os conceitos sobre controladoria variam, mas o seu foco é sempre voltado para o apoio ao processo decisório.

Da mesma forma, cada empresa pode ter sua estrutura formal de Controladoria. Porém, saber qual a segregação interna desta área aplicada nas organizações, contribui para entender como ela funciona na prática. Borinelli (2006) pesquisou as práticas da Controladoria nas maiores empresas que operam no Brasil, e elencou as unidades de controle e suas principais funções. Na mesma linha de pensamento, mas voltando-se para a realidade empresarial do Extremo Oeste Catarinense, onde predominam empresas de pequeno e médio porte, com número significativo de empresas familiares, procurou-se desenvolver um trabalho para conhecer as práticas de controladoria existente nestas empresas.

Com a finalidade de conhecer a estrutura formal e as funções da Controladoria em uma empresa que tenha o porte típico das empresas da região do Oeste Catarinense, este estudo tem a seguinte questão de pesquisa: Como é estabelecida a estrutura formal e as funções da Controladoria em uma indústria de máquinas agrícolas localizada no Extremo Oeste de Santa Catarina? Assim, diante da questão de pesquisa o objetivo do estudo é identificar a estrutura formal e as funções da Controladoria em uma indústria de máquinas agrícolas localizada no Extremo Oeste de Santa Catarina.

Poder visualizar as áreas internas da Controladoria em uma organização que adota formalmente essa área, nos ajuda a compreender a sua aplicabilidade. O estudo de caso permitiu que fosse feito o levantamento de dados diretamente com o contador da empresa pesquisada, que atualmente exerce as funções da controladoria, mediante a utilização de uma entrevista semiestruturada e observação não participante. Para atingir o objetivo proposto, primeiramente o presente estudo apresenta a fundamentação teórica contendo conceitos e fazendo referência a outros estudos que agregam a esta pesquisa. Depois são apresentados os dados coletados, sua análise e apontadas as considerações finais.

## 2 CONCEITOS DA CONTROLADORIA

Encontra-se variados conceitos sobre a controladoria na literatura e Borinelli (2006, p. 105) numa investigação das divergências entre os conceitos, concluiu que a “Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira, e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.”



Pode ser definido como um departamento que presta informações úteis a gestão, para atender as necessidades e os objetivos da empresa. Padoveze (2005) conceitua a Controladoria como um departamento responsável por todos os outros departamentos, buscando atingir os objetivos e maximizar os resultados.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), constata-se que o conceito está focado a duas linhas diferentes: uma onde a Controladoria é vista como um órgão Administrativo, que diz respeito a um setor definido com funções estabelecidas e, outra onde é conceituada dentro de uma área de conhecimentos humanos. Neste último enfoque descrito, o autor afirma que a Controladoria pode ser vista como um conjunto de princípios e procedimentos oriundos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e da Contabilidade principalmente, que se ocupa da gestão econômica das organizações, com o objetivo de orientá-las para a eficácia.

Um dos componentes fortes da conceituação é de que a Controladoria atinge a gestão das empresas, mas as funções da mesma podem variar conforme as necessidades de cada organização. Segundo Oliveira; Perez Jr, Silva (2007) a função da controladoria está associada a assessorar a gestão da empresa, fornecendo diferentes medidas econômicas e, facilitando o processo decisório com o reporte de informações integradas.

### 3 FUNÇÕES E ESTRUTURA DA CONTROLADORIA

Tendo em vista que as funções da controladoria dependem das atribuições dadas pelas necessidades da organização ao implantar uma área da empresa assim denominada, a estrutura dessa mesma área caminha junto com as funções designadas ou esperadas do *controller*.

O *controller* tem um papel nas organizações que vai além de manter práticas comuns a contabilidade, passando a ser um “braço direito” de uma gestão eficiente. Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001), a Controladoria tem como funções principais o subsídio ao processo de gestão, o apoio à avaliação de desempenho, apoio à avaliação de resultado e o gerenciamento dos sistemas de informações.

A palavra *Controller* significa controlador, pessoa que normalmente é responsável por reunir informações relevantes aos gestores, afim de que possam tomar as decisões mais adequadas para o bom desenvolvimento da empresa. Conforme Nakagawa (1995) o *controller* possui uma influência ao reportar informações organizadas e relevantes aos gerentes, para que tomem decisões coerentes e sólidas com a missão e objetivos da organização.

Oliveira (2009) também define como uma das funções da Controladoria, a geração de alternativas decisórias lógicas e consistentes com a missão e visão da empresa. As demais funções que o autor descreve, referem-se a colaboração na formação de estratégias; a organização, estudo e apresentação de dados; e a elaboração de informações importantes para a administração.

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

De maneira simplificada, Padoveze (2005) afirma que a Controladoria basicamente é responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial da empresa com a função de garantir



um bom resultado ou o resultado esperado. Através de um sistema de informação que abrange várias áreas contábeis e de controle, são geradas as informações que apoiam o processo de gestão.

Ao se referir a estrutura da controladoria em uma organização, podemos partir dos conceitos vistos da função do encarregado desta área. Peleias (2002) assevera que o delineamento e o detalhamento das atividades de Controladoria podem variar para cada empresa, dependendo das definições constantes do modelo de gestão adotado pela organização e dos diversos mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre.

Borinelli (2006) considerando controladoria como parte de um sistema formal dentro das organizações, evidencia que, depois de definida a base conceitual e os procedimentos da controladoria, começa-se o processo de organizar a estrutura para que ela funcione na prática e seja eficiente.

Depois de definida a missão e os objetivos da controladoria numa determinada organização, é que são estruturadas as unidades de controle interno necessárias, buscando atender e suprir as funções à ela atribuída. O próprio *controller* tem a função de analisar a estrutura de controle interno, para medir o desempenho da estrutura formada e se ela precisa de adaptações.

#### 4 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

Arriscar sem um planejamento adequado nos negócios em um mundo competitivo e globalizado onde nos encontramos hoje, pode nos levar a resultados insatisfatórios e encurtar a vida da nossa organização. Expressar monetariamente o futuro é um dos grandes planos de ação que a administração da empresa tem para a eficácia da gestão, e por isso o Orçamento é uma unidade importante da estrutura da Controladoria.

Planejar um investimento futuro, por exemplo, se torna possível com base no orçamento. O orçamento fortalece a gestão das empresas e ajuda a identificar os recursos financeiros para a execução dos investimentos. (SANTINI, 2004).

Segundo Frezatti (2006) as estratégias da empresa para um determinado período, são subsidiadas por um plano financeiro chamado Orçamento. O controle orçamentário é uma das bases da Controladoria, pois busca através de um plano o controle de resultados. E conforme Padoveze (2005) pelo fato do orçamento envolver todos os setores da empresa, ele se torna uma ferramenta de controle absoluta de todo o processo operacional.

Borinelli (2006) destaca que a Controladoria desempenha seu papel no sistema orçamentário, exercendo atividades em várias etapas do processo: na elaboração do orçamento; no processo de execução; no controle e na adoção de medidas corretivas; e no processo de avaliação de desempenhos.

A adoção do orçamento permite aos gestores conhecerem os resultados e fazer os acompanhamentos necessários para que os objetivos do plano estratégico sejam alcançados. Tung (1993) cita alguns benefícios na implantação do sistema orçamentário, como a segregação de responsabilidades para cada função da empresa; a segurança que trás para o gerenciamento; o gozo de maior prestígio junto às fontes de financiamento; fortalecimento da administração com o melhoramento dos sistemas de registro, análises e elementos indispensáveis para a tomada de decisão.



## 5 ESTUDOS QUE ABORDAM ESTRUTURA, PRÁTICAS E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Alguns estudos tem abordado a controladoria e o seu funcionamento no universo das organizações. Estudos em diferentes setores empresariais, sob óticas variadas da sua aplicabilidade e de diferentes fatores que interagem com a Controladoria. Num estudo da estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares, Beuren e Müller (2010) chegaram a conclusão de que as crenças e valores do sistema familiar influenciam a organização da estrutura e das práticas de controladoria nas empresas.

Tarifa et al. (2011) fizeram um estudo em uma empresa de capital aberto do estado do Paraná. Observaram se a cultura organizacional influencia nas práticas da controladoria. Constataram que existe influência da cultura organizacional e no caso estudado, com predominância da cultura hierárquica em várias dimensões como no gerenciamento de equipes e na ênfase estratégica.

Machado, Machado e Santos (2008) ao pesquisar uma entidade de médio porte, com o objetivo de estudar se as principais funções da área de Controladoria ocorrem na prática, notaram que a Controladoria foi introduzida na empresa sem critérios de gestão, mas atua voltada ao aperfeiçoamento de controles internos e apoia a gestão sobre assuntos variados. Neste caso, percebe-se que em algumas situações a Controladoria pode não ter sua função e missão pré-estabelecida, linhas de negócio podem não estar formalmente traçadas numa organização, mas o *controller* assume funções do cargo conforme necessidade dos gestores.

Um estudo de caso direcionou-se para as empresas administradas pelos próprios contadores, profissionais que assumem o cargo de *controller* na maior parte das organizações, onde foi investigada a Controladoria de dois escritórios contábeis. Os autores do estudo, Walter, Cruz e Espejo (2009), focaram-no para um dos aspectos da controladoria, a gestão estratégica. Com os resultados identificaram que em cada escritório acontecem diferentes processos de desenvolvimento de estratégias, principalmente de forma incremental, onde se utiliza uma abordagem mais evolucionária, fragmentada e intuitiva. Esse estudo reafirma que nem sempre a Controladoria existente em uma entidade, está bem estruturada e suas funções não são observadas numa ordem totalmente racional e analítica.

Quanto as funções da controladoria, em um estudo realizado por Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) buscaram estabelecer através da literatura existente, quais as principais funções da área da Controladoria. Em escala decrescente, concluíram: elaboração e interpretação de relatórios; planejamento; controle e contábil. Essas funções são citadas em pelo menos 62% das pesquisas, apresentadas no trabalho.

Em suma, as funções estão ligadas a trabalhos que dão apoio à gestão. A importância da Controladoria no processo de gestão foi pesquisado por Gaion et al. (2008) e observaram que a existência da área da Controladoria em uma organização, contribui fortemente para o progresso organizacional, desde que envolva todos os membros da organização, desde os níveis operacionais aos administrativos.

Uma das unidades importantes da Controladoria, o Sistema Orçamentário, é abordado por Santos, Vasconcelos (2004) em um estudo voltado para a sua implementação nas organizações. Nas considerações finais da pesquisa, os autores afirmam que o Orçamento é uma ferramenta de gestão que deve ser utilizada adequadamente para se tornar um diferencial para as empresas que buscam se tornar uma referência de qualidade, pois aumentam a eficiência das atividades.





E num trabalho realizado por Fistarol, Silveira e Fernandes (2007) os autores pesquisaram um importante fator para dar suporte a gestão, a controladoria e os Sistemas de Informações. Para desempenhar suas funções, a controladoria necessita de muitas informações, de forma ágil e confiável, que podem ser atendidas por um bom Sistema de Informação. Este se torna uma ferramenta indispensável da Controladoria. No estudo de Fistarol, Silveira e Fernandes (2007), os autores afirmam que os Sistemas de Informação nas organizações devem ser capazes de dar o devido suporte ao *controller*, para que ele possa prestar auxílio à gestão dos negócios. Concluíram também que a Controladoria se fazia presente nas empresas estudadas sem distinção de grupos, mas que os níveis de controle interno variavam, sendo mais fortes em empresas de maior porte.

## 6 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada na presente pesquisa é caracterizada quanto aos objetivos como descritiva. De acordo com Beuren (2006, p. 139) “[...] a análise descritiva se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, descobrir as características de um fenômeno”.

A pesquisa descritiva realizou-se por meio de um estudo de caso em uma Indústria de Máquinas Agrícolas localizada no Extremo Oeste de Santa Catarina. A abordagem do problema é caracterizada como qualitativa. Beuren (2006) menciona que a pesquisa qualitativa possibilita um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado.

A coleta de dados foi feita através de uma entrevista semiestruturada, realizada no mês de outubro de 2012 com o *Contador* da empresa em estudo. Além disso, para complementar e aprofundar os resultados, foi utilizada a observação não participante. O instrumento para a coleta de dados foi adaptado de Borinelli (2006) e de Espejo, (2008); baseado em Frezatti, (2005) e Hansen e Van der Stede, (2004), que continha perguntas abertas e fechadas. O quadro 1 demonstra o instrumento de pesquisa.

**Quadro 1 – Instrumento de pesquisa da entrevista semi-estruturada**

Entrevista Semi-Estruturada	Autores
Parte 1 – Identificação da empresa	Adaptado de Borinelli, (2006)
Parte 2 – Identificação da Unidade de Controladoria e do profissional	Adaptado de Borinelli, (2006)
Parte 3 – Identificação da Missão da Controladoria	Adaptado de Borinelli, (2006)
Parte 4 – Identificação da Estrutura Interna da Controladoria	Adaptado de Borinelli, (2006)
Parte 5 – Identificação das Funções, atribuições e atividades desempenhadas pela controladora	Adaptado de Borinelli, (2006)
Parte 6 – Identificação e avaliação de um dos principais componentes da Controladoria: o sistema orçamentário	Adaptado de Espejo, (2008) Baseado em Frezatti, (2005) Baseado em Hansen e Van der Stede (2004).

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006) e Espejo (2008); baseados em Frezatti (2005) e Hansen e Van der Stede (2004).

Verifica-se no quadro 1 que a entrevista foi separada em 6 partes. As partes 1, 2 e 3 foram utilizadas para caracterizar a empresa, identificar a controladoria e sua missão. A parte 4, 5 e 6 apresentam a análise da estrutura, funções, atribuições e atividades desempenhas pela Controladoria, além disso, é identificado e avaliado o sistema orçamentário da organização em estudo.



## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa objeto de estudo iniciou suas atividades no ano de 1993 e atua no segmento industrial de máquinas agrícolas. A organização conta atualmente com 145 colaboradores diretos. A administração central da empresa é localizada no Município de São Miguel do Oeste, Extremo Oeste de Santa Catarina. A indústria é uma sociedade empresária limitada, classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP), característica de grande parte das empresas da região.

Na sequência procurou-se identificar a unidade de controladoria e o profissional que atua nesta área. Assim, primeiramente foi perguntado ao contador da empresa se existe uma unidade organizacional denominada de Controladoria. Verificou-se que a unidade de controladoria está em formação no sistema formal da organização, e será implantada no ano corrente. Além disso, verificou-se quais são as dificuldades para a implantação da unidade de controladoria. O respondente enfatizou que a principal dificuldade está relacionada a adequação dos controles internos e a integração do ERP (softwares) com a Contabilidade.

Observou-se que o cargo responsável pela unidade organizacional que exerce as funções de Controladoria é o Contador, havendo a possibilidade da criação de um cargo específica de *Controller* até a concretização do trabalho de implantação. Em relação a denominação do cargo, investigou-se a subordinação e o grau de formação do responsável pelas funções de Controladoria. O cargo é subordinado hierarquicamente a Administração geral da sociedade e sua formação é em Ciências Contábeis e Administração, pós-graduação em Controladoria e Finanças.

Por fim, foi verificada a existência da Missão da Controladoria. O respondente salientou que a Missão da Controladoria está formalmente constituída. Assim, observou-se que a Missão é “Implantação do Sistema de Controles Internos, formação de informações e integração dos módulos do sistema ERP com a contabilidade”. As partes 4, 5 e 6 da entrevista estão descritas nos próximos tópicos.

### 7.1 IDENTIFICAÇÃO DA ESTRUTURA INTERNA DA CONTROLADORIA

Com o objetivo de conhecer a segregação interna da Controladoria, buscou-se verificar qual é a estrutura interna formalmente constituída nessa unidade. Para isso, foram elencados alguns itens da entrevista, com base nas denominações de áreas internas da Controladoria expostas por Borinelli (2006) e com a opção de que relatassem a existência de outras unidades não abordadas na entrevista.

O respondente mencionou que a empresa possui constituída as seguintes áreas pertencentes a estrutura interna da Controladoria: Contabilidade Fiscal; Contabilidade Societária; Planejamento Tributário; Contabilidade de Custos; Contabilidade Gerencial; Orçamento Empresarial; Planejamento Empresarial; Controles Internos; Sistemas de Informações; Tesouraria; Contas a Receber; Contas a Pagar; Crédito e Cobrança; Recursos Humanos; Tecnologia da Informação e Assessoria Jurídica.

Além disso, o respondente salientou que a organização não possui em sua estrutura as áreas de Auditoria Interna e Controle de Qualidade. Por fim, destaca que o Controle Patrimonial é feito de forma parcial somente nos itens de maior valor do imobilizado. O respondente destacou que nenhuma área adicional as mencionadas pelo estudo de Borinelli (2006) é utilizada na estrutura interna da Controladoria.



## 7.2 IDENTIFICAÇÃO DAS FUNÇÕES, ATRIBUIÇÕES E ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELA CONTROLADORIA

No intuito de identificar e compreender quais as funções, atribuições e atividades desempenhadas pela unidade, foram relacionadas algumas atividades e funções no roteiro de entrevista, com base nas evidências do estudo de Borinelli (2006).

Assim, na pergunta da existência de cada função, elencou-se algumas atividades relacionadas a área, com o objetivo de visualizar quais as atribuições são estabelecidas para as principais unidades funcionais da Controladoria. O respondente inferiu que todas as funções estabelecidas na entrevista fazem parte das funções desempenhadas pela unidade organizacional denominada Controladoria. Somente duas atividades elencadas não são exercidas, conforme apresentado a seguir.

**Função Contábil ou Contabilidade Societária:** sendo uma das funções da Controladoria, a Contabilidade Societária desempenha as atividades de manter registros contábeis das transações da empresa, de preparar as Demonstrações Contábeis e de realizar a análise dos balanços. Ao questionar se a contabilidade tem a atribuição de fazer o controle patrimonial, o entrevistado ressaltou que a atividade não é formalmente desempenhada, havendo somente controle dos ativos fixos de valor mais relevante.

**Função Tributária ou Contabilidade Fiscal:** é atividade da Controladoria realizar a apuração, conferência e escrituração dos impostos, assim como efetuar o seu recolhimento. Também exerce a gestão e o controle dos tributos da empresa e é responsável pelo planejamento tributário.

**Função de Proteção aos ativos da empresa:** nessa função são desempenhados controles internos, exceto o controle patrimonial que foi considerado neste estudo como uma das atividades da função contábil, e também são feitos os controles necessários quanto a seguros dos ativos. Não é atividade da Controladoria a Auditoria Interna, que foi um dos itens apontados na entrevista, sendo que a empresa não possui implantado nenhum tipo de Auditoria.

**Função de Finanças:** o contador, encarregado pela Controladoria, participa da gestão financeira e de tesouraria, mantém controles financeiros e o controle de fluxo de caixa. Efetua o controle de pagamentos, sendo responsável pela conferência e autorização dos mesmos. Como responsável pelas finanças, também faz estudos de análise de viabilidade de projetos.

**Função Gerencial ou Contabilidade Gerencial:** quanto a área de gerenciamento, o entrevistado respondeu que a Controladoria se encarrega a manutenção da Contabilidade Gerencial e efetua análises de desempenho econômico.

**Função Gestão de Informações ou Sistemas de Informações:** foi investigado se a unidade organizacional da Controladoria vem administrando os sistemas de informações para dar suporte a gestão. Para isso foram relacionadas três atividades no questionário, e todas foram respondidas com afirmação de se enquadrarem como papel da Controladoria: a gestão dos sistemas de informação, o desenvolvimento e a manutenção dos sistemas de informação e a produção e geração das informações.





Função de Atendimento a Usuários Externos: questionada quanto ao desenvolvimento de atividades para atender a demanda de usuários externos, a empresa afirmou que a Controladoria representa a organização perante o fisco, as Instituições Financeiras, fornecedores e clientes.

Para complementar a pesquisa sobre as funções e atividades da Controladoria, perguntou-se ao entrevistado se a Controladoria assume algumas posturas no seu relacionamento com as demais áreas da empresa. Todos os itens relacionados na entrevista foram respondidos de forma afirmativa. Assim a Controladoria assume um papel diante das outras áreas de assessoria, dando suporte aos gestores; de consultora; controladora; auditora e porta-voz interno da alta administração da empresa.

### 7.3 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE UM DOS PRINCIPAIS COMPONENTES DA CONTROLADORIA: O SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

Um enfoque dado pela pesquisa foi quanto a um dos componentes da estrutura da Controladoria, considerado na atualidade primordial para a eficácia do plano estratégico, e em consequência, importante à gestão. O respondente salientou que o Orçamento Empresarial integra a estrutura organizacional da Controladoria.

Assim, buscou-se verificar o qual o grau de desempenho de alguns componentes orçamentários com o uso de escala likert de 7 pontos, onde o “0” significa a não existência do componente e “7” significa a existência de forma organizada e satisfatória do item em questão. Desta forma, para o componente Plano de Recursos Humanos o respondente atribuiu a escala 4, sendo a mais baixa dentre os componentes analisados.

O componente orçamentário de Previsão de Cenários ficou com escala 6 e os demais componentes como, Plano de Marketing, Plano de Produção e as Demonstrações Contábeis Projetadas, ficaram com atribuição máxima, escala de 7 pontos. Portanto, o Plano de Marketing, Plano de Produção e as Demonstrações Contábeis Projetadas são os componentes orçamentários de melhor desempenho para a organização.

Na sequência, levando em consideração o Orçamento Contínuo, foi verificada a periodicidade em que a organização revisa o orçamento. Verificou-se que a organização revisa o orçamento de forma mensal. Posteriormente, verificou-se a periodicidade em que o sistema contábil é capaz de fornecer dados confiáveis para efetuar os acompanhamentos necessários. O respondente mencionou que a empresa tem semanalmente capacidade para apresentar informações processadas pelo sistema contábil.

Foram relacionadas na entrevista quatro razões para o uso do orçamento pela empresa investigada, e solicitou-se que o respondente atribuisse para cada item observado uma escala de “0” a “7”, onde o “0” significa que o tópico apontado não tem importância e “7” que o tópico apontado é importante. Deste modo, as razões de uso do orçamento para planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação de metas e formulação das estratégias foram apontadas como importantes corroborando com as inferências de Hansen e Van der Stede (2004).

Por fim, investigou-se o nível de satisfação da empresa com o sistema orçamentário utilizado atualmente, diante das tarefas de: a) auxiliar na gestão; b) auxiliar na tomada de decisão operacional de curto prazo; e c) auxiliar na tomada de decisão estratégica de longo prazo. Foi utilizada a escala de 0 a 7 pontos, onde “0” significa nível insatisfatório e “7” nível satisfatório. Assim, pelas informações obtidas, o sistema orçamentário possui um nível satisfatório de



funcionamento e atinge satisfatoriamente os objetivos esperados e agrega a gestão da organização.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar a estrutura formal e as funções da Controladoria em uma indústria de máquinas agrícolas localizada no Extremo Oeste de Santa Catarina. Os resultados encontrados com este estudo poderão oferecer subsídios para melhor compreensão das práticas de Controladoria em uma empresa que tem o porte compatível com a maioria das localizadas na região.

Primeiramente, os resultados mostram que a organização está com a estrutura de Controladoria em processo de implantação. O responsável pela unidade é o Contador da organização, subordinado da Administração geral, a quem reporta as informações úteis à gestão.

Com relação a identificação da estrutura interna da Controladoria, constatou-se que a empresa possui as áreas elencadas no item 4.1 deste trabalho. Da estrutura pesquisada adaptada de Borinelli (2006) somente não está constituída na empresa pesquisada a Auditoria Interna, o Controle Patrimonial e o Controle de Qualidade. Este resultado sugere que a organização mantém uma estrutura que atende aos seus objetivos, não seguindo necessariamente um padrão estabelecido.

Observou-se que praticamente todas as funções e atividades relacionadas com base no estudo de Borinelli (2006), são realizadas pela Controladoria da empresa em estudo. Desta forma, conclui-se que pelo fato da empresa ser de pequeno porte, a unidade de Controladoria consegue englobar diversas funções e atribuições, tornando-se uma área fundamental para o funcionamento da entidade. Além disso, verifica-se que a organização utiliza a Controladoria como assessora, consultora, controladora e de porta-voz interno da alta-administração em relação as demais áreas. Portanto, nota-se que vem assumindo uma postura importante na organização, servindo de apoio não só diretamente a administração, mas também para as outras unidades organizacionais.

A Controladoria vem atendendo a missão estabelecida pela empresa. A missão diz respeito a implantação de sistema de controles internos, onde para isso pode-se observar que há uma função realizada pela unidade, de proteção aos ativos da empresa que executa atividades de controles. Também faz parte da missão a formação de informações, que deve ser sanada pelas funções contábil e fiscal com seus devidos registros, e pela função de gestão dos sistemas de informações, considerados imprescindíveis ferramentas de suporte para a geração, análise e reporte das informações. As atividades exercidas pela função que a Controladoria exerce de gestão dos sistemas, também vêm a atender ao último quesito da missão, que é obter a integração dos módulos dos ERPs com a Contabilidade.

Quanto a identificação de um componente em especial, o Sistema Orçamentário, notou-se o bom funcionamento do mesmo na organização. Numa escala de 0 a 7, o grau de desempenho dos componentes orçamentários ficou com uma nota média de 6,2, atribuída pelo contador. As razões para uso do orçamento foram todas consideradas importantes pelo respondente e a satisfação com o sistema orçamentário em relação ao seu desempenho no auxílio da gestão e da tomada de decisões também ficou com nível de satisfação máximo segundo resposta na entrevista.



Com a apresentação dos resultados da pesquisa, é possível verificar uma concordância com o trabalho de Costa (2009) ao descrever as contribuições da aplicabilidade da Controladoria em uma indústria de pequeno porte, principalmente no sentido de apoiar os gestores e gerir o orçamento empresarial. Machado L., Machado M. e Santos (2008) notaram em sua pesquisa que as funções da Controladoria em uma entidade de médio porte está voltada para o aperfeiçoamento de controles internos e apoio a gestão. Na indústria investigada por este estudo, pode-se fazer a mesma afirmação.

Percebeu-se um alinhamento com o estudo de Borinelli (2006) quanto a estrutura e funções levantadas. Muitas das mesmas pertencem a área organizacional de Controladoria da empresa investigada neste estudo, uma indústria de pequeno porte, mesmo tendo uma diferença quanto ao porte em relação as empresas pesquisadas por Borinelli, as 100 maiores empresas privadas que operam no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. D.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica** - Gecon. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

COSTA, P. D. S. **Controladoria em Indústrias de Confeção: estudo de caso da Pacaelô's Ltda**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza (2009). Disponível em < <http://www.flf.edu.br/revista-flf/monografias-contabeis/monografia-patricia-souza-costa.pdf> > Acesso em: 08 out. 2012.

ESPEJO, M. M. D. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. 2008. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30062008-141909/>>. Acesso em: 15 out. 2012.

FISTAROL, C. F.; SILVEIRA, A.; FERNANDES, F. C. **A controladoria e os sistemas de informações nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí, SC, Brasil**. In: Congresso da Associação Nacional de programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 1., 2007, Gramado. Anais... São Paulo: ANPCONT, 2007.



FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial:** planejamento e controle gerencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GAION, A. V.; SÉRGIO, P.; ALBERTINI, P. A importância da Controladoria no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais**, ano 1, n. 2, jan. / jul. 2008. Disponível em: < <http://web.unifil.br/docs/empresarial/2/1.pdf> > Acesso em: 08 out. 2012.

HANSEN, S. C. e VAN DER STEDE, W. A. **Multiple facets of budgeting:** an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, v. 15, 2004.

KANITZ, S. C. **Controladoria:** teoria e estudos de caso. São Paulo: Pioneira, 1977.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V. **Um Estudo sobre as Funções da Controladoria.** *Revista de Contabilidade e Organizações*, v.4, 2010.

MACHADO, L. D. S.; MACHADO, M. R. R.; SANTOS, E. J. D. **Atuação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte:** Um Estudo de Caso. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. v. 5, n. 10 (2008).

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

MÜLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, São Paulo, vol. 26, n. 76, 2010.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria:** conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria:** fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, L. M. D.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. D. S. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson, 2005.

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

SANTINI, M. F. **Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais:** um estudo de caso da Eletrosul. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2004. Disponível em: < [http://www.cse.ufsc.br/gecon/coord\\_mono/2004.2/Marina%20Fl%F4res%20Santini.pdf](http://www.cse.ufsc.br/gecon/coord_mono/2004.2/Marina%20Fl%F4res%20Santini.pdf) > Acesso em: 15 out. 2012.



CONGRESSO UFSC *de*  
Controladoria e Finanças &  
Iniciação Científica em Contabilidade



VASCONCELOS, Y. L. Implementação do processo orçamentário nas organizações: uma abordagem prática. **RBC–Revista Brasileira de Contabilidade**, p. 54-71, 2004.

TARIFA, M. R.; CROZATTI, J.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALMEIDA, L. B. D. A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no competing value model. **Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)**, v. 17, 2011.

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

WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C.; ESPEJO, M. M. S. B. Controladoria em Escritórios Contábeis: Um Estudo de Caso Comparativo sob o foco de Análise Estratégica, Ambiental e Empreendedora. In: **IAAER-ANPCONT**, São Paulo, 2009.

