



O papel da controladoria na atividade empresarial na percepção de *controllers* e gestores.

Ana Claudia Melo Marques

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)

claudinha_marques16@yahoo.com.br

Ana Carolina Vasconcelos Colares

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)

carolinacolares@pucminas.br

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção de *controllers* sobre a aplicação e contribuição das macrofunções da Controladoria no contexto de empresas de médio e grande porte situadas em Belo Horizonte. A pesquisa foi descritiva, de cunho qualitativo. A coleta de dados ocorreu através de questionário com questões abertas e fechadas, com uma amostra não probabilística de 10 empresas. A análise dos dados possibilitou constatar que o papel da controladoria na atividade empresarial se dá principalmente à gestão do sistema de informação o que viabiliza o acesso rápido e confiável a informações relevantes para os gestores, no processo de gestão e na tomada de decisões. A Controladoria exerce grande influência no processo de gestão empresarial de empresas médio e grande porte, todavia, observaram-se também algumas divergências de opinião nas respostas apresentando que, embora exponha que a controladoria exerce total influência no tocante de subsidiar o processo de gestão, o profissional atribui notas zero ao nível de utilização dos quesitos desta macrofunção. Por fim, constatou-se também que a macrofunção de gerenciamento do sistema de informações foi a mais significativa, evidenciando o forte auxílio da controladoria no gerenciamento das informações dentro da organização.

Palavras-chave: Controladoria. Subsídio ao processo de gestão. Gerenciamento do sistema de informação.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Padoveze (2003) “a controladoria é a utilização da ciência Contábil em sua plenitude”. Define Antunes (2006) que tradicionalmente, os sistemas de informações contábeis estão limitados a sua maior função: a guarda e registro das informações, apresentando desta forma pouca força na tomada de decisão e planejamento estratégico, mas constitui-se estrutura fundamental no sistema gerencial que, por sua vez, constitui-se em um agrupamento de sistemas que fornecem informações para apoio gerencial. Ainda segundo a autora neste contexto, a Controladoria é identificada como a área da organização responsável pela agregação e disponibilização das informações necessárias ao processo decisório.

Para tanto, especifica Martin (2002) que o *controller*, precisa ser por excelência um generalista, com uma capacidade de entender profundamente a empresa na qual atua e o ramo de negócios, além de saber entender, manejar e criticar métodos, instrumentos de pesquisa e análise, e formas de atuação de um grande número de especialistas funcionais.

De um modo geral, em vista do exposto, o *controller* busca apoiar as entidades de forma que possam lidar com as mudanças no cenário econômico, cumprir sua missão e alcançar seus objetivos, a fim de dar continuidade às atividades.

De acordo com Peleias (2002) a atuação da controladoria ocorre na totalidade do processo de formação de resultados nas empresas, considerando os aspectos tecnológicos,





operacionais, estruturais, sociais, quantitativos e outros que sejam necessários, de acordo com o tipo de organização no qual essa área venha a ser implantada.

No desempenho de sua atuação, a Controladoria exerce diversas funções. De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2011) apesar do significativo desenvolvimento das profissões ligadas à área contábil no Brasil, nota-se que ainda não há uma definição precisa das funções e atividades da Controladoria e do *controller*. Dessa forma foram utilizadas como critérios para a pesquisa as definições de Almeida, Parisi e Pereira (2010), das cinco macrofunções da Controladoria, as quais seriam: subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultados, gerir os sistemas de informação e atender ao agente do mercado. Considerando a percepção dos referidos autores, este trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção de *controllers* sobre a aplicação e contribuição das macrofunções da Controladoria no contexto de empresas de médio e grande porte?

Para responder o problema de pesquisa, propõem-se como objetivos específicos analisar a contribuição da controladoria na função de subsidiar o processo de gestão da empresa, verificar de que forma a controladoria colabora com a avaliação de desempenho e dos resultados da empresa e identificar de que forma a controladoria auxilia no gerenciamento do sistema de informação.

Considerando a percepção de Marion (2003) que relata que em alguns segmentos da economia brasileira, principalmente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida, estando voltada exclusivamente para satisfazer às exigências legais, esta pesquisa pretende apresentar as potencialidades da controladoria como área de atuação do profissional contábil, uma vez que também pode atuar estrategicamente em áreas gerenciais de apoio ao processo de tomada de decisão. Adicionalmente, observa-se também a necessidade de levar ao conhecimento das organizações a existência deste profissional que utilizando de ferramentas gerenciais e contábeis auxilia no processo de tomada de decisões, contribuindo de maneira eficiente e eficaz para maximizar os resultados da empresa.

Esta pesquisa é estruturada em cinco seções incluindo esta introdução. A seção seguinte trata do referencial teórico abordando as funções da Controladoria, bem como a estruturação e instrumentos utilizados pela mesma no desempenho de suas funções. Na seção posterior é tratada a metodologia de pesquisa buscando apresentar os procedimentos utilizados neste estudo. A quarta seção aborda a análise e interpretação dos resultados e, por fim, a última seção trata dos principais achados e conclusões da pesquisa com base nos objetivos levantados para a execução deste estudo.

2. AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO

De acordo com Nascimento *et al* (2005) a controladoria é um órgão da empresa que possui estrutura funcional formada por conceitos e técnicas. Estas derivam da contabilidade, economia e administração e visam desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas e/ou funções, relacionadas ao planejamento estratégico, tático e operacional, do orçamento empresarial e do sistema de custos, para avaliação e controle das operações e dos produtos.

Bezerra e Boff (2009) contribuem que a Controladoria como ramo do conhecimento ou órgão é responsável pelo desenvolvimento e implementação de instrumentos gerenciais que permitem o alinhamento entre as decisões e os melhores resultados possível para a empresa. Cumprir essa função requer: entendimento do mercado e principais agentes de influência; utilização de tecnologia de informação como instrumento de disseminação de



informações; definição de indicadores de desempenho alinhados com os objetivos da organização.

A controladoria assim como outras áreas possui suas funções. De acordo com Ching (2006) as funções da Controladoria estão correlacionadas a um conjunto de objetivos decorrentes da missão da entidade, e quando desempenhadas, viabilizam a maximização de resultados contribuindo de forma positiva no processo de gestão econômica.

Porém conforme evidencia Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011) apesar do significativo desenvolvimento das profissões ligadas à área contábil no Brasil, nota-se que ainda não há uma definição precisa das funções e atividades da Controladoria e do *controller*.

Já Almeida, Parisi e Pereira (2010) elucidam que as funções da Controladoria compreendem: Subsidiar o processo decisório; Apoiar a avaliação de desempenho; Apoiar a avaliação de resultado; Gerir os sistemas de informações e Atender ao agente de mercado. Em suma pode se atribuir a estas funções os entendimentos a seguir:

a) Subsidiar o processo decisório;

De acordo com Moura e Beuren (2003) “o processo de gestão empresarial é assistido pela Controladoria, enquanto unidade administrativa gerenciadora do sistema de informações, no processo de tomada de decisões”.

Catelli (2010) por sua vez conceitua que esta função consiste em ajudar a adequação do processo decisório à realidade da empresa, através de simulações e projeções sobre eventos econômicos, realizadas nos sistemas de informação a controladoria apóia as fases do processo decisório. Sendo assim estará auxiliando os gestores no processo de gestão com instrumentos gerenciais que demonstrem desempenhos e resultado econômicos. Cabe a esta função monitorar o processo de elaboração do orçamento das diversas áreas da empresa.

Pode se constatar que a Controladoria no exercício de suas atividades esta diretamente interligada ao processo decisório na organização, conforme evidenciam os autores supracitados as informações fornecidas são de suma importância para subsidiar as decisões dos gestores.

b) Apoiar a avaliação de desempenho

Segundo Catelli (2010) no processo de avaliação de desempenho, seja da gestão ou das áreas de responsabilidade, a controladoria estará elaborando a análise de desempenho econômico das áreas, e da empresa, o desempenho dos gestores e avaliando a própria área.

Acrescenta Ching (2006) que:

A avaliação de desempenho é uma forma de executar o controle de gestão. Os resultados obtidos na avaliação de desempenho servem para acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pela empresa. Se os resultados forem satisfatórios, mantêm-se os planos conforme estabelecidos, porém, se forem insatisfatórios, serão adotadas medidas corretivas para ajustar e redirecionar as ações (CHING, 2006)

Em suma, Suzart, Marcelino e Rocha (2011) definem que apoiar a avaliação de desempenho compreende a elaboração da análise de desempenho das áreas, dos gestores e da entidade.

Por sua vez Siqueira e Soltelinho (2001) complementam neste sentido que a avaliação pode ocorrer também com a função de analisar e questionar a validade dos objetivos empresariais que são colocados, bem como, dos meios disponíveis para alcançá-los. O *controller*, com seus conhecimentos e uma visão ampla das operações da empresa, é ideal para fornecer esta visão crítica à administração da empresa. Os autores acrescentam ainda que tal questionamento deva ir além das considerações legais, chegando até mesmo ao nível ético.



Dentro das concepções abordadas entende-se que para atingir seus propósitos a controladoria tem de avaliar se métodos adotados pela entidade para atingir seus fins propostos são satisfatórios e eficientes, envolvendo neste patamar os recursos tecnológicos, comerciais, humanas dentre outras funcionalidades que envolve o desenvolvimento das atividades da empresa.

c) Apoiar a avaliação de resultados

Evidencia Catelli (2010) que “ao apoiar a avaliação de resultados a Controladoria estará elaborando a análise de resultados econômicos, monitorando e orientando o estabelecimento de padrões e avaliando o resultado de seus serviços”.

Na mesma concepção Suzart, Marcelino e Rocha (2011) definem que apoiar a avaliação de resultado relaciona-se com análise e avaliação do resultado da instituição, em todas as suas dimensões, colaborando para o desenvolvimento de padrões

Por sua vez, Rodrigues, Machado e Santos (2008) acrescentam que a gestão econômica é o conjunto de decisões e ações orientado por resultados mensurados em consonância aos conceitos econômicos. Desta forma, procura-se avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos, utilizando-se como ponto de partida e sustentação o planejamento e o controle. Sendo assim a controladoria consolida-se aos demais setores da organização, a fim que contribuir para a otimização dos retornos, tendo em vista que todas as atividades em uma empresa devem estar voltadas para o resultado econômico da mesma.

d) Gerir os sistemas de informações

Peleias (2002) aborda que a informação é a base e o resultado para a ação econômica, desta forma, é essencial a existência de uma ferramenta de informática com informações capazes de suprir as necessidades dos gestores no que tange o planejamento, o registro e o controle das decisões tomadas em cada etapa do processo de gestão. Cabe à Controladoria exercer esta função.

Em síntese Suzart, Marcelino e Rocha (2011) definem que gerir os sistemas de informações consiste na elaboração de modelos de decisões e de modelos de informações para o apoio à gestão.

Em face do exposto, nota-se que no exercício desta função a controladoria destina-se a coordenar os dados dentro de sistema tecnológico, capaz de gerar informações imprescindíveis aos gestores no processo decisório, de forma que possa contribuir positivamente para o aperfeiçoamento dos resultados da empresa.

e) Atender aos agentes do mercado

De acordo com Martin, Santos e Dias Filho (2004) grande parte dos problemas de desempenho nas empresas resulta tanto de uma má gestão dos parâmetros de desempenho em relação aos concorrentes, como também de respostas insatisfatórias ou tardias às mudanças estruturais no setor de negócios da organização. São os diagnósticos estratégicos externos que permitem à empresa verificar as tendências ambientais que podem estar provocando mudanças estruturais no seu setor de negócios.

Suzart, Marcelino e Rocha (2011) definem que atender aos agentes do mercado refere-se às atividades desempenhadas para atender às demandas externas a organização.

Perante as definições dos autores, nota-se que além de estar diretamente envolvida com os processos internos da organização, a controladoria deve se atentar aos diversos fatores externos que influenciam nos aspectos econômicos referentes ao mercado financeiro ao qual a empresa esta inserida.



Enfim, Suzart, Marcelino e Rocha (2011) relatam que definir as funções da controladoria é uma tarefa árdua, devido à diversidade de conceitos expostos na literatura. Ademais, as funções desempenhadas pelas unidades de controladoria sofrem influências em virtude da estrutura e do modelo de gestão das entidades.

Dessa forma, visto as diversas funções cabíveis à Controladoria, pode-se dizer que sua função é apoiar constantemente a empresa a fim de contribuir para a melhoria da entidade. Para fins de atender aos objetivos deste estudo utiliza-se com parâmetro para pesquisa as funções estabelecidas por Almeida, Parisi e Pereira (2010) expostas em detalhes acima.

2.1. O processo de gestão e os sistemas de informações

De acordo com Catelli (2010) “a controladoria na execução de suas atividades, deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: o Processo de gestão e Sistemas de Informações”. Assim, na gestão das diversas atividades os gestores devem planejar suas ações, implementar planos e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados (CATELLI, 2010).

Evidenciam Figueiredo e Caggiano (2008 p.26) que “o processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico e operacional, execução e controle.

Denota Moura e Beuren (2003) que a Controladoria contribuirá para o processo de gestão empresarial exercendo suporte por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa.

Em suma, de acordo com Monteiro e Barbosa (2011) o processo de gestão é composto pelas etapas do planejamento, execução e controle, através dos quais os gestores planejam suas ações, implementam os planos e avaliam o resultado do que foi idealizado e orçado. Neste contexto, no quadro abaixo está evidenciado as etapas do processo de gestão num modelo econômico:

Quadro 1- Fases do Processo de gestão no modelo de gestão econômica.

| | |
|--------------------------|---|
| Planejamento Estratégico | 1. Oportunidades 2. Ameaças 3. Pontos Fortes 4. Pontos Fracos 5. Produtos dessa fase: diretrizes estratégicas, políticas e os macro-objetivos organizacionais |
| Planejamento Operacional | 1. Pré-planejamento: onde se estabelecem planos, a partir de alternativas operacionais. 2. Planejamento operacional de longo prazo: detalhamento da alternativa escolhida, em termos de volumes, prazos, preços, recursos consumidos e produtos gerados, em termos de impacto patrimoniais, de resultados e financeiros. 3. Programa (ajuste no plano): adequação do plano operacional às mudanças que podem ter ocorrido entre o momento do planejamento inicial e o da execução do plano, no período. |
| Execução | 4. Fase em que o plano é implementado. Os recursos são consumidos e os produtos são gerados. |
| Controle | 5. Fase em que os desvios do plano são identificados e as ações corretivas são empreendidas. |

Fonte: Catelli, 2010, p. 157

De acordo com as evidências dos autores e em face do exposto no Quadro 1 observa-se que o processo de gestão eficaz deve impreterivelmente passar pela fase do planejamento



para que posteriormente seja executado e em seguida controlado a fim de minimizar as falhas. Cabe a Controladoria por meio do sistema de informações, contribuir para a eficiência do processo.

De acordo com Peleias (2002), o planejamento é algo que envolve o modo de pensar, resultando decisões presentes para futuras tomadas de decisões. O exercício do planejamento cria as condições necessárias para influir nos acontecimentos futuros, alterando-os a fim de se alcançar as metas estabelecidas.

Levando em conta o nível de atuação, o planejamento no processo de gestão é classificado como planejamento estratégico e planejamento operacional. Neste contexto salientam Mosimann e Fisch (1999) que no momento do planejamento estratégico é importante que a entidade tenha sensibilidade para captar os sinais indicadores de seus pontos fortes e fracos de acordo com as oportunidades e ameaças de seu mercado de atuação, tudo isto identificado numa visão de um futuro possível.

Num segundo nível de atuação tem-se o planejamento operacional, o qual conceitua Catelli (2010) em consistir em formular vários planos operacionais alternativos e optar por um. Mosimann e Fisch, por sua vez, definem que:

A fase da execução do planejamento operacional subdivide-se em diversas etapas, utilizando-se, em cada uma, o sistema de informação como suporte. A primeira etapa diz respeito ao desenvolvimento de políticas operacionais alternativas, isto é, parâmetros para tomada de decisões repetitivas possíveis, em função do plano estratégico. A segunda etapa refere-se à escolha das políticas operacionais, as quais implementam os sistemas de informações. A etapa a seguir é a elaboração de planos alternativos. (MOSIMANN e FISCH, 1999, p.49)

Portanto, levando em conta as definições dos autores pode-se constatar a importância do planejamento na aplicação da controladoria na gestão empresarial tanto o operacional quanto o estratégico são essenciais para subsidiar a tomada de decisões dentro da organização.

A execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem por meio do consumo de recursos e ocorre a transformação destes em bens e serviços, segundo as evidências de Peleias (2002). Catelli (2010) adverte que nessa fase, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, com consequente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes.

Por fim, no processo de gestão ocorre ainda a fase de controle, Welsh, *apud* Figueiredo e Caggiano (2008, p.17) define controle como “simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas, e padrões estão sendo atendidos”. Portanto, pode-se dizer que o controle é um processo do qual a empresa utiliza-se para verificar a realização de seus planos e políticas de administração é através do qual, interligado aos processos de planejamento e execução, poderá se avaliar os erros ocasionados e implementar correções devidas.

Para apoiar o processo de gestão, tendo como base o planejamento, execução e controle, Catelli (2010) aborda que são necessárias informações adequadas, nas decisões requeridas em suas diversas etapas, sendo disponibilizando pela Controladoria um sistema de informações gerenciais. Desta forma, Antunes (2006) aborda que a Controladoria, fazendo uso dos princípios, conhecimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, pode estabelecer as bases teóricas necessárias à sua atuação na organização e estruturar o sistema de informação gerencial de forma a contemplar as informações necessárias para conduzir as organizações ao cumprimento de sua missão.

Os sistemas de informação segundo os autores auxiliam no processo da tomada de decisões. Dando apoio às questões gerenciais e até mesmo operacionais o mesmo se faz indispensável tendo em vista que está presente nas atribuições de todo o processo gerencial.



3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Em virtude das características relacionadas, esta pesquisa é classificada quanto aos fins como pesquisa descritiva. Desta forma, Gil (1999) explica que a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Define ainda que uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos meios, em face do exposto, este estudo utiliza-se da pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários, as quais serão descritas posteriormente. Nesse aspecto, a pesquisa de campo segundo Ruiz “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores analíticos”. (RUIZ, 2012, p. 50)

Classifica-se ainda de acordo com a abordagem do problema, o enfoque desta pesquisa como qualitativo, pois conforme Soares (2003, p.22) “por meio desse tipo de abordagem, o pesquisador interpreta os fatos, procurando soluções para o problema proposto”.

3.1. Seleção dos sujeitos da pesquisa e coleta dos dados

Esta pesquisa busca analisar qual a percepção de *controllers* sobre a aplicação e contribuição das macrofunções da Controladoria no contexto de empresas de médio porte situadas em Belo Horizonte, assim, considerando o universo de elementos abrangentes, a pesquisa foi realizada com a seleção de sujeitos por acessibilidade, resultando em uma amostra não probabilística. Para tanto, foram selecionados 10 profissionais que atuam na controladoria de empresas de médio porte que responderam ao instrumento de coleta de dados.

A coleta de dados “é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas. Em pesquisas de campo, é comum o uso de questionários e entrevistas.” (BARROS e LEHFELD, 2007, p. 105).

Para atender aos objetivos desta pesquisa as informações foram obtidas por meio de questionário, utilizando-se um roteiro com perguntas abertas e fechadas baseado no estudo de Ching (2006). Define Gil (1999) que o questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e outras.

O questionário aplicado para esta pesquisa buscou obter informações a respeito da utilização das atividades relacionadas as cinco macro-funções da controladoria na concepção dos estudos de Catelli (2010). As questões objetivas e subjetivas abordaram as atribuições desempenhadas pelos profissionais da controladoria indagando de forma a obter informações para analisar a contribuição da controladoria no processo de subsidiar a gestão da empresa; verificar de que forma colabora para apoiar a avaliação de desempenho e de resultado; e identificar o auxílio da controladoria no gerenciamento do sistema de informação.

A primeira etapa do questionário é composta por questões em escala, as quais estão diretamente relacionadas às questões abertas da segunda etapa. Os resultados serão apresentados qualitativamente analisando as respostas dissertativas obtidas com os resultados quantitativos originados das questões em escala; comparando ainda entre as empresas consultadas e com as macrofunções definidas por Almeida, Parisi e Pereira (2010).

Os dados quantitativos mais relevantes são apresentados, utilizando-se de tabelas e gráficos para possibilitar uma maior visibilidade e comparabilidade das informações. Desta



forma, os resultados desta pesquisa serão apresentados em um relatório de estrutura clássica, sendo comparados os resultados encontrados com a literatura abordada neste estudo, cujos autores contribuíram com a base conceitual e crítica desta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Analisando o perfil da amostra de 10 empresas utilizada para a obtenção dos resultados desta pesquisa, pode-se inicialmente caracterizar quanto ao segmento de atuação, sendo sete empresas de serviços, três de comércio e apenas uma industrial. O setor de atuação das empresas pesquisadas é bem diversificado: Construção Civil; Bebidas e Alimentos; Hotelaria, Tecnologia de Informação; Logística de Valores e Vigilância Patrimonial; Aviação Executiva; Crédito e Financiamento; Planejamento e Controle. Dentre a amostra, 70% já atuam há mais de 20 anos no mercado, 20% entre 10 e 15 anos e 10% entre 15 e 20. Quanto ao porte das empresas pode se afirmar que 60% são de grande porte e as demais médio porte.

Todas as empresas que contribuíram para a obtenção dos resultados possuem um setor específico de Controladoria. Conforme evidenciado anteriormente por Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011), a Controladoria deve atender tanto às necessidades de controle sobre as atividades operacionais rotineiras da contabilidade assim como servir de ferramenta para subsidiar o processo de gerenciamento da empresa. Complementarmente Padoveze (2003) afirma que a controladoria deve atuar fortemente em todas as etapas do processo gerencial, sob a pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento.

Foi solicitado aos *controllers* que indicassem as atribuições que realmente são desenvolvidas no setor, a fim de analisar se as atividades desenvolvidas pela controladoria são em grande parte estratégicas ou operacionais. A Tabela 1 demonstra as atribuições listadas e o percentual de desempenho cada uma delas.

Tabela 1 - Atribuições desempenhadas pelos controllers

| Atribuições desempenhadas pelo controller | % |
|--|------|
| Gestão de Custos | 80% |
| Coordenação de fechamentos contábeis mensais | 60% |
| Elaboração de relatórios gerenciais locais | 100% |
| Planejamento e controle orçamentário | 80% |
| Planejamento tributário | 40% |
| Sistemas gerenciais | 70% |
| Elaboração de budget | 50% |
| Estudos de viabilidade de investimento | 40% |
| Participação na reestruturação societária | 30% |
| Elaboração de manuais internos | 50% |
| Conversão para US GAAP | 20% |
| Elaboração de relatórios gerenciais Internacionais | 30% |
| Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos | 30% |
| Auditoria Interna | 60% |

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar a Tabela 1, pode-se observar que em conformidade às definições de Oliveira, Perez Jr e Silva (2001) e Padoveze (2003) supracitadas, dentre as atividades desempenhadas no setor de controladoria nas empresas pesquisadas que apresentam percentuais mais elevados (entre 70% a 100%), são atividades com um papel mais estratégico, tendo em vista o objetivo da área em auxiliar o processo de gestão. Estando também



evidenciado que atividades de cunho operacional são desenvolvidas em escala razoável entre 30% a 60% da amostra. Observa-se que 100% das empresas pesquisadas desenvolvem relatórios gerenciais, e 80% realizam o gerenciamento de custos e o planejamento orçamentário, podendo-se constatar a importância destas ferramentas na geração de dados úteis aos gestores para a tomada de decisão.

Em vista da definição de Almeida, Parisi e Pereira (2010) a respeito das macrofunções da Controladoria de Subsidiar o processo decisório; Apoiar a avaliação de desempenho; Apoiar a avaliação de resultado; Gerir os sistemas de informações e Atender ao agente de mercado faz-se a análise das questões sob as abordagens quantitativas e qualitativas da pesquisa em busca de evidenciar a influência da controladoria no processo de gestão empresarial, sua colaboração com a avaliação de desempenho e resultados da empresa e o auxílio no gerenciamento do sistema de informação.

Na primeira questão dissertativa do questionário aplicado buscou-se avaliar a influência do *controller* no subsídio ao processo de gestão através dos sistemas de informação, conforme os dados apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 – Percepção dos *Controllers* sobre a aplicação de atributos da macrofunção de subsidiar o processo de gestão

| <i>Controller:</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Média |
|---|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 1) Você influi estrategicamente na elaboração das ofertas de venda? | 2 | 8 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 7 | 4 | 3,63 |
| 2) Você participa ativamente o planejamento estratégico da empresa? | 7 | 10 | 0 | 2 | 8 | 5 | 7 | 9 | 8 | 10 | 4,80 |
| 3) É de sua responsabilidade adequar o que foi planejado de forma que seja executado em todas as áreas da empresa? | 8 | 7 | 0 | 4 | 8 | 8 | 10 | 6 | 10 | 6 | 6,38 |
| 4) É de sua responsabilidade comparar o planejado e o executado de forma a garantir o atingimento do que foi previamente planejado? | 10 | 9 | 0 | 7 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 6 | 7,78 |
| Média por Controller | 10 | 8,5 | 0,0 | 3,2 | 5,0 | 6,5 | 9,0 | 5,3 | 9,0 | 5,3 | |

Fonte: Dados da pesquisa

Levando em conta os dados quantitativos, observa-se que com exceção de uma empresa da amostra, todas as demais desenvolvem esta função. Em vista do apresentado na Tabela 2 destaca-se dentre as atividades, a responsabilidade do *controller* de comparar o planejado ao executado de forma a garantir o atendimento do previamente planejado, sendo atribuída pelas empresas pesquisadas média de 7,78; em seguida observa-se a atribuição da responsabilidade de adequar o planejado de forma que seja executado em todas as áreas da empresa com média de 6,38.

Os dados qualitativos apresentados a respeito desta questão denotam em grande maioria a utilização do sistema de informação como meio de avaliar o cenário econômico no qual a empresa esta enquadrada a fim de nortear as decisões dos gestores. O *controller* 1 nesta concepção colabora que:

A controladoria cria diversas visões financeiras baseadas nos cenários macros estabelecidos pela alta gestão. Estas visões permite aos gestores optar por um direcionamento que mais atenda as necessidades da empresa para o período.(CONTROLLER 1).

Assim como evidenciado por Moura e Beuren (2003) que abordam que a Controladoria contribuirá para o processo de gestão empresarial exercendo suporte por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico entre os gestores, zelando pela maximização



do resultado da empresa. Em consonância ao exposto pelo autor o *Controller 5* em sua contribuição apresenta que:

O departamento de controladoria através do sistema de informação utiliza dos dados gerenciais para analisar os aspectos econômicos da empresa desde o enfoque operacional até o financeiro de forma que possibilite o planejamento e controle na empresa. Desta forma o departamento influi diretamente no processo de gestão tendo em vista que nele é gerado todas as informações pertinentes a tomada de decisão dos gestores. (CONTROLLER 5).

Foi possível observar neste quesito, respostas conflitantes dos *controllers* entre as atribuições de médias nas questões objetivas e a opinião exposta na questão dissertativa, onde o *controller* atribui às variáveis uma média zero no grau de utilização e expõe que a controladoria exerce total influência no tocante de subsidiar o processo de gestão. No geral esta é uma função onde a controladoria auxilia de modo relevante na gestão empresarial, tendo em vista a disponibilização de informações úteis aos gestores na gestão do negócio.

A segunda questão dissertativa buscou verificar se o planejamento da empresa está ligado ao controle através de um sistema de mensuração de desempenho, que possibilite verificar se as operações e os resultados estão sendo realizados e obtidos conforme os objetivos propostos. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Percepção dos Controllers sobre a aplicação de atributos da macrofunção de apoiar a avaliação de desempenho

| 5) Qual(is) indicador(es) de avaliação de desempenho sua empresa utiliza? Pontue de acordo com a eficiência no atendimento de suas necessidades. | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| <i>Controller:</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Média |
| a) LPA (lucro por ação) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 10 | 6 | 4,00 |
| b) ROI (retorno sobre investimento) | 3 | 6 | 0 | 0 | 6 | 0 | 10 | 5 | 10 | 8 | 5,00 |
| c) ROE (retorno sobre patrim. líquido) | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 10 | 8 | 2,20 |
| d) Satisfação do cliente | 8 | 8 | 9 | 0 | 9 | 5 | 0 | 5 | 10 | 9 | 7,57 |
| e) Qualidade dos Produtos | 9 | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 10 | 10 | 4,75 |
| f) Inovação de Produtos | 6 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 9 | 10 | 10 | 5,50 |
| 6) A empresa tem um sistema de mensuração de desempenho? Se sim, qual sua eficiência no atendimento das suas necessidades? | 7 | 4 | 0 | 6 | 6 | 0 | 7 | 6 | 0 | 0 | 3,75 |
| 7) Você utiliza os resultados obtidos na avaliação de Desempenho para desenvolver estratégias e processos para alcançar os objetivos da empresa? | 7 | 4 | 0 | 6 | 7 | 0 | 7 | 6 | 0 | 5 | 4,63 |
| 8) Através da mensuração do Desempenho você consegue acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pela empresa possibilitando a elaboração de metas e objetivos futuros? | 8 | 4 | 0 | 6 | 5 | 0 | 7 | 9 | 0 | 5 | 4,38 |
| Média por Controller: | 5,33 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 6,83 | 0,00 | 3,50 | 6,50 | 5,71 | 6,00 | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Através dos resultados quantitativos pôde-se observar que poucas empresas utilizam um sistema de mensuração e avaliação de desempenho (média de 3,75). Nesta concepção dentre as empresas pesquisadas em média 4,63 utilizam dos resultados obtidos por esta avaliação para desenvolver as estratégias e processos para alcançar os objetivos e em média 4,38 de utilizam para acompanhar as atividades desenvolvidas a fim de elaborar metas e objetivos futuros. Dentre os indicadores de desempenho apresentados aos pesquisados, o mais



utilizado é a satisfação do cliente, em média 7,57 em uma escala de 0 a 10 de utilização, seguido da inovação de produtos com média de 5,50 e o Retorno sobre o investimento o qual foi atribuída média de 5,00 pelas empresas pesquisadas.

Neste sentido Catelli (2010) define que no processo de avaliação de desempenho, seja da gestão ou das áreas de responsabilidade, a controladoria estará elaborando a análise de desempenho econômico das áreas, e da empresa, o desempenho dos gestores e avaliando a própria área. Em conformidade ao autor o *controller 1* evidenciou que:

[...] após definido e aprovado o plano para o ano, são estabelecidas metas para toda a organização em sincronia ao objetivo da empresa. As metas são desmembradas para os colaboradores e abrange todos os setores da organização. Controladas mensalmente, permitem identificar de forma pontual onde a empresa esta ganhando ou perdendo com relação ao seu planejamento macro. (CONTROLLER 1).

Na terceira questão foi avaliado se a análise de resultado econômico dos produtos e serviços desenvolvidos pela empresa, assim como o monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões, avaliando assim o resultado dos serviços na empresa, e o desempenho dos concorrentes no mercado é uma função da controladoria na empresa.

Tabela 4 - Percepção dos Controllers sobre a aplicação de atributos da macrofunção de Apoiar a avaliação de resultado

| 9) Quais os métodos de avaliação de resultado sua empresa utiliza? Pontue de acordo com a eficiência no atendimento de suas necessidades. | | | | | | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------|
| Controller: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Media |
| a) Resultado por divisão ou negócio | 10 | 4 | 0 | 10 | 0 | 0 | 10 | 10 | 10 | 4 | 4,67 |
| b) Resultado por família de produto | 10 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 6 | 10 | 0 | 6 | 1,83 |
| c) Resultado somente consolidado | 8 | 4 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 9 | 0 | 5 | 6,86 |
| d) Gestão baseada em atividade (ABM) | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 10 | 0 | 0 | 0,83 |
| 10) Qual (is) método(s) de custeio sua empresa utiliza? Pontue de acordo com a eficiência no atendimento de suas necessidades. | | | | | | | | | | | |
| Controller: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Media |
| a) Custo alvo (<i>Target Costing</i>) | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 6 | 0 | 0 | 0,50 |
| b) Custo médio ponderado | 10 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 10 | 10 | 0 | 6,43 |
| c) Custo Total de Propriedade (<i>Total Cost of Ownership</i>) | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 5 | 8 | 0 | 3,33 |
| d) Custo da qualidade (<i>Cost of Quality</i>) | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 8 | 0 | 2,00 |
| e) Custo ABC (<i>Activity Based Costing</i>) | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 10 | 10 | 0 | 4,00 |
| f) Custeio por absorção | 6 | 0 | 10 | 0 | 8 | 0 | 0 | 5 | 10 | 0 | 3,50 |
| 11) Através dos métodos de custeio utilizados por sua empresa, você consegue acompanhar e corrigir possíveis distorções de valores, níveis de eficiência de produção e qualidade dos padrões estabelecidos? | 7 | 7 | 10 | 0 | 10 | 0 | 6 | 6 | 10 | 0 | 6,50 |
| 12) Você analisa as Demonstrações financeiras, relatórios financeiros publicados e outras informações dos concorrentes de sua empresa e as utiliza para a elaboração de estratégias? | 9 | 10 | 0 | 0 | 3 | 0 | 9 | 10 | 10 | 10 | 7,00 |
| Média por Controller: | 5,5 | 2,6 | 1,3 | 1,7 | 4,6 | 3,2 | 6,1 | 8,0 | 6,5 | 2,4 | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando os resultados apresentados pode-se constatar que quanto ao método de avaliação de resultado, os mais utilizados são o resultado somente consolidado da empresa e resultado por divisão ou negócio, sendo a utilização entre as empresas pesquisadas daquele em média de 6,43 e deste 4,67.



Questionou-se ainda quanto ao método de custeio utilizado e sua eficiência no atendimento das necessidades, a partir da análise os dados obtidos constatou-se como mais utilizado o Custo médio ponderado, sendo atribuída uma média de 6,43, quanto a sua utilização e atendimento das necessidades dos *controllers*, seguido do Custo ABC e o Custeio por Absorção, aos quais foram atribuídos médias de 4,00 e 3,50 respectivamente.

Segundo os resultados da pesquisa, em todas as empresas que utilizam um método de custeio o *controller* consegue acompanhar e corrigir as distorções de valores, níveis de eficiência de produção e qualidade de padrões estabelecidos. É importante ressaltar que três das empresas pesquisadas não utilizam nenhum método de custeio. Foi possível constatar ainda que as empresas analisam as Demonstrações Financeiras e outras informações publicadas de seus concorrentes para a elaboração de estratégias, sendo atribuída a esta variável média de 7, numa escala de 0 a 10, demonstrando o interesse da empresa em verificar os pontos fortes e fracos das empresas concorrentes.

Em conformidade ao avaliado nas questões objetivas a opinião do *controller* 8 apresenta a evidência desta função atribuída por Almeida, Parisi e Pereira (2010) à controladoria, expondo que:

A empresa trabalha com o método que verifica a margem de contribuição separadamente de cada mix de produto, e o principal indicador diante dos concorrentes é o EBTIDA margem essa considerada como principal frente aos mesmo. (CONTROLLER 8).

Tal resultado corrobora com o estudo de Rodrigues, Machado e Santos (2008) no qual apresentam que a gestão econômica procura-se avaliar a forma pela qual a empresa atinge seus resultados econômicos, utilizando-se como ponto de partida e sustentação o planejamento e o controle. Em conformidade às baixas médias atribuídas nesta variável nos dados quantitativos, pode-se constatar a pouca aplicabilidade desta função nas empresas pesquisadas, conforme evidencia o *controller* 6: Essa não é uma atividade do setor de controladoria. Essa análise ainda não é feita nesta empresa (CONTROLLER 6).

Posteriormente foi questionado aos pesquisado a respeito da influência da controladoria no gerenciamento do sistema de informação, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 - Percepção dos Controllers sobre a aplicação de atributos da macrofunção de Gerenciar o sistema de Informações

| <i>Controller:</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Media |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| 13) Você tem acesso a relatórios que possibilitem analisar a atuação dos concorrentes prevenindo possíveis ameaças? | 9 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 10 | 10 | 0 | 7,40 |
| 14) O Sistema de Informação utilizados na empresa permite a geração de informações úteis, confiáveis e em tempo hábil auxiliando dessa forma os gestores da empresa? | 7 | 10 | 10 | 5 | 10 | 3 | 6 | 8 | 10 | 10 | 8,14 |
| 15) O processo de controle possibilita avaliar se cada área da empresa está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado? | 6 | 8 | 10 | 6 | 9 | 0 | 8 | 9 | 10 | 10 | 8,71 |
| 16) É possível gerar relatórios que propiciem visualizar claramente a situação das áreas sob sua responsabilidade? | 8 | 8 | 0 | 6 | 6 | 3 | 9 | 7 | 10 | 10 | 7,50 |
| Média por Controller: | 8,0 | 9,0 | 5,0 | 6,0 | 8,3 | 3,0 | 7,5 | 9,0 | 10,0 | 10,0 | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Neste tocante pôde-se observar a importância de um sistema de informação para o desempenho da Controladoria. Verificou-se que o *controller* através dos relatórios e informação publicadas dos concorrentes, utiliza do sistema de informação para analisar a



atuação daqueles a fim de definir suas possíveis ameaças. Conforme evidenciado na Tabela 5 apresentada a seguir esta atribuição atinge um nível de utilização em média de 7,40.

Em detrimento a utilização do sistema de informação os *controllers* pesquisados denotaram que através dos *Softwares* é possível gerar informações úteis, confiáveis e em tempo hábil a fim de auxiliar os gestores na tomada de decisões sendo atribuída uma média de utilização de 8,14. Além do mais é possível avaliar se cada área da empresa está atingindo suas metas planejadas, tal atributo foi avaliado em uma média de utilização de 8,71 corroborando com o processo de controle da empresa. Por fim tem um nível médio de utilização em 7,50 a geração de relatórios que propiciem visualizar claramente a situação das áreas sob responsabilidade do *controller*.

Ainda neste contexto o *controller* 6 opina que:

A controladoria é tem o poder de moldar o sistema gerencial conforme a demanda por relatórios específicos para tomada de decisões. A controladoria influencia na otimização e agilidade no preparo e entrega de relatórios com informações reais e confiáveis para gestão. Os sistemas são gerenciados diante movimentações financeiras e auditorias internas (CONTROLLER 6).

Tais posicionamentos se apresentam em consonância às evidências de Moura e Beuren (2003) os quais abordam que o desempenho da Controladoria, na geração de informações econômico-financeiras, a fim de contribuir com a eficiência e eficácia do processo gerencial e proteção dos interesses da empresa, ocorre por meio do tratamento dos dados operacionais, no sistema de informações contábeis, juntamente a dados sobre as ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes da organização e demais conhecimentos que vão além da área contábil, com o intuito de gerar e disponibilizar informações úteis aos gestores no processo de tomada de decisões.

Por fim foi questionada a amostra sobre o papel da Controladoria no tocante de atender aos agentes de mercado. A Tabela 6 apresenta as atribuições dos *controllers* a respeito dos atributos da controladoria nesta última macrofunção definida por Almeida, Parisi e Pereira (2010).

Tabela 6 - Percepção dos Controllers sobre a aplicação de atributos da macrofunção de atender os agentes de mercado

| 17) Pontue de acordo com o grau de importância de divulgação de informações aos <i>stakeholders</i> : | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------|
| <i>Controller:</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Média |
| a) Acionistas | 10 | 0 | 10 | 7 | 10 | 0 | 10 | 10 | 10 | 10 | 6,67 |
| b) Clientes | 8 | 8 | 10 | 5 | 10 | 6 | 8 | 6 | 10 | 8 | 8,00 |
| c) Fornecedores | 7 | 8 | 6 | 5 | 7 | 6 | 10 | 6 | 6 | 8 | 7,00 |
| d) Governo | 8 | 8 | 10 | 0 | 5 | 6 | 6 | 8 | 10 | 9 | 6,60 |
| e) Conselho de administrativo | 10 | 8 | 8 | 0 | 0 | 0 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9,50 |
| 18) É possível atender a todas as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) da mesma forma? | 3 | 7 | 1 | 5 | 5 | 5 | 10 | 5 | 1 | 0 | 4,71 |
| 19) Você consegue acompanhar a implantação das estratégias aprovadas, bem como os novos investimentos ou desinvestimentos potenciais, dentre os quais, a aquisição ou venda de bens? | 8 | 7 | 0 | 5 | 10 | 8 | 8 | 7 | 10 | 0 | 6,00 |
| Média por Controller: | 6,0 | 6,0 | 4,3 | 2,0 | 8,0 | 6,3 | 8,7 | 6,7 | 7,7 | 6,2 | |

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados quantitativos expostos na Tabela 6 evidenciaram que em média 4,71 das empresas pesquisadas consideram possível atender a todos os agentes externos da mesma forma. Quanto à implantação das estratégias aprovadas, bem como os novos investimentos ou



desinvestimentos potenciais, dentre os quais, a aquisição ou venda de bens, em média 6 dos *controllers* conseguem acompanhar.

Em conformidade aos dados expostos anteriormente, as informações qualitativas no geral abordaram que as informações da Controladoria atendem aos diversos agentes externos influenciadores da organização. O *Controller* 8 depõe que:

Ocorre mensalmente a elaboração e apresentação dos índices da empresa, dentre esses índices cabe aos gestores verificarem quais são necessários a divulgação para atender às demandas externa. Sendo a partir dos números reais que a controladoria apresenta que é repassado aos *stakeholders*. (CONTROLLER 8)

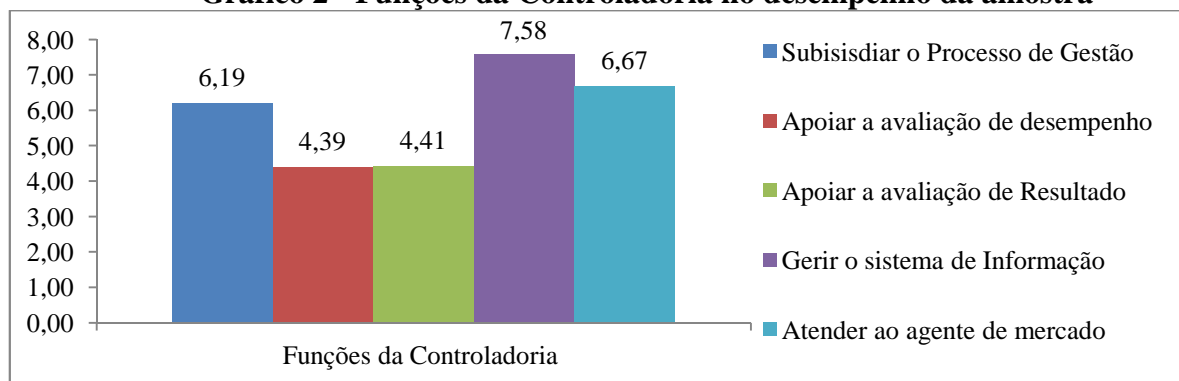
Em vista do exposto é válido relacionar a exposição do *controller* 8 ao estudo de Martin, Santos e Filho (2004) onde evidenciam que são os diagnósticos estratégicos externos que permitem à empresa verificar as tendências ambientais que podem estar provocando mudanças estruturais no seu setor de negócios. Em desacordo ao exposto pelo acima o *controller* 6 abordou que:

A controladoria não tem contato direto e nem influência com interessados externos. A análise das legislações e seus impactos no negócio da empresa são responsabilidades exclusivas do setor jurídico e dos gestores, portanto a relação entre os agentes externos e a controladoria é inexistente. (CONTROLLER 6)

Percebe-se através dos resultados obtidos neste aspecto que a divulgação de informações aos agentes externos é praticada de forma considerável pelo setor de controladoria nas empresas pesquisadas. Nota-se também através dos dados qualitativos apresentados que esta atribuição em algumas empresas é atribuída a outros setores.

Finalmente para uma melhor visualização dos dados obtidos através dos questionários é apresentado no Gráfico 2 a média de atribuições desempenhadas pelos *controllers* relacionada às funções da Controladoria definidas por Almeida, Parisi e Pereira (2010).

Gráfico 2 - Funções da Controladoria no desempenho da amostra



Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando de um modo geral o conjunto de respostas tanto qualitativas e quantitativas e as análises realizadas verificou-se que a maior influência da controladoria na gestão empresarial se dá através do gerenciamento dos sistemas de informação, possibilitando a elaboração de informações gerenciais capazes de nortear os gestores na tomada de decisão. O planejamento, a execução e controle assim como definido pelas referências bibliográficas no desenvolvimento desta pesquisa são procedimentos considerados como a base para a eficácia da controladoria.

É notória a contradição entre alguns resultados obtidos nas questões quantitativas em relação às qualitativas, onde os *controllers* apresentavam uma média elevada para atribuições



de uma função da controladoria que na questão qualitativa correspondente a mesma função abordava que aquela que não era desempenhada pela controladoria naquela organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar qual a percepção de *controllers* sobre a aplicação e contribuição das macrofunções da Controladoria no contexto de empresas de médio e grande porte situadas em Belo Horizonte. Foi estabelecida para a pesquisa, a premissa de que as funções da Controladoria são as definidas por Almeida, Parisi e Pereira (2010) independente do modelo de Controladoria adotado.

Os resultados obtidos possibilitaram inferir a relevância da utilização das macrofunções da controladoria no contexto empresarial. Através da atribuição de valores às variáveis em torno de cada função estabelecida e ainda das declarações a respeito do desempenho das funções os *controllers* demonstraram que a aplicação das macrofunções da controladoria na gestão empresarial das empresas é essencial para nortear as decisões dos diretores e maximizar os resultados, no entanto, conforme os resultados quantitativos, ainda são aplicados de forma muito tímida das empresas, tendo em vista que a macrofunção mais aplicada obteve frequência de utilização de 75,8% (gerir o sistema da empresa) e a menos aplicada obteve somente 43,9 % (apoiar a avaliação de desempenho).

A contribuição da Controladoria na função de subsidiar o processo de gestão da empresa ocorre em maior escala através da análise do planejado em relação ao executado, de modo que a organização se mantenha dentro dos limites estabelecidos, atinja seus objetivos e cumpra sua missão. Desta forma a Controladoria no exercício desta função corrobora para que os resultados da empresa sejam maximizados e os custos minimizados. Foi possível observar neste quesito respostas conflitantes dos *controllers* entre as atribuições de médias nas questões objetivas e a opinião exposta na questão dissertativa. Onde o *controller* atribui às atribuições uma nota zero no grau de utilização e expõe que a controladoria exerce total influência no tocante de subsidiar o processo de gestão.

Percebe-se que a controladoria utiliza de indicadores e ferramentas de avaliação de desempenho e de resultado para executar o controle dentro da organização, mensurando aos diretores as deficiências existentes e as melhorias necessárias para que os objetivos da empresa sejam alcançados de forma eficaz.

No tocante de auxiliar no gerenciamento do sistema de informações a influência da controladoria se torna essencial, tendo em vista que a partir da execução de suas premissas é capaz de orientar as decisões dentro da organização. As médias apresentadas na utilização do quesito de gerenciamento do sistema de Informações foram as mais significativas, evidenciando o forte auxílio da controladoria no gerenciamento das informações dentro da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 570 p.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **A Controladoria e o capital intelectual: um Estudo Empírico Sobre Sua Gestão**. Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n. 41, p. 21 – 37, Maio/Ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17n41/v17n41a03.pdf> acesso em 03/10/2013.





BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2007. 158 p.

BEZERRA, Francisco Antônio; BOFF, Marines Lucia. **Fatores relevantes na definição do posicionamento da controladoria no novo ambiente empresarial**. Revista Economia & Gestão – v. 09, n. 21, set./dez. 2009

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 570 p.

CHING, Hong Yuh. **A influência da controladoria estratégica no desempenho e criação de valor da empresa**. Salvador, 2006. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em Administração. *Anais...* Enanpad, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 276p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 184 p

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, Nilton Cano. **Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária**. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 28, p. 7 - 28, jan./abr. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v13n28/v13n28a01.pdf>. Acesso em 03/10/2013.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílían Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. **Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria**. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 34, p. 7 - 22, janeiro/abril 2004.

MONTEIRO, José Moraes; BARBOSA, Jenny Dantas. **Controladoria Empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.5,n.2, p. 38-59, 2011 (Maio/Ago)

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 137p

MOURA, Verônica de Miglio; BEUREN, Ilse Maria. **O suporte informacional da Controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos**. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 31, p. 45 - 65, janeiro/abril 2003.

NASCIMENTO Francisco Robério Vidal do; ROSA, Antônio Lisboa Teles da; SANTOS, Sandra Maria dos; TENÓRIO, José Nelson Barbosa; **A controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista**; Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro – v.10, n.2, 2005, p.11.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011, 317 p.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.483p.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002. 206p

RODRIGUES, Rílany; MACHADO, Lúcio De Souza; SANTOS, Eduardo José dos. **A atuação da Controladoria em uma empresa de médio porte: um estudo de caso**. Revista





Contemporânea de Contabilidade, UFSC, Florianópolis, ano 05, v.1, nº10, p. 53-67, Jul./Dez., 2008.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 181p.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; SOLTELINHO, Wagner. **O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro**: do surgimento da profissão aos dias atuais. Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, FIPECAFI, v.16, n. 27, p. 66 - 77, setembro/dezembro 2001.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003. 138p.

SUZART, Janilson Antônio da Silva; MARCELINO, Carolina Venturini; ROCHA Joséilton Silveira da. **As instituições brasileiras de controladoria pública**: teoria *versus* prática. Revista Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 14 · n. 1 · p. 44 - 56 · jan/abr 2011.

