

# **O Papel da Controladoria nos Fundos de Pensão**

**Liliam Rodrigues De Oliveira**

**Vera Maria Rodrigues Ponte**

## **Resumo:**

*O presente trabalho tem por objetivo averiguar a prática dos conceitos de controladoria no âmbito das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) do Nordeste. Foi realizada pesquisa de campo junto aos fundos de pensão, mediante aplicação de questionário junto aos responsáveis pelas atividades de controladoria desempenhadas no cotidiano das EFPCs. Apresenta-se a importância da controladoria para as EFPCs, em função do controle e transparência do gerenciamento e aplicação dos recursos que essas organizações administram. Constatou-se que, mesmo não contando com o órgão de controladoria na estrutura organizacional, as EFPCs implementam as fases do processo de gestão e direcionam as informações para os tomadores de decisão.*

**Área temática:** *Controladoria*

## O papel da controladoria nos fundos de pensão

**Liliam Rodrigues de Oliveira** (Universidade de Fortaleza) [liliam@capef.com.br](mailto:liliam@capef.com.br)  
**Vera Maria Rodrigues Ponte** (Universidade de Fortaleza) [vponte@fortalnet.com.br](mailto:vponte@fortalnet.com.br)

### Resumo

*O presente trabalho tem por objetivo averiguar a prática dos conceitos de controladoria no âmbito das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) do Nordeste. Foi realizada pesquisa de campo junto aos fundos de pensão, mediante aplicação de questionário junto aos responsáveis pelas atividades de controladoria desempenhadas no cotidiano das EFPCs. Apresenta-se a importância da controladoria para as EFPCs, em função do controle e transparência do gerenciamento e aplicação dos recursos que essas organizações administram. Constatou-se que, mesmo não contando com o órgão de controladoria na estrutura organizacional, as EFPCs implementam as fases do processo de gestão e direcionam as informações para os tomadores de decisão.*

*Palavras-chave: Controladoria, Fundos de Pensão, Processo de Gestão.*

*Área Temática: Controladoria.*

### 1. Introdução

Nos dias atuais, as organizações dependem cada vez mais de informações corretas e tempestivas que dêem suporte ao processo decisório. Entretanto, é comum a falta de integração das áreas, o que dificulta a gestão empresarial.

A controladoria chegou às empresas para suprir a deficiência da contabilidade no suprimento de informações gerenciais que visem à eficácia organizacional. Assim, os contadores perceberam a necessidade de incorporar conhecimentos de gestão organizacional, flexibilizar o modelo contábil existente e desenvolver novos instrumentos de pesquisa e avaliação, como forma de participarem do processo decisório, afastando, desse modo, as críticas segundo as quais sua função limita-se tão-somente a atender às exigências do fisco.

A visão inovadora da controladoria, quando adicionada ao modelo contábil-financeiro, pressupõe sua capacidade de avaliar o estado atual da entidade, além de projetar e simular variáveis ambientais futuras, protegendo a empresa quanto às incertezas.

Para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), a redução das incertezas e a geração de informações adequadas são itens de primordial importância, visto que, além da preocupação em alcançar favoráveis índices de retorno sobre seus investimentos, tem como obrigação a transparência de suas movimentações e o acompanhamento do seu efeito sobre o conjunto das áreas da EFPC, como forma de garantir o cumprimento das metas delineadas.

O crescimento dos fundos de pensão no Brasil vem sendo incentivado pelo Governo Federal, na tentativa de ampliar a poupança nacional, estável e de longo prazo, de modo a diminuir a dependência de nossa economia em relação ao capital estrangeiro. Os fundos de pensão têm um grande comprometimento com seus participantes e com a sociedade, sendo, portanto, imprescindível contar com sistema de informação contábil-gerencial, sistema de controle ou fonte geradora de informações, no sentido de garantir eficácia ao processo decisório, o que torna as funções da controladoria essenciais a essas entidades.

O presente artigo tem como principal objetivo investigar a importância da controladoria na administração dos fundos de pensão, como geradora de informação adequada ao processo decisório, procurando identificar as atividades de controladoria desempenhadas nessas entidades.

Os fundos de pensão perseguem retornos elevados para os investimentos, observando patamares toleráveis de risco e adequados níveis de despesas administrativas.

O trabalho apresenta duas seções tratando do referencial teórico, abordando aspectos gerais sobre as EFPCs e os fundamentos teóricos de controladoria. Segue-se a metodologia de pesquisa, realizada por meio de um questionário respondido pelos fundos de pensão do Nordeste (Quadro 1) Comentários úteis acerca dos resultados da pesquisa encerram o presente artigo.

| Entidade  | Patrocínio       | UF | Sigla       | Patrocínio       | UF |
|-----------|------------------|----|-------------|------------------|----|
| BANDEPREV | Privado          | PE | FAELBA      | Privado          | BA |
| BANORTE   | Privado          | PE | FAELCE      | Privado          | CE |
| BASES     | Privado          | BA | FAPECE      | Público Estadual | CE |
| BOMPREV   | Privado          | PE | FASCEMAR    | Privado          | MA |
| CABEC     | Público Federal  | CE | FASERN      | Privado          | RN |
| CAGEPREV  | Privado          | CE | FUNASA      | Privado          | PB |
| CAPEB     | Público Estadual | CE | FUNCASAL    | Público Estadual | AL |
| CAPEF     | Público Federal  | CE | GTMPREVI    | Privado          | PE |
| CAPOF     | Privado          | MA | INERGUS     | Privado          | SE |
| CELPOS    | Privado          | PE | ODEPREV     | Privado          | BA |
| CELPUS    | Público Federal  | BA | POTIPREV    | Público Estadual | RN |
| COMPREV   | Público Estadual | PE | PREVBEP     | Público Federal  | PI |
| ECOS      | Privado          | BA | PREVI-FIERN | Privado          | RN |
| FABASA    | Público Estadual | BA | PREVIBAN    | Privado          | PB |
| FACEAL    | Público Federal  | AL | PREVIVER    | Público Estadual | CE |
| FACEPI    | Público Federal  | PI | PRODUBAN    | Público Estadual | AL |
| FACHESF   | Público Federal  | PE | SERGUS      | Público Estadual | SE |

Fonte: Cadastro – SPC/MPS (2004, 27 de abril)

Quadro 1: Relação das EFPCs do Nordeste

## 2. As entidades fechadas de previdência complementar (EFPC)

As EFPCs são sociedades sem fins lucrativos que oferecem planos de renda previdenciária complementares à Previdência Social. Esse segmento econômico tem despertado a atenção da sociedade, pelo que investe na atividade produtiva. Ao longo dos quase trinta anos de existência do segmento, o chamado investidor institucional vem passando por um processo de modernização, tornando-se mais flexível, transparente e dinâmico. Com a implantação da previdência associativa, por meio dos investidores, o governo atual busca aprimorar e estimular a criação dos fundos de pensão em sintonia com o fortalecimento do regime geral de previdência social.

A importância social dos fundos de pensão é evidenciada pela satisfação dos participantes, que planejam com antecedência a sua aposentadoria, garantindo, assim, no período pós-laboral, o mesmo padrão de renda, impossível de obter exclusivamente com o benefício pago pela Previdência Social. Além do benefício por tempo de contribuição, por idade ou por invalidez, as EFPCs oferecem pecúlio em caso de morte do participante, pensão, auxílios e outros benefícios assistenciais, como creche, bolsa de estudo, assistência médica e empréstimos.

A relevância econômica se faz presente devido ao grande volume de recursos aplicados nos diversos setores da economia. Os investimentos podem ser alocados em Renda Fixa, Renda Variável, investimentos e financiamentos imobiliários, empréstimos a participantes e outros, abrangendo várias áreas da economia, o que propicia seu crescimento.

Para atingir seu principal objetivo, qual seja complementar a renda previdenciária, os fundos de pensão acumulam e administram, ao longo do tempo laborativo de seus associados, uma quantidade de ativos que deverão ser revestidos aos participantes por meio do pagamento de benefícios. Aplicados na economia, esses ativos significam maior poupança interna e menor dependência do país em relação ao capital externo, que é extremamente volátil, promovendo o seu desenvolvimento.

Como qualquer empresa, os fundos de pensão necessitam de controles eficazes, com uma visão integradora de suas áreas, favorecendo a visualização da real situação patrimonial e dos resultados dos planos de benefícios, de modo a garantir a elaboração de análises objetivas e o controle permanente do seu desempenho, com a precisão e a transparência necessárias ao eficaz processo decisório.

No ambiente dos Fundos, a controladoria deve, portanto, desempenhar a função de coordenadoria das diversas áreas da empresa, com uma visão mais abrangente, propondo soluções gerais, na permanente busca da otimização do resultado da Entidade.

### **3. Controladoria de gestão – uma evolução necessária**

Toda e qualquer área do conhecimento humano deve evoluir em resposta às novas necessidades de informações, e com a contabilidade não é diferente. No século XV a contabilidade surgiu para atender às necessidades de controle dos mercadores venezianos (MARTINS, 2002). Com a Revolução Industrial, foi criado o primeiro sistema de custos, para controlar os recursos utilizados nas linhas de produção das novas fábricas. O surgimento de empresas com múltiplas unidades de negócios, a partir do século XIX, fez a contabilidade sofrer outra adaptação, passando a controlar e consolidar as atividades desses novos conglomerados empresariais.

No século XX, Taylor e Fayol criaram padrões de tempo e quantidade para a administração da atividade industrial, e a contabilidade respondeu com a criação do sistema de custos-padrão. Surgiram também as empresas abertas, e, para atender principalmente aos interesses dos investidores minoritários, a contabilidade passou por um processo de padronização, fornecendo aos usuários externos informações codificadas e regulamentadas, que serviram de base para a construção de demonstrações contábeis, de maneira que qualquer investidor pudesse interpretá-los e compará-los. Aproveitando-se dessa padronização, o Fisco impôs algumas restrições e aditivos nas demonstrações que atendiam aos seus interesses de arrecadação. Nesse momento, a contabilidade tradicional distanciou-se do foco gerencial, sendo burocratizada e subordinada aos interesses fiscais, não se adaptando à elevada volatilidade da gestão moderna. Como afirma Martins (2002), “ [...] para manter a sua relevância decisória, o modelo contábil-financeiro precisa ser estendido e flexibilizado, incorporando e integrando novas dimensões e novos instrumentos de pesquisa e avaliação [...]”.

Para o século XXI, as associações de contabilistas, as universidades e as próprias empresas estão imprimindo novo rumo à contabilidade, capacitando-a a atender às novas necessidades de informações no mundo de alta volatilidade. Apesar de o modelo contábil-financeiro continuar como instrumento central das mutações, não é mais o único, pois uma administração voltada para o futuro deve simular situações e decisões no presente, para obtenção de melhores resultados, assegurando, dessa forma, que as decisões dos gestores

contribuirão para otimizar o desempenho da Entidade. Assim, surge a Controladoria como parceira fundamental para o sucesso da organização, promovendo a integração das áreas, viabilizando a eficácia da gestão e preocupando-se com a continuidade e a otimização do resultado global. Segundo Godet (1985), Ringland (1998) e Bontempo (1999), apud Martin (2002, p.17), “[...] a Controladoria naturalmente busca incorporar instrumentos e técnicas de projeção e exploração futura das variáveis ambientais, tais como a técnica dos cenários e do *future planning* [...]”.

Segundo Catelli (1999, p.372),

[...] a controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico [...].

A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando o seu melhor resultado econômico; e, para atingir esse objetivo, é preciso definir um modelo de gestão eficiente, que estabeleça a maneira como a empresa será conduzida. Figueiredo e Caggiano (1997, p.30) assim definem modelo de gestão:

[...] conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada. As mudanças no modelo de gestão dão-se por mudanças nas pessoas e não no ambiente.

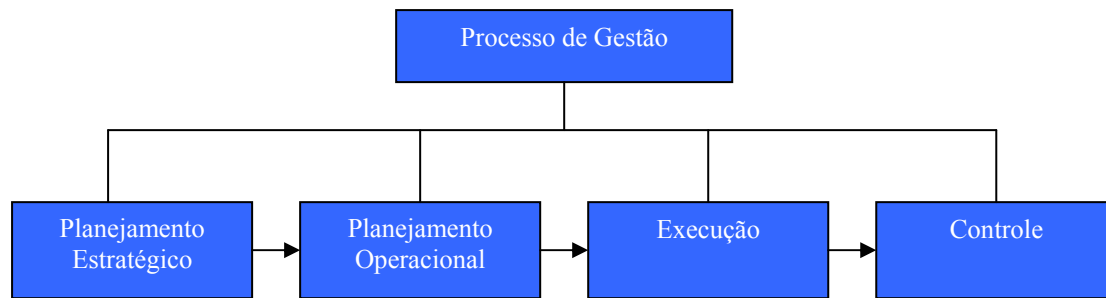
O modelo de gestão é a forma como a empresa é conduzida para atingir seu resultado planejado, sendo influenciado pela filosofia da organização e por seu modelo de administração, devendo ser compatível com a cultura, as crenças e os valores da instituição. Observa-se que um dos métodos para se avaliar a gestão consiste em comparar os resultados realizados com aqueles planejados, pois a avaliação do passado é essencial para que se possa planejar o futuro. É importante que se acompanhe o andamento dos planos traçados, possibilitando que o gestor faça correções quando necessário e se certifique de que o planejado poderá ser cumprido.

O modelo de gestão ideal apresenta um processo de gestão estruturado nas fases planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, e caracteriza-se pelo dinamismo e pela flexibilidade, isto é, sendo adaptável a mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.

#### **4. Processo de gestão**

Processo de gestão econômica é, na realidade, um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial, atividade esta que tem sido caracterizada pelos teóricos da administração como um contínuo processo decisório (CATELLI, 1999, p.128).

O processo de gestão deve ser estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em seu processo de planejamento estratégico e em sua filosofia administrativa, e pode assumir diversos formatos, de acordo com a realidade de cada instituição, apresentando as fases planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, conforme Figura 1.



Fonte: Adaptado de CATELLI, 1999, p.120

Figura 1: Fases do Processo de Gestão

## 4.1 Planejamento

O planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isso envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ação possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do Futuro (NAKAGAWA, 1993, p. 48).

Planejamento, segundo Figueiredo e Caggiano (1997), é a forma mais básica de todas as funções gerenciais, e o que determina o sucesso das operações é a habilidade com que essa função é desempenhada.

Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a decisão agora, com vistas no Futuro (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997, p. 43).

Compreende avaliação e decisão a partir da projeção de cenários, com o objetivo de atingir uma situação futura desejada. Levam-se em conta informações como variáveis externas, crenças e valores, missão e o modelo de gestão atualmente praticado. Constitui peça fundamental para a organização, pois com ele tenta-se apurar antecipadamente dificuldades e evitar consequências relevantes, que no futuro poderiam dificultar o processo de gestão.

Quando se fala em planejamento, faz-se necessário segmentá-lo quanto a sua natureza e seu prazo. Sendo as ações definidas em relação ao ambiente externo, fazem parte do planejamento estratégico de longo prazo. Os planejamentos de curto prazo, denominados operacionais, são definidos em relação ao ambiente interno, e se caracterizam por complementar o anterior.

### 4.1.1 Planejamento estratégico

A finalidade do planejamento estratégico é estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada. É a arte de passagem do estágio onde estou para o estágio onde quero ir (MOSIMANN; FISCH, 1999, p.47).

Nessa fase é que se estuda o meio ambiente, ocorre a determinação dos pontos fortes e dos pontos fracos (ambiente interno), em função das oportunidades e ameaças (ambiente externo), e se chega ao produto final, que é o plano estratégico. Este contém os grandes caminhos a serem seguidos para melhor interação com o meio em que a empresa está inserida, ou seja, suas diretrizes estratégicas. Pode ser visto como um processo sistêmico e lógico que se preocupa com as consequências futuras das decisões tomadas no presente.

Conforme Ansoff (1984, apud MARTIN, 2002, p.16): “A função das estratégias é a de preparar no presente a empresa para que ela possa estar viva e rentável no futuro”. A controladoria, como administradora do sistema de informação contábil-financeiro da empresa, na fase do planejamento estratégico, tem que captar informações do ambiente externo, para a projeção de cenários paralelos ao estudo dos pontos fortes e dos pontos fracos, objetivando o cumprimento das diretrizes estratégicas traçadas, e ainda conseguir interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial.

### 4.1.2 Planejamento operacional

Nessa etapa, são definidas as políticas e metas operacionais baseadas nas diretrizes estratégicas. O planejamento operacional é desenvolvido por cada área da empresa, e, após essa elaboração individual, visando à utilização eficiente dos recursos disponíveis, é criado o plano orçamentário, que é a quantificação do planejamento. Nos fundos de pensão, a elaboração do orçamento é obrigatória; contudo, a obrigatoriedade do envio à Secretaria da Previdência Complementar (SPC) foi extinta pela Resolução nº. 13, de 1º de outubro de 2004.

O orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da EFPC, podendo ser considerado ferramenta de previsão de resultados a serem alcançados. Ele sozinho não é suficiente para fazer a empresa atingir seus objetivos; mas, quando acompanhado de controle, avaliação permanente e distribuição de responsabilidades com os gerentes executores, convencendo-os de que o orçamento está ali para auxiliar, identificando e corrigindo eventuais distorções, torna-se ferramenta indispensável para obtenção das metas.

Embora não seja a responsável, a controladoria tem participação mais atuante nesse período, pois atua junto com os gestores de cada área, estabelecendo, quantificando, analisando, selecionando e aprovando os planos, enfim, gerenciando ações, para que os resultados econômicos sejam otimizados. Ao promover a integração das áreas, diminui possíveis conflitos de interesses, garantindo, assim, que os objetivos globais da empresa se sobreponham a interesses particulares, e ainda monitora as alterações no ambiente, a fim de prever ajustes nas diretrizes estratégicas.

O planejamento operacional geralmente compreende três etapas:

1. elaboração de planos de ação alternativos, que contribuam para a eficácia do modelo de decisão dos gestores;
2. avaliação e aprovação dos planos elaborados na etapa anterior;
3. detalhamento do plano aprovado, compreendendo: políticas operacionais, objetivos operacionais, ações a serem executadas e os procedimentos a serem seguidos na próxima fase.

#### **4.2 Execução**

É na fase de execução que as atividades são desenvolvidas e as ações realizadas. Todas as ações devem estar de acordo com o planejamento, e é nesse período que surgem os resultados. Pode-se efetuar simulações, na tentativa de prevenir eventuais erros.

De acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.138), a fase de execução “é exatamente aquela em que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas”.

Nessa etapa, todos os dados referentes ao desempenho realizado são armazenados para posterior emissão de relatórios e comparação com os planos e padrões na fase de controle.

A controladoria funciona como uma incentivadora das áreas, no sentido de assegurar o melhor desempenho de cada uma delas, fornecendo informações capazes de suportar adequadamente o processo decisório.

#### **4.3 Controle**

Outra fase do processo de gestão é o controle, que tem tanta importância quanto o ato de planejar, e que procura medir e avaliar o resultado das ações e verificar se os planos e diretrizes estão sendo seguidos com eficácia.

É através do controle que os gestores asseguram que os recursos obtidos sejam aplicados eficiente e eficazmente pela empresa na realização das suas metas. Nessa etapa, faz-se a mensuração do desempenho das atividades, pois de nada adianta um bom planejamento sem o

efetivo controle. É nesse instante que surgem as ações corretivas, destinadas a reorientar ou corrigir falhas na execução dos planos, ou mesmo revisá-los devido a mudanças circunstanciais.

Nos fundos de pensão, o controle dos recebimentos de contribuições, dos pagamentos de benefícios e, principalmente, da aplicação dos recursos é vital para a sobrevivência da entidade.

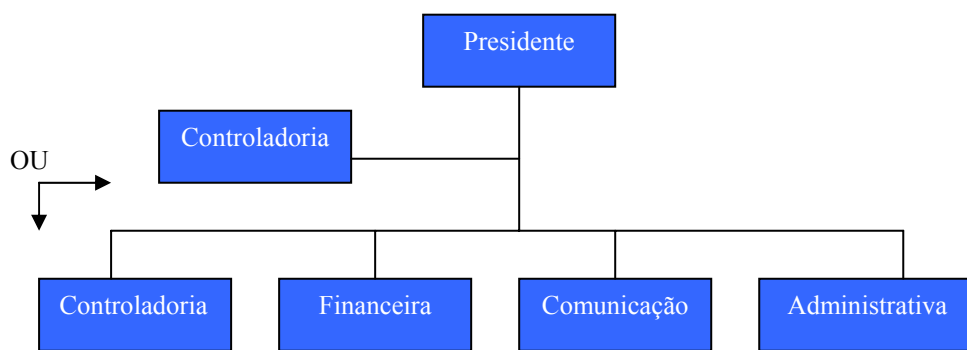
O controle visa assegurar, por meio da correção de “rumos”, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos (CATELLI, 1999, p. 61).

A atuação da controladoria no controle não se restringe aos resultados financeiros, devendo monitorar também as informações internas e do ambiente externo da organização, pois os gestores precisam ter o conhecimento dos fatos que estão acontecendo, do que poderá acontecer e do que já ocorreu em seus processos. É importante controlar os níveis de receitas, suas origens, os custos e despesas necessários a sua geração.

Deve-se acompanhar os desempenhos, monitorar os resultados considerados satisfatórios, para entender suas razões, e, com isso, expandi-los para os desempenhos insatisfatórios, na tentativa de revertê-los.

A controladoria deve analisar e controlar não só as informações financeiras, mas também as não-financeiras (aspectos relacionados aos objetivos da empresa), e, com isso, poder antecipar os resultados, e assim controlar fatores que os influenciam. O acompanhamento do desempenho das áreas é tão importante quanto o resultado gerado por elas, visto que para atingir os objetivos da Entidade faz-se necessário o bom desempenho dos diversos componentes da instituição.

Nesse sentido, a controladoria deve ter autonomia para o acompanhamento de todas as operações realizadas, e ser independente hierarquicamente em relação às demais áreas da organização, com vinculação direta ao presidente da empresa, podendo ser em linha com as demais áreas ou como órgão de staff (Figura 2).



Fonte: Adaptado de BORNIA, 2000, p.10

Figura 2: Posição da controladoria na entidade

Para que as fases acima descritas possam ocorrer, a empresa deve contar com um sistema de informações preciso, confiável e que gere dados periódicos.

## 5. Metodologia de pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa, procedeu-se:

a) à revisão bibliográfica da literatura na área de controladoria, de modo a se conhecer melhor o tema através de um levantamento sobre o que já foi estudado, bem como escolher uma linha de atuação coerente. A pesquisa foi essencial para extrair conceitos utilizados na estruturação do questionário e lhe dar consistência teórica;

b) à realização de pesquisa de campo, com formulação e distribuição de questionário investigativo sobre as práticas de controladoria exercidas no cotidiano das EFPCs com atuação no Nordeste;

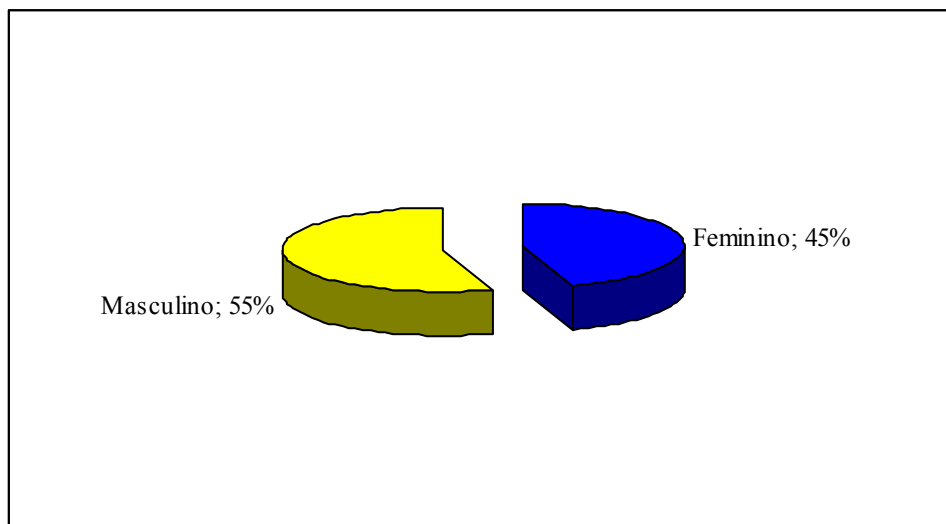
A pesquisa de campo, realizada com a colaboração das 14 entidades participantes do seminário “Segregação contábil e quotas e procedimentos para encerramento do exercício de 2004”, realizado em Recife em dezembro de 2004, foi levada a termo nos meses dezembro de 2004 e janeiro de 2005, através de e-mail encaminhado a todos os participantes do seminário e às demais EFPCs do Nordeste que não participaram do evento, mas cujos e-mails foram localizados via *internet*, totalizando o envio para 23 instituições.

Nas instruções de preenchimento, recomendou-se que as informações fossem prestadas pelo titular do órgão de controladoria da instituição ou, no caso de a empresa não contar com órgão de controladoria, pela pessoa responsável por desenvolver as atividades pertinentes. Foram obtidas 11 respostas. A população investigada compreende 33 EFPCs atuantes no Nordeste, conforme consulta ao *website* da Secretaria de Previdência Complementar em 17/01/2005, as quais participam com 3,1% do total de ativos de todo o sistema previdenciário nacional.

## 6. Resultados

### 6.1 Perfil dos entrevistados

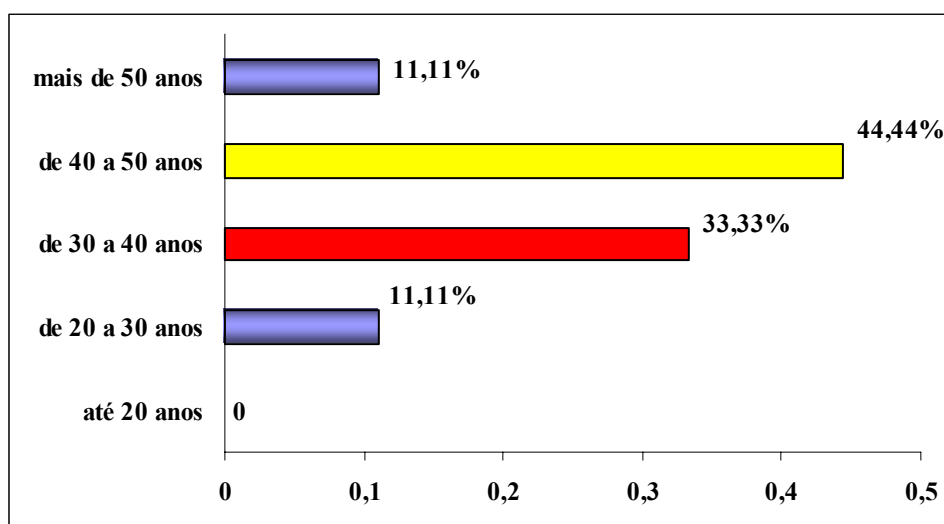
Os dados mostram que os homens participam com 55% do segmento pesquisado, enquanto as mulheres ficam com 45%, conforme ilustrado na Figura 3.



Fonte: Elaboração do Autor

Figura 3: Distribuição dos respondentes por gênero

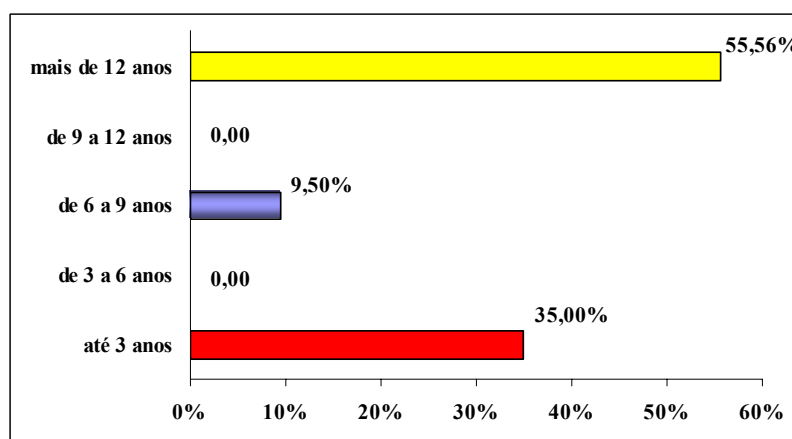
A maioria dos respondentes concentra-se na faixa dos 40 aos 50 anos de idade (44%), enquanto a faixa dos 30 aos 40 anos reúne 33%; já aqueles com idades até 20 ou acima de 50 anos correspondem a 11% do total (Figura 4).



Fonte: Elaboração do Autor

Figura 4: Distribuição dos respondentes por faixa etária

A análise dos tempos de serviço dos respondentes evidenciou uma média de 9 anos (Figura 5).



Fonte: Elaboração do Autor

Figura 5: Distribuição dos respondentes por tempo de serviço

A faixa de tempo mais significativa é superior a 12 anos, concentrando 56% dos profissionais pesquisados.

A pesquisa revela que a administração das atividades de controladoria nos fundos de pensão tem como maior responsável o contador da entidade, no papel de *controller* em 89% dos casos.

## 6.2 Atividades da controladoria

Apesar da grande importância da controladoria, constatou-se que a maioria das EFPCs não conta com essa unidade em sua estrutura organizacional, e que as atividades de competência do *controller* são desempenhadas pela área de contabilidade.

Das fases do processo de gestão referenciadas por Catelli e demais autores, o planejamento operacional e o controle são desenvolvidos em 82% das EFPCs, enquanto o planejamento estratégico assessorado pela controladoria ocorre em 64% dos entrevistados.

As informações gerenciais produzidas colaboram para o processo decisório em 73% dos casos, enquanto 18% ainda estudam a possibilidade de fazer com que essa informação seja utilizada não apenas para atender determinações legais, sendo esse o caso de 9% das EFPCs.

Os relatórios sobre avaliações do desempenho são produzidos mensalmente em 64% dos fundos, sendo também avaliados mensalmente, em apenas 45,45% dos casos, ocorrendo uma dispersão para a análise trimestral dos dados (Quadro 2).

| Tempo           | Produção das Informações | Reuniões sobre o resultado dos desempenhos |
|-----------------|--------------------------|--------------------------------------------|
| Mensalmente     | 63,64                    | 45,45                                      |
| Trimestralmente | 18,18                    | 27,27                                      |
| Semestralmente  | 9,09                     | 0                                          |
| Anualmente      | 0                        | 18,18                                      |
| Em Estudo       | 9,09                     | 9,1                                        |
| Total           | 100                      | 100                                        |

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 1: Periodicidade dos relatórios sobre avaliação de desempenho

Com relação ao destino preferencial dos relatórios sobre mensuração de resultado, verifica-se:

- **Alta Administração (100%)** → relatórios destinados a usuários do alto nível da empresa. Em 100% dos fundos os resultados sobre avaliação de desempenho são avaliados pela alta administração;
- **Nível Tático (45,4%)** → informações destinadas aos escalões intermediários, geralmente gestores/superintendentes. Em apenas 45,4% dos fundos de pensão, as informações são discutidas no nível de gerência;
- **Nível Operacional (9,1%)** → informações encaminhadas às áreas operacionais. Em apenas 9,1% das EFPCs, as áreas operacionais participam das discussões sobre avaliação de desempenho.

Os indicadores de desempenho mais calculados nas EFPCs são: Rentabilidade dos Investimentos (90,9%), Nível de Cobertura dos Benefícios a Conceder e Percentual de Custeio Administrativo (81,8%). Os demais indicadores sugeridos na pesquisa encontram-se destacados no Quadro 3.

| Indicadores de Desempenho                        | Percentual de Utilização |
|--------------------------------------------------|--------------------------|
| Nível de cobertura dos benefícios a conceder     | 81,82%                   |
| Análise de estrutura – Vertical                  | 27,27%                   |
| Análise de evolução – horizontal                 | 36,36%                   |
| Rentabilidade dos investimentos                  | 90,91%                   |
| Percentual de custeio administrativo             | 81,82%                   |
| Grau de dependência em relação às patrocinadoras | 45,45%                   |
| Resultado acumulado sobre o ativo                | 54,55%                   |

Fonte: Elaboração do Autor

Quadro 3: Lista de indicadores de desempenho

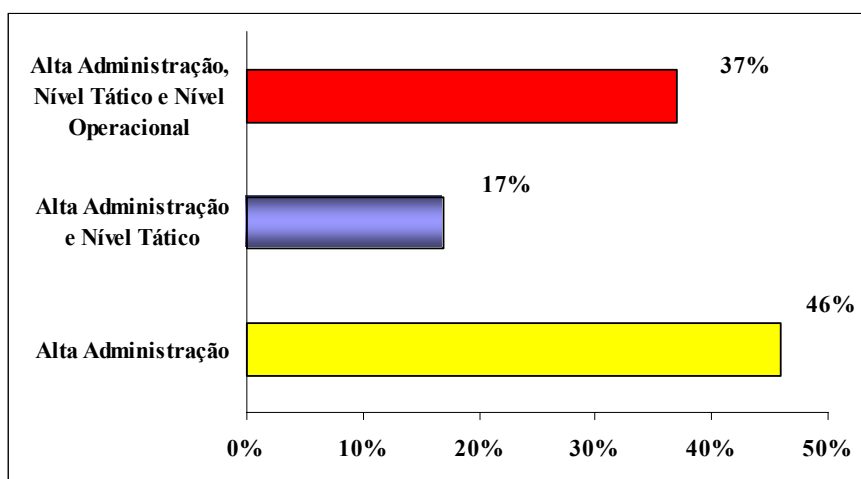
Dois outros indicadores foram mencionados nas respostas: Desempenho do Orçamento e Rentabilidade auferida x Meta estabelecida. Pode-se observar que algumas instituições não adotam qualquer método de avaliação de desempenho; todavia as EFPCs que apresentam esse quadro encontram-se em fase de liquidação ou de intervenção.

### 6.3 Orçamento

Outro aspecto abordado na pesquisa relaciona-se a elaboração e acompanhamento do orçamento. Conforme já mencionado, os fundos de pensão são obrigados a elaborar o orçamento e, ao final de cada exercício social, submetê-lo aos respectivos conselhos deliberativos, para aprovação das alterações ocorridas na execução do Orçamento Geral (Resolução CGPC n.º 10, de 5 de julho de 2002). Com a edição da Resolução n.º 13, foi extinta a obrigatoriedade do envio à Secretaria de Previdência Complementar (SPC), em contrapartida de um acompanhamento mais rígido pelo conselho fiscal da EFPC, com envio de relatórios semestrais à SPC.

A pesquisa revelou que em 63,6% das entidades, o acompanhamento do orçamento tem caráter gerencial, sendo utilizado como ferramenta para subsidiar decisões no tocante ao cumprimento das metas estipuladas quando da sua elaboração, sendo que em 36,4% dos pesquisados essa função é parcialmente cumprida. Na maioria das EFPCs (45,4%), esse acompanhamento se dá trimestralmente, inferior, ainda assim, ao somatório dos acompanhamentos mensal (36,4%), semestral (9,1%) e anual (9,1%).

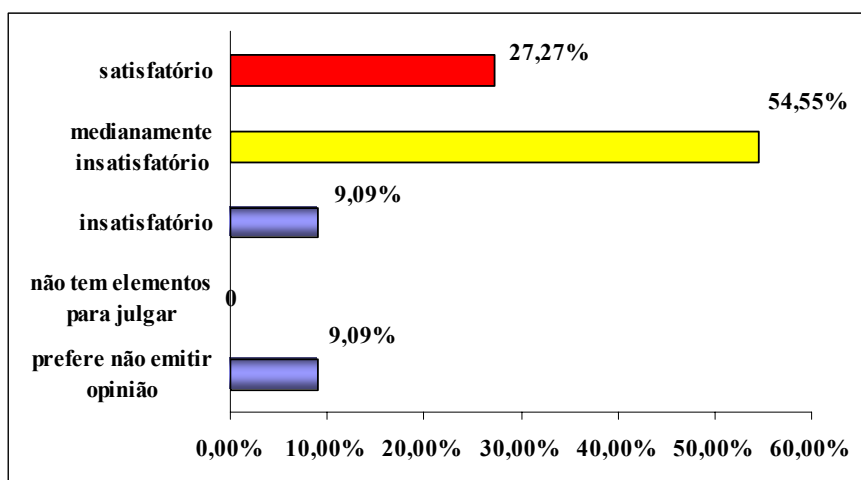
No que concerne aos grupos de usuários para os quais as informações sobre orçamento são encaminhadas, 45% das informações destinam-se exclusivamente à Alta Administração; 18% seguem para a Alta Administração e para o Nível Tático (Média Gerência); e 36% são dirigidas aos três níveis: a Alta Administração, o Nível Tático e o Nível Operacional (Figura 6).



Fonte: Elaboração do Autor

Figura 6: Destino das informações do orçamento

Solicitados a opinarem sobre o grau de envolvimento das áreas no processo de elaboração e acompanhamento dos orçamentos, 54,6% responderam que consideram esse envolvimento apenas medianamente satisfatório; 9,1% o consideraram insatisfatório; 9,1% dos entrevistados preferiram não opinar. Dos respondentes, 27,3% acham esse envolvimento satisfatório. A Figura 7 apresenta a compilação das respostas.

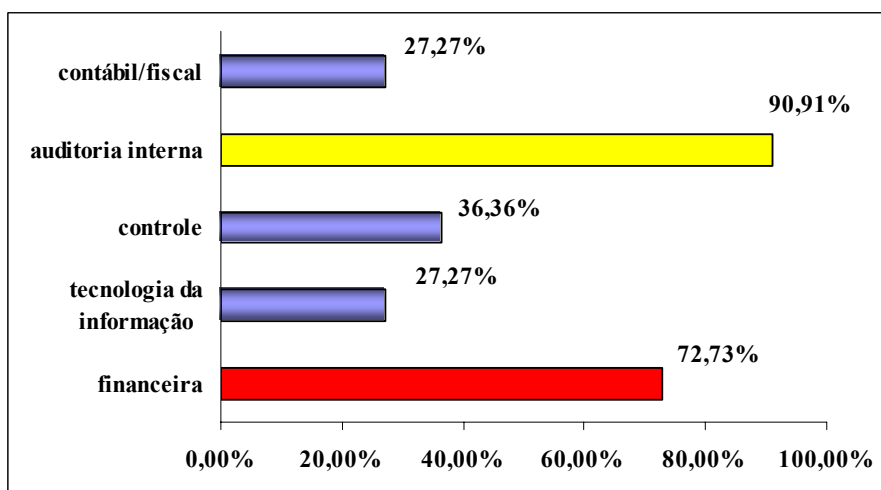


Fonte: Elaboração do Autor

Figura 7: Grau de envolvimento das áreas

O terceiro segmento a ser pesquisado trata das áreas relacionadas às atividades de controladoria nas EFPCs. A controladoria pode existir na empresa, ainda que esta não possua uma unidade administrativa, e sua importância e responsabilidade variam de empresa para empresa.

Questionados sobre quais áreas estariam relacionadas ou sob o comando da controladoria nas EFPCs, o resultado mostra que, como a divisão de tarefas nessas instituições não é rígida, como ocorre nas grandes empresas, a controladoria desempenha várias funções, valendo destacar que as tarefas ligadas à contabilidade são as que obtiveram o maior índice de respostas, como mostra a Figura 8.



Fonte: Elaboração do Autor

Figura 8: Áreas relacionadas a controladoria

Foram também pesquisadas quais tarefas de competência da controladoria na maioria das empresas eram realizadas nas EFPCs. Os resultados estão discriminados no Quadro 4.

| Funções desempenhadas pelos <i>Controllers</i>                                                                                                                                   | Percentual |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Implementação do plano contábil e supervisão de todos os registros da organização                                                                                                | 81,82%     |
| Elaboração e interpretação das demonstrações contábeis e demais relatórios da empresa                                                                                            | 81,82%     |
| Auditoria contínua dos registros nas contas da entidade                                                                                                                          | 45,45%     |
| Apuração do resultado por área                                                                                                                                                   | 54,55%     |
| Contagem física e custeamento dos inventários                                                                                                                                    | 63,64%     |
| Preparação e apresentação das declarações de impostos, bem como à supervisão de todas as questões relacionadas                                                                   | 81,82%     |
| Elaboração e interpretação de relatórios estatísticos sobre a organização                                                                                                        | 18,18%     |
| Elaboração, em conjunto com as outras áreas da empresa, do orçamento geral da empresa                                                                                            | 81,82%     |
| Acompanhamento da evolução financeira da empresa, cotejando os resultados realizados com os previstos, inclusive submetendo sugestões de ações aos gestores envolvidos           | 54,55%     |
| Desenvolvimento e implantação de práticas padronizadas, no que diz respeito a questões e procedimentos contábeis e à coordenação de sistemas de trabalho para toda a organização | 63,64%     |
| Certificação de que todas as transações correntes da empresa são corretamente executadas e devidamente registradas                                                               | 63,64%     |
| Relacionamento com os auditores externos                                                                                                                                         | 81,82%     |
| Nenhuma delas                                                                                                                                                                    | 9,09%      |

Fonte: SCHMIDT, 2002, p. 29

Quadro 4: Relações de funções da controladoria

As funções contábeis, como implementação do plano contábil, registros da organização, questões tributárias, orçamento, relacionamento com auditores externos, elaboração e interpretação dos demonstrativos contábeis, são as mais desempenhadas pela controladoria das EFPCs, sendo citada em 81,8% dos casos.

## 7. Conclusão

O presente trabalho investigou a importância da controladoria como geradora de informações úteis ao processo decisório nas EFPCs. Pode-se concluir que, apesar de não haver uma unidade administrativa chamada de controladoria nessas instituições, as atividades relacionadas ao segmento são desempenhadas, também na maioria dos casos, pela contabilidade. Em 88% dos casos, a responsabilidade pelos relatórios de controle é do contador da Entidade, desempenhando assim o papel de *controller*.

O perfil dos profissionais responsáveis pelas funções inerentes à controladoria diz que são pessoas mais experientes, que detêm um conhecimento aprofundado da empresa, por apresentarem longevidade empregatícia.

As informações de avaliação de desempenho e de elaboração e acompanhamento do orçamento são destinadas geralmente à alta administração e sofrem acompanhamentos trimestrais, devendo esse fato ser corrigido no ano 2005, em face das exigências legais introduzidas pela Resolução n.º 13, que reforça o papel fiscalizador dos conselheiros, ficando inviável um bom acompanhamento, se vier a ocorrer apenas trimestralmente. A grande recomendação que se faz aos diretores e gestores dos fundos é que a controladoria seja implantada nas suas instituições, pois, quando bem inseridas e executadas as fases do processo de gestão (planejamento, execução e controle), tem-se o cumprimento das metas estabelecidas e conseqüentemente a continuidade da Entidade.

## Referências

- CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. Controller – O perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho. Net. São Paulo: out, 2004. Seção 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/agencia/noticias/detalhes.asp?cod=5688>>. Acesso em: 19. jan. 2004.
- CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: ATLAS, 1999.
- FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P.C. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: ATLAS, 1997.
- MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. Net. **Revista de Contabilidade e Finanças** – USP, São Paulo, n. 28, p. 7 – 28, jan./abr, 2002.
- MOSIMANN C.P.; FISCH S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo: ATLAS, 1999.
- MPAS. **Previdência Complementar**. Estatísticas. Disponível em: <[http://www.mpas.gov.br/docs/resolucao13\\_04\\_spc.pdf](http://www.mpas.gov.br/docs/resolucao13_04_spc.pdf)> Acesso em: 21. nov. 2004.
- MPAS. **Previdência Complementar**. Legislação. Disponível em: <[http://www.previdenciasocial.gov.br/08\\_04.asp](http://www.previdenciasocial.gov.br/08_04.asp)> Acesso em: 21.nov. 2004.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implantação. São Paulo: ATLAS, 1993.
- PIAI, Marilda Aparecida Brandão. **Metodologia para implantação de sistema de controladoria**. 200f. Dissertação (Mestrado) UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, Florianópolis, 2000.
- SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: BOOKMAN, 2002.