



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LEONARDO CAZON

**CONSTATAÇÃO DAS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA EM DUAS EMPRESAS
TRANSNACIONAIS NA REGIÃO DE PIRACICABA**

Limeira
2016



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LEONARDO CAZON

**CONSTATAÇÃO DAS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA EM DUAS EMPRESAS
TRANSNACIONAIS NA REGIÃO DE PIRACICABA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Gestão de Comércio Internacional à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Marcos José Barbieri Ferreira

Limeira
2016

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

C319c Cazon, Leonardo, 1993-
Constatação das atividades da controladoria em duas empresas transnacionais na região de Piracicaba / Leonardo Cazon. – Limeira, SP : [s.n.], 2016.

Orientador: Marcos José Barbieri Ferreira.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Controladoria. 2. Orçamento. 3. Gestão Empresarial. I. Ferreira, Marcos José Barbieri, 1968-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Palavras-chave em inglês:

Controllership

Budget

Business Management

Titulação: Bacharel em Gestão de Comércio Internacional

Banca examinadora:

Marcos José Barbieri Ferreira [Orientador]

Otávio Gomes Cabello

Data de entrega do trabalho definitivo: 12-07-2016



Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Ciências Aplicadas



Autor(a): *Leonardo Cazon* RA: 119726

Título do trabalho: *Constatação das Atividade da Controladoria em duas Empresas Transnacionais na Região de Piracicaba*

Natureza: *Trabalho de Conclusão de Curso*

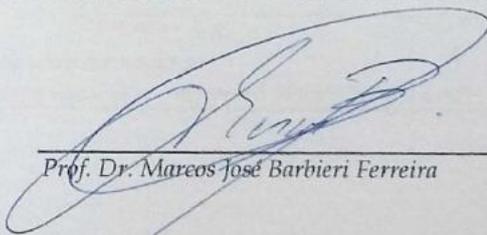
Curso: *104 - Gestão de Comércio Internacional*

Orientador: *Prof. Dr. Marcos José Barbieri Ferreira*

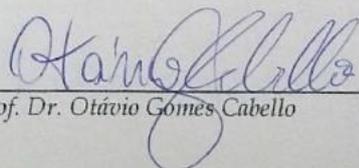
Aprovado em: *terça-feira, 12 de julho de 2016*

Banca Examinadora

Presidente:


Prof. Dr. Marcos José Barbieri Ferreira

Avaliador 1:


Prof. Dr. Otávio Gomes Cabello

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

CAZON, Leonardo. Constatação das atividades da Controladoria em duas empresas transnacionais na região de Piracicaba, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação em Gestão de Comércio Internacional – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade estadual de Campinas, Limeira, 2016.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso teve por objetivo constatar as atividades exercidas pela Controladoria, em duas empresas transnacionais presentes na região de Piracicaba, correlacionando com a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria, sistematizada por Márcio Borinelli, na qual o autor consolidou as mais importantes teorias sobre a Controladoria. De forma mais específica buscou se a: descrever as funções e os processos exercidos pela Controladoria nas empresas; verificar as estruturas hierárquicas e suas divisões de atividades em Controladoria; descrever o suporte informacional aos seus usuários e a interligação da Controladoria com as atividades operacionais das empresas. O trabalho de pesquisa constatou que a Controladoria atua conforme as demandas da empresa e do setor industrial, na qual está inserida.

Palavras-chave: Controladoria. Orçamento. Gestão empresarial.

CAZON, Leonardo. Verification of the controlling department activities in two transnational companies in Piracicaba area, 2016. Final paper for conclusion of graduation in International Trade Management – School of Applied Sciences, State University of Campinas, Limeira, 2016.

ABSTRACT

This final paper had as purpose to approach the Controllership, specially in its activities, in two transnational companies in Piracicaba area. This paper was guided by the theoretic concepts from the Basic Conception Structure of Controlling presented by Marcio Borinelli, in which the author consolidated the most important theories about the controllership.

In a more specific way, this Term Paper looked for: describe the process and the tasks done by the Controllership; verify the hierarchical structures and its division of work; describe how the informational support is done; and the relations between the Controllership and the operations area. The final paper figured out that the Controllership act as is demanded by the business and kind of industry in which it operates.

Keywords: Controllership. Budget. Business Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECBC: Estrutura Conceitual Básica de Controladoria

Shareholders: Acionistas da empresa

Controller: Responsável pela Controladoria da organização

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivo Principal	9
1.1.1 <i>Constatar as atividades exercidas pela Controladoria, em duas empresas transnacionais, correlacionando-as com a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria.</i>	9
1.2 Objetivos Específicos	10
1.2.1 <i>Verificar se as funções e atividades nas empresas estudadas são compatíveis as descritas no estudo de Borinelli (2006).</i>	10
1.2.2 <i>Identificar se a Controladoria, nas empresas estudadas, supre os tipos de informações aos seus usuários.</i>	10
1.2.3 <i>Observação sobre as hierarquias nas duas empresas analisadas.</i>	10
1.2.4 <i>Definição da relação da Controladoria com as atividades operacionais das empresas.</i>	11
1.2.5 <i>Entender os fatores que levam a empresa à tomada de decisões.</i>	11
2. JUSTIFICATIVA	12
3. METODOLOGIA	13
4. LITERATURA	14
5. COLEÇÃO DOS CONCEITOS DA LITERATURA SOBRE CONTROLADORIA	15
5.1.1 <i>Planejamento</i>	17
5.1.2 <i>Orçamento</i>	17
5.1.3 <i>Execução</i>	18
5.1.4 <i>Controle</i>	18
5.1.5 <i>Medidas corretivas</i>	19
5.1.6 <i>Avaliação de desempenhos</i>	20
5.1.7 <i>Posição Hierárquica da Controladoria</i>	20
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
6.1 Descrição das empresas pesquisadas	22
6.2 Funções e atividades atribuídas a Controladoria nas empresas estudadas	22
6.2.1 <i>Modelo Hierárquico</i>	23
6.2.2 <i>Atribuições a Controladoria</i>	24
6.2.3 <i>Orçamento</i>	24
6.2.4 <i>Planejamento</i>	24
6.2.5 <i>Execução</i>	25
6.2.6 <i>Controle</i>	25
6.2.7 <i>Medidas corretivas</i>	26

6.2.8 Avaliação de desempenho.....	26
6.2.9 Funções da Controladoria.....	27
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICES.....	34

1. INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo Principal

1.1.1 Constatar as atividades exercidas pela Controladoria, em duas empresas transnacionais, correlacionando-as com a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria.

Esse trabalho de conclusão de curso tem como principal objetivo constatar as atividades exercidas pela Controladoria, em duas empresas multinacionais instaladas no Brasil, uma de origem alemã e outra japonesa, correlacionando-as com a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria, sistematizada por Márcio Borinelli.

Utilizou-se da definição de objeto de estudo de dois autores da literatura sobre Controladoria, Regel (2003, p. 32) e Catelli (apud PADOVEZE, 2004, p. 5), para se construir uma base de comparação com as empresas que serão analisadas neste trabalho. As apreciações apresentadas pelos autores citados foram escolhidas por serem autores citados por Borinelli (2006), em sua tese de análise construtiva acerca do assunto Controladoria. Segundo Borinelli (2006) não existia consenso entre tais objetos de estudo, mas acredita que isso seja natural, uma vez que não existia até então, no ano de 2006, uma base teórica da Controladoria desenvolvida e consolidada.

Seguindo o embasamento teórico de Borinelli (2006), o qual afirma o não desenvolvimento consolidado da controladoria, na época mencionada, acrescentam-se as ideias proposta por Catelli (apud PADOVEZE, 2004, p.5), que seguem como um objeto de estudo em paralelo, apresentando aspectos de identificação, mensuração, comunicação e decisões relativas aos eventos econômicos, o que pode contribuir com a análise acerca da construção dos cenários econômicos, exercidas pelo *controller* e pela unidade organizacional Controladoria. Sintetizando, o objeto de estudo paralelo analisa como a gestão é feita ao todo e como auxilia nas tomadas de decisões gerenciais.

Conjuntamente com o objetivo principal, busca-se chegar a outros objetivos mais específicos.

1.2 Objetivos Específicos

1.2.1 Verificar se as funções e atividades nas empresas estudadas são compatíveis as descritas no estudo de Borinelli (2006).

A verificação acerca das funções e atividades exercidas nas empresas estudadas e a comparação com o estudo de Borinelli (2006), o qual em sua tese cita Peleias (2002, p.14) a fim de afirmar que, a literatura acerca das funções e atividades exercidas em Controladoria nas empresas é bastante diversificada, assim como os conceitos de Controladoria. Desta maneira pretende-se realizar um breve e atual diagnóstico nas empresas pesquisadas, verificando se as funções e atividades da controladoria se mantêm assim como descritas na literatura: Peleias (2002) e Borinelli (2006).

1.2.2 Identificar se a Controladoria, nas empresas estudadas, supre os tipos de informações aos seus usuários.

Busca-se entender como se dá o processo de coleta de informações e a consolidação das mesmas, a fim de subsidiar as análises que levarão à tomada de decisões.

Em linhas gerais Borinelli (2006) deduziu que o objeto de estudo da Controladoria são as organizações e que um dos pontos de foco de atuação é a necessidade de informações relacionadas a organização. Isto posto, servirá como guia exploratório das empresas a serem analisadas, uma vez que são filiais de multinacionais, onde as matrizes requerem informações para serem repassadas externamente aos seus acionistas e investidores. As informações para fins internos, conhecidas como informações operacionais, se dão com o fim de diagnóstico próprio, e servem de base para a tomada de decisões estratégicas.

1.2.3 Observação sobre as hierarquias nas duas empresas analisadas.

Outro objetivo específico ao principal é uma breve observação sobre como estão formadas as hierarquias nas duas empresas estudadas, afim de identificar as posições dos chamados *controllers*, pois a literatura afirma que a diversificação das

possibilidades de posições de um *controller*, que são hoje encontradas dentro das hierarquias funcionais em empresas, são reflexos das demandas de atividades que foram criadas por cada modelo de negócio onde o mesmo se encontra inserido. Segundo Horngren (2004, p. 14) “em algumas, ele está confinado a compilar dados, basicamente para relatórios externos. Em outras, [...], o *controller* é um executivo-chave que apoia o planejamento e o controle gerencial para todas as subdivisões da empresa.”

1.2.4 Definição da relação da Controladoria com as atividades operacionais das empresas.

Os conceitos da literatura, principalmente na Estrutura Conceitual Básica de Controladoria, ressaltam que existe uma estreita relação da Controladoria com as atividades operacionais das empresas. Mesmo que não haja semelhança nas posições operacionais de um *controller* entre diferentes organizações, acredita-se que exista uma imagem comum que remete o escopo da função. Nestes casos o *controller* é visto como responsável pela contabilidade geral e de custo, assim como de auditoria, impostos e seguros, incluindo também a de contabilidade gerencial, tida por Borinelli (2006), como uma das principais funções da área, e o recente envolvimento em atividades de planejamento estratégico e de decisões.

1.2.5 Entender os fatores que levam a empresa à tomada de decisões.

O diagnóstico de cada empresa analisada deve buscar entender as necessidades que levaram a empresa a optar por tal forma de arranjo organizacional, e como são utilizados os conceitos de Controladoria, para que na visão da empresa se tenha uma aplicação otimizada dos conceitos de Controladoria.

Tal maneira de aplicação dos conceitos pode ser classificada por cinco pontos, segundo Tung (1993, p. 96-98), são eles: o nível de autonomia do gerente da divisão; a rapidez no fornecimento dos dados; os recursos necessários à descentralização e natureza das decisões a serem tomadas pela Controladoria; a localização das unidades, dos clientes e dos fornecedores; e recursos tecnológicos. Seguindo esses cinco pontos servirão como um norte para a construção da análise comparativa feita entre as duas empresas multinacionais estudadas.

2. JUSTIFICATIVA

A necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre a Controladoria, de uma forma com que seja possível construir um paralelo entre a teoria e a prática, é uma necessidade que surgiu durante pesquisas sobre o assunto, e foi identificada uma divergência não somente literária sobre tal, mas também foram encontradas diferenças significativas na realidade das organizações que fazem uso da Controladoria.

Com isso este trabalho foi idealizado com a intenção de observar as práticas constatadas nessas empresas. Como as duas têm países diferentes como origem de capital e se fazem presentes no Brasil, é interessante estudar se há e quais são as similaridades na maneira de se organizar e atuar da Controladoria, ou se existem diferenças decorrentes da origem do capital.

Esse estudo foi também uma derivação de um questionamento particular sobre o assunto ocorrido no desejo de aprender e compreender os conceitos e práticas em Controladoria como gestão empresarial, realizando assim um estudo sobre a literatura e a parte prática, em que promova uma capacitação pessoal e profissional no assunto. Se alcançada certa propriedade no assunto, tais conceitos conclusivos desta pesquisa, podem servir como uma reflexão crítica e construtiva para auxiliar no desenvolvimento da Controladoria, particularmente nas estruturas corporativas aqui estudadas.

3. METODOLOGIA

A metodologia do trabalho foi em forma descritiva, fazendo-se um intermédio entre a pesquisa exploratória e a pesquisa explicativa, afim de identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

A pesquisa foi dividida em quatro partes, sendo elas: (i) a pesquisa bibliográfica, para a coleção de teorias, utilizando-se da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), apresentada pela tese de doutorado de Borinelli (2006), a fim de se compor de forma mais aprofundada os objetivos e objetos de estudos; (ii) o levantamento das informações sobre as estruturas a serem estudadas, através da construção de um roteiro de perguntas para a aplicação e a realização de um questionário com sujeitos pertencentes a tais estruturas e que possuam condições de responder com propriedade as questões propostas; (iii) a tabulação comparativa dos resultados obtidos nos dois primeiros passos, exercendo a verificação sobre as teorias presentes nas estruturas estudadas; (iv) relatório conclusivo sobre os objetivos principais e secundários dessa pesquisa.

Para a aplicação do questionário - composto por perguntas referentes aos processos e atividades exercidas pela área Controladoria - foram escolhidas duas empresas transnacionais que possuem unidades produtivas na região de Piracicaba. O questionário aplicado nas entrevistas com os funcionários destas duas empresas, se encontra ao final deste trabalho, no apêndice.

Os métodos de tabulação dos resultados e tratamento dos conceitos devem seguir as diretrizes da tese de doutorado de Márcio Borinelli (2006), para que haja coerência no momento de relatar as diferenças e igualdades encontradas ao decorrer da pesquisa.

4. LITERATURA

Essa pesquisa tem com o objetivo de observar as principais atividades da Controladoria em duas empresas transnacionais, e verificar se as mesmas se encontram presentes na tese de doutorado defendida por Borinelli (Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. , 2006), a qual sistematiza os principais conceitos sobre a Controladoria, se utilizando de diversos autores presentes na literatura de Controladoria e contabilidade do Brasil e do Exterior.

Com um mapeamento rápido e sucinto da literatura e suas teorias acerca dos ambientes presentes em Controladoria, Borinelli (2006), construiu assim uma base teórica comparativa com a prática exercida em Controladoria atualmente. Essa pesquisa foi realizada com duas empresas transnacionais, que se encontram presentes na região de Piracicaba, e se deu através da aplicação de um questionário e uma breve entrevista com gestores das empresas estudadas, com perguntas baseadas na literatura apresentada por Borinelli (2006).

Utilizando-se como referência, trabalhos que contribuam para maior compreensão da área de Controladoria e contabilidade, com o propósito de corroborar os métodos e formas utilizados nesta pesquisa, como Beuren (2006). Também foram consultados trabalhos científicos que ajudaram na elaboração de um roteiro de perguntas, a fim de que se consiga maior êxito e veracidade nas respostas concedidas pelos gestores de Controladoria.

Através de artigos publicados em congressos de Controladoria e/ou de contabilidade, busca-se conhecimento teórico e prático, com enfoque mais aprofundado em diversos temas específicos, com a finalidade de contribuir com o trabalho, através da construção de conhecimentos no campo da pesquisa, além de auxiliar na atualização de conceitos e práticas apresentadas nos trabalhos de pesquisa que não incluam mudanças recentes sobre as atuais práticas na área. Essa atualização de conhecimentos também será fundamental para uma abordagem mais próxima aos entrevistados, porém de forma que não interfira nos conceitos apresentados por Borinelli (2006).

Por fim, cabe ressaltar que outras referências, originadas na elaboração mais aprofundada da pesquisa, foram incorporadas ao trabalho.

5. COLEÇÃO DOS CONCEITOS DA LITERATURA SOBRE CONTROLADORIA

Iniciando pelo conceito e significado simples da palavra Controladoria, pode se encontrar definições rápidas em trabalhos científicos, livros, empresas, dicionários e também na internet, porém todos esses meios de obter o conhecimento a cerca desse tema, são apresentados de forma heterogênea e muito dependente do ambiente em que a Controladoria esteja inserida. De certa forma, todos esses meios nos levam a uma definição rápida e generalista sobre a Controladoria; um órgão ou departamento que exerce a função de controlar o processo de gestão, prover informações à gestão a fim de se obter um resultado em sinergia para a organização.

Para este trabalho foram aprofundadas as dimensões estudadas e apresentadas por diversos autores e reunidas por Marcio Borinelli (2006) em sua tese de doutorado, e também coletadas demais definições apresentadas nos trabalhos de Regel (2003) e Catelli (2001).

As definições de Controladoria como ramo de conhecimento, foram apresentadas por Almeida (2001), Garcia (2003), Mosimann e Fisch (1999), Pereira (1991), e Borinelli (2006). Quando ordenada por ordem cronológica, podemos identificar um crescente do termo Gestão Econômica, pois de início as definições se restringiram a dizer que a área era responsável por exercer o controle da entidade, a se preocupar mais com metas e não com outros fatores como: a construção de sistemas de informação e modelo de gestão, e atender as demandas internas e externas para o controle da gestão da organização, através das análises de desempenho.

Os objetos de estudo da área são elencados de maneira muito diversificada, ao ponto de extrairmos palavras chaves diferentes de cada autor, como em Vatter (1950) que afirma que o objeto de estudo da Controladoria é a contribuição com a gerência, já em Fernandes (2000) encontra-se uma definição focada em resultados, e em Padoveze (2004) a principal ideia sobre a definição seria de que a área de Controladoria deve-se criar valor aos seus *shareholders*. Essa linha diversificada demonstra também uma incerteza exata do objeto de estudo, porém também devemos ressaltar a ideia de que, fazemos da Controladoria uma ferramenta à gestão, indo de acordo com a demanda de cada entidade organizacional, planejando, controlando e informando o meio.

A missão da Controladoria, mais citada pela literatura, é: assegurar, coordenar e subsidiar, para que os resultados da organização sejam atingidos, de forma otimizada e integrada. O objetivo da área foi consolidado na literatura, como: apoiar, garantir e contribuir para com a eficácia da gestão, aprimorar os seus resultados e pelo aperfeiçoamento contínuo.

É interessante também buscar entender as formas de organização da área de Controladoria nas instituições, de forma hierárquica e organizacional, uma vez que aqui estudadas duas empresas transnacionais que tem suas divisões centrais e locais, divisão que pode ser aplicada em três níveis organizacionais; corporativo, de unidade e de planta.

5.1 Os processos e as atividades

Em seu estudo, Borinelli (2006), consolidou as premissas acerca das atividades da Controladoria, citadas por 47 autores, sendo 28 desses brasileiros.

A fim de se fazer uma breve síntese das atividades, encontra-se elencadas aqui as atividades com maiores citações nos trabalhos científicos, selecionados por Borinelli (2006, p. 129);

- Preparar para a gestão, informações internas e externas, orçamento e planejamento.
- Gerenciar, desenvolver e coordenar através de informações.
- Preocupação contábil, custos, auditoria, gerenciar impostos, orçamentos, controle e planejamento e mais estudos.
- Gerenciar informações e contabilidade de ativos e sistema de informações.
- Demonstrações contábeis, desenvolver e controlar custos gerenciar controle planejamento.

Levando então em consideração tais descrições das atividades, podemos dimensionar de forma não específica o escopo de atividades da Controladoria;

- Elaborar uma forma de consolidar e se utilizar das informações de diagnóstico da entidade organizacional, para gerir as ferramentas de controle orçamentário e de planejamento estratégicos, cumprindo com as obrigações contábeis, a fim de criar valor para seus acionistas e gestores através de informações e resultados.

A respeito do papel da Controladoria juntamente com os executivos no processo de tomadas de decisões nas entidades organizacionais, não se obteve uma exposição em comum dos autores, mas se encontra a de que a Controladoria tem

como dever diagnosticar e representar futuros cenários, dando instrumentos suficientes para que sejam tomadas as decisões.

5.1.1 Planejamento

O planejamento é o exercício da previsão de acontecimentos, levando em consideração os objetivos juntamente com os possíveis cenários futuros. Devido a necessidade de exercer suas atividades com comprometimento e responsabilidade, as empresas e outras organizações, se mantêm em suas estratégias enquanto executam suas atividades, buscando a maior proximidade em relação ao planejado, isso traz segurança e previsibilidade para os *stakeholders*. Quanto mais rico e detalhado for o planejamento, e também uma maior adesão a ele, mais claras e próximas do real se dão as projeções futuras de médio e longo prazos.

Foram apresentadas na literatura duas frentes divergentes quanto à forma de atuação da Controladoria no processo de planejamento. A primeira é a apresentada pelos autores estrangeiros, os quais defendem uma atuação de *staff*, menos envolvida no processo. Já os autores nacionais apresentaram uma visão contrária à atuação de *staff* (*assessoria*), descrevendo-a mais envolvida no processo de decisão e controle do planejamento, definida como atuação de linha.

5.1.2 Orçamento

O Orçamento é uma previsão operacional, e posteriormente transformada em financeira, que deva estar alinhada ao planejamento da organização. Na visão de Oliveira (2002), o papel da Controladoria no processo orçamentário é justamente a otimização dos resultados, coordenando os orçamentos das áreas.

Esse processo de previsão de custos, despesas e receitas, refletem os resultados anteriores, combinados com as previsões futuras, a modo que também sejam atingidas as metas propostas - no caso de subsidiárias multinacionais - por suas matrizes.

Anderson e Schmidt (1961, p. 92-94), afirmam que o papel do *controller* é o de avaliação dos planos de orçamento elaborados pelas áreas, certificando se de que haja consistência e alinhamento com o plano estratégico da empresa. A área de

Controladoria, logo fica responsável pela consolidação dos mesmos, a fim de apresentar à diretoria.

Para o acompanhamento do Orçamento, a revisão é uma prática presente nas empresas, que ocorre geralmente após o fim do primeiro trimestre do ano, com a finalidade de atualizar as previsões de despesas, custos e receitas. A previsão em andamento é uma revisão do orçamento continua, realizada com maior frequência, com o objetivo de identificar eventuais distorções ao decorrer do ano.

Dias (2007) defende a importância de que a organização tenha um ambiente de comprometimento com o orçamento, e que sejam sempre feitas contribuições - *inputs* - das áreas envolvidas, a fim de: aprimorar o processo; exercer um controle mais completo; e auxiliar nas tomadas de decisões.

5.1.3 Execução

A atividade de execução da Controladoria foi definida por autores presentes na ECBC, como um acompanhamento e suporte informacional da área às demais unidades em seus projetos e funções que tenham planejamento para aplicação de recursos.

O suporte oriundo da área de Controladoria deve-se dar, para com as demais áreas da organização, pelo fato dela estar a par do plano geral estratégico, otimizando a construção e implementação das ações a serem tomadas pelas áreas em prol dos objetivos estabelecidos no processo de planejamento.

Porém Farias (1998, p. 43) adverte que não é o papel da Controladoria o de intervir e executar, mesmo que ela tenha participação em diversas atividades de execução.

5.1.4 Controle

A atividade de controle é atribuída a Controladoria como um acompanhamento e análise das ações realizadas, de forma a garantir que a organização esteja caminhando rumo ao que foi definido como objetivo. Andrade e Peleias (2003, p. 33) afirmaram que a Controladoria possui a função apenas de verificar se os planos foram obedecidos, mas segundo Borinelli a Controladoria deve atuar de forma simultânea,

para garantir uma maior eficiência de controle das ações realizadas e as futuras, através do direcionamento às medidas corretivas.

Padoveze (2004, p.36) afirma que o *controller*, e a área de Controladoria, não possuem responsabilidades diretas sobre o alcance ou não dos resultados planejados, mas sim cabe a ele o monitoramento e o apoio as áreas da organização.

Ainda Anderson e Schmidt (1961, p. 92-94), complementam que cabe à Controladoria exercer todas as etapas, de informar sobre os resultados, analisar variações e auxiliar os gestores no processo de compreensão do motivo das variações.

Em seu levantamento sobre a atividade da Controladoria no processo de controle, Borinelli (2006) apresentou em um quadro com as atividades, destacadas pelos autores, sendo que de onze citações de autores, cinco destacaram que a atividade da Controladoria no processo de controle é o de; 'gerar informações sobre o planejado e o ocorrido. ', vale destacar que as cinco citações não possuem homogeneidade temporal, sendo elas apresentadas de 1981 a 2004.

A condição de poder identificar desvios frente ao padrão e planejado, faz do *controller* um orientador para as gestões, trabalhando no alinhamento a respeito das variações e pontos que necessitam de correções futuras.

O acompanhamento do custo variável se faz importante principalmente para estudos de formação e atualização dos preços de vendas, para se evitar, por exemplo, a redução na margem de lucro da atividade exercida pelas empresas.

Horngren, Foster e Datar (2000) afirmam que o controle de custos tem como propósito subsidiar a gestão dos recursos e variáveis do processo produtivo. Com isso, existem atualmente diversos tipos de custeio de produtos que ampliam o campo das possíveis análises, sendo assim capaz de atender em tempo as necessidades dos gestores.

5.1.5 Medidas corretivas

A fim de se manter as ações das organizações em direção ao futuro objetivado, se faz necessário um acompanhamento de uma área por outra que possua maiores informações, tanto na visão macro como no micro da instituição, para isso é designado à Controladoria exercer tal acompanhamento e agir com medidas corretivas.

Tais ações providas da Controladoria, que possuem como fim o de corrigir o rumo das atividades em prol dos objetivos futuros, foram definidas, na ECBC, pelos autores de 3 maneiras diferentes. Alguns autores alegam que seja do escopo da área do *controller*, elaborar as medidas corretivas às demais áreas. Porém na contramão, outros autores afirmam que como a Controladoria não é dona por si só do que foi planejado, não cabe a ela impor tais medidas e sim apenas acompanhar e informar, uma vez que não é dona de conhecimentos técnicos de cada área. Como terceira opinião, autores apresentam que as atividades da Controladoria quanto a essas ações se dão por, em forma conjunta, elaborar planos de correção às demais áreas.

5.1.6 Avaliação de desempenhos

O Processo de avaliação de desempenhos tem como objetivo atribuir valor a performance das áreas frente ao que foi planejado. Para isso se faz necessário primeiramente mensurar o realizado, a fim de se prover de informações para o processo de avaliação de desempenho.

Mesmo que Oliveira (1998) e Padoveze (2004) defendam que seja papel da Controladoria exercer a avaliação de desempenho das áreas, Borinelli (2006) concluiu, em comum com Peleias (2002), que não cabe a Controladoria executar a avaliação das demais áreas, partindo do pressuposto de que tal julgamento deve ser tomado pela alta administração, munida pelas informações originárias do processo de mensuração, entre planejado e realizado.

Existe uma preocupação quanto à capacidade técnica de avaliação da Controladoria perante as demais áreas, fazendo se importante a realização de orçamento completos de informações também técnicas no processo orçamentário, de forma a prover réguas de comparação comportamentais para a Controladoria no futuro.

5.1.7 Posição Hierárquica da Controladoria

Pelo fato de que a Controladoria exerce tais atividades descritas acima com as demais áreas da empresa, pode haver um conflito de interesses se ela se encontrar subordinada, a uma dessas áreas, que no caso é a área financeira.

Com isso Borinelli (2006) achou importante evidenciar que na literatura, não há um consenso sobre a hierarquia na qual a Controladoria se encontra, pois, isso difere

conforme o ambiente a qual se encontra inserida, sendo em alguns casos, por exemplo, devido ao porte da organização ou por complexidade do negócio.

Os autores Santos (2004, p.148), Kanitz (1976, p. 6), Donnelly (1981, p.14) e Yoshikawa (1997), defendem a independência da Controladoria para com o departamento financeiro, atuando então de forma imparcial no processo de acompanhamento das operações realizadas. Esse modo de atuação é tido como órgão de *Staff*.

Peleias (2002, p. 16) e Fernandes (2000, p. 185) lembram que a Controladoria apenas se torna isenta de responsabilidade no processo de subsidiar as decisões, quando não existe a subordinação a uma área em específico, e também quando não auxilia as demais áreas nas ações, se tornando co-responsável pelos seus resultados. Porém, em caso da Controladoria, se subordinar ao presidente, também pode haver conflito de interesses, quando houver a necessidade de relatar um desempenho ou ação negativa em relação ao presidente para o conselho.

Em casos de organizações com divisões, pode existir conflito de interesses em relação a posição hierárquica em que se encontra o *Controller* divisional. Nesses casos, deve se o responsável pela Controladoria divisional reportar-se de forma hierárquica ao gerente divisional, e funcionalmente a Controladoria corporativa.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Descrição das empresas pesquisadas

Para que não haja divulgação de informações estratégicas através dos nomes das empresas, a primeira empresa entrevistada será citada neste trabalho como **Empresa A**, e a segunda como **Empresa J**.

A **Empresa A** é de origem alemã, faz parte do segmento industrial automotivo, iniciou suas atividades no Brasil em 1996 e em maio/2016 possuía 330 funcionários, faturamento não divulgado. A entrevista se deu ao longo do mês de junho via correio eletrônico, com o Controller.

A **Empresa J** foi assumida em 2011 por uma corporação japonesa, faz parte do segmento industrial de papel e celulose, e em maio/2016 possuía 627 funcionários, faturamento não divulgado. A entrevista ocorreu no mês de junho, de forma presencial, com a Coordenadora de Controladoria.

Segundo a Pesquisa Industrial Anual de 2011 do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o setor de fabricações de automóveis representou 13% (R\$ 44 Bilhões) no valor total de transformação industrial, já o setor de fabricação de celulose e papel representou apenas 3% (R\$12 Bilhões), valores apenas para o estado de São Paulo.

6.2 Funções e atividades atribuídas a Controladoria nas empresas estudadas

O mapeamento da unidade de Controladoria, presente nas empresas, foi elaborado com a finalidade de identificar se as funções e atividades nas empresas entrevistadas, são semelhantes as estudadas e descritas na Estrutura Conceitual Básica de Controladoria. Conseqüentemente analisar como a forma de organização hierárquica da controladoria, e suas interfaces com as demais unidades operacionais da empresa, influenciam na tomada de decisões dos gestores.

6.2.1 Modelo Hierárquico

Quanto a posição da unidade de Controladoria no organograma hierárquico da empresa, houve divergência na resposta. Na **Empresa A** é considerada como um órgão de *staff*, já na **Empresa J** é identificada como um órgão de linha.

Tal distinção é justificada pelas unidades de responsabilidades – descritas a seguir no ponto 6.2.2 - que são realizadas na empresa exposta como órgão de *staff*.

Contudo, a forma de organização como órgão de *staff* da unidade corporativa foi definida por Borinelli (2006, p. 164) como menos eficiente, ou de baixa interação com as atividades da empresa, o que justifica a utilização de outras funções como meio de se constatar a ausência desta interface, como as atividades de auditoria interna e externa.

A **Empresa J** exige a presença de conselheiros japoneses na filial analisando relatório elaborados pela Controladoria, porém isso não garante a acuracidade nas informações, primeiro por que os mesmos não permanecem mais do que dois anos na mesma filial, o que dificulta um conhecimento mais profundo sobre as operações e principalmente sobre a legislação brasileira e as suas tributações, o que se torna um processo moroso para a equipe financeira da filial, no processo de reportar aos conselheiros as atividades e suas análises, e segundo, pois podem ocorrer conflitos de interesses com os funcionários locais, ao defenderem os resultados da planta filial. Apesar deste risco de agência criado pela relação com os conselheiros expatriados, conclui-se que a participação presencial dos mesmos, proporciona maior segurança aos detentores do capital, se comparado com a **Empresa A**.

Cabe ressaltar um porém nesta questão, o porte da **Empresa A** pode não permitir financeiramente estas intervenções mais próximas, devido ao alto custo para a manutenção de expatriados. Por conta disto ao ingressar na **Empresa A** o *controller* foi submetido a um treinamento de 3 meses na Alemanha, o que possibilitou uma aproximação com a alta administração corporativa, tanto profissional como pessoal. Isso trouxe resultados positivos para a matriz, uma vez que reduziu o conflito de interesses entre *controller* da planta e *controller* corporativo e minimizou a necessidade da presença de conselheiros estrangeiros.

6.2.2 Atribuições a Controladoria

Na **Empresa J** a Controladoria possui como incumbências; contabilidade de custos, contabilidade gerencial, orçamento empresarial e sistemas de informações. Todas essas responsabilidades citadas acima e mais outras 5 são exercidas na **Empresa A**, sendo elas; auditoria contábil, auditoria interna, planejamento empresarial, controles internos e relações com investidores. Tal conduta procede a organização hierárquica desenhada como de *staff*.

Se equiparados os resultados acima com a ECBC e o consolidado de Borinelli (2006), a **Empresa A** abrange mais funções de Controladoria e se aproxima mais com as 100 (cem) maiores empresas privadas que operaram no Brasil em 2004, da lista publicada pela Revista Exame em julho de 2005.

6.2.3 Orçamento

Ambas as empresas afirmaram que a atividade mais importante no processo orçamentário é a de definição das premissas, juntamente com a alta administração e as demais áreas. Quanto as demais atividades, houve consenso em quase toda a ordem de importância das atividades.

Vale destacar neste ponto que a diferença, apresentada acima, ocorre justamente devido a forma de posição organizacional da controladoria, pôr na **Empresa J** ser mais envolvida com as ações pertinentes as demais áreas.

A **Empresa A** possui um modelo de gestão que induz a elaboração do orçamento, de uma maneira linear e contínua, sem que haja interferências posteriores a etapas que já se deram como finalizadas, em linhas gerais, é possível identificar uma menor flexibilidade, se comparada com a **Empresa J**.

Tal divergência comportamental, é justificada por Borinelli (2006, p. 157), como que as atividades realizadas pela Controladoria, dependem do modelo organizacional de gestão e sua estrutura.

6.2.4 Planejamento

Ambos os entrevistados alegam que no processo de planejamento, a Controladoria tem como responsabilidade a de participar ativamente do processo, tomando parte, inclusive, das decisões.

Borinelli (2006, p. 152) aborda a importância do envolvimento dos agentes controladores com as demais áreas, superando a distância de conhecimentos

técnicos. Logo a elaboração do planejamento consegue atingir um nível maior de detalhamento. Detalhes específicos que são relevantes para o planejamento operacional e estratégico da empresa.

A melhoria contínua através da correção de erros passados, e atualização de métodos traz como consequência uma maior previsibilidade e confiabilidade ao processo de planejamento.

6.2.5 Execução

Quanto ao processo de execução, as empresas afirmam em igual, a respeito da ordem das ações mais exercidas durante este processo, sendo de maior importância para elas a de coordenar as ações dos gestores, a fim de garantir alinhamento com os respectivos objetivos e com os do plano geral.

Porém a atividade de prover apoio informacional sobre a implementação dos planos, destaca - por ambos - como a menos utilizada.

Mambrini (2002, p. 47) contribui ainda com as afirmações acima afirmando que, neste processo a Controladoria empenha-se a organizar e direcionar as ações dos agentes envolvidos no alcance das premissas definidas no planejamento.

Borinelli (2006, p. 158) adverte que é preciso se atentar ao processo de suporte informacional nesta etapa, para que não ocorram interferências por parte da Controladoria em atividades que não pertencem ao seu escopo, na busca por alinhamento entre planejado e real.

6.2.6 Controle

A área de Controladoria na **Empresa J**, se mostrou mais reservada quanto as suas funções no processo de controle das atividades operacionais da empresa, isso se deve não apenas ao fato da autonomia da área na empresa ser menor, ao equiparar com a da **Empresa A**, mas também ao maior desenvolvimento do setor automotivo no processo de controle, principalmente por custos.

Borinelli (2006, p. 164) corrobora com a ideia de que o controle precisa ser feito com o propósito de acompanhar e assegurar com informações, que as ações dos gestores garantam o compromisso com o planejado.

6.2.7 Medidas corretivas

Mais uma vez a forma de atuação da **Empresa A**, demonstra um distanciamento das atividades das áreas quanto a elaboração de medidas corretivas, apenas exercendo o acompanhamento e o controle. Tal comportamento é justificado, pelo fato de que a Controladoria nesta empresa, é atribuída com a função Gerencial Estratégica e a de Controle Interno.

Por outro lado, a **Empresa J** se demonstra participante juntamente as demais áreas no decorrer das atividades de elaboração das medidas corretivas.

Borinelli (2006, p. 168) sistematiza que as funções da Controladoria no processo de adoção de medidas corretivas, corroboram com a forma de atuação da **Empresa A**, identificando em conjunto com as outras funções, a fim de avaliar e monitorar tais medidas corretivas.

6.2.8 Avaliação de desempenho

Apesar da pergunta sobre o processo de avaliação ter sido feita de forma aberta, os entrevistados responderam de forma semelhante, descrevendo o papel da Controladoria, como o de subsidiar com informações e de direcionar a tomada de decisões a respeito da performance operacional. Borinelli (2006, p. 172) destacou que em casos de não competências quanto a conhecimentos técnicos das atividades operacionais, os parâmetros de mensuração são definidos em conjunto com as áreas específicas, assim como os critérios e o acompanhamento do desempenho, nas duas empresas.

Critérios para a avaliação de desempenho podem ser conflitantes com outros objetivos estratégicos da empresa, como no caso de almejar aumentar a produção e a qualidade ao mesmo tempo, isso pode gerar um conflito de interesses por ambas as partes, cabendo a Controladoria indicar através de dados e informações, fornecidas pelas áreas, a respeito de suas performances e suas justificativas para tal.

Apesar da observação acima não ser apresentada na Estrutura Conceitual Básica de Controladoria, quando a avaliação de desempenho não possuir essa visão global para a empresa, pode estar exercendo um julgamento impreciso a respeito de suas áreas e atividades, as levando a uma gestão ineficiente.

6.2.9 Funções da Controladoria

Na **Empresa J**, se fazem presentes na unidade de Controladoria, apenas as funções de custos e a de gestão da informação. Diferentemente da **Empresa A**, onde as funções agregam também as duas apresentadas acima, porém vai além com as seguintes funções; contábil, gerencial estratégica, controle interno e controle de riscos. Entretanto, na **Empresa J** essas funções são exercidas pelas áreas de Contábeis e Tesouraria, sendo assim ambas as empresas exercem as mesmas atividades, porém na **Empresa A** elas se concentram apenas na Controladoria.

O modelo de gestão da **Empresa J** definiu que o foco da controladoria na empresa deve estar voltado para a análise de resultado financeiro, análise de custos e a confecção do orçamento. Os controles internos são exercidos pela área contábil.

Oliveira (2014) sintetiza os conceitos modernos de administração e gerência a respeito da Controladoria, como sendo capacitada, eficaz e eficiente a; (i) Organizar e transmitir informações complementadas por dados aos gestores; (ii) Monitorar os controles sobre as atividades e desempenho; (iii) Construir credibilidade e poder de influência sobre as tomadas de decisões. Logo independem quais são as funções exercidas pela controladoria, desde que ela consiga atender tais conceitos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho discorreu a constatação, através da literatura sobre a Controladoria e como ela é posta em prática nas empresas pesquisadas. Abordando como se dá a atuação e a interligação com as áreas operacionais, a fim de garantir a previsibilidade, confiabilidade das atividades da empresa, possibilitando alcançar seus objetivos.

A pesquisa atingiu o seu intento ao constatar – através da coleção literária – a observação das atividades da Controladoria, nas empresas observadas. A partir disso foi possível verificar que as funções e atividades exercidas nas empresas estudadas, são compatíveis com as descritas no estudo de Borinelli (2006), porém são diversificadas conforme o modelo de negócio da empresa.

A modo de sistematizar as considerações finais a respeito dos objetivos específicos propostos neste trabalho, segue Quadro 1;

Quadro 1 – Considerações finais sobre os objetivos específicos.

Objetivos específicos	Resultados
1.2.1 Verificar se as funções e atividades nas empresas estudadas são compatíveis com as descritas no estudo de Borinelli (2006).	As funções são compatíveis com as descritas por Borinelli (2006), porém não seguem totalmente as definições e formas de organização hierárquica apresentadas na ECBC.
1.2.2 Identificar se a Controladoria, nas empresas estudadas, supre os tipos de informações aos seus usuários.	Foi constatado que as necessidades informacionais são supridas, e que a Controladoria se organiza em função desta demanda.
1.2.3 Observação sobre as hierarquias nas duas empresas analisadas.	Hierarquias se apresentam para atender o modelo de gestão e estrutura organizacional.
1.2.4 Definição da relação da Controladoria com as atividades operacionais das empresas.	Atua principalmente como suporte informacional.
1.2.5 Entender os fatores que levam a empresa à tomada de decisões.	A Controladoria conduz as análises sobre o realizado pelas áreas, contribuindo para o processo de análises e tomada de decisões.

A identificação sobre a capacidade da Controladoria de suprir os diferentes tipos de informações aos seus diversos tipos de usuários - habilitando-os ao conhecimento sobre suas performances e subsidiando as suas decisões com o propósito de atingir o planejado – foi possível principalmente graças a observação quanto a sua posição na organização hierárquica da empresa – seja ela por localidade, negócio ou divisão.

Ao desvendar a maneira como a Controladoria se articula além do seu meio – setor financeiro - para captar, consolidar e analisar todas essas informações sobre os processos operacionais, e como é feito a devolutiva dessas informações às áreas, foi possível definir a relação com as atividades operacionais da empresa.

Uma vez que este estudo abordou estruturas de duas diferentes empresas em suas origens de capitais e de setores industriais distintos. Desta maneira é possível obter uma definição mais clara do modo de operação e suas organizações hierárquicas.

Constata-se que apesar da **Empresa A** empregar menos trabalhadores e ser fisicamente menor, ela se encontra presente em um setor muito desenvolvido e intrincado, devido ao alto capital e elevado número de empresas presentes.

Levando em consideração os valores totais de transformações dos dois setores, é possível deduzir que o segmento automotivo apresente escopos de atividades mais definidos e exija um maior detalhamento e complexidade em suas atividades, o que justifica o modo de atuação da **Empresa A** em seus processos de Controladoria, os quais exigem maior controle interno, externo, de riscos e a organização hierárquica de *staff* e não em linha.

Outro fator que contribui para esse comportamento é de que a **Empresa A**, de origem alemã, possui em sua estrutura organizacional e de modo de operação, uma maior aproximação entre as filias e a matriz, o que permite um acompanhamento mais completo e dinâmico das operações.

A partir do momento em que a matriz se faz mais presente, independente da distância geográfica, ela consegue atuar com mais rapidez, evitando com que a filial se distancie das premissas que foram estabelecidas como objetivos.

Na **Empresa J**, com origem de capital japonês, a corporação juntamente com os seus investidores exige a presença de um conselho formado por japoneses na filial. Sendo eles os responsáveis pelas análises de diagnósticos enviados a matriz, e a interlocução entre as duas partes.

De qualquer maneira, abstrai-se que a controladoria nas empresas estudadas, se organizam de modo a serem capazes de exercer o papel de informar seus *stakeholders* sobre as suas ações e objetivos.

Independente das funções agregadas, ambas se fazem presentes nas principais atividades elencadas por Borinelli (2006).

Ficam como sugestões para próximos estudos, os efeitos dos conflitos de interesses dentro da controladoria corporativa, e uma análise mais abrangente sobre as funções desempenhadas pela Controladoria, particularmente em setores que exigem um acompanhamento mais aprofundado, como o automotivo.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006
- BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. **Abordagem da Controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de Controladoria e contabilidade de 2001 a 2006**. R. Cont. Fin., USP, São Paulo, v.18, n. 45, p. 22 – 37, set./dez. 2007.
- BORINELLI, Márcio Luiz, **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da *práxis***. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, FEA, USP.
- BORINELLI, Márcio Luiz; ROCHA Welington. **Práticas de Controladoria: um estudo nas cem maiores empresas privadas que atuam no Brasil**. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2007.
- CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir; SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; SANTOS Roberto Fernandes dos. Perfil do controller no contexto organizacional brasileiro. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, IX, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Associação Brasileira de Custos, 2005 1. CD-ROM
- CATELLI, A.. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHAMBERS, Raymond John, **Accounting, evaluation and economic behavior**. Texas: Scholars Books Co. 1966.
- DIAS, Robson Mendes, **A contribuição do controle orçamentário no processo de gestão das empresas**. Piracicaba, 2007. Tese (Graduação em Ciências Contábeis), UNIMEP.
- FARIAS, Cláudio Gondim Bezerra. **A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (Gecon)** – Uma abordagem para instituições financeiras. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- FIGUEIREDO, S. ; CAGGIANO, P. C.. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIONGO, Juliano; NASCIMENTO, Auster Moreira. O envolvimento da Controladoria no processo de gestão; um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul, *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, IX, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Associação Brasileira de Custos, 2005. 1 CD-ROM.

GOMES, J.S.. **Controle de Gestão**: um enfoque contextual e organizacional. Rio de Janeiro, 1995.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MAMBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, n. 133, ano 27, p. 41-50, 2. Quadrimestre de 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. 3.Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, Planejamento de Lucro. *In*: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, L.M.; HERNANDEZ, J.; SILVA, C.A.S.. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M.; HERNANDEZ, J.; SILVA, C.A.S.. **Controladoria estratégica**: Textos e Casos Práticos com Solução. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, C.L.. **Controladoria**: estratégica e operacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

RAUPP, Fabiano Maury; MARTINS, Samuel João; BEUREN, Ilse Maria. Utilização de controles de gestão nas maiores indústrias catarinenses. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo: Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, v. 1, n. 40, ano XVII, p. 120-132, Jan./Abr. 2006.

REGEL, Roy W. *Change in the controller's role: why intuition improves operational and strategic decisions*. **Journal of Cost Management**. [S.I.]: ABI/INFORM Global, v. 1, n. 17, p. 31-38, Jan./Feb. 2003.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, H. . **O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas**. RAUSP. Revista de Administração, v. 1, p. v1n1a7, 2008.

PORTAL INVESTE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.investe.sp.gov.br/porque-sao-paulo/economia-diversificada/industria/>> Acesso em 19 de junho de 2016.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário

Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Ciências Aplicadas
Graduação em Gestão de Comércio Internacional

Leonardo Cazon

Graduando

Prof. Dr. Marcos José Barbieri Ferreira

Orientador

AS PRÁTICAS DE CONTROLADORIA

Identificação do Entrevistado (a) e da Empresa

Nome do entrevistado (a):

Cargo do entrevistado (a):

País de origem do acionista controlador:

Início das atividades no Brasil:

Número de funcionários:

Modelo Hierárquico

- Considerando a posição no organograma e as atividades desempenhadas pela Controladoria, é correto afirmar que:

é um órgão de linha

é um órgão de Staff

não definido

Atribuições a Controladoria

As seguintes unidades abaixo, estão constituídas na unidade organizacional denominada Controladoria;

	SIM	NÃO
Auditoria Contábil		
Auditoria Interna		
Contabilidade Geral		
Contabilidade Fiscal		
Contabilidade Societária		
Contabilidade Financeira		
Contabilidade Tributária		
Planejamento Tributário		
Contabilidade de Custos		
Contabilidade Gerencial		
Orçamento Empresarial		
Planejamento Empresarial		
Controle Patrimonial		
Controles Internos		
Sistemas de Informações		
Relações com Investidores		
Tesouraria		
Contas a Receber		
Contas a Pagar		
Crédito e Cobrança		
Recursos Humanos		
Tecnologia da Informação		
Outras		

Planejamento

-Como se dá a atuação da Controladoria no processo de planejamento na organização?

- Ser a responsável pelo processo de construção e consolidação dos planos.
- Participar ativamente do processo, tomando parte, inclusive, das decisões.
- Apenas assessorar, especialmente com informações, os gestores, para que eles planejem.

Outros:

Orçamento

-Quais são as atividades da Controladoria, mais presentes, no processo orçamentário da organização? Enumere por ordem decrescente em importância. (Mais importante = 1; Menos Importante = 5).

coordenar a elaboração.

participar da definição das premissas juntamente com a diretoria e as áreas, as premissas orçamentárias.

assistir as áreas no processo de construção orçamentária, auxiliando nos modos de mensuração a serem utilizados.

consolidar e otimizar todas as informações.

identificar alinhamento para com as premissas estabelecidas.

Outros:

Execução

- Qual é o comportamento mais praticado pela área de Controladoria, para com as demais áreas da organização no processo de execução das atividades gerais, a fim de serem atingidos os objetivos estabelecidos pelo plano estratégico? Enumere por ordem decrescente de exercício. (Mais utilizado = 1; Menos utilizado = 4).

auxiliar as áreas no aproveitamento dos recursos orçados.

suportar as áreas no processo de implementação de projetos.

coordenar as ações dos gestores a fim de garantir alinhamento com os respectivos objetivos e com os do plano geral.

prover apoio informacional sobre a implementação dos planos

Outros:

Controle

- Das atividades da Controladoria no processo de controle listadas abaixo, quais se fazem presentes na organização? (Pode ser selecionado mais de uma opção)

Gerar informações sobre planejado e real.

Reportar desvios em relação ao planejado.

Interface com as demais áreas a fim de se descobrir os motivos que levam a ocorrer possíveis desvios.

exercer efetivamente o controle

garantir a eficácia do sistema de controle

revisar o sistema de controle

coordenar o processo de controle

Outros:

Medidas corretivas

- Das opções abaixo, qual se assemelha com a forma de atuação da Controladoria no que se refere as medidas corretivas exercidas, de modo a garantir alinhamento do realizado com o objetivado pela instituição?

auxiliar as áreas na identificação e elaboração das medidas corretivas, e provendo informações.

elaborar por si só as medidas a serem implementadas nas demais áreas.

acompanhar e controlar a implementação de medidas corretivas.

Outros:

Avaliação de desempenho

Cabe a Controladoria julgar o desempenho ou cabe a unidade apenas fornecer bases informativas?

Em casos de não competência e/ou desfalque de conhecimento técnico da Controladoria perante outras áreas da organização, como são identificados os parâmetros? E de que forma se dá a mensuração dos mesmos?

Funções da Controladoria

Se fazem presentes as seguintes funções na Controladoria;

SIM	NÃO		
		Função Contábil	Registros contábeis, demonstrações contábeis, análise das demonstrações
		Função Gerencial Estratégica	Prover informações ao processo de gestão, acompanhar e/ou coordenar planos, mensurar desempenho, estudar viabilidade econômica de investimentos
		Função de Custos	Registrar, mensurar, controlar, avaliar e analisar os custos
		Função Tributária	Contabilidade tributária
		Função de Proteção e Controle de Ativos	Prover proteção aos ativos
		Função de Controle Interno	Estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos
		Função de Controle de Riscos	Registrar, mensurar, controlar, avaliar e analisar os riscos envolvidos no negócio
		Função de Gestão da Informação	Desenvolver, implementar e gerir informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais
		Outras	

Comentários, sugestões, críticas;