

Controladoria - Um Estudo Exploratório do Seu Atual Estágio de Desenvolvimento No Rio Grande do Sul

José Luiz Dos Santos

Resumo:

Este artigo tem por objetivo apresentar o resultado de uma pesquisa aplicada em empresas do Rio Grande do Sul, buscando identificar o atual estágio de desenvolvimento da Controladoria no Estado. Foram pesquisadas quarenta empresas no Estado onde foram identificadas as seguintes características: missão, principais crenças e valores, existência de planejamento estratégico, identificação do modelo de gestão, integração dos modelos de decisão, mensuração e informação, níveis de controladoria, funções da controladoria e qualificações dos controllers. Os resultados alcançados indicam que a controladoria faz parte da grande maioria das empresas pesquisadas, embora as funções exercidas não sejam, também para a maioria das empresas, as mais corretas, considerando o atual estado da arte da controladoria. Os principais problemas enfrentados pelas controladorias das empresas pesquisadas estão relacionados à não definição clara de suas missões e de suas crenças e valores resultando, conseqüentemente, em problemas com o planejamento estratégico e com a própria coerência de seus modelos de gestão.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

TRABALHO 200

CONTROLADORIA - UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DO SEU ATUAL ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO NO RIO GRANDE DO SUL

Resumo: Este artigo tem por objetivo apresentar o resultado de uma pesquisa aplicada em empresas do Rio Grande do Sul, buscando identificar o atual estágio de desenvolvimento da Controladoria no Estado. Foram pesquisadas quarenta empresas no Estado onde foram identificadas as seguintes características: missão, principais crenças e valores, existência de planejamento estratégico, identificação do modelo de gestão, integração dos modelos de decisão, mensuração e informação, níveis de controladoria, funções da controladoria e qualificações dos “controllers”. Os resultados alcançados indicam que a controladoria faz parte da grande maioria das empresas pesquisadas, embora as funções exercidas não sejam, também para a maioria das empresas, as mais corretas, considerando o atual estado da arte da controladoria. Os principais problemas enfrentados pelas controladorias das empresas pesquisadas estão relacionados à não definição clara de suas missões e de suas crenças e valores resultando, conseqüentemente, em problemas com o planejamento estratégico e com a própria coerência de seus modelos de gestão.

Palavras-chave: Controladoria; missão; crenças e valores; modelo de gestão.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

CONTROLADORIA - UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DO SEU ATUAL ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO NO RIO GRANDE DO SUL

INTRODUÇÃO

Esse estudo objetiva verificar o atual estágio de desenvolvimento da controladoria no Estado do Rio Grande do Sul. Para atendimento deste objetivo se faz necessário, de acordo com as peculiaridades de cada empresa, identificar e qualificar a sua missão; suas crenças e valores; o modelo de gestão; a integração entre os modelos de decisão; a própria existência da controladoria; as suas funções e as principais qualificações dos controllers.

Para que a controladoria consiga cumprir satisfatoriamente suas atividades, é preciso que certas condições estejam presentes em uma empresa. A pesquisa está direcionada para identificar estas condições em empresas da região Sul, buscando caracterizar, a partir do mercado gaúcho, qual o papel que a controladoria exerce nestas empresas.

Conforme Schmidt (2002), para que um setor de controladoria possa exercer corretamente suas atividades, é preciso que sejam identificadas nas empresas, pelo menos, as seguintes condições: que a empresa seja vista como um sistema aberto, isto é, seja concebida como um sistema maior, que se relaciona com o ambiente em que está inserida e os diversos sistemas que a compõem, tenha sua missão claramente definida, suas crenças e valores sejam explicitados a partir do que pensam os donos da organização, tenha um planejamento estratégico fundamentado na missão da empresa, seu modelo de gestão seja eficaz e integre claramente os sistemas de decisão, mensuração e informação, que as funções exercidas sejam as condizentes com as atividades de controladoria e que os controllers possuam as qualificações mínimas exigidas para o exercício de suas atividades.

Para cada item da pesquisa, foram selecionadas as respostas mais coerentes e que melhor podem contribuir para o entendimento do atual estágio de desenvolvimento da Controladoria no Estado do Rio Grande do Sul.

2 METODOLOGIA

Segundo Lakatos (1992: 105) a metodologia de pesquisa deve responder, a um só tempo, às questões como? Com quê? Onde? Quanto?

Esse estudo caracteriza-se pela exploração e descrição, sob a ótica da controladoria, do atual estágio de desenvolvimento da Controladoria no Estado do Rio Grande do Sul.

Problema de pesquisa

A pesquisa tem por objetivo responder a seguinte questão: Qual o atual estágio de desenvolvimento da Controladoria no Estado do Rio Grande do Sul?

Método de coleta de dados

Utilizaram-se, questionários na coleta de dados objetivando identificar as variáveis da pesquisa, contendo, de um modo geral, questões abertas. As questões tinham por finalidade a exploração, em termos da verificação da existência, ou através da análise ou ainda através do processo de evolução de cada variável da pesquisa. Estes questionários foram aplicados em alunos de cursos de pós-graduação em contabilidade e controladoria oferecidos no Estado do Rio Grande do Sul.

Empresas selecionadas

Foram selecionadas quarenta empresas no Estado do Rio Grande do Sul, dos mais variados ramos de atividades. Para cada item da pesquisa, foram selecionadas as respostas que melhor contribuíram para o entendimento do atual estágio de desenvolvimento da Controladoria no Estado. As respostas que não contribuíram para este entendimento, em função da empresa não ter controladoria ou foram consideradas incoerentes, não serão apresentadas, portanto, para muitos itens da pesquisa não serão apresentadas quarenta respostas, embora tenham sido pesquisadas quarenta empresas.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

O primeiro item pesquisado foi à identificação da missão destas empresas. Entende-se por missão a razão da existência da empresa. Para Guerreiro (1996),

Um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a sua missão.

A análise do resultado centrou-se no aspecto qualitativo, buscando identificar se o conceito de controladoria, direta ou indiretamente, faz parte do processo de gerenciamento das empresas do Rio Grande do Sul.

A clara definição e comunicação da missão de uma organização possibilitam um correto posicionamento em seu mercado, constituindo-se, portanto, em um referencial fundamental para que os gestores dirijam suas unidades. O sucesso da atividade da Controladoria depende em muito da clara definição da missão da empresa. A controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, devem esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade de uma organização.

Os principais resultados alcançados na pesquisa com relação ao item missão das empresas pesquisadas foram os seguintes:

- gerar lucro, através de serviço de consultoria;
- vender produtos de qualidade com alta tecnologia, com objetivo de gerar recursos financeiros e humanos suficientes para reinvesti-los no negócio, oferecendo condições tecnológicas aos fornecedores e clientes;
- atender às necessidades de transporte e lazer para os usuários de motocicletas;
- promover a continuidade da empresa e a satisfação de seus acionistas através da geração de resultados;

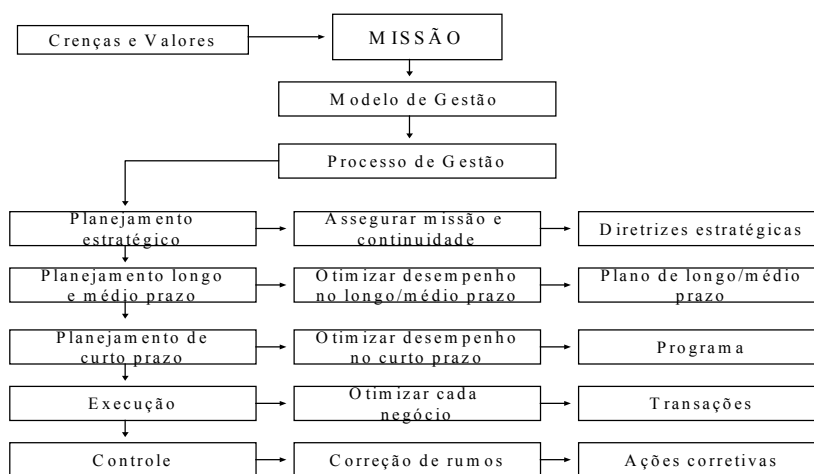
- disponibilizar a sociedade uma alternativa democrática para gerir seus recursos financeiros e prestar serviços bancários em geral;
- satisfazer o cliente e gerar valor para os acionistas, funcionários e comunidade em que atuamos, através de uma postura ética nos negócios, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e especialmente pelo atendimento;
- captação e tratamento de água e de esgoto cloacal do município;
- satisfazer as necessidades dos associados oferecendo recursos financeiros para que possam desenvolver melhor suas atividades;
- atendimento aos usuários de trânsito com qualidade e promovendo a cidadania;
- compromisso com a comunidade e prestação de serviços de educação;
- proporcionar o crescimento e a satisfação do associado;
- atender às demandas da sociedade;
- zelar pela boa e regular aplicação dos recursos públicos;
- prestar assistência médica à comunidade e servir de laboratório de ensino e pesquisa na área de saúde;
- ser o agente financeiro do Estado para promover o desenvolvimento econômico e social do Estado;
- lucro e retorno sobre o investimento;
- gerar lucro para manter a continuidade da congregação religiosa;
- desenvolvimento social;
- criar, desenvolver e apoiar os pequenos negócios no país;
- estabelecer uma posição no mercado;
- remunerar adequadamente o acionista, satisfazer o cliente, relacionar-se corretamente com a comunidade e o meio ambiente e desenvolver e manter o capital intelectual;
- agregar valor genuíno para clientes, funcionários, comunidade e acionistas;
- produzir componentes eletrônicos com qualidade, abrindo novas perspectivas para clientes, investidores e colaboradores;
- facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo;
- obter resultados na intermediação financeira de produtos e serviços, satisfazer os acionistas, os funcionários e contribuir para o desenvolvimento do país;
- expansão dos negócios, qualidade, reconhecimento e satisfação dos clientes;
- industrializar produtos com qualidade, promovendo bem estar social entre os fornecedores, acionistas, clientes, funcionários e fixando o homem ao campo;

Essas são algumas respostas encontradas na pesquisa que retratam o que o mercado empresarial gaúcho pensa da missão de uma empresa. Percebem-se as mais

variadas caracterizações para missão. Considerando que a missão da empresa é o porque de sua existência e que a partir dessa definição todo planejamento organizacional será implementado, constata-se que para algumas empresas o planejamento poderá ficar comprometido, já que a própria missão não é claro ou objetivo o suficiente para servir de referencial para a sua operacionalidade.

Como verificado na figura 1, a missão é o elemento originário do modelo de gestão da empresa. Se esta missão não for objetiva o suficiente para servir de parâmetro para o desenvolvimento do modelo de gestão, é grande a possibilidade de serem traçados planos incorretos e que a verdadeira missão da organização não seja atingida.

Figura 1: Modelo de Gestão



O segundo item pesquisado diz respeito as principais crenças e valores das empresas. Aqui, como na resposta anterior, para muitas empresas não estão muito claro quais são as principais crenças e valores da organização.

Crenças e valores representam atributos apresentados pelos proprietários da empresa. Atualmente, são elementos a serem considerados: meio ambiente, qualidade, ética, relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, órgãos públicos etc. Nem sempre as crenças e valores são explícitas dentro de uma organização. Isso pode levar à condução de ações estratégicas conflitantes com as próprias crenças e valores.

Os principais resultados alcançados na pesquisa com relação ao item crenças e valores das empresas pesquisadas foram os seguintes:

- eficiência na entrega, atingimento da execução orçamentária e do EBITDA, cumprimento dos prazos de entrega, geração de caixa, redução de capital empregado, unidade de ação;
- a tecnologia é o fator alavancador da participação de mercado, busca de rentabilidade na prestação de serviço com qualidade, valorização do relacionamento interpessoal, relações duradouras com clientes através da prestação de serviços;

- trabalhar baseado na comunidade, nos acionistas, no fornecedor, nos funcionários, fazendo deste conjunto valores e proporcionando condições de retornos satisfatórios;
- ética, transparência, segurança, pronto atendimento as demandas do cliente, rentabilidade;
- sucesso empresarial, satisfação do cliente, responsabilidade social e comunitária, desenvolvimento pessoal e profissional, liberdade e igualdade, ética e integridade;
- busca a fidelização dos clientes através da qualidade dos produtos e serviços e auxílio à comunidade;
- ética, integridade, rapidez de atendimento a auto-atendimento;
- confiabilidade no cliente, apoio ao cliente para conquistar a fidelidade do cliente;
- produtos de alta qualidade, respeito ao meio ambiente, fabricação de produtos alternativos para atender a população carente;
- inovação, estímulo à tomada de decisões, satisfação do cliente, compromisso com a causa;
- valorização profissional e humana, transparência e ética, satisfação do cliente, compromisso com o resultado, inovação, gestão participativa, espírito de equipe;
- competitividade no mercado e geração de resultado;
- a saúde deve ser municipalizada, o ensino e a pesquisa devem ser realizadas com parcerias, aumento e estímulo ao uso de convênios para que a empresa seja auto-sustentável economicamente;
- cumprimento da legislação;
- cooperativismo, agricultura familiar, desenvolvimento do segmento agropecuário.
- solidariedade, bem estar social e ensino;
- socialização da água e do saneamento básico.

Nesse item da pesquisa constatou-se a falta de definição clara de quais são as crenças e valores de muitas empresas. Em alguns casos, percebeu-se a incapacidade de distinção das diferenças entre missão e crenças e valores. Muitas responderam a este item sem compreender que as crenças e valores dependem diretamente dos atributos apresentados pelos proprietários da empresa.

A questão seguinte buscou identificar nas empresas pesquisadas, quais as que possuem planejamento estratégico e qual o nível estimado de aderência (acerto), seguindo o esquema apresentado na figura 1.

Buscou-se esta identificação, considerando que a controladoria deve estabelecer e manter um integrado plano de operação consistente com os objetivos da companhia

(missão), de curto e longo prazo, analisando e revisando quando necessário, comunicando a todos os níveis da administração, com sistemas de informações apropriados e procedimentos definidos. Assim, não se pode pensar em controladoria sem que exista planejamento dentro da empresa.

Os principais resultados alcançados na pesquisa com relação às empresas que possuem planejamento estratégico foram os seguintes:

- Possui planejamento estratégico e o nível de aderência dos últimos anos é de 50%;
- Possui planejamento, porém não facilmente identificável, por ser direção política;
- Existe planejamento, mas não é facilmente identificável;
- Sim e está superando as expectativas o nível de aderência;
- Algumas empresas simplesmente indicaram que tinham planejamento com nível de aderência alto;
- Possui planejamento e o nível de aderência é médio;
- O planejamento estratégico está sendo implantado, especialmente porque atualmente a empresa baseia-se muito em financiamento governamental;
- Sim, na medida em que se trabalha com metas estabelecidas quando de sua implantação;
- Existe planejamento e a apropriação dos custos é por unidade de negócios;
- Sim, com visão de curto prazo e todas as metas são levadas até o fim;
- Está em fase de implantação;
- O processo de planejamento estratégico está em fase de reestruturação;
- Há planejamento estratégico, porém este não é divulgado;

O fato de a empresa ter indicado que existe planejamento estratégico pode representar uma necessidade que o mercado vê em planejar as suas atividades, não somente em curto prazo, mas também em longo prazo. Porém, como pode ser verificada em algumas respostas, ainda a visão de curto prazo prevalece na gestão das empresas. O planejamento, em muitos casos, não faz parte do cotidiano de gerenciamento da empresa. Passa a ser um instrumento apenas para a cúpula da organização, sem um relacionamento direto com a operação. Sete empresas simplesmente indicaram que não possuem planejamento estratégico.

O item seguinte da pesquisa está relacionado com o modelo de gestão da empresa, ou seja, se o modelo de gestão está buscando a eficiência ou a eficácia da organização.

O modelo de gestão que busca a eficácia é aquele que identifica o grau em que são satisfeitas as expectativas de resultado, ou seja, é aquele que busca o cumprimento da missão. O modelo de gestão que busca a eficiência é aquele que procura fazer adequadamente o seu trabalho, sem preocupação com a real missão da organização.

A gestão eficaz é aquela que busca fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, otimizar os resultados, obter resultados e aumentar lucros. A gestão eficiente é aquela que faz as coisas de maneira certa, resolve problemas, cuida dos recursos, cumpre seu dever e reduz custos.

Os principais resultados alcançados na pesquisa com relação ao item modelo de gestão foram os seguintes:

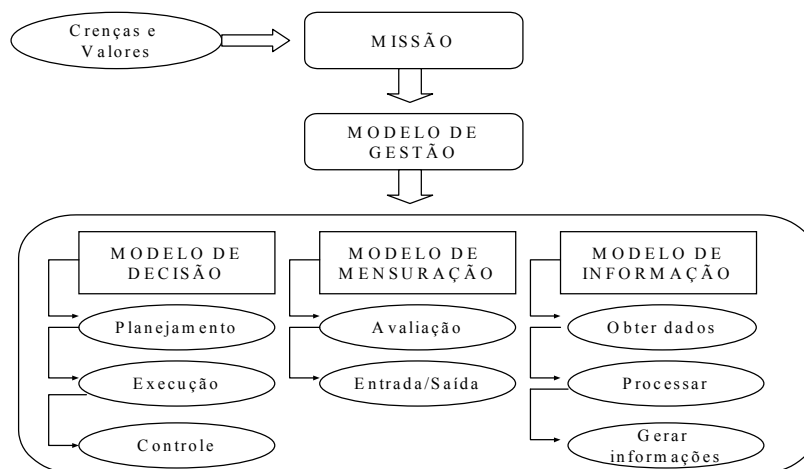
- O modelo de gestão é eficiente, uma vez que tem como objetivo a busca da satisfação dos associados e não a obtenção do lucro propriamente dita;
- Busca eficiência e eficácia, no entanto, não dispõe de mecanismos para avaliar adequadamente o cumprimento destes requisitos;
- É mais valorizada a eficiência, sendo a grande preocupação que os prazos sejam cumpridos;
- A empresa busca mais eficiência na execução de suas atividades;
- Por falta de controles mais adequados a eficiência é usada, apesar do objetivo ser a eficácia;
- A empresa busca mais eficácia, pois visa o superávit, necessitando constantemente verificar se as medidas adotadas estão surtindo efeito;
- Busca eficiência. Exemplos: quantidade de atendimentos/ano, realização de mais de 4.000 cursos, atendimento de mais de 450 municípios;
- No momento a empresa enfatiza a eficácia, na medida em que se encontra em processo de consolidação;
- Eficiente, trabalhando custos, apesar da escala pequena, possui o menor custo do setor;
- A empresa está buscando a eficácia, através da agregação de valor e produção de alternativas criativas para otimizar resultados;
- Eficácia com a automação dos serviços bancários que leva a otimização dos resultados;
- Busca e eficiência com corte de pessoal, de benefícios, substituição de matéria-prima buscando a diminuição de custos;
- Busca a eficácia, porém ainda toma decisões que busquem apenas e eficiência;
- Está em processo de transformação para a busca da eficácia, pois foi implantado um centro de apuração de custo e resultado por projeto;
- Atualmente a empresa busca eficiência através do controle de centro de custos, administrando seus recursos e resolvendo seus problemas dia a dia;
- A busca tem sido pela eficiência com programas de qualificação de mão-de-obra, informatização e o cumprimento do dever para resolver os problemas.

A análise destas respostas retrata que grande parte das empresas pesquisadas não tem na missão o seu foco de atuação. Os modelos de gestão adotados procuram fazer

com que os gestores cumpram adequadamente suas tarefas sem muita preocupação com o grau em que são satisfeitas as expectativas de resultado. Pouquíssimas empresas tem o seu foco de atuação na produção de alternativas criativas para sua operação, buscando a otimização dos resultados. Este fato pode indicar, segundo Mosimann e Fisch (1999), que não existe uma controladoria instituída e atuante dentro destas empresas, considerando que o papel da controladoria consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

O outro item da pesquisa foi a verificação da integração entre os modelos de decisão, mensuração e informação. Este modelo pode ser visualizado na figura 2.

Figura 2: Integração entre os modelos de decisão, mensuração e informação.



Os principais resultados alcançados na pesquisa com relação a integração entre os modelos de decisão, mensuração e informação foram os seguintes:

- A integração é parcial, em função da fragilidade do sistema de informações na área pública estadual. Esta integração não é facilmente identificada;
- Cada setor procura gerar os resultados que interagem na tomada de decisões tornando o planejamento mais eficaz;
- Há indícios que a tomada de decisão é feita com base no sistema de informações da empresa;
- Há planejamento estratégico, entretanto este não é transparente. Decisão estratégica está distante da parte operacional, portanto, a integração não é identificada;
- Existe integração e é facilmente identificada;
- Existem modelos incipientes e esforços no sentido de integrar mesmo que superficialmente;
- Existe, porém está em processo de evolução;

- Em parte, pois a empresa possui um sistema de gestão de processo, sistema de gestão de recursos humanos, sistema financeiro e acompanhamento de metas, porém o sistema de mensuração apresenta algumas deficiências;
- Existe integração entre os modelos, pois estes foram parametrizados para suprir as necessidades gerenciais de sua matriz;
- Existe a integração, mas não é facilmente identificada;
- Existe integração entre os modelos de decisão, mensuração e informação e é facilmente identificada através de informações consolidadas em sistemas específicos e divulgados amplamente;
- Existe uma tênue integração levando em conta o nível de aderência. Esta integração não pode ser facilmente identificada;
- Como não existe controladoria os modelos são se relacionam;
- Empresas indicaram simplesmente que não existe nenhuma integração entre os sistemas.

Percebe-se, com o resultado deste item, que a maioria das empresas possuem sistemas de decisão e informação, porém, não existe uma clara interação entre os sistemas, ou seja, a decisão é tomada sem suporte informacional, ou com fundamentação limitada.

A não integração dos três sistemas, decisão, mensuração e informação são um dos principais indícios da não existência de controladoria, ou de que a controladoria não está exercendo seu principal papel que é o de gerenciar o sistema de informações da empresa. “Pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem fins lucrativos” (Oliveira: 1998).

Para Mosimann e Fisch (1977), a controladoria tem por objetivo garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

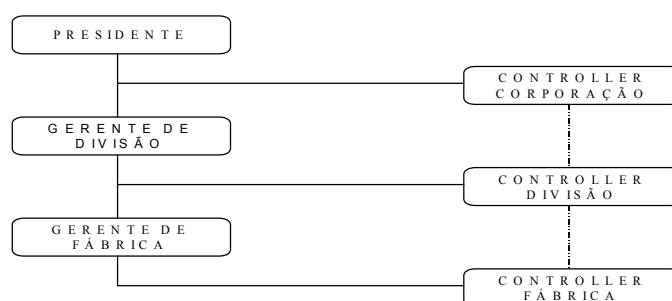
A controladoria deverá preparar, analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informações, que servirá de base para os administradores no processo de tomada de decisão. Além disso, a controladoria deverá desenvolver, estabelecer e manter sistemas de contabilidade societária, de custos e gerencial para todos os níveis da companhia, incluindo corporação, divisões, fábricas e unidades para registro das atividades para adequado controle interno e com suficiente flexibilidade para fornecer informações necessárias para a administração e controle dos negócios.

A questão seguinte tratou da existência do setor de controladoria nas empresas pesquisadas. Antes da aplicação da pesquisa, foi trabalhado o conceito de controladoria junto às empresas. Buscou-se a identificação do papel do controlador a partir da definição de Heckert & Wilson (apud Schmidt 2002), que afirmam que ao *controller* não compete o comando do navio, pois essa é a tarefa do primeiro executivo;

representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas da navegação. É sua tarefa manter informado o comandante quanto à distância percorrida, local em que se encontra, velocidade da embarcação, resistência encontrada, desvio da rota, recifes perigosos e o caminho traçado para que o navio chegue no destino.

Esse item da pesquisa buscou duas confirmações: a existência de um setor de controladoria e quais os níveis existentes. Com relação aos níveis existentes, foram definidos para serem respondidos seguintes níveis, conforme figura 3:

Figura 3: níveis de controladoria



Os principais resultados alcançados na pesquisa com relação à existência e níveis de controladoria nas empresas pesquisadas foram os seguintes:

- Não existe, porém estão ocorrendo seminários para implementação;
- Existe controladoria apenas no nível de staff do presidente;
- Existe controladoria, porém centralizada na holding;
- Existe controladoria centralizada, sendo que o controller é o gerente da contabilidade;
- Está em processo de implantação. Formalmente o cargo está definido, entretanto as funções estão em evolução;
- A companhia possui controladoria descentralizada e está segmentada em três linhas diferentes de produção, ligadas a um setor, que por sua vez é responsável por fornecer informações para três diferentes centrais. Estas centrais (controladorias) consolidam os dados pertencentes as empresas do mesmo segmento. Estes dados são enviados para a controladoria corporativa;
- Existe controladoria em dois níveis, matriz e filial;
- Existe um setor de controladoria operacional descentralizada. Embora situada em uma agência, não é subordinada a esta dependência;
- Existe, porém não leva o nome de controladoria e encontra-se em um mesmo nível hierárquico dos diretores das unidades;
- Existe um nível de controle corporativo que é subordinado ao diretor superintendente;

- Sim, descentralizada entre a matriz e as regionais, porém com um enfoque no controle de processos já estabelecidos;
- Sim, distribuída entre agências, rede de agências ou núcleo estadual e federal;
- Sim e são muito bem definidos os níveis: controladoria corporativa mundial, divisão de tecnologia mundial, de mercados continentais, de unidade de mercados nos 140 países que a empresa atua e dentro de cada unidade de mercado possui controladoria para serviços e clientes;
- Sim, porém além de planejar também toma decisões;
- Somente controladoria corporativa subordinada a diretoria financeira e em linha com as demais gerências financeiras e de informática;
- Não existe controladoria, embora existam funções de controladoria sendo exercidas por alguns executivos dentro da empresa;
- Não existe um setor de controladoria. Cada secretário controla, executa, gerencia sua pasta, fazendo prestação de contas para o prefeito;
- Sim, dividindo as atividades de contabilidade, orçamento etc.

A maioria das empresas pesquisada apresenta um setor de controladoria, embora em muitos casos, a função exercida está mais ligada à atividade de gerência administrativa e financeira do que propriamente de controladoria. Mesmo que a função exercida ainda não seja a integralmente correta, cabe destacar que grande parte das empresas está buscando a implementação de um setor de controladoria, o que não era perceptível alguns anos atrás no mercado gaúcho.

A questão seguinte tratou das principais funções exercidas pela controladoria nas empresas pesquisadas.

As funções da Controladoria, na percepção de Kanitz (1977), podem ser resumidas como sendo as seguintes:

- Motivação: o controller deve interferir no comportamento das pessoas na organização, podendo influenciá-las positiva ou negativamente;
- Coordenação: o controller deve assessorar os gestores nas eventuais inconsistências dentro da empresa;
- Informação: cabe ao controller desenvolver o subsistema contábil, folha de pagamento, faturamento, contas a receber e a pagar, previsões de venda, análises financeiras, orçamentos etc;
- Avaliação: consiste em interpretar os fatos e avaliar a adequação do resultado. Em não considerando satisfatório o resultado alcançado, deve identificar os pontos que precisam ser corrigidos e apresentar soluções para tal;
- Planejamento: cabe ao controller, na fase do planejamento, o papel de verificar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos e mantêm sinergia e se podem servir como parâmetro para a avaliação posterior;

- Acompanhamento: implica em acompanhar a evolução dos planos estabelecidos, interferindo, se for o caso, no sentido de corrigir falhas, indicando os desvios ou, no sentido extremo, apontar a necessidade de mudar os planos traçados;

Os principais resultados alcançados na pesquisa com relação às funções da controladoria nas empresas pesquisadas foram os seguintes:

- Assessorar o conselho de administração;
- Fornecer informações para a diretoria;
- Informar para a decisão, controle, prospecções de cenários e projeções, monitoramento de diretrizes;
- Acompanhamento orçamentário, contabilidade gerencial, análise dos resultados, acompanhamento dos controles internos, elo entre os departamentos e o tomador de decisões;
- Não há funções definidas;
- Em fase de reestruturação dos controles internos da empresa e do sistema de informação;
- Contabilidade e controle interno;
- Como não há setor específico, as atribuições que seriam da controladoria, quando realizadas, são feitas de forma dispersa na organização;
- Já que não existe um setor específico, as funções não são identificáveis;
- Descartar projetos que não devem encaminhados ao diretor, ou seja, funcionam com o filtro;
- Planejamento e controle;
- Orçamento, elaboração da contabilidade gerencial e de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, apresentação e interpretação das informações em reuniões mensais e estudos de viabilidade;
- Gerar informações operacionais, como margens praticadas por produto, orçamento previsto x realizado;
- A única função é a verificação dos procedimentos internos em conformidade com as normas da empresa;
- Planejamento do negócio, orientação para condução de negócios, reporte de informações consolidadas no Brasil e exterior;
- Controle de processo, contábil, financeiro e de operações;
- Controle de procedimentos internos, controle de operações de crédito PF e PJ, analisa e revisa processos;
- Planejamento, controle, informação, sistemas contábeis. Relaciona-se diretamente com a área de finanças, contábil, tributária/fiscal e custos;

- Difundir as crenças e valores estabelecidos pela alta administração (Conselho de Administração) nas empresas do grupo;
- Análise das operações de empréstimos para pessoa física e controle de cadastros de pessoa jurídica;
- Atualização do sistema de informações da empresa, avaliação de desempenho e motivação da equipe;
- Fornece informações à diretoria através de relatórios, controle de orçamentos, acompanhamento do realizado em relação ao orçado, motiva as pessoas da organização para criar um bom clima de relacionamento;
- Controle, apuração do resultado por segmento, confecção de relatórios gerenciais, divulgação dos dados para as centrais;
- Planejamento limitado, identificação de erros e ineficiências, controle da manutenção das diretrizes estabelecidas, preparação de demonstrações externas, planejamento fiscal;
- Gerenciamento de custos, estabelecimento do orçamento, controle do atingimento de metas, verificação da consistência do planejamento estratégico;
- Acompanhamento da execução orçamentária, intermediação entre a presidência e auditoria, participação no planejamento estratégico no que se refere as tarefas, normatização, definição e avaliação de funções, pessoas e processos, participação na formulação de propostas para investimentos;
- Investigação e reorganização da empresa;
- Escrituração contábil, folha de pagamento, pagamento de impostos e contribuições, relacionamento com os órgãos arrecadadores do governo, supervisão da área de informática, de manutenção de bens e instalações da empresa;

A última questão desta pesquisa buscou a identificação das principais qualificações dos controllers das empresas pesquisadas.

As principais qualificações de um controller, na percepção de WILLSON, ROEHL-ANDERSON e BRAGG (1999) são as seguintes:

- Grande conhecimento de contabilidade e finanças;
- Entendimento dos princípios de planejamento, organização e controle;
- Conhecimento geral do mercado em que a companhia compete, incluindo forças políticas, econômicas e sociais (visão sistêmica);
- Conhecimento completo da companhia, incluindo tecnologia, produtos, políticas, objetivos, história, organização, etc.
- Habilidade para se comunicar com todos os níveis da administração, entendendo os problemas funcionais relacionados com engenharia, produção, relações industriais, marketing, etc.

- Habilidade para expressar suas idéias claramente de forma escrita ou através de apresentações informativas;
- Habilidade para motivar outras pessoas para novas ações na busca dos objetivos definidos.

Os principais resultados alcançados na pesquisa com relação às qualificações dos controllers das empresas pesquisadas foram os seguintes:

- Administrador de empresas, conhecimento em contabilidade e orçamento;
- Administrador de empresas, porém as qualificações não estão claras;
- Formação em contabilidade;
- Influência política, bom relacionamento com o dono da empresa;
- Domínio de contabilidade, finanças e conhecimento razoável de legislação tributária, bom relacionamento com as pessoas da empresa e entusiasmado;
- Conhecimento da empresa, financeiro além de estar em sintonia com as crenças e valores da empresa;
- Controller foi formado na empresa, portanto com grande conhecimento interno, habilidade de comunicação com todos os departamentos;
- Grande conhecedor do ambiente interno;
- Capacidade de comunicação e conciliador, formação superior na área de administração;
- Conhecimento do negócio e do mercado, conhecimento técnicos avançados em contabilidade e finanças, habilidade de relacionamento;
- Conhecimento contábil e do processo;
- Bom relacionamento interpessoal e com a diretoria principalmente, conhecimento da empresa, dos processos, do mercado financeiro;
- Domínio do mercado de atuação da empresa, possui bom relacionamento com a diretoria e com os demais níveis da empresa, forte conhecimento na área de contabilidade e finanças;
- Conhecimento insuficiente do mercado, bom conhecimento de contabilidade e finanças, princípio da organização confuso, bom conhecimento da companhia, não possui habilidade de comunicação;
- Conhece todas as instruções normativas do banco para basear suas análises;
- Conhecimento geral do mercado, habilidade de comunicação e motivação;
- Conhecimento contábil, motivador, não possui grande conhecimento do mercado e de finanças, conhecimento relativo da companhia, habilidade de comunicação com todos os níveis da organização;

- Um economista, dois contadores e um administrador, 50% do efetivo possuem mais de 20 anos de empresa;
- Contador com especialização em controladoria, experiência em auditoria interna e análise de controle interno;
- Visão sistêmica, conhecimento contábil e financeiro, conhecimento do mercado e experiência na empresa, contador e administrador;
- Graduado em contabilidade trabalha a mais de oito anos na empresa;
- Curso superior em administração de empresas, inglês fluente, conhecimento da área, além de habilidade de expressar suas idéias muito claramente;
- O controller foi superintendente de RH, assessor da diretoria da empresa patrocinadora do fundo de pensão;
- Bom conhecimento de contabilidade e finanças, não possui bom relacionamento interpessoal, pouca capacidade de comunicação, conhece bem a cultura e a operacionalidade da empresa, não é motivador.

Percebe-se, de um modo geral, que na maioria das respostas sobre as características dos controllers das empresas pesquisadas não compreendem as identificadas por WILLSON, ROEHL-ANDERSON e BRAGG (1999). Isso se deve, em parte, ao modo incipiente que a atividade do setor de controladoria é vista no Brasil, especialmente nas empresas familiares gaúchas. Percebe-se, porém, uma mudança no cenário gaúcho da controladoria com a entrada de culturas européias, especialmente, em função da aquisição de várias empresas regionais por multinacionais.

4 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi o de identificar o atual estágio de desenvolvimento da controladoria nas empresas do Rio Grande do Sul.

Os resultados alcançados indicam que a controladoria faz parte da grande maioria das empresas pesquisadas, embora as funções exercidas não sejam, também para a maioria das empresas, as mais corretas, considerando o atual estado da arte da controladoria.

Os principais problemas enfrentados pelas controladorias das empresas pesquisadas estão relacionados à não definição clara de suas missões e de suas crenças e valores resultando, conseqüentemente, em problemas com o planejamento estratégico e com a própria coerência de seus modelos de gestão. Além disso, detectou-se problemas com a integração entre os modelos de decisão, mensuração e informação, o que pode gerar um comprometimento no processo de gestão dessas empresas.

Quanto aos níveis de controladoria, percebe-se nas empresas pesquisadas que poucas possuem mais de um nível.

O resultado mais importante da pesquisa, diz respeito às funções das controladorias das empresas pesquisadas. A maioria atua junto ao setor de planejamento e controle das operações.

Com relação à qualificação dos “controllers” das empresas pesquisadas, constatou-se que a grande maioria tem formação na área gerencial, especialmente voltada para contabilidade e administração, e que possuem conhecimento das empresas e do mercado em que estas atuam.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GUERREIRO, Reinaldo. *A meta da empresa*. São Paulo, Atlas, 1996.

KANITZ, Stephen Charles. *Controladoria*. São Paulo, Pioneira, 1976.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello & FISCH, Silvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2 ed., São Paulo, Atlas, 1999.

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

SCHMIDT, Paulo. *Controladoria – agregando valor para a empresa*. Porto Alegre, Bookman, 2002.

WILLSON, James D., ROEHL-ANDERSON, Janice M & BRAGG, Steven M. *Controllershship – the work of the managerial accounting*. 6ª ed., New York, John Wiley & Sons, Inc., 1999.