

**UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL
INSTITUTO LUTERANO DE ENSINO SUPERIOR DE ITUMBIARA
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CAROLINE FREITAS SILVA

**CONTROLADORIA E SEU PAPEL NA ATIVIDADE EMPRESARIAL NA
PERCEPÇÃO DO *CONTROLLER***

ITUMBIARA

2017

CAROLINE FREITAS SILVA

**CONTROLADORIA E SEU PAPEL NA ATIVIDADE EMPRESARIAL NA
PERCEPÇÃO DO *CONTROLLER***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Luterana do Brasil, como requisito parcial para conclusão do curso e obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

ITUMBIARA

2017

CAROLINE FREITAS SILVA

Controladoria e seu papel na atividade empresarial na percepção do *controller*

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Luterana do Brasil, como requisito parcial para conclusão do curso e obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Itumbiara (GO), 05 de dezembro de 2017.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a percepção do *controller* sobre a aplicação e contribuição das macrofunções da Controladoria para o processo de gestão empresarial. A pesquisa caracteriza-se como descritiva de caráter qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de questionário composto por perguntas qualitativas e quantitativas aplicado a amostra de uma empresa. Constatou-se com a pesquisa que a Controladoria exerce um subsídio de grande relevância para a empresa, por meio das suas funções de dar suporte para o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultado, gerenciar os sistemas de informações e atender os agentes de mercado. Foi possível evidenciar a importância da Controladoria nas fases de planejamento, execução e controle, destacando-se a sua atuação na função estratégica das operações da organização que possui como missão acompanhar os resultados de todos os setores que fazem parte da organização, integrá-los de forma concisa e produzir relatórios hábeis aos gestores. É perceptível, com base nas informações alcançadas, que o *controller* auxilia ativamente no fornecimento de informações relevantes, oportunas e tempestivas para a tomada de decisão no processo de gestão empresarial. A administração da empresa e o setor de Controladoria trabalham conjuntamente para o alcance dos resultados almejados.

Palavras-chave: Controladoria. Subsídio. Estratégica. *Controller*. Gestão Empresarial.

ABSTRACT

The main objective of this study was to analyze the the perception of a controller about the application and contribution of the macrofunctions of Controllership to the business management process. The research is characterized as descriptive with qualitative approach. The data were obtained through a questionnaire composed of qualitative and quantitative questions applied to the sample of a company. It was verified with the research that the Controllership exercises a subsidy of great relevance for the company, through its functions to support the management process, support the performance evaluation, support the evaluation of results, manage the information systems and serve the market participants. It was possible to highlight the importance of Controllership in the planning, execution and control phases, highlighting its performance in the strategic function of the operations of organizations, whose mission is to monitor the results of all the sectors that are part of the organization, and produce reports that are skillful to managers. It is noticeable, based on the information obtained, that the controller actively assists providing relevant, opportune and timely information for decision making in the business management process. The management of company and Controllership work together to achieve the desired results.

Keywords: *Controllership. Subsidy. Strategic. Controller. Business Management.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Controladoria	7
2.2 O papel da Controladoria na empresa.....	8
2.3 Controller	10
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
3.1 Seleção do respondente e coleta de dados.....	12
4 ANALISE DOS RESULTADOS	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS	19
APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa	22

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão imersas em um ambiente globalizado, competitivo, acirrado e instável. Dessa forma, precisam de estratégias atreladas a um modelo de gestão eficiente e eficaz com o melhor desempenho empresarial possível para que consigam permanecer atuantes no mercado, assim como alcançar os objetivos e o retorno financeiro esperado.

Nesse sentido, Nascimento e Reginato (2010) dispõem que o contexto empresarial em que a empresa está inserida é bastante complexo, cercado de dúvidas e variável. Sendo assim, exige da administração da organização a busca pelo equilíbrio entre o ambiente interno e o ambiente externo, considerando que no ambiente externo a empresa interage com uma vasta rede de empresas e uma série de variáveis que impactam, substancialmente, no seu desempenho.

A tomada de decisão empresarial compreende todas as áreas da empresa. O êxito na busca dos resultados planejados pode ser facilitado com a presença de um setor específico que possua responsabilidade na integração e supervisão de todo o processo de gestão da organização (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Conforme Cardoso Junior e Cáceres (2015), o objetivo primordial da Controladoria é oferecer aos gestores todas as informações relevantes sobre o negócio e a atividade empresarial desenvolvida pela entidade. A Controladoria trabalha conjuntamente com todas as outras áreas que integram a estrutura corporativa da empresa. As informações geradas por esse setor, tornam-se extremamente úteis para o desenvolvimento de uma melhor infraestrutura e para um nível de desempenho mais alto.

A controladoria assume um papel fundamental na administração do negócio, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão por meio da manutenção eficiente de um sistema de informações integrado que poderá suprir a escassez de informações para a tomada de decisão (FLESH, 2010, p. 80).

Diante do exposto, o tema para a realização da pesquisa é “Controladoria e seu papel na atividade empresarial na percepção do *controller*”, possuindo como problema de pesquisa a seguinte questão: qual a percepção do *controller* sobre a aplicação e a contribuição das macrofunções da Controladoria no contexto empresarial?

O estudo possui como objetivo geral analisar a percepção do *controller* sobre a aplicação e contribuição das macrofunções da Controladoria no processo de gestão empresarial. Os objetivos específicos são:

- avaliar a contribuição da Controladoria na função de subsidiar o processo de gestão da empresa;
- verificar de que forma a Controladoria colabora no processo de avaliação de desempenho e avaliação dos resultados da empresa; e
- identificar de que forma a Controladoria auxilia no gerenciamento do sistema de informação para a tomada de decisão empresarial.

O desenvolvimento da pesquisa sobre o presente tema é relevante, uma vez que o atual ambiente em que as organizações estão inseridas exige uma enérgica percepção dos gestores da empresa sobre todos os eventos internos e externos que afetam a atividade empresarial. O reconhecimento desses eventos auxilia na busca pela melhor estratégia nos negócios, contribuindo para o efetivo alcance dos resultados esperados. A Controladoria atua exatamente nessa questão, auxiliando no planejamento, execução e controle das operações, de forma que proporcione informações relevantes, tempestivas e eficazes para o auxílio na tomada de decisão empresarial.

O trabalho contempla essa introdução, sequencialmente, a revisão teórica que aborda conceitos sobre a definição de Controladoria, o papel da Controladoria na empresa e a função do *controller*. Na terceira seção apresenta-se a metodologia da pesquisa, seguida dos resultados da pesquisa. Por fim, apresenta-se as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria

Segundo Nascimento et al. (2005), a Controladoria possui influência de algumas áreas do conhecimento. São elas: Contabilidade, Economia e Administração, dessa forma, a Controladoria é uma unidade administrativa dentro da empresa constituída por concepções e métodos que objetivam a avaliação e controle dos procedimentos, produtos e serviços desenvolvidos. Contribui para o fornecimento de informações precisas e relevantes que auxiliam os gestores na tomada de decisão empresarial.

De acordo com Catelli (2010), para melhor percepção, a Controladoria precisa ser dividida em duas vertentes: a primeira como uma área da ciência responsável pelo suporte teórico e a segunda como um órgão administrativo encarregado pela transmissão do

conhecimento e implantação de sistemas de informações que visam atender as necessidades informacionais dos usuários.

A Controladoria é o setor responsável por tomar decisões a respeito dos fatos, transações e operações com o objetivo de propiciar apoio ao processo de gestão. Essas decisões utilizam a metodologia de verificar, prever, apontar e elucidar fatos, transações e atividades que ocorram nas diversas áreas da organização, garantindo o alcance da eficácia empresarial esperada (PELEIAS, 2002).

Considerando a competitividade do mercado e impactos que afetam, constantemente, as instituições devido as alterações que ocorrem no ambiente externo como, por exemplo, a globalização, alterações econômicas, internacionalização da economia, mudanças no cenário político, dentre outros fatores, a Controladoria surge como uma ferramenta de grande relevância no ambiente corporativo. Nesse sentido, conforme Santos e Miranda (2011, p. 1):

A Controladoria faz com que exista uma maior preocupação com a gestão das empresas e suas atividades podem ser específicas para cada uma delas, sua importância está em contribuir para o fornecimento de subsídios; otimização dos recursos; certificação dos sistemas de informação; certificação de padrões e informações e nos relacionamentos que a empresa desenvolve com os diversos agentes com quem ela interage.

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2011), a Controladoria é a área responsável pela elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade, seja com ou sem fins lucrativos. Pode ser avaliada como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Portanto, a Controladoria concentra-se no controle e avaliação do planejamento operacional, tático e estratégico da organização, trabalhando no reconhecimento e correção dos erros e falhas identificados. Possui como propósito o controle dos processos e informações por meio de vários procedimentos sistematizados com o objetivo de disponibilizar dados fidedignos para os gestores tomarem decisões e alcançarem os resultados esperados com o máximo de eficiência e eficácia organizacional (MURARO; TRENTIN; ROTA, 2015).

2.2 O papel da Controladoria na empresa

De acordo com as considerações de Catelli (2010), as empresas possuem uma divisão operacional do trabalho na qual suas características são direcionadas conforme o produto desenvolvido e/ou serviço prestado. Os setores de responsabilidade que compõem esse sistema

possuem uma ou mais funções que estão interligadas ao alcance das metas propostas e a viabilização do processo de gestão econômica. O autor destaca-se as seguintes funções:

1. Subsidiar o processo de gestão: fornecer aos gestores informações sobre desempenhos e resultados econômicos, supervisionar a elaboração do orçamento, sua consolidação e monitoramento das múltiplas áreas de responsabilidade da empresa;
2. Apoiar a avaliação de desempenho: analisar o desempenho econômico das áreas, analisar o desempenho econômico da empresa e analisar o desempenho dos gestores;
3. Apoiar a avaliação de resultado: elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e/ou serviços, orientar o processo de estabelecimento de padrões e avaliar os resultados dos seus serviços;
4. Gerir os sistemas de informações: orientar a base de dados para fornecimento de informações que atendam a gestão, elaborar os modelos de decisão para os variados eventos econômicos decorrentes da atividade empresarial, uniformização e adequação do conjunto de informações econômicas;
5. Atender aos agentes do mercado: analisar e determinar o impacto das legislações no resultado econômico e atender aos diferentes agentes do mercado.

Nesse sentido, demonstrando a relevância do papel da Controladoria dentro do ambiente organizacional, conforme as considerações de Oliveira, Perez Junior e Silva (2011, p. 10):

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *controller* exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização. No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises. No controle, cabe ao responsável pela Controladoria exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (índices de qualidade).

Dessa forma, concernente com os autores e ressaltando a relevância dessa área do conhecimento dentro das organizações, o papel exercido pela controladoria, dentro do processo de gestão, abrange todos os níveis de planejamento e apoia o processo decisório dos diversos níveis de gerência e áreas de responsabilidade. Segundo Figueiredo e Caggiano (2004), o papel exercido pela Controladoria pode ser segmentado e descrito conforme as seguintes funções:

1. Planejamento: determinar um plano de curto e longo prazo de acordo com as metas e propósito da empresa, que deve ser revisto regularmente e transmitido aos diversos níveis de gerência;
2. Controle: rever os padrões de avaliação de desempenho para direcionar os gestores na execução de suas funções e garantir que o resultado esteja em consonância com os padrões determinados;
3. Informação: organizar, avaliar e interpretar os resultados financeiros para suprir as necessidades informacionais dos agentes internos e externos da organização;
4. Contabilidade: gerenciar o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, de acordo com a legislação, princípios e normas vigentes;
5. Outras funções: monitorar todas as atividades que promovam alguma alteração no desempenho empresarial, como, por exemplo, supervisionar a tesouraria, verificar o controle interno e externo, realizar negociações, dentre outras atividades.

Assim, de acordo com a literatura apresentada, a Controladoria dentro da instituição atua como um órgão autônomo que possui a função de nortear as decisões empresariais dos gestores. Ela abrange a organização e suas operações em sua totalidade, supervisionando, analisando e avaliando todos os eventos e suas consequências dentro do processo empresarial, por meio da sua base teórica e dos sistemas de informações.

2.3 Controller

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004), a importância do profissional da Controladoria está vinculada a sua colaboração para a administração geral da empresa por meio do fornecimento de informações para a tomada de decisão. O *controller* é o gestor responsável pelo departamento de Controladoria. Seu principal papel é a administração eficiente das informações geradas pelo processo empresarial, zelando pela continuidade da empresa e garantindo que as atividades realizadas em conjunto atinjam resultados superiores aos que atingiriam se trabalhassem de forma independente.

O *controller* exerce uma função multidisciplinar dentro da organização, abrangendo todos os setores e todos os eventos decorrentes da atividade empresarial objeto da entidade. Sendo assim, conforme as considerações de Souza, Oliveira e Nogueira (2012, p. 8):

Controller é a palavra que serve para designar o executivo titular da controladoria que tem a tarefa de controlar ou verificar todas as contas da empresa, desenvolver as atividades envolvendo planejamento, execução, controles e análises do desempenho

da gestão, atende a demanda crescente de mais eficiência e controle sobre o capital investido, os riscos do negócio, a carga tributária incidente em cada segmento, os custos de produção, o valor agregado de cada produto, a qualidade do produto, as tendências e perspectivas do mercado, os lucros agregados aos sócios, o capital de giro próprio e de terceiros, os investimentos a curto e longo prazo, a produtividade, a eficiência da produção, os custos, volumes, vendas, os pontos de equilíbrio.

Entre os atributos imprescindíveis para o exercício da função da Controladoria, pode-se destacar as seguintes características: possuir um significativo conhecimento do ramo de atividade que a empresa atua, identificando as ameaças e oportunidades que impactam o setor de atuação; entendimento sobre a história da empresa, identificando seus objetivos, metas, missão, políticas, suas adversidades e sua capacidade estratégica; competência para verificar dados e informações contábeis e financeiras que direcionam a ação dos gestores; capacidade de expressar-se verbalmente e por escrito, devendo possuir amplo conhecimento das normas, princípios contábeis e legislação, assim como as inferências que afetam o resultado empresarial (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004).

O *controller* precisa adaptar-se às mudanças que ocorrem constantemente no ambiente interno e externo da organização e que afetam a entidade, identificando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos da atividade empresarial. Dessa forma, conforme Oliveira, Perez Junior e Silva (2011, p. 13):

Para enfrentar esses novos desafios, o *controller* precisa possuir [...] novas habilidades, tais como: práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico, além de tornar-se um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas ideias e conceitos.

O *controller* deve possuir, além de amplo conhecimento contábil, conhecimento em administração. Sua função é acompanhar todo o plano de ação da empresa, analisando e avaliando o desempenho dos gestores, contribuindo para o alcance do resultado global e setorial almejado. O *controller* prepara e relata dados e informações importantes que influenciam a decisão dos gestores de forma lógica e que refletem a missão e os objetivos da empresa (SANTOS; MIRANDA, 2011).

Portanto, é considerável a relevância do papel exercido pelo *controller* dentro da organização, devendo possuir habilidades, competências e conhecimentos específicos para o exercício da função. Sua atuação se baseia na manutenção da atividade empresarial de forma eficiente e fornecimento de informações confiáveis e tempestivas que atendam a gestão da empresa para a adequada tomada de decisão empresarial.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção do *controller* sobre a aplicação e contribuição das macrofunções da Controladoria no processo de gestão empresarial, possuindo como enfoques específicos avaliar a contribuição da Controladoria na função de subsidiar o processo de gestão da empresa, verificar de que forma a Controladoria colabora no processo de avaliação de desempenho e avaliação dos resultados da empresa e identificar de que forma a Controladoria auxilia no gerenciamento do sistema de informação para a tomada de decisão empresarial.

O trabalho se classifica como descritivo, que segundo as considerações de Silva (2010, p. 59-60) tem o:

[...] objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Os dados coletados nesse tipo de pesquisa possuem técnicas padronizadas, como o questionário e a observação sistemática (...) a pesquisa descritiva exige do pesquisador um certo grau de responsabilidade para que possua validade científica. Para isso se faz necessário delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação de dados.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é considerada qualitativa, que ainda de acordo com o autor Silva (2010), esse método de investigação utiliza dados qualitativos que não são evidenciados por meio de números, ou seja, essa abordagem não emprega informações estatísticas para auxiliar na solução do problema. As investigações qualitativas utilizam o significado dos fenômenos e processos sociais que norteiam as relações sociais para a análise de determinado assunto.

3.1 Seleção do respondente e coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio de questionário com base em observação direta extensiva contendo perguntas qualitativas e quantitativas que foi enviado por meio eletrônico ao respondente. Para Marconi e Lakatos (2003), a etapa da coleta de dados resume-se na aplicação de todos os instrumentos previamente elaborados e as técnicas selecionadas para obtenção dos dados pressupostos pela pesquisa.

O questionário busca analisar a percepção do *controller* sobre a aplicação e contribuição das macrofunções da Controladoria no processo de gestão empresarial na função de subsidiar

o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultados, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes de mercado.

Uma área de responsabilidade, independente de quantas atividades a compõe, desempenha uma ou um conjunto de funções. No caso da Controladoria, estas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica (CATELLI, 2010, p. 349).

O questionário foi aplicado com um *controller* atuante na área de Controladoria do sexo masculino com idade de 45 anos residente em uma cidade do interior do sul do estado de Goiás com pós-graduação em Contabilidade e Controladoria. Conforme as considerações de Gil (2008, p. 121):

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. Os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escrito aos respondentes. Costumam, nesse caso, ser designados como questionários auto-aplicados. Quando, porém, as questões são formuladas oralmente pelo pesquisador, podem ser designados como questionários aplicados com entrevista ou formulários.

O questionário é apresentado no Apêndice A. A apresentação dos resultados da pesquisa ocorreu por meio de um relatório de estrutura clássica no qual será realizado o comparativo dos dados qualitativos e quantitativos obtidos por meio do questionário aplicado ao *controller* e a base conceitual obtida por meio de artigos científicos consultados em *sites* confiáveis e livros sobre o tema abordado no estudo.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta quais as principais atribuições desempenhadas pelo *controller* dentro do processo empresarial.

Quadro 1 – Atribuições desempenhadas pelo *controller*

1) Assinale as opções que evidenciem as atribuições desempenhadas pelo <i>controller</i> :	
a) Gestão de custos.	X
b) Coordenação de fechamentos contábeis mensais.	X
c) Elaboração de relatórios gerenciais locais.	
d) Planejamento e controle orçamentário.	X
e) Planejamento tributário.	X

f) Sistemas gerenciais.	
g) Elaboração de budget.	X
h) Estudos de viabilidade de investimento.	X
i) Participação na reestruturação societária.	X
j) Elaboração de manuais internos.	
k) Conversão para US GAAP.	X
l) Elaboração de relatórios gerenciais Internacionais.	X
m) Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos.	
n) Auditoria interna.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados do Quadro 1 é possível identificar que as atribuições desempenhadas pelo *controller* estão ligadas, principalmente, ao aspecto gerencial, estratégico, atreladas à execução e controle das operações empresariais. Dentre todas as atribuições descritas, as principais atividades desenvolvidas foram a gestão de custos, coordenação de fechamentos contábeis mensais, planejamento e controle orçamentário, planejamento tributário, elaboração de *budget*, estudo de viabilidade de investimento, participação na reestruturação societária, conversão para US GAAP e elaboração de relatórios gerenciais internacionais. Evidenciando, dessa forma, o caráter estratégico e que possui como função analisar e realizar a integração dos dados suscitados de todos os setores da empresa para gerar informações que atendam às necessidades dos gestores.

Na Tabela 1, observa-se o suporte que a macrofunção de subsidiar o processo de gestão empresarial oferece para os gestores da empresa, identificando como as informações obtidas podem influenciar no processo de tomada de decisão.

Tabela 1 – Percepção do *controller* sobre a aplicação de atributos da macrofunção de subsidiar o processo de gestão

2) Pontue de 0 a 10 de acordo com a aplicação dos atributos da macrofunção no âmbito de subsidiar o processo de gestão:	
a) Você influi estrategicamente na elaboração das ofertas de venda?	8
b) Você participa ativamente no planejamento estratégico da empresa?	7
c) É de sua responsabilidade adequar o que foi planejado de forma que seja executado em todas as áreas da empresa?	7
d) É de sua responsabilidade comparar o planejado e o executado de forma a garantir o atingimento do que foi previamente planejado?	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificando as informações das perguntas qualitativas na Tabela 1 é possível perceber que a Controladoria atua como elemento primordial no gerenciamento e apoio ao processo de gestão da empresa. A pontuação variou entre 7 e 8, evidenciando sua relevância nesse aspecto.

A Controladoria acompanha desde o processo de planejamento estratégico até a elaboração das ofertas de vendas, supervisionando e realizando o controle do que foi planejado com o que foi efetivamente realizado. Possui como responsabilidade garantir que todas as áreas da empresa trabalhem concomitantemente, para alcançar os resultados previamente estabelecidos no planejamento estratégico.

Em conformidade com os dados expostos, para Ching (2006), a Controladoria estratégica constituída como um centro administrativo e que atua na coordenação dos sistemas de informações subsidia as fases de planejamento, execução e controle. Utiliza para esse fim a Contabilidade Geral, Contabilidade de Custos, planejamento e auditoria exercendo apoio à alta administração com informações tempestivas e oportunas para a efetivação e potencialização dos resultados esperados pela empresa.

Na Tabela 2 é apresentado como a macrofunção de apoiar a avaliação de desempenho empresarial por meio dos indicadores de desempenho contribui para influenciar nas decisões empresariais.

Tabela 2 – Percepção do *controller* sobre a aplicação de atributos da macrofunção de apoiar a avaliação de desempenho

3) Qual(is) indicador(es) de avaliação de desempenho a empresa onde você atua como <i>Controller</i> utiliza? Pontue de 0 a 10 de acordo com a eficiência no atendimento de suas necessidades:	
a) LPA (lucro por ação).	8
b) ROI (retorno sobre investimento).	7
c) ROE (retorno sobre patrimônio líquido).	8
d) Satisfação do cliente.	4
e) Qualidade dos Produtos.	3
f) Inovação de Produtos.	3
g) A empresa tem um sistema de mensuração de desempenho? Se sim, qual sua eficiência no atendimento das suas necessidades?	7
h) Você utiliza os resultados obtidos na avaliação de desempenho para desenvolver estratégias e processos para alcançar os objetivos da empresa?	7
i) Através da mensuração do desempenho você consegue acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pela empresa possibilitando a elaboração de metas e objetivos futuros?	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Examinando os dados obtidos com as perguntas quantitativas, os indicadores mais utilizados na avaliação de desempenho identificados pelo *controller* que tiveram a pontuação de 7 a 8 foram o lucro por ação (LPA), retorno sobre investimento (ROI) e retorno sobre patrimônio líquido (ROE), reafirmando o aspecto gerencial e estratégico que a empresa utiliza para avaliar o retorno obtido com as suas operações.

Nas perguntas qualitativas, também com pontuação de 7 a 8, foi constatado que a empresa possui um sistema próprio de mensuração de desempenho no qual os resultados

obtidos por meio da mensuração de desempenho são utilizados como ferramenta estratégica para alcançar os objetivos da empresa. Por meio dessas informações é possível projetar cenários, metas e objetivos futuros para o negócio.

Na Tabela 3, identifica-se de que forma os atributos da macrofunção de apoiar a avaliação de resultado colaboram para suprir os gestores com informações que demonstrem, claramente, os resultados alcançados pela empresa.

Tabela 3 – Percepção do *controller* sobre a aplicação de atributos da macrofunção de apoiar a avaliação de resultado

4) Quais os métodos de avaliação de resultado sua empresa utiliza? Pontue de 0 a 10 de acordo com a eficiência no atendimento de suas necessidades:	
a) Resultado por divisão ou negócio.	10
b) Resultado por família de produto.	8
c) Resultado somente consolidado.	8
d) Gestão baseada em atividade (ABC).	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados demonstram que o resultado por divisão ou negócio é o método mais utilizado para auxiliar a avaliação de resultado. Logo após, encontram-se o resultado por família de produto e o resultado consolidado. O método menos utilizado é a gestão baseada em atividades (ABC).

Para Catelli (2010), o ato de medir o desempenho é uma forma para tomar decisões apropriadas. Para avaliar e controlar os resultados das atividades da empresa, necessita-se de uma estimativa e quantificação do desempenho projetado e o desempenho efetivamente realizado. Essa avaliação é realizada por cada gestor de acordo com sua área de responsabilidade e a Controladoria exerce a função de subsídio a esse processo.

Na Tabela 4, verifica-se quais os métodos de custeio são mais utilizados e qual a sua função no auxílio para o fornecimento de informações referentes à avaliação de resultado.

Tabela 4 – Percepção do *controller* sobre a aplicação dos métodos de custeio e sua função no processo de avaliação de resultado

5) Qual (is) método(s) de custeio sua empresa utiliza? Pontue de 0 a 10 de acordo com a eficiência no atendimento de suas necessidades:	
a) Custo alvo (<i>Target Costing</i>).	0
b) Custo médio ponderado.	6
c) Custo Total de Propriedade (<i>Total Cost of Ownership</i>).	0
d) Custo da qualidade (<i>Cost of Quality</i>).	0
e) Custo ABC (<i>Activity Based Costing</i>).	3
f) Custeio por absorção.	10

g) 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?	10
h) Você analisa as demonstrações financeiras, relatórios financeiros publicados e outras informações dos concorrentes de sua empresa e as utiliza para a elaboração de estratégias?	8

Fonte: Dados da pesquisa.

As perguntas quantitativas demonstram que o custeio por absorção é o principal método de custeio utilizado com pontuação 10, ficando logo em seguida com a pontuação, respectivamente, de 6 e 3, o custo médio ponderado e o custo ABC (*Activity Based Costing*).

As perguntas abertas evidenciam que por meio dos métodos de custeio a empresa consegue acompanhar e corrigir a produção e os padrões estabelecidos. O *controller* analisa as demonstrações financeiras, relatórios financeiros e outras informações dos concorrentes e utiliza as informações coletadas na elaboração de estratégias visando a otimização dos processos e resultados. Em conformidade com os dados expostos Catelli (2010, p. 222) dispõe que:

Avaliação de resultados, que se refere à avaliação das contribuições dos produtos/serviços gerados pelas diversas atividades empresariais aos resultados da empresa. Nesse tipo de avaliação, o resultado é sempre associado a um produto/serviço, linhas de produto, setores de mercado, regiões, evento econômicos ou a algum fator diretamente relacionado com produtos/serviços. O propósito desse tipo de avaliação é permitir uma gestão eficaz das contribuições desses produtos/serviços, de forma que os resultados gerados sejam os melhores possíveis.

Na Tabela 5 as perguntas procuram analisar a aplicação da macrofunção de gerenciar o sistema de informações e de que forma ela auxilia no fornecimento de informações oportunas aos usuários.

Tabela 5 – Percepção do *controller* sobre a aplicação de atributos da macrofunção de gerenciar o sistema de informações

6) Pontue de 0 a 10 de acordo com a aplicação dos atributos das macrofunção no processo de gerenciar o sistema de informações:	
a) Você tem acesso a relatórios que possibilitem analisar a atuação dos concorrentes prevenindo possíveis ameaças?	7
b) 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?	8
c) O processo de controle possibilita avaliar se cada área da empresa está atingindo suas metas dentro do que foi planejado?	10
d) É possível gerar relatórios que propiciem visualizar claramente a situação das áreas sob sua responsabilidade?	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificando os dados com pontuação de 7 a 10, a macrofunção de gerenciar o sistema de informações possibilita avaliar se cada área da empresa está alcançando as metas planejadas e são gerados relatórios confiáveis, eficientes e em tempo hábil que identificam a situação das áreas sob a responsabilidade do *controller* com clareza.

Um correto sistema de informações implantado dentro da empresa proporciona a supervisão e integração de todo o processo de gestão da organização. Por meio da integração do planejamento estratégico e operacional, execução e controle, a tomada de decisão de cada área prioriza o seu próprio resultado sem desintegrar-se dos objetivos globais da entidade. Dessa forma, todas as áreas passam a trabalhar de forma conjunta para o alcance dos resultados projetados (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Na Tabela 6 o objetivo foi identificar a eficiência no atendimento dos agentes de mercado e os principais usuários internos e externos que utilizam as macrofunções da Controladoria para suprir suas necessidades.

Tabela 6 – Percepção do *controller* sobre a aplicação de atributos da macrofunção de atender os agentes de mercado

7) Pontue de 0 a 10 de acordo com o grau de importância de divulgação de informações aos stakeholders:	
a) Acionistas.	10
b) Clientes.	5
c) Fornecedores.	5
d) Governo.	8
e) Conselho de administração.	10
f) É possível atender a todas as partes interessadas da mesma forma?	5
g) Você consegue acompanhar a implantação das estratégias aprovadas, bem como os novos investimentos ou desenvolvimentos potenciais, dentre os quais, a aquisição ou venda de bens?	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados das perguntas quantitativas foi possível constatar que, com a pontuação de 8 a 10, os acionistas, governo e o conselho de administração são os usuários internos e externos que mais utilizam as macrofunções da Controladoria. Os clientes e fornecedores são os que menos utilizam ou utilizam com uma menor frequência. Na pergunta qualitativa identificou-se que o *controller* consegue acompanhar a implantação das estratégias aprovadas e os novos investimentos ou desenvolvimentos potenciais com grande eficiência.

Concernente com os dados retratados, segundo Ching (2006), considerando que a empresa é constituída como um sistema aberto que interage e se relaciona constantemente com o ambiente, sofrendo diversas influências deste, a Controladoria vai atender as necessidades e demanda dos usuários nas informações da empresa, identificando os *stakeholders* que exercem

influência direta sobre a organização e procurando obter vantagem competitiva nas suas relações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar a percepção do *controller* sobre a aplicação e contribuição das macrofunções da Controladoria para o processo de gestão empresarial. Para conseguir alcançar os objetivos propostos pelo estudo, a pesquisa foi realizada por meio de um questionário aplicado para um *controller* atuante na área.

Os resultados obtidos evidenciaram a importância da Controladoria como ferramenta gerencial dentro da entidade. Demonstrou-se que suas macrofunções colaboram significativamente para o alcance e maximização dos resultados esperados pela empresa com base no fornecimento de informações precisas, tempestivas e oportunas que auxiliam na tomada de decisão pelos gestores.

Destacou-se como aspecto relevante a atuação da Controladoria nas fases de planejamento, execução e controle dos processos e resultados. Constatou-se que a Controladoria possui uma visão geral dos processos inerentes à empresa nos quais sua função é reunir os dados obtidos por cada área de responsabilidade para fornecer relatórios que atendam às necessidades informacionais dos usuários.

O fator limitante desta pesquisa foi analisar apenas uma empresa e seu *controller*. Assim, sugere-se para pesquisas futuras, a expansão da amostra para ampliação dos resultados do instrumento.

REFERÊNCIAS

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 1-23, 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/Contexto/article/view/11230>>. Acesso em: 18 set. 2017.

CARDOSO JUNIOR, Elcio Assis; CÁCERES, Fernando Souza. A importância da controladoria para o desenvolvimento dos negócios e das marcas. **Revista Interfaces: Ensino, Pesquisa e Extensão**, Suzano, ano 7, n. 5, p. 59-65, jun. 2015. Disponível em: <<http://uniesp.provisorio.ws/unisuz/interfaces/downloads/edicao-5/artigo-6.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2017.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHING, Hong Yuh. A influência da controladoria estratégica no desempenho e criação de valor da empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. p. 1-16.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLESH, Valdenir. Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na região oeste de Santa Catarina. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 9, n. 27, p. 79-92, ago./nov. 2010. Disponível em: <<http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1103/1036>>. Acesso em: 21 set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

MARQUES, Ana Claudia Melo; COLARES, Ana Carolina Vasconcelos. O papel da controladoria na atividade empresarial na percepção de *controllers* e gestores. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS & INICIAÇÃO CIÊNTÍFICA EM CONTABILIDADE. 5., 2014, Santa Catarina. **Anais eletrônicos...** Santa Catarina: UFSC, 2014. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCCF/20140425073247.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2017.

MURARO, Mirna; TRENTIN Jucilei; ROTA, Diogo. Comparativo da teoria da controladoria com a abordagem adotada em artigos de Revista e na Pós-Graduação em Controladoria da Universidade de Passo Fundo. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 15., 2015, Bento Gonçalves. **Anais eletrônicos...** Bento Gonçalves: CCRS, 2015. Disponível em: <http://www.crcs.org.br/convencao/arquivos/trabalhos/cientificos/comparativo_teorias_controladoria_artigos_revista_809.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2017.

NASCIMENTO, Francisco Robério Vidal do et al. A controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 11-26, 2005. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5592/4072>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO Luciane. **Controladoria – Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

SANTOS, Anderson Alexandre dos; MIRANDA, Carla Cristina Ferreira de. A importância da controladoria nas pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14., 2011, Vale do Paraíba. **Anais eletrônicos...** Vale do Paraíba: UVP, 2011. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0286_0538_01.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2017.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, Ermelinda Nogueira de; OLIVEIRA, Letícia de; NOGUEIRA, Maria Aparecida Farias de Souza. Controladoria: um estudo sobre seu enfoque em artigos publicados em periódicos científicos qualificados. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4., 2012, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: CONVIBRA, 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012_33_4846.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2017.

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

- 1) Assinale as opções que evidenciem as atribuições desempenhadas pelo *Controller*:
 - a) Gestão de custos.
 - b) Coordenação de fechamentos contábeis mensais.
 - c) Elaboração de relatórios gerenciais locais.
 - d) Planejamento e controle orçamentário.
 - e) Planejamento tributário.
 - f) Sistemas gerenciais.
 - g) Elaboração de budget.
 - h) Estudos de viabilidade de investimento.
 - i) Participação na reestruturação societária.
 - j) Elaboração de manuais internos.
 - k) Conversão para US GAAP.
 - l) Elaboração de relatórios gerenciais Internacionais.
 - m) Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos.
 - n) Auditoria interna.

- 2) Pontue de 0 a 10 de acordo com a aplicação dos atributos da macrofunção no âmbito de subsidiar o processo de gestão:
 - a) Você influi estrategicamente na elaboração das ofertas de venda?
 - b) Você participa ativamente no planejamento estratégico da empresa?
 - c) É de sua responsabilidade adequar o que foi planejado de forma que seja executado em todas as áreas da empresa?
 - d) É de sua responsabilidade comparar o planejado e o executado de forma a garantir o atingimento do que foi previamente planejado?

- 3) Qual(is) indicador(es) de avaliação de desempenho a empresa onde você atua como *Controller* utiliza? Pontue de 0 a 10 de acordo com a eficiência no atendimento de suas necessidades:
 - a) LPA (lucro por ação).
 - b) ROI (retorno sobre investimento).
 - c) ROE (retorno sobre patrimônio líquido).
 - d) Satisfação do cliente.
 - e) Qualidade dos Produtos.
 - f) Inovação de Produtos.
 - g) A empresa tem um sistema de mensuração de desempenho? Se sim, qual sua eficiência no atendimento das suas necessidades?
 - h) Você utiliza os resultados obtidos na avaliação de desempenho para desenvolver estratégias e processos para alcançar os objetivos da empresa?
 - i) Através da mensuração do desempenho você consegue acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pela empresa possibilitando a elaboração de metas e objetivos futuros?

- 4) Quais os métodos de avaliação de resultado sua empresa utiliza? Pontue de 0 a 10 de acordo com a eficiência no atendimento de suas necessidades:

- a) Resultado por divisão ou negócio.
 - b) Resultado por família de produto.
 - c) Resultado somente consolidado.
 - d) Gestão baseada em atividade (ABC).
- 5) Qual (is) método(s) de custeio sua empresa utiliza? Pontue de 0 a 10 de acordo com a eficiência no atendimento de suas necessidades:
- a) Custo alvo (Target Costing).
 - b) Custo médio ponderado.
 - c) Custo Total de Propriedade (Total Cost of Ownership).
 - d) Custo da qualidade (Cost of Quality).
 - e) Custo ABC (Activity Based Costing).
 - f) Custeio por absorção.
 - g) 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?
 - h) Você analisa as demonstrações financeiras, relatórios financeiros publicados e outras informações dos concorrentes de sua empresa e as utiliza para a elaboração de estratégias?
- 6) Pontue de 0 a 10 de acordo com a aplicação dos atributos das macrofunção no processo de gerenciar o sistema de informações:
- a) Você tem acesso a relatórios que possibilitem analisar a atuação dos concorrentes prevenindo possíveis ameaças?
 - b) 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?
 - c) O processo de controle possibilita avaliar se cada área da empresa está atingindo suas metas dentro do que foi planejado?
 - d) É possível gerar relatórios que propiciem visualizar claramente a situação das áreas sob sua responsabilidade?
- 7) Pontue de 0 a 10 de acordo com o grau de importância de divulgação de informações aos stakeholders:
- a) Acionistas.
 - b) Clientes.
 - c) Fornecedores.
 - d) Governo.
 - e) Conselho de administração.
 - f) É possível atender a todas as partes interessadas da mesma forma?
 - g) Você consegue acompanhar a implantação das estratégias aprovadas, bem como os novos investimentos ou desenvolvimentos potenciais, dentre os quais, a aquisição ou venda de bens?