

O perfil da controladoria em concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC)

Cristiano Salvador Calixto de Medeiros (UFSC) - crismedei@bol.com.br

Edilson Citadin Rabelo (UFSC) - edilson.rabelo@gmail.com

Resumo:

A controladoria é fundamental nas organizações, entretanto, suas funções são de difícil delimitação, em consequência de conceitos divergentes ou pouco abrangentes. Mediante isso o objetivo da pesquisa é identificar o perfil da controladoria nas dez concessionárias de veículos do município de Tubarão. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagens qualitativas e quantitativas, com o objetivo, de verificar as atribuições da controladoria nas concessionárias pesquisadas. Para coletar os dados foi aplicado questionário nas concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC). Os resultados da pesquisa apontam que apenas 30% do universo têm como objetivo da controladoria controlar a utilização dos recursos e 20% o monitoramento dos custos através de controles, planejamento estratégico, planejamento de pagamentos e recebimentos (financeiro) e monitoramento de resultados por setores e em contra partida os respondentes responsáveis pela controladoria das concessionárias revelam que 90% faz parte das atribuições do Controller a elaboração de relatórios gerenciais locais, 80% faz o controle orçamentário, 70% realizam a gestão de custos, 60% trabalha o planejamento tributário, a coordenação de fechamentos contábeis mensais, sistemas gerenciais e estudos de viabilidade de investimento.

Palavras-chave: *Controladoria, Funções, Controller*

Área temática: *Controladoria*

O perfil da controladoria em concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC)

Resumo

A controladoria é fundamental nas organizações, entretanto, suas funções são de difícil delimitação, em consequência de conceitos divergentes ou pouco abrangentes. Mediante isso o objetivo da pesquisa é identificar o perfil da controladoria nas dez concessionárias de veículos do município de Tubarão. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagens qualitativas e quantitativas, com o objetivo, de verificar as atribuições da controladoria nas concessionárias pesquisadas. Para coletar os dados foi aplicado questionário nas concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC). Os resultados da pesquisa apontam que apenas 30% do universo têm como objetivo da controladoria controlar a utilização dos recursos e 20% o monitoramento dos custos através de controles, planejamento estratégico, planejamento de pagamentos e recebimentos (financeiro) e monitoramento de resultados por setores e em contra partida os respondentes responsáveis pela controladoria das concessionárias revelam que 90% faz parte das atribuições do *Controller* a elaboração de relatórios gerenciais locais, 80% faz o controle orçamentário, 70% realizam a gestão de custos, 60% trabalha o planejamento tributário, a coordenação de fechamentos contábeis mensais, sistemas gerenciais e estudos de viabilidade de investimento.

Palavras-chave: Controladoria, Funções, *Controller*.

Área Temática: Controladoria

1 INTRODUÇÃO

A controladoria tem como finalidade auxiliar o gestor na tomada de decisão. Entre suas principais atribuições pode-se destacar o planejamento, controle e sistema de informação. Além disso, essas funções podem ser aplicadas de diferentes formas, dependendo da entidade, das atividades desempenhadas no negócio, a finalidade da empresa no mercado, entre outros aspectos que definem as particularidades de uma instituição. Por isso, há grandes discussões no meio acadêmico que tratam sobre as funções exercidas pela controladoria, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

A competitividade está presente no meio empresarial, conduzindo as organizações a manterem seus sistemas de informações ativos e estarem preparadas para as necessidades e exigências do mercado. A precisão em manter controles efetivos, informações eficazes e avaliações de desempenho, direciona a busca por aprimoramento constante na gestão.

Catelli et al. (2001) entendem que, a controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer e sim cindida em dois vértices: O primeiro como ramo do conhecimento, que é responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Para Horváth (2006), a Controladoria possui a função de coordenar e controlar os planejamentos, bem como, disponibilizar informações que auxiliem o gerenciamento das organizações.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) abordam que, as empresas brasileiras, ainda não conseguem uma orientação clara sobre as funções da controladoria. Conseqüentemente, a plataforma teórica necessita ser pesquisada, para estar consolidada, em um futuro próximo, a exemplo do que já acontece em outros países.

A indagação que despertou interesse para pesquisar e fundamentar o tema foi: quais são as atribuições da controladoria no desempenho de suas funções em concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC)? Assim, o objetivo é identificar as atribuições da controladoria em 10 concessionárias do município de Tubarão (SC).

Este estudo, em sua relevância, poderá contribuir às entidades que desejem delimitar as atuações dessa unidade administrativa na execução de suas atividades, bem como, a acadêmicos que pretendem ampliar, através de pesquisas, o arcabouço sobre a área de controladoria, especificamente as funções.

2 CONTROLADORIA

2.1 Conceito

Na atualidade, a controladoria está significativamente presente no meio empresarial, aprimorando e delimitando as suas atividades, para atender de forma eficaz os anseios da entidade.

Weber (2003), Küpper (2005) e Horváth (2006) definem que a controladoria é responsável por coordenar os seguintes sistemas: planejamento, informações, controle, gestão de pessoal e organizacional, atuando diretamente no planejamento e controle da organização, usando-se de fatores que levam ao alcance dos objetivos. Em suma, função coordenadora institucionalizada do planejamento e de suporte a informação.

Borinelli (2006) após várias abordagens sobre o conceito de controladoria existente na literatura, chega à seguinte definição: controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) destacam três perspectivas de desenvolvimento da controladoria, a partir de seus estudos, demonstrados no Quadro 1.

Perspectivas	Características
Gestão Operacional	Responsável pela contabilidade, controle contábil, planejamento financeiro e orçamento. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão econômica	Divisão da controladoria em dois grupos (órgão administrativo e ramo do conhecimento). Responsável pelo processo de gestão e sistema de informações. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão estratégica	Coordenadora do planejamento e controle (estratégico, tático e operacional). Direcionada principalmente ao usuário interno.

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 12)

Quadro 1 Sinopse das perspectivas de desenvolvimento conceitual da controladoria

A controladoria fornece informações à organização em vários aspectos, atuando em seus controles internos, planejamento tributário, elaboração e acompanhamento do orçamento e processos operacionais da empresa. Dessa forma, auxilia o gestor a conduzir o negócio, prestando informações relevantes a tomada de decisão. O último conceito é o que vem de maior encontro as características da controladoria.

2.2 Funções da Controladoria

A função da controladoria, no Brasil, mais precisamente na última década, é vista como importantíssima às organizações. Há procura por profissionais especializados, com uma visão sistêmica em gestão, planejamento gerencial, entendimento fiscal e financeiro, e da própria Contabilidade, que é utilizada como instrumento de informação e de apoio.

Na controladoria, o *Controller* necessita conhecer todas as atividades executadas na organização. Precisa integrar-se aos outros setores, demonstrar liderança, acompanhar todo o processo e saber a exata dimensão do negócio.

Para Nakagawa (1993, p.13), “[...] o *Controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.”

Hahn (1996, pg.193) entende que *Controller* é uma função de apoio à liderança e uma espécie de guia do dirigente empresarial. Atuando como um todo na filosofia que as negociações exigem na tomada das decisões de um empreendimento e, ainda, deverá servir como orientador ao dirigente alertando quanto aos resultados.

Figueiredo & Caggiano (2008) abordam que o objetivo da controladoria é garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Calijuri (2004) constatou que as empresas procuram *Controllers* que desempenhem funções gerenciais e estratégicas, sendo muitas vezes, funções operacionais não relacionadas à controladoria.

Weber, Zubler, Krügerke (2009) abordam que no Painel, Benchmarkgrößen estão sendo levantados e articulados em quatro áreas-chave de atividade do *controller* (comunicação, competência, planejamento e controle, controle de investimentos e contabilização dos custos) e são analisados os impactos e sucessos.

Para assumir as funções da controladoria, o profissional deve apresentar habilidades interpessoais, conhecer sua capacidade, habilidade em diversas áreas, certa proximidade com a utilização da tecnologia e preocupar-se em transformar dados em informações precisas, com uma linguagem simples e exata, para tomada de decisões.

Com base em uma perspectiva de desenvolvimento conceitual da controladoria, baseado em levantamentos de trabalho empíricos, manuais e obras de referências teóricas, os autores Lunkes e Schnorrenberger (2009), montaram um quadro de relações da funções básicas da controladoria, conforme Quadro 2.

Perspectivas	Funções básicas
Gestão Operacional	<ul style="list-style-type: none"> * Planejamento (operacional) * Elaboração de relatórios e interpretação * Avaliação e deliberação * Administração de impostos * Elaboração de relatórios a órgãos reguladores e públicos * Proteção do patrimônio * Avaliações da economia política
Gestão econômica	<ul style="list-style-type: none"> * Subsidiar o processo de gestão * Apoiar a avaliação de desempenho * Apoiar a avaliação de resultado * Gerir sistemas de informações * Atender aos agentes de mercado
Gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> * Planejamento * Sistema de informações * Controle * Gestão de pessoas * Organizacional

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 19)

Quadro 2 Relação das funções básicas com a perspectiva conceitual da controladoria.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) tratam as atividades na controladoria, conforme Quadro 3.

Função	Grupo	Atividade
Contabilidade	Contabilidade Societária/Financeira	Manutenção dos registros contábeis
		Controle patrimonial (ativos fixos)
		Consolidação das demonstrações contábeis
		Preparação das demonstrações contábeis
		Divulgação das informações contábeis
		Análise de balanços
	Contabilidade Fiscal	Apuração, escrituração e recolhimento de impostos
		Orientação fiscal às demais unidades organizacionais
		Planejamento tributário
		Gestão e controle de impostos
	Proteção de Ativos	Controles Internos (não inclui controle patrimonial)
		Auditoria contábil ou Auditoria Interna
		Seguros
Contabilidade Gerencial	Manutenção da Contabilidade Gerencial	
	Elaboração de relatórios gerenciais internacionais	
	Elaboração de relatórios gerenciais locais	
Sistemas de Informação	Sistema de informação	Produção e gestão das informações
		Desenvolvimento e manutenção dos sistemas
		Gestão de sistema sem infra-estrutura de TI
		Gestão de sistema com infra-estrutura de TI
	Sistema de informação contábil	Utilização
		Disseminação
		Processamento
		Acumulação
		Registro
Planejamento	Planejamento por níveis	Nível operacional
		Nível tático
		Nível estratégico
	Processo do planejamento	Harmonização das ações
		Integração entre níveis
		Harmonização das fases
	Planejamento por elementos	Procedimentos de fornecimento de informações
		Método e medidas de desempenho
		Informações
		Diretrizes organizacionais
Outras	Finanças	Estudo de análise de viabilidade
		Controle de pagamentos
		Controle de fluxo de caixa
		Controle financeiro
		Gestão financeira e tesouraria
	Atendimento aos usuários externos	Clientes
		Fornecedores
		Instituições financeiras
		Entidade de classe
		Auditoria externa
		Fisco
		Governo
	Acionista	
	Organizacional	Determinação de responsabilidades
		Estrutura de decisões
		Atribuição de tarefas
	Gestão de pessoas	Estrutura dos investimentos de aperfeiçoamento pessoal
Desenvolvimento dos sistemas de estímulo e motivação		
Formalização dos princípios e estímulos de gestão		

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009)

Quadro 3 Funções da controladoria

O trabalho foi desenvolvido em dez concessionárias, situadas no município de Tubarão, em 2009. Consiste basicamente em identificar quais são as funções exercidas pela controladoria. Considerando que, por exigência das montadoras, as diversas informações devam ser confiadas a título de acompanhamento e andamento dos trabalhos das concessionárias. Dessa forma, deverá haver controladoria intrínseca para atender a necessidade das montadoras.

3 METODOLÓGIA DE PESQUISA

Para a elaboração deste estudo foram aplicados questionários com vinte e seis perguntas fechadas em dez concessionárias de veículos na cidade de Tubarão – Estado de Santa Catarina, respondidos em setembro de 2009 por dez responsáveis pela controladoria, denominados de *Controller*. O universo pesquisado corresponde ao total da amostra, concluindo a pesquisa com 100% dos respondentes.

3.1 Procedimentos para Levantamento do Referencial Teórico

Inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas, principalmente em livros, artigos científicos, portal de periódicos da Capes, bem como, outros meios de divulgação, buscando conhecer teorias, conceitos, idéias, artigos e trabalhos que tratam sobre controladoria.

Procuraram-se teses e discussões sobre as funções da controladoria e observou-se que, nas publicações nacionais há muitas distorções sobre o tema, logo, para obter material que trate sobre as funções da controladoria, em âmbito internacional, contactou-se uma brasileira que ocupa o cargo de *Controller* em uma empresa de grande porte na Alemanha, a qual subsidiou dados para o estudo.

Foram realizadas pesquisas no portal de periódicos da Capes, através da busca integrada, selecionando a área de conhecimento como ciências sociais aplicadas, sendo inserido o termo *Controller-ship*. Este termo foi acordado pelos pesquisadores, para não haver risco em deixar nenhum artigo relevante fora da pesquisa. Na busca efetuada foram disponibilizados 209 artigos com o termo pesquisado, em 7 bases de dados diferentes, conforme tabela 1.

Tabela 1 Bases de dados

BASES DE DADOS	Nº ARTIGOS
SpringerLink (Meta Press)	30
ScienceDirect (Elsevier)	30
Project Muse	30
Jstor Arts & Sciences I (Collection)	30
Academic Search Premier (EBSCO)	29
Emerald Fulltext (Emerald)	29
Oxford Journals (Oxford University Press)	29
SAGE Journals Online	2
TOTAL	209

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro critério utilizado para a triagem dos 209 artigos pesquisados foi à verificação dos títulos, constatando sua pertinência em relação ao tema de pesquisa. Após essa etapa sobraram 32 artigos com os títulos conexos ao tema. Na segunda etapa de exclusão de

artigos alinhados ao tema, foram verificados os resumos, restando 11 artigos, que foram totalmente traduzidos e estudados para desenvolver este trabalho.

3.2 Procedimento para Levantamento e Análise de Dados

Foram formulados questionários e enviados via e-mail com prazo de retorno. No primeiro prazo fixado não houve 100% de retorno dos respondentes, dessa forma os pesquisadores fizeram novo contato com as concessionárias de veículos que ainda não haviam regressado as suas respostas, obtendo então a totalidade dos questionários aplicados.

Os procedimentos de aplicação dos questionários as concessionárias de veículos do município de Tubarão, iniciaram em 01 de setembro de 2009 e foram concluídos no dia 26 do mesmo mês. Sendo o envio dos questionários as concessionárias no dia 01 de setembro de 2009, com prazo de retorno até o dia 18 de setembro de 2009. Nesta data havia retorno de 60% do universo pesquisado, com o novo contato e abordagem com os pesquisados da necessidade de resposta, em 26 de setembro de 2009 completou-se a totalidade dos respondentes da pesquisa.

3.3 Enquadramento Metodológico

Este estudo, quanto ao objetivo, enquadra-se em pesquisa descritiva. Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis. Triviños (1995) adverte que, o estudo descritivo exige do pesquisador entre outras delimitações, delimite a população, amostra, objetivos, variáveis e todos os levantamentos relacionados à pesquisa.

Para a realização da pesquisa de levantamento ou *survey*, usou-se como instrumento o questionário que, para Lakatos e Marconi (2001) é uma técnica de observação direta extensiva, constituído por uma série de perguntas as quais devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Para esta pesquisa optou-se pelo levantamento ou *survey*, pois Gil (2002, p. 50) argumenta que as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer [...] basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema [...] em seguida, mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Quanto ao tempo, a pesquisa pode ser classificada como um estudo transversal, que segundo Miranda (2007, p. 14), o pesquisador coleta os dados de cada caso ou sujeito num único instante no tempo, obtendo um recorte momentâneo do fenômeno investigado.

Complementando a classificação, busca-se identificar qual a sua característica quanto à abordagem do problema. Quais são as atribuições da controladoria nas concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC)? Através de informações coletadas dos questionários aplicados, serão utilizados métodos estatísticos na compilação dos dados. Esta pesquisa tem característica quali-quantitativa, unificando o método qualitativo e quantitativo.

Longaray et al (2003) destacam que os estudos que se classificam como qualitativo podem descrever a complexidade de um problema, interpretar certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos de determinados grupos sociais. E que o quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, como no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas de coletas de dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta de dados, foram enviados questionários com perguntas fechadas a dez concessionárias de veículos, de diversas marcas, em Tubarão, no sul de Santa Catarina. Estas organizações possuem e utilizam a controladoria, pois há diversas informações a serem

prestadas as montadoras de veículos, sendo o setor responsável por atender a demanda das montadoras e auxiliar o processo de gestão das concessionárias.

As concessionárias de veículos estudadas são de pequeno porte e tem estrutura administrativa que se assemelham entre elas, sendo em média de 25 a 30 funcionários que compõem seu quadro de funcionários.

Verificou-se que, 50% dos responsáveis pela controladoria possuem 25 a 35 anos, 40% 36 a 45 e uma empresa tem colaborador acima de 46 anos. Constatou-se ainda que, 80%, ou seja, em oito concessionárias, a função de *Controller* é exercida pelo sexo masculino.

A pesquisa aponta que os responsáveis pela controladoria estão distribuídos da seguinte forma: 60% são graduados, 40% especialistas e não há responsáveis com titulação de mestrado e doutorado. Entre os *Controllers* 40% concluíram especialização ou graduação em contabilidade, 20% em administração e os demais nas áreas de gestão empresarial, relações internacionais, gestão de negócios, matemática, direito, controladoria, custos e finanças.

Referente ao tempo que atua na área de controladoria, os respondentes informaram que, 50% exercem a mesma função há mais de 7 anos, 10% de 05 a 06 anos, 20% de 03 a 04 e 20% de 01 ou 02 anos.

4.1 Objetivos da Controladoria

Foi questionado aos respondentes sobre os objetivos da controladoria na concessionária em que atuam e foram replicados como sendo os escopos das atividades, conforme Tabela 2.

Tabela 2 Objetivos da controladoria

OBJETIVOS CONTROLADORIA	Nº EMPRESAS	%
Apurar a veracidade das informações	1	10%
Controlar a utilização dos recursos	3	30%
Dar suporte a tomadas de decisões	2	20%
Elaborar relatórios gerenciais	1	10%
Monitoramentos dos custos através de controles	2	20%
Manter sistema de requisição de compras	1	10%
Estabelecer níveis mínimos e máximos de estoque	1	10%
Cotações de preços	1	10%
Funcionalidade e excelência no atendimento	1	10%
Planejamento estratégico	2	20%
Fornecer informações estratégicas	1	10%
Acompanhamento dos registros contábeis	1	10%
Análise dos relatórios contábeis	1	10%
Planejamento do orçamento anual	1	10%
Acompanhamento de auditorias	1	10%
Aperfeiçoamento de processos e procedimentos	1	10%
Garantir o registro de todas as operações da empresa	1	10%
Análise de investimentos	1	10%
Organização de equipes	1	10%
Treinamento de colaboradores	1	10%
Apresentação de balanços mensais	1	10%
Planejamento Pagamentos e recebimentos (Financeiro)	2	20%
Monitoramento de resultados por setores	2	20%
Monitoramento de informações contábeis	1	10%
Planejamento Tributário	1	10%
Posicionamento no mercado	1	10%
Gestão de pessoas	1	10%
TOTAL EMPRESAS	10	

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Funções básicas da controladoria

Na Gestão Operacional, 80% efetuam o planejamento operacional, 60% elaboram relatórios e interpretação, 40% avaliam, deliberam e protegem o patrimônio, 30% administram impostos e 20% avaliam a economia política. Os respondentes afirmam que, não elaboram relatórios a órgãos reguladores e públicos, conforme o figura 1.

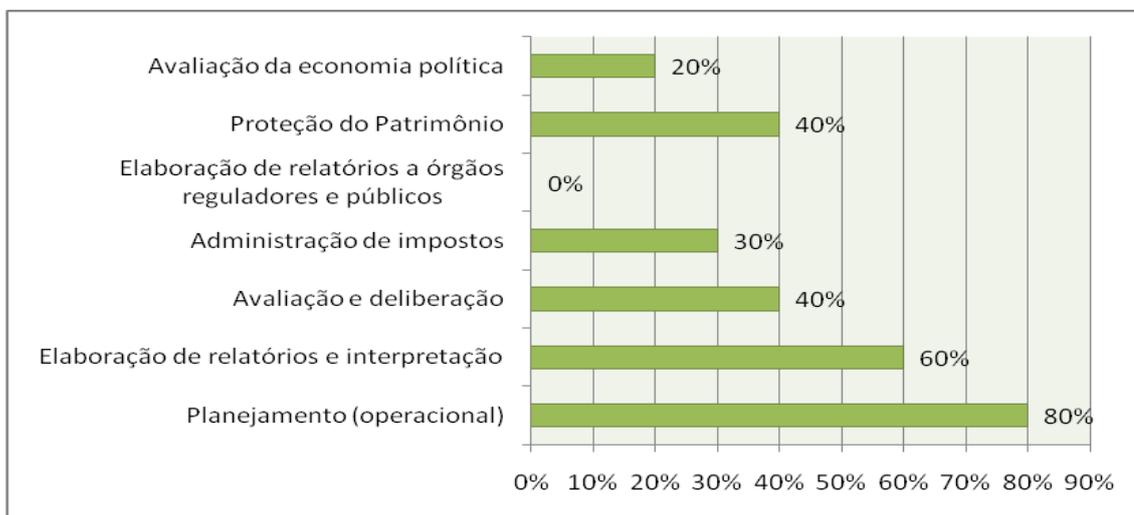


Figura 1: Gestão Operacional – Funções básicas da controladoria
 Fonte: Dados da pesquisa

Na Gestão Econômica, 70% subsidiam o processo de gestão, 60% apoiam a avaliação de resultados e 50% a avaliação de desempenho e gerenciamento de sistema de informações e 40% a necessidade de atender aos agentes de mercado, conforme o figura 2.

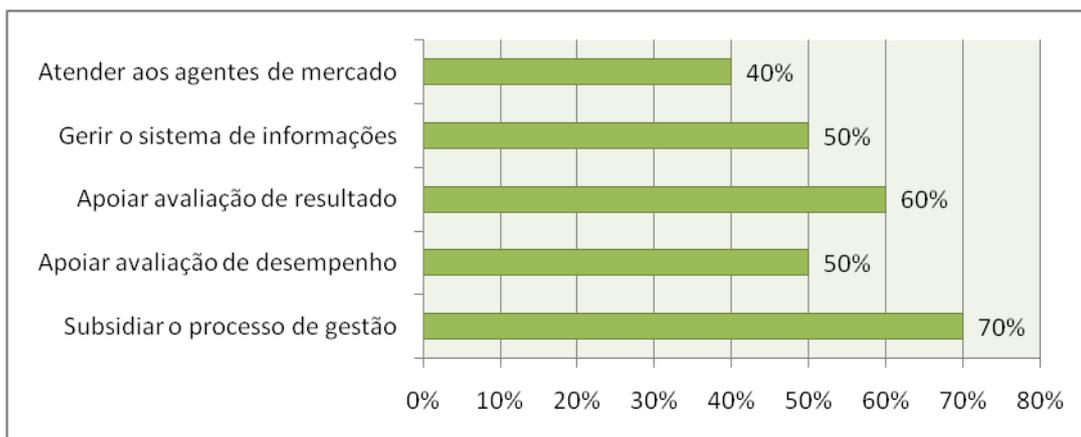


Figura 2: Gestão Econômica – Funções básicas da controladoria
 Fonte: Dados da pesquisa

Na Gestão Estratégica, o controle e a parte organizacional lideram com 70% e com 50% estão o planejamento estratégico, tático e operacional, bem como, sistema de informações e gestão de pessoas, conforme o figura 3.

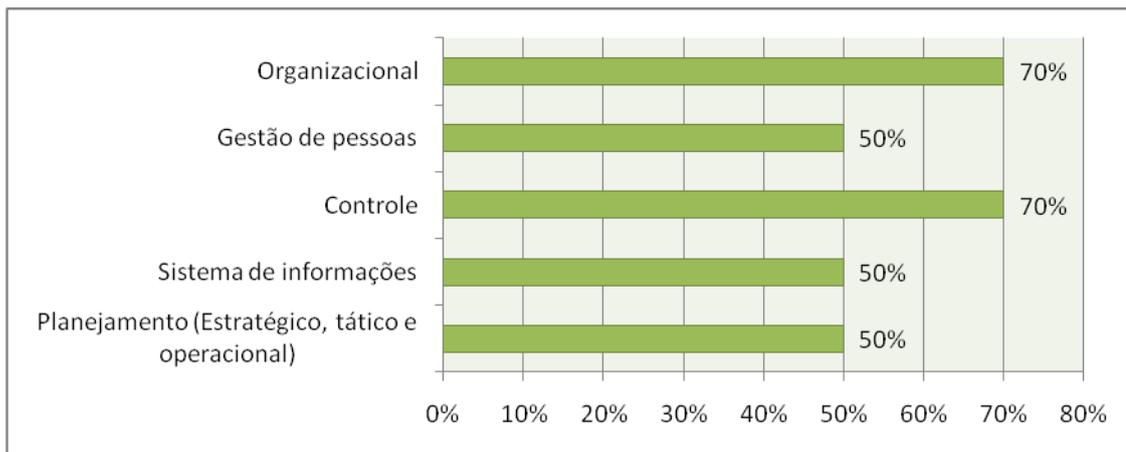


Figura 3: Gestão Estratégica – Funções básicas da controladoria
 Fonte: Dados da pesquisa

Sobre as Áreas de Abrangência da Controladoria, 90% respondeu que a área de abrangência da controladoria é contas a pagar e receber, 80% contabilidade geral e departamento financeiro, 70% recursos humanos, controle patrimonial e sistemas de informações, 60% auditoria interna e contabilidade de custos, 50% responderam que é a abrangência nas áreas de contabilidade fiscal e tributária, contratos e informática, 40% consideram que é a gestão de vendas e legislação de informações gerenciais, 30% o controle de qualidade, 20% as áreas de assessoria jurídica, suprimentos e marketing, e somente 10% a formação do preço de vendas, conforme figura 4.



Figura 4: Áreas de Abrangência da Controladoria
 Fonte: Dados da pesquisa

Na questão de implementação de ferramentas de apuração de resultados, 70% afirmaram que houve 60% escolheram os controles de resultado por unidade de negócios e, ainda, 60% a modificação nas instruções de trabalho, 50% implantaram a metodologia de modelos de rentabilidade dos negócios e procedimentos de controle, 40% implantaram sistema de gestão integrado, 20% criação de área específica para gestão e acompanhamento e 10% criação de plano anual de melhoria contínua por cliente.

Em seqüência, 90% relataram que com as novas normas houve alteração nos procedimentos de melhoria contínua dos controles internos, 80% nos controles em geral, 70% nos procedimentos de apuração de resultados, 50% na realização de estudos para redução de custos, 30% nas melhorias em *layout* e sistema de gestão empresarial e 0% código de ética, conforme figura 5.

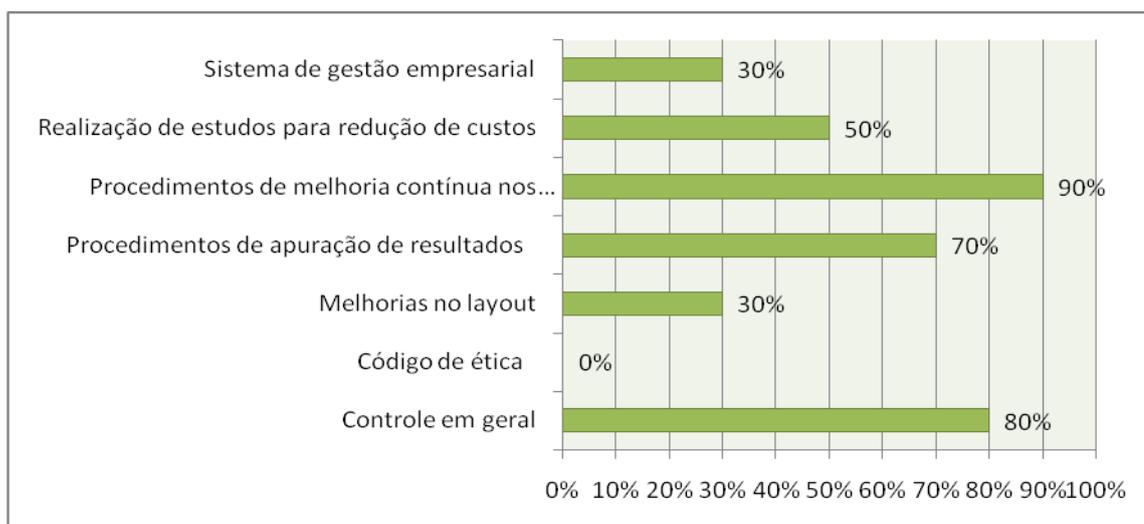


Figura 5: Procedimentos alterados após as novas normas
 Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao Nível Estratégico para o Operacional, o questionamento ao *Controller* foi o direcionamento de regras e qual a finalidade das mesmas no processo administrativo: os respondentes afirmaram que 60% consideram que as regras servem para balizar o cotidiano da empresa, evitando, assim, que cada departamento tome suas próprias decisões não vislumbrando a empresa como um todo. As regras são postas a fim de criar um procedimento padrão de atendimento e satisfação, ou seja, todos são atendidos da mesma forma. Servem para manter o controle de procedimentos e garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Estabelece, aprimora e aplica regras para que crie condições adequadas, com a finalidade de atingir a eficiência e os resultados esperados. As regras têm por finalidade permitir controle, registro, organização e ferramentas de avaliação. Um respondeu que, por ser o principal executivo tem total gerência sobre toda a cadeia. Não justificaram suas respostas 10% dos respondentes e 30% informaram que não direcionam regras.

Questionou-se, ainda, se houve regras direcionadas pelo *Controller* e se os envolvidos no operacional e administrativo conhecem as regras estabelecidas em suas funções: responderam que sim, 30% e consideram que todas as regras são definidas em conjunto. Responderam que não 20% e justificaram da seguinte maneira. Nem sempre todos os colaboradores sabem de suas reais funções. Outros 20% responderam que sim, mas não justificaram. Os demais 20% responderam que desconhecem e 10% não responderam.

Não divulgam os resultados, para que os colaboradores possam acompanhar o crescimento operacional 70% e 30% trabalham com a divulgação.

Sobre a Segregação de Funções soube-se que, ao mudar de função ou funções, existe resistência por parte dos colaboradores: justificaram que é de natureza humana e porque estão viciados na prática atual 20%, outros 70% responderam que não e não justificaram.

Os respondentes informaram que 60% a adoção de novas práticas demanda tempo para a adaptação e aceitação, mas não justificaram. Em contrapartida 20% justificaram que não há como implantar uma nova prática sem tempo. Encontram dificuldades em mudar certos colaboradores, que se acomodam com uma rotina. Na hora de mudanças surgem as dificuldades, sendo, às vezes, necessário treinamento. Outros 20% responderam que não demanda tempo, sem justificar.

Na tabela 3, estão elencadas as funções que podem ser consideradas atribuições desempenhadas pelos *Controllers* nas concessionárias em estudo:

Tabela 3 Funções consideradas como atribuições desempenhadas pelo *Controller*

ATRIBUIÇÕES DESEMPENHADAS PELO CONTROLLER	Nº EMPRESAS	%
Gestão de custos	7	70%
Elaboração de relatórios gerenciais locais	9	90%
Planejamento tributário	6	60%
Planejamento estratégico	5	50%
Elaboração de budget	3	30%
Controle orçamentário	8	80%
Participação na reestruturação societária	1	10%
Elaboração de relatórios gerenciais Internacionais	1	10%
Responsável atendimento clientes, fornec. órgãos governamentais	2	20%
Auditoria interna	7	70%
Coordenação de fechamentos contábeis mensais	6	60%
Sistemas gerenciais	6	60%
Estudos de viabilidade de investimento	6	60%
Desenvolvimento da escrita contábil	3	30%
Elaboração de manuais internos	3	30%
TOTAL EMPRESAS	10	

Fonte: dados da pesquisa

Sobre o Processo de Gestão, 80% consideram que a função é participar ativamente no planejamento estratégico da empresa e que é de responsabilidade da controladoria comparar o planejado e o executado, de forma a garantir o que realmente foi planejado. Entende que é de responsabilidade própria adequar o que foi planejado para ser executado em todas as áreas da empresa 70% dos respondentes e 30% que é o *Controller* que influencia estrategicamente na elaboração das ofertas de venda.

No que trata de índice de mensuração e desempenho 70% das concessionárias afirmam apresentá-los na média de 50% a 80% e os outros 30% em torno de 80% a 100%. Acreditam que a avaliação de desempenho é medida através da satisfação do cliente 70% dos questionados, 40% ROI (Retorno do Investimento), 30% qualidade do produto, 20% LPA (Lucro por Ação) e ROE (Retorno sobre o PL) e 10% por EVA (Valor Econômico Agregado) e os outros 10% não responderam.

O percentual de empresas que utilizam os resultados obtidos na avaliação de desempenho e desenvolvem estratégias e processos, para alcançar os objetivos da empresa é de 40% para os que usam, mas não justificaram. Responderam que não 50%, e também não justificaram. Somente 10% manifestaram que sim e justificaram que os resultados obtidos na avaliação de desempenho fornecem um panorama que favorece a aplicação adequada de investimentos em estrutura, capacitação profissional, marketing e otimização de processos e controles em geral.

Através da mensuração do desempenho a empresa consegue acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas, possibilitando a elaboração de metas e objetivos futuros? 30% disseram que sim, enumerando da seguinte forma: 1) Porque toda elaboração de metas e objetivos são utilizados em uma base de dados para projeções futuras. 2) Porque o resultado de hoje é base para os objetivos futuros, 3) A análise correta do desempenho atual demonstra a realidade do negócio em todos os seus aspectos, oportunizando corrigir eventuais desvios e estabelecer as prioridades futuras. Não responderam 40% das concessionárias, 20% responderam que sim, mas não justificaram e 10% responderam que não, sem apresentar justificar.

O Sistema de Informações da empresa permite a geração de informações úteis, confiáveis e em tempo hábil, auxiliando dessa forma os gestores? Qual o período de tempo que relatórios são gerados e a quem são repassados? Têm informações confiáveis que são utilizadas mensalmente, repassadas à diretoria 80% dos entrevistados. Uma delas repassa diariamente, semanalmente e mensalmente à gerência financeira e diretoria. Outra não tem sistema de informação que permita gerar informações úteis e em tempo hábil para a diretoria da empresa.

Alguns relatórios são usados para avaliar claramente a situação das áreas sob a responsabilidade da controladoria. A grande maioria, 60%, utiliza os balanços e balancetes, 20% a DRE (demonstração de resultados) e 10% citaram vários outros relatórios, como exemplo: fluxo de caixa, relatório de clientes, contas a pagar e receber, GPA (gestão de peças e acessórios) DEF (demonstrativo econômico e financeiro) SIG (sistema integrado gestão – *balanced scorecard*) e uma empresa admitiu não elaborar nenhum relatório.

Os respondentes em 90% abordaram que o processo de controle possibilita avaliar cada área da empresa, e que estão atingindo as metas propostas, mas 10% que não.

Há algum plano de incentivo aos colaboradores ou penalização? Revelam que não utilizam incentivos 60% dos respondentes, 20% utilizam as comissões e 10% premiações (bônus) e participação nos lucros. Responderam que não há penalização 80% e 10% dizem chamar o responsável para esclarecimentos, bem como, cortes de comissões.

As organizações informaram que 60% não têm missão. Uma delas, porém, relata que a missão é auditar, fiscalizar, implementar controles de forma que afirmem a veracidade das informações repassadas aos interessados, para tomada de decisão. Outros 10% não responderam e 30% responderam que é a qualidade de serviço, qualidade dos produtos, gestão adequada de recursos e proteção do patrimônio.

Para concluir a análise, apresentam-se algumas respostas que demonstram a opinião do *Controller* em níveis de importância das competências: 1) muito importante 2) importante 3) pouco importante 4) nenhuma importância.

Ao enumerar os tipos de conhecimentos técnicos e experiências que o *controller* deva ter, 50% consideram os instrumentos de coordenação “importantes”, 70% os métodos de conhecimento prévio, 60% apontam os instrumentos de motivação e técnicas de criatividade. Algumas empresas, ou seja, 10% acham que técnicas de criatividade, teorias comportamentais, objetivos e sistemas de indicadores não têm “nenhuma importância”.

Sobre o conteúdo dos objetos, que tratam de sistemas de informação, 60% responderam que a contabilidade de custo e desempenho (contabilidade financeira, do balanço social e do capital humano) é considerada “muito importante”, seguido de 50% que apostam em equipamentos do sistema de informações como “muito importante”. Já no planejamento e controle, o percentual chegou a 60% para instrumentos e 50% para sistemas e processos, considerados na visão da controladoria como “importante”. Na seqüência, os sistemas de objetivos têm como 70% o item identificação de objetivos e 60% a solução de conflitos de objetivos, considerados como “muito importante” e na gestão de pessoas 80% consideram

“importante” a interdependência no sistema de desempenho, 70% no estilo de gestão, seguidos de 50% com sistemas de incentivo e determinação do comportamento humano.

Das exigências pessoais, 60% elencaram que a inteligência e flexibilidade são “muito importantes”, seguida de 40% do raciocínio analítico. E por final, sobre o comportamento social 80% das empresas responderam que é a capacidade de inspirar confiança em relação à sua competência, 70% consideram as habilidades de gestão “muito importantes” e 60% das organizações consideram a sociabilidade e capacidade de persuasão “importante”.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Entende-se que a controladoria é vista como um setor de organização, o qual monitora os diversos setores, ou melhor, as atividades, tentando mensurar o desempenho empresarial, considerada como responsável por projetos, elaboração e controles apoiando os sistemas operacionais, financeiros e contábeis nas organizações.

A pesquisa teve por objetivo, portanto, identificar quais são as práticas adotadas na controladoria como unidade administrativa, em dez concessionárias de Tubarão, estado de Santa Catarina. Tratou-se de uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando-se de questionários com perguntas fechadas e abordagem qualitativa e quantitativa.

Em síntese, este estudo discorreu sobre o planejamento e controle, sistemas de informações, gestão de pessoas, bem como, as funções da controladoria e aspectos organizacionais. Por fim, a análise dos dados.

Ao analisar as respostas dos questionários aplicados em dez concessionárias, verificou-se que os *controllers* desconhecem as reais funções da controladoria e mesmo com base em dados reais, foi difícil analisar e interpretar os dados coletados.

A análise demonstra que grande parte das organizações mensura seus resultados, porém não os divulgam aos colaboradores, impossibilitando a integração da organização como um todo.

Observou-se, ainda, que as organizações visam satisfazer seus clientes, porém, não podem esquecer a importância da atuação no mercado e a sua continuidade. Não trabalham com incentivo, fator que pode provocar um baixo desempenho e desmotivar o colaborador.

Uma organização cumpre obrigações intrínsecas a missão, entretanto, 60% dos *Controllers* afirmaram que as empresas não a possuem.

Duas respostas provocaram dúvidas: 1) Em relação à utilização dos resultados obtidos na avaliação de desempenho para desenvolver estratégias e processos para alcançar os objetivos da empresa, 40% responderam usar, mas não justificaram e 50% responderam não usar, mas também não justificaram. Não ficou claro, se as concessionárias realmente utilizam os resultados de avaliação de desempenho. 2) As concessionárias se reportam ao órgão de linha, mas deveriam se reportar ao órgão de *Staff*.

Em termos gerais, não se pode fazer algum tipo de generalização e/ou ampliar qualquer afirmação que inclua as demais concessionárias do Estado, sobretudo porque os resultados da pesquisa não apresentaram um entendimento único em relação às funções da controladoria no universo limitado de 10 entidades.

É necessário aprofundar e trabalhar o tema sobre as funções da controladoria e do *controller*, pois continua sendo um tema polêmico.

Referências

ANTHONY. Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BORINELLI, Márcio L. **Estrutura Básica Conceitual de Controladoria**: Sistematização à luz da teoria e da prática. São Paulo: FEA/USP, 2006. Tese do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CALIJURI, M. S. S. **Controller**: o perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Brasília, ano 33, n. 150, nov./dez. 2004.
- CAMPIGLIA, A.O.; CAMPIGLIA, O.R.P. **Controles de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.
- CATELLI, Armando et. al. Sistema de Gestão Econômica – GECON. In: CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHING, Hong Yuh. A influência da controladoria estratégica no desempenho e criação de valor da empresa, disponível em <http://www.unieducar.org.br/biblioteca/A%20INFLUNCIA%20DA%20CONTROLADORIA%20ESTRATEGICA%20NO%20DESEMPENHO%20E%20CRIAAO%20DE%20VALOR%20NA%20EMPRESA.pdf>
- DEYHLE, A. (1991): **Entwicklungsperspektiven des Controlling**, in: Risak J./Deyhle, A. (Hrsg.) *Controlling – State of the Art und Entwicklungstendenzen*, Rolf Eschenbach zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1991.
- DEYHLE, A. (1997): **Management- und Controlling-Brevier**, 7. Auflage, Wörthsee-Ettersschlag 1997.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRANLUND, Markus; Taipaleenmäki, Jani. **Management control and controllership in new economy firms – a life cycle perspective**. *Management Accounting Research* 16 (2005) 21-57.
- HAHN, D. (1996): *PuK – Controllingkonzepte*, 5. Auflage, Wiesbaden 1996.
- HORVÀTH, Péter. **Controlling**. 10a. Ed. München: Verlag Vahlen. 2006.
- WEBER, Jürgen; ZUBLER, Susanne; KRÜGERKE Christian. **Neueste Benchmarking-Ergebnisse für die Controlling im deutsch-sprachigen Raum**. *Controlling & Management*. Jg. 2009.
- KÜPPER, Peter. *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, 4.Auflage. Berlin: MSG, 2005.

LUNKES, Rogério J.; SCHNORREMBERGER, Darci. **Controladoria**: Na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 80 p.

MINTZBERG, Henri. **Criando Organizações Eficazes**: Estrutura em Cinco Configurações. São Paulo: Atlas, 1995/2005.

MÜLLER, Elza T. Cordeiro.; BEUREN, Ilse Maria. **Evidências de institucionalização da controladoria em Empresas familiares brasileiras**, disponível em <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoII/01/CCG028.pdf>

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NOGAS, Claudio.; LUZ, Êrico E. da. **Controladoria**: Gestão, Planejamento e Aplicação. Curitiba: Ed. Lobo Franco, 2004.
Norma do COSO, traduzida pela PricewaterhouseCoopers LLP.

OLIVEIRA, L.; PEREZ JUNIOR, J.; SILVA, C. **Controladoria estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREZ JÚNIOR, J.H.; PESTANA, A.O.; FRANCO, S.P.C. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Roberto V. **Controladoria**: Uma introdução ao sistema de gestão econômica GECON. São Paulo: Saraiva, 2005.

SIEGEL, G., KULESZA, C. **From Statement Preparer to Decision-Support Specialist: The Coming Changes in Management Accounting Education**. Management Accounting, Janeiro de 1996.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JÚNIOR, Thomas. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.