



UMA ANÁLISE DA CONTROLADORIA DENTRO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR S.A. DE CAPITAL FECHADO.

AN ANALYSIS OF CONTROLLERSHIP WITHIN THE STRUCTURE ORGANIZATION OF A CAPITAL FAMILY COMPANY S.A. CLOSED.

Jefferson José Anselmo da Silva

Graduado em Ciências Contábeis (FSH)

Faculdade Santa Helena (FSH)

Rua Luiz Paes de Andrade no 115, Sancho Recife/PE

Email: jeff.jose01@gmail.com

Maciel Vidal da Silva

Graduado em Ciências Contábeis (FSH)

Faculdade Santa Helena (FSH)

Rua dos Aliados no 204, Madalena Recife/PE

E-mail: macielvidalsilva2006@hotmail.com

Robson Pereira de Oliveira

Graduado em Ciências Contábeis (FSH)

Faculdade Santa Helena (FSH)

3a Travessa Dom Expedito Lopes, 660, Jaboatão dos Guararapes-PE

Rafaela Maria José Bertino Barros

Mestre em Controladoria (UFRPE)

Faculdade Santa Helena/Faculdade São Miguel

3a Travessa Dom Expedito Lopes, 660, Jaboatão dos Guararapes-PE

E-mail: profa.rafaelabertina@gmail.com

Danielly Marques Frazão

Mestre em Ciências Contábeis (PPGCC-UFPE)

Faculdade Santa Helena/ Faculdade Ibratec

Av. Doutor Jose Rufino, 3843, Tejipio, Recife-PE

E-mail: daniellymfrazao@gmail.com

RESUMO

A controladoria exerce um papel relevante no contexto empresarial, ela cada vez mais vem angariando espaço no mercado e também na academia. O objetivo deste estudo foi de analisar a estrutura do departamento de controladoria em uma empresa familiar S.A. de capital fechado, e de modo específico, objetiva-se verificar se as funções atribuídas a controladoria

Recebido em 02.10.2019. Publicado em 10.02.2020



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

por Borinelli (2006) são utilizadas na empresa Alfa. Para a realização da pesquisa foi desenvolvido um estudo de caso, de natureza qualitativa com caráter indutivo, tendo por objetivo exploratória-descritiva, indutivo. Sobre a técnica de coleta, utilizou-se a entrevista e a documental. A entrevista foi realizada com o gestor da controladoria de uma empresa do ramo de combustível, localizada na região metropolitana do recife, com o objetivo de identificar como a controladoria está alocada na entidade e como é atribuída as suas atividades. A entrevista foi realizada no mês de novembro. No que tange à análise documental, foi evidenciado no organograma da organização em estudo que a controladoria está posicionada como linha, sendo subordinada do diretor administrativo financeiro. Observa-se que a mesma possui cinco departamentos como subordinados, a saber, Contabilidade, Planejamento e Controle Orçamentário, Análise de Investimento e Resultado, Planejamento tributário e Fiscal, Custos Gerenciais. Conclui-se que nesta organização, a controladoria está posicionada como linha, subordinada do gestor administrativo financeiro, e que das oito funções citadas por Borinelli (2006), apenas três não estão vinculadas a controladoria, a saber: a função de proteção e controle de ativos, vinculadas ao departamento administração de Patrimônio; a função controle de riscos, realizada pelo setor de Inteligência Comercial e Competitiva e a função da gestão da informação exercida pelo departamento tecnologia da informação.

Palavras-chave: Controladoria, Setor administrativo, Funções.

ABSTRACT

The controllership plays a relevant role in the business context, it is increasingly gathering space in the market and also in academia. The aim of this study was to analyze the structure of the controllership department in a privately held s.a. family business, and specifically, to verify if the functions assigned to controllership by borinelli (2006) are used in the alpha company. In order to carry out the research, a qualitative inductive case study was developed, with the exploratory-descriptive and inductive objective. About the collection technique, we used the interview and the documentary. The interview was conducted with the controllership manager of a fuel company located in the metropolitan region of the reef, in order to identify how the controllership is located in the entity and how its activities are assigned. The interview was held in november. Regarding the documentary analysis, it was evidenced in the organization chart of the organization under study that the controllership is positioned as a line, being subordinated to the chief financial officer. It is observed that it has five departments as subordinates, namely, accounting, budget planning and control, investment and result analysis, tax and tax planning, management costs. It is concluded that in this organization, the controllership is positioned as the subordinate line of the financial administrative manager, and that of the eight functions cited by borinelli (2006), only three are not linked to the controllership, namely: the protection and control function of assets, linked to the asset management department; the risk control function performed by the commercial and competitive intelligence sector and the information management function performed by the information technology department.

Keywords: Controller, Administrative Sector, Functions

1 INTRODUÇÃO

O surgimento da controladoria teve a finalidade de auxiliar os gestores para obter os melhores resultados, prevenindo perdas e transtornos que poderão acontecer devido à falta desse suporte na tomada de decisão. (DANDARO E SILVA, 2015).

A competitividade no mercado tem provocado um aumento das operações no âmbito empresarial. Os níveis de exigências têm ficado maiores a cada dia, fato que impulsiona a necessidade de criar um setor de controladoria com o intuito de gerar competitividade e otimização dos resultados econômicos. (LORENZETT E GODOY, 2016).

Para Persike *et. al.* (2015), a controladoria destacou-se devido “às diversas mudanças que ocorreram na evolução do mercado, as empresas conseqüentemente tendem a adotar procedimentos mais rigorosos em busca de informações tempestivas e fidedignas para o controle de suas atividades.”. Com as exigências do mercado, a controladoria se torna um setor essencial para as organizações devido a suas funções, atuando em diferentes áreas como: contábeis, fiscal, econômica e patrimonial, além de contribuir com a construção do sistema de informação para auxiliar os gestores para que seja eficiente e transparente. (FONSECA JUNIOR, 2009)

A controladoria visa obter as informações de modo a agrupa-las através de dados para que conseqüentemente consiga oferecer um suporte apropriado, tendo em vista contribuir para a tomada de decisão na busca de melhores resultados. (MONTEIRO *ET. AL.*, 2010). Nesse contexto, a controladoria necessita ter uma visão e conhecimento mais apurado dos setores da organização, haja vista que suas funções não são puramente contábeis, (BIANCHI, BACKES E GIONGO, 2006).

Segundo Silva e Dandaro (2015) a controladoria é o setor responsável em reunir as informações e observar as atividades elaboradas pela entidade, dirigir os processos de planejamento, gerir e observar o desenvolver contemporâneo e suas possíveis tendências para o comportamento futuro.

Fernandes e Galvão (2016) relatam alguns benefícios da controladoria na gestão das empresas, sendo eles: proventos obtidos com a diminuição de desperdícios, aumento da rentabilidade, análise precisa do patrimônio da entidade, redução de ameaças, elaboração de preços devidos, planejamento tributário, ou seja, a incorporação da controladoria nas empresas deve ser classificada como um investimento por causa dos benefícios que a mesma fornece.

Segundo Nascimento *et. al.* (2015), nas empresas familiares, os problemas identificados no decorrer do tempo se tornam mais recorrentes do que nas demais empresas por causa de influências culturais presentes nesse tipo de organizações, diante disso, a controladoria se torna muito importante devido a sua missão de conduzir todos os diretores no processo de gestão, com o objetivo de unir a sinergia organizacional com a qualidade dos resultados planejados, ainda assim, criando outro aspecto, referente ao modelo de gestão que é embasado em crenças, convicções e princípios dos gestores, resultando em certas liberdades políticas para o processo de gestão.

Diante do que foi exposto, surge a seguinte questão norteadora: qual a estrutura da controladoria dentro de uma empresa familiar de capital fechado? Complementarmente, quais são as funções atribuídas a ela?

O objetivo deste estudo é analisar a estrutura do departamento de controladoria em uma empresa familiar S.A. de capital fechado. De modo específico, objetiva-se verificar se as funções atribuídas a controladoria por Borinelli (2006) são utilizadas na empresa Alfa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Aspectos da Controladoria

A controladoria surgiu no século passado nos Estados Unidos devido ao desenvolvimento das empresas Norte-Americanas, criando assim as grandes organizações, já no Brasil ela foi inserida devido à inclusão das multinacionais provindas da América do Norte (MONTEIRO E BARBOSA, 2011; BEUREN, 2003). A controladoria tem se tornado indispensável nas empresas, uma vez que elas precisam ter a adaptação estratégica em seu ambiente, e certificar que toda a organização seja orientada para a realização da missão e continuidade.

Para Machado e Santos (2008). O surgimento da controladoria decorreu devido à evolução da contabilidade praticada na época atual, do qual sua execução está focada nas organizações econômicas, sobre empresas de capital aberto/S.A.

Ximenes (2008) afirma que a controladoria tem a finalidade de garantir informações corretas para o desenvolvimento da tomada de decisão da organização, assessorando os gestores em suas dificuldades para alcançar o êxito de suas áreas como também às questões econômicas de modo a assegurar eficácia empresarial.

Embora a controladoria seja uma área de estudo da contabilidade, percebe-se que seu espaço de atuação vai além de apenas administrar sistemas e dados contábeis, já que ela examina minuciosamente diversos dados financeiros e econômicos, projetando correlações entre processos passados, presentes e o que pode provir para a organização, acompanhando os resultados contra os objetivos estabelecidos, contribuindo com melhores diagnósticos e consequentemente assessorar os gestores na tomada de decisão organizacional (DORNELLES E BONANOMI NETO, 2017).

Na literatura podemos encontrar diferentes conceitos sobre a controladoria. Para Fernandes e Galvão (2016, p. 9), “a Controladoria pode ser conceituada como um órgão responsável pela consolidação de todas as informações relacionadas às atividades da empresa, que dão suporte aos gestores nas tomadas de decisões.” Já para Yukotagami et. al. (2010) a controladoria é entendida como área do conhecimento, onde a mesma fica responsável pela manutenção e estrutura do sistema de informação na gestão da organização, ficando encarregada por disponibilizar as informações apropriadas para a tomada de decisão, procurando trazer sempre o resultado positivo na empresa para que a entidade continue em operação no futuro.

Segundo Borges Dias (2002), a controladoria como estrutura organizacional administra e interage no processo de planejamento geral, atingindo os objetivos sugeridos e garantindo a eficácia da empresa, porém, como área de conhecimento ela participa dos três processos de gestão, com isso, a controladoria influencia a melhora nos sistemas gerenciais, melhorando o desempenho dos gestores e a eficiência/eficácia dos resultados.

Em seu estudo, Borinelli (2006, p. 198), apresenta duas definições da controladoria após análise:

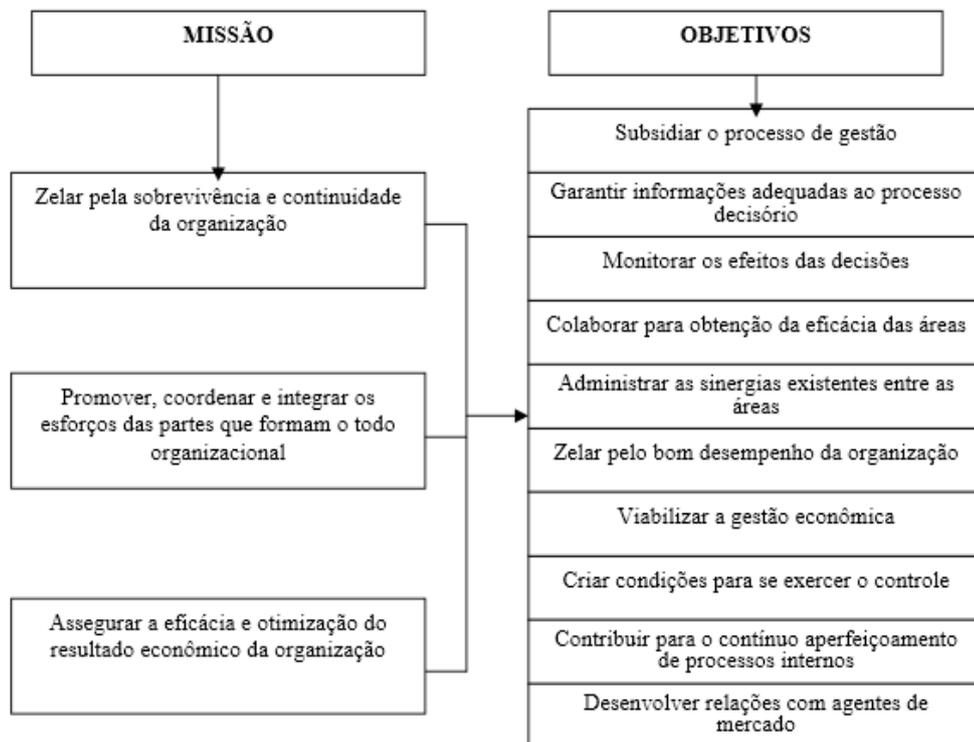
Controladoria é o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.

A controladoria tem como objetivo fazer com que os processos empresariais sejam medidos e avaliados, tendo como propósito, observar e comparar o desempenho de outras entidades do ramo, demonstrando aos gestores soluções, caso o desempenho não esteja almejando o solicitado, e com isso identificar as problemáticas e soluções. (SILVA E DANDARO, 2015; MONTEIRO *ET. AL.*, 2010).

Para Borges Dias (2002) a controladoria é responsável por todo o tratamento das informações contábeis-gerencias da entidade indispensável para o processo de gestão.

Borinelli (2006) descreve que a missão da controladoria é administrar pela continuidade e sobrevivência da entidade, por meio de processo constante de promoção, coordenação e união dos esforços de cada setor organizacional, de modo a proporcionar a eficácia e melhoria do resultado financeiro. Já sobre os objetivos, o autor realizou uma associação entre a missão e os objetivos da controladoria, de forma em que a missão está em consonância com o objetivo, conforme quadro a baixo:

Figura 1: Associação dos objetivos da controladoria com sua missão



Fonte: Borinelli (2006, p.208)

Chitolina *et. al.* (2015), definem que a controladoria tem a missão de suprir as necessidades apropriadas sobre as informações para os gestores, com o intuito de direcioná-los corretamente durante a gestão, com o objetivo de alcançar os resultados desejados no planejamento.

A missão da controladoria é melhorar os resultados financeiros, operacionais, patrimoniais e econômicos, garantindo assim a continuidade da organização, elaborando propostas satisfatórias e se tornando responsável pelos processos organizacionais. (BORGES DIAS, 2002).

2.2 - Controladoria Na Estrutura Organizacional

A controladoria está nas organizações como o órgão que observa e controla o setor de gestão empresarial, fornecendo os dados e as informações, que analisa e projeta, objetivando demonstrar aos gestores os pontos negativos existentes, e demonstra possíveis pontos posteriores que podem colocar a empresa em perigo ou diminuir o retorno esperado sobre o lucro da empresa (BRUNI E GOMES, 2010). Desse modo, a controladoria tem o dever de assessorar os gestores das organizações, disponibilizando mensurações das possibilidades financeiras e no ponto de vista organizacional, como um sistema interligado, fornecendo informações precisas beneficiando na tomada de decisão (LIMA ET. AL. 2015).

Segundo Vieira e Da Silva (2005) atualmente no ambiente de mudanças intensas e contínuas, a controladoria torna-se bastante solicitada devido ao fato de estar se enquadrando como setor responsável pela gestão econômica empresarial, com o objetivo de posicionar a organização em melhor eficácia, observando o futuro e o ambiente externo globalizado, que traz com ele o crescimento de competitividade nas organizações e o desafio de sua sobrevivência no mercado.

No processo organizacional, a controladoria está implantada como setor eficiente, dando o suporte necessário. Porém, ela pode estar enquadrada nas organizações como staff, realizando uma assistência na tomada de decisão sem se envolver ou linha, que a controladoria está presente dentro do processo na tomada de decisão. Para Chagas e Bonzanini (2003), a controladoria sobre a visão sistemática empresarial, e sobre a sua importância para a organização e pela sua posição na missão da empresa, ela pode ser vista no órgão como staff, caracterizada pelas suas atividades de auxílio e consultoria ou como linha, caracterizada no controle interno, na realização de informações e na decisão dos sistemas de informação.

Para Borinelli (2006), a forma em que a controladoria irá exercer suas atividades dependerá do modelo de gestão da organização, ou seja, a função da controladoria poderá ser linha ou staff, cabe à forma que a área organizacional queira encaixar a posição hierárquica em que a exercerá.

O autor Chiavenato (2000), destacou as características do profissional na organização em função de linha e staff, conforme figura abaixo:

Quadro1: As características da linha e do staff

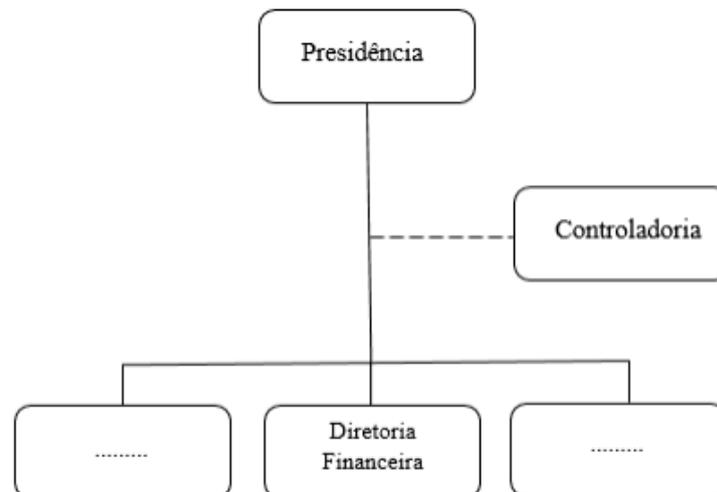
Aspectos	LINHA	STAFF
Papel principal	É quem decide	É quem assessora
Atuação	É quem cuida da execução	É quem da consultoria
Tipo de atividade	Comando, Ação, Trabalho de campo	Recomendação, Alternativas, Trabalho de gabinete
Responsabilidade	Pela operação pelos resultados	Pelo planejamento, Pelas sugestões
Exemplo	Gerente de departamento	Gerente de staff

Fonte: chiavenato (2000, p. 231)

Conforme Chiavenato (2000), o profissional responsável pelo órgão de staff é responsável pela execução de assessoria e serviços especializados como: financia, comprar, gerir recursos humanos, planejar e controlar etc.

Segundo Schmidt, Santos e Martins (2014), normalmente a controladoria está como staff do gestor principal, esse posicionamento ocorre quando o profissional da controladoria exerce apenas suas funções com autonomia de manifestar seu posicionamento no processo decisório dos gestores principais, essa interferência caracteriza-se pela formação de opiniões com o objetivo que os gestores tenham as decisões mais satisfatórias para que a missão da empresa seja concluída, e também encarregar-se com os processos de avaliação, cumprimento e conduta na organização.

Figura 3: Controladoria como Staff do presidente



Fonte: Adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.149).

O profissional que realiza suas funções em linha está diretamente ligado ao propósito básico da empresa, sua posição tem autonomia para decidir e executar as funções principais ou associadas diretamente aos objetivos da organização. Chiavenato (2000).

Schmidt, Santos e Martins (2014), descrevem que em organizações a controladoria está posicionada como subordinada ao diretor administrativo/financeiro. O profissional da controladoria tem uma possibilidade de perder sua autonomia, observando a não existência e a mesma facilidade de interferir nos processos decisórios da alta administração, criando dificuldade com que suas informações sejam utilizadas pelos gestores e também obstáculos que o impeçam de avaliar o desenvolvimento individual de cada gestor, principalmente o diretor administrativo/financeiro. Além de complicações para implementar controles que deverão passar pela autorização dos superiores hierárquicos, o que ocasionará problemas na gestão do risco da entidade.

Figura 4: Controladoria a diretoria financeiro



Fonte: Adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.149).

2.3 Funções Da Controladoria

Para obter o sucesso administrativo/financeiro, a controladoria impõe em prática a união da gestão com controle, fazendo assim as informações se interligarem entre os setores. A controladoria como setor, veio para complementar o processo e controle empresarial, que mesmo com a ramificação das áreas na organização, elas estão interligadas em meio às atividades da controladoria.

Sobre o conceito de funções Lunkes *et. al.* (2009), relatam que o objetivo das funções é nortear o campo de atuação de determinada área do saber, é como um ato natural ou característico de um órgão, máquina ou aparelho.

Para Chitolina *et. al.* (2015), a controladoria é encarregada por toda base conceitual, com o objetivo prevenir as necessidades dos gestores referentes às informações para a realização da tomada de decisão, para suceder tal fato, torna-se fundamental o desempenhar das funções da controladoria na entidade.

Em sua pesquisa, Lunkes *et. al.* (2009), evidenciam as funções da controladoria encontrada em estudos realizados em obras de três países: na primeira coluna encontra-se as principais funções relatadas e nas restantes se destacam os autores das obras e a totalização em frequência de citação de cada função, conforme quadro 3.

Quadro 3: Funções da controladoria de acordo com obras e manuais de referência dos Estados Unidos, Brasil e Alemanha.

Uma Análise da Controladoria dentro da Estrutura Organizacional de uma empresa familiar s.a. de Capital Fechado

País	FUNÇÕES																					
	AUTORES	Planejamento	Controle	Sistema de Informação	Elab. Relat. e Interpretação	Contábil	Auditoria	Administração dos Impostos	Controle Interno	Avaliação e Deliberação	Avaliação e Consultoria	Relatórios Governamentais	Proteção de Ativos	Processamento de Dados	Meduração de Risco	Organização	Direção	Desenvolver Pessoal	Análise e Avaliação Econômica	Atender Agentes de Mercado	Coordenação	
Estados Unidos	Jackson (1949)				X	X	X	X														
	Financial Executives Institute (1962)	X			X			X		X		X	X							X		
	Cohen e Robbins (1966)	X	X					X			X	X	X							X	X	
	Heckert e Willson (1963)	X	X		X	X														X		
	Vancil (1970)	X	X			X								X								
	Anderson, Schmidt e McCosh (1973)		X		X	X							X		X							
	Willson e Colford (1981)	X	X		X		X	X														
	Roehl-Anderson e Bragg (1996)	X				X										X	X					
	Anthony e Govindarajan (2002)	X	X		X		X		X				X						X	X		
	Horngren, Sundem e Stratton (2004)	X	X		X								X							X		
	Sub-Total (EUA)	8	7	0	7	5	3	4	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	5	1	0
Alemanha	Mann (1973)	X	X	X																		
	Bramsemann (1980)	X	X	X												X						
	Welge (1988)	X	X	X						X												
	Serfling (1992)	X			X						X	X								X	X	
	Reichmann (2001)	X	X	X																		X
	Hahn (2001)	X	X	X													X					X
	Schwarz (2002)	X			X						X	X								X	X	
	Weber (2004)	X	X	X																		X
	Küpper (2005)	X	X	X												X		X				
	Horváth (2006)	X	X	X														X				X
Sub-Total (Alemanha)	10	8	8	2	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	2	2	1	2	2	4		
Brasil	Tung (1974)	X	X		X	X	X							X								
	Kanitz (1976)	X	X	X		X				X												
	Yoshitake (1984)		X		X	X						X	X									
	Mossiman e Fisch (1999)	X	X		X	X																
	Almeida, Parisi e Pereira (2001)	X	X	X						X										X	X	
	Peleias (2002)	X	X	X																	X	
	Beuren (2002)		X	X													X					
	Brito (2003)	X	X		X	X																X
	Padoveze e Benedicto (2005)	X	X		X	X																
	Nascimento e Reginato (2007)	X	X	X							X											
Sub-Total (Brasil)	8	10	5	5	6	1	0	0	2	1	0	1	1	1	0	1	0	1	3	0		
Total	26	25	13	14	11	4	4	1	4	4	2	8	2	2	3	4	2	8	6	4		

Fonte: Lunkes et al (2009, p. 68)

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia Da Pesquisa

Essa pesquisa, no que tange a natureza dos dados, é classificada como qualitativa. O método qualitativo tem como fonte de pesquisa o ambiente, utilizando como instrumento na coleta de dados conforme Prodanov e Freitas (2013). Os autores (2013, p.70) afirmam que nesse tipo de estudo “o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto estudado em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.”

Quanto ao objetivo, essa investigação foi enquadrada como exploratório-descritiva. De acordo com Koche (2002, p.126), “O objetivo fundamental de uma pesquisa exploratória é descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer.”

Pesquisa exploratória, no ponto de vista de Prodanov e Freitas (2013), é o momento em que está nos primeiros momentos do estudo, tendo como finalidade adquirir mais informação sobre a pesquisa, favorecendo a delimitação do estudo.

Quanto à observação dos fatos, foi realizado em modo de pesquisa descritiva. Gil (2002, p.42), descreve que “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais, preocupados com a atuação prática.”

Gil (2002) ressalta que pesquisa descritiva, objetiva o detalhamento das características do estudo, assim, ele descreve que para a realização desse método, as características mais indicadas, que é a coleta de dados, que pode ser em questionário ou observação sistemática.

Segundo Koche (2002, p.124), pesquisa “descritiva constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem.”

Para Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados sem ter influência do pesquisador. Analisa periodicidade do fato, os aspectos, sua essência, sua origem e se está incluso em outros fatos. Desse modo, são realizadas técnicas específicas.

Quanto à lógica, essa pesquisa foi enquadrada como indutiva. Que para Lakatos e Marconi (2003, p.86) “o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.”

Para Koche (2002, p.62) “A indução usa o princípio do empirismo de que o conhecer significa ler a realidade através dos sentidos. Ou melhor: conhecer é interpretar a natureza, com a mente liberta de preconceitos.”

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.28), “é o método responsável pela generalização, isto é, partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral, com origem na análise dos fatos ocorridos no cotidiano das organizações.”

Sobre a técnica de coleta, utilizou-se a entrevista e a documental. Segundo Gil (2002, p.117), a pesquisa “pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso.”

De acordo com Boni e Quaresma (2005), o método de pesquisa semi-estruturada une as perguntas abertas e fechadas, para que na realização da pesquisa o entrevistado tenha a disponibilidade de descrever com mais facilidade sobre a natureza do tema, citando que esse

método é mais utilizado para delimitação do volume das informações, conseguindo um melhor direcionamento para o objetivo da pesquisa.

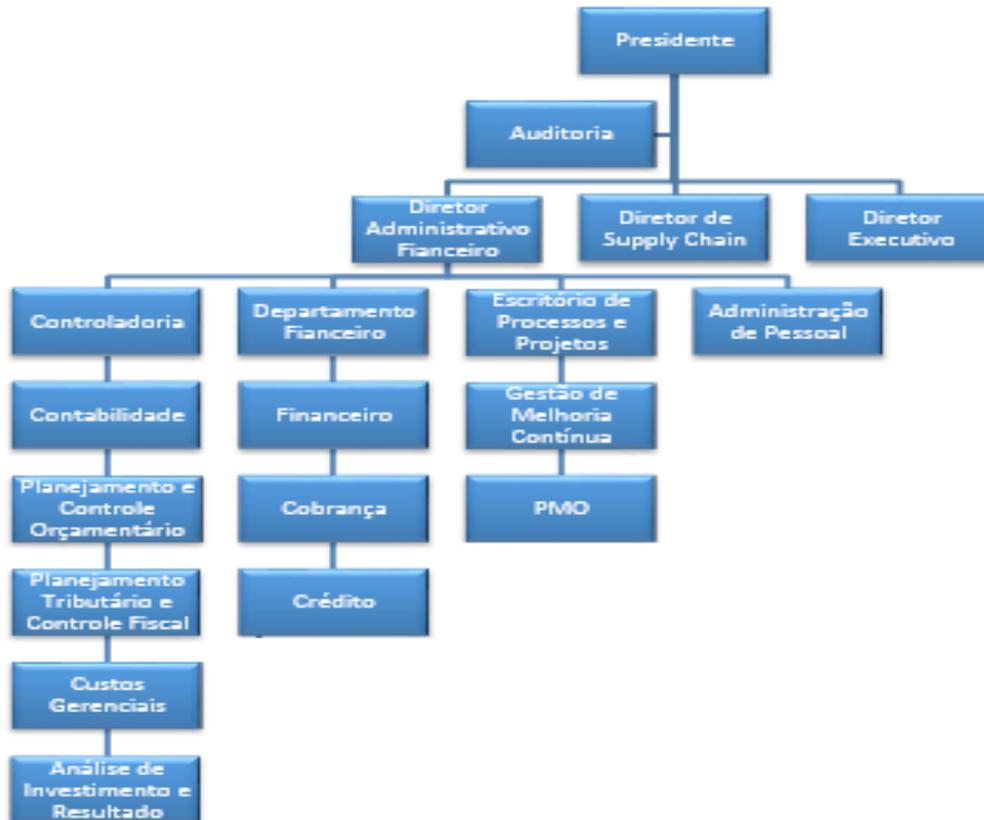
A entrevista foi realizada com o gestor da controladoria de uma empresa do ramo de combustível, localizada na região metropolitana do Recife, com o objetivo de identificar como a controladoria está alocada na entidade e como é atribuída as suas atividades. A entrevista foi realizada no mês de novembro. No que tange à análise documental, foi obtido o organograma da empresa. De acordo com Godoy (1995, p.21) “os documentos constituem uma rica fonte de dados”.

Com o propósito de alcançar o objetivo deste estudo, foi utilizado um estudo de caso, que segundo os autores Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso constitui-se em coletar informações e analisa-las sobre determinado assunto, categoria, grupo ou sociedade, com o objetivo de compreender os diversos aspectos de sua existência conforme o estudo da pesquisa.

4 - Análise Dos Dados

A empresa denominada Alfa é uma sociedade anônima de capital fechado que atua em 14 estados brasileiros, além do distrito federal. A mesma vem se consolidando no mercado e hoje é uma das maiores distribuidoras de combustível do país. A empresa possui um organograma muito extenso, foi recortada apenas a parte em que a controladoria está evidenciada, conforme ilustra a figura 5.

Figura 5: A controladoria dentro da estrutura da empresa Alfa.



Fonte: empresa Alfa (2017)

A controladoria dentro da empresa Alfa ocupa uma posição de linha e fica subordinada ao diretor administrativo financeiro. Observa-se também que os setores: contabilidade, planejamento e controle orçamentário, planejamento tributário e controle fiscal, custos gerenciais, análise de investimentos e resultado estão diretamente ligados a controladoria, sendo subordinados a ela.

De acordo com o gestor nesta posição o departamento de controladoria possui uma maior autonomia para deliberar e executar suas atividades. O que corrobora com o entendimento de Dornelles e Bonanomi Neto (2017, p. 60) “as decisões tomadas como setor de linha estão mais relacionadas às não conformidades dos contratos em relação aos seus custos, e o desdobramento de ações para reverter este quadro quando necessário.”.

Segundo o respondente, a composição dos setores que a controladoria é responsável possuem trinta e dois colaboradores distribuídos da seguinte forma:

Quadro 4: Distribuição dos colaboradores na organização.

Colaboradores	
Contabilidade	8
Planejamento e Controle Orçamentário	4
Análise de Investimento e Resultado	2
Planejamento Tributário e Fiscal	1
	5

Custos Gerenciais	2
Gerente de Controladoria	1
	3
Total de colaboradores CTN	2

Fonte: empresa Alfa (2017)

Apesar de existir apenas uma pessoa responsável pelo setor da controladoria, (o gerente), conforme demonstra o quadro, a controladoria como o todo é dividida entre os cinco departamentos descritos, tornando-os subordinados da controladoria, ou seja, a controladoria fica encarregada em analisar e supervisionar suas atividades.

Foi indagado ao gestor perguntas sobre as funções exercidas pela controladoria inspirado nas funções descritas por Borinelli (2006, p. 135 a 139).

4.1 - Função contábil

Com base nas funções descritas por Borinelli (2006) foi realizada a entrevista com o gestor. Indagou-se sobre quem realiza a escrituração, gera os relatórios e analisa e interpreta as demonstrações contábeis. O mesmo respondeu que o setor de contabilidade fica responsável por registrar todos os atos e fatos contábeis da organização, além de analisar todos os registros afim de validar a veracidade das informações. A contabilidade também gera e publica todas as demonstrações contábeis e financeiras.

Das atividades descritas por Borinelli (2006), no que tange a função contábil, o ato de escriturar, produzir relatórios, analisar e interpretar as demonstrações contábeis nesta empresa Alfa fica com o departamento de contabilidade. Todavia, esse departamento é subordinado direto ao de controladoria.

Perguntou-se também qual setor atendia agentes de mercado e suas demandas por informação e desenvolvia políticas e procedimentos contábeis e de controle, o entrevistado respondeu que a controladoria é responsável por atender todos os agentes internos e externos, enviando informações necessárias para determinados fins, e é ela que desenvolve e revisa suas políticas internas de controle.

4.2 - Função gerencial/estratégica

Sobre a função gerencial/estratégica indagou-se se a controladoria coordena, assessora e consolida os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões. O mesmo respondeu que a controladoria tem um papel altamente estratégico dentro da organização, sendo o principal fornecedor de informações para tomada de decisão.

Perguntou ao entrevistado, se a controladoria cria condições para a realização do controle. A resposta do mesmo é que a controladoria da empresa ainda está em processo de crescimento e ainda não consegue manter uma política de controle propícia ao setor, mas está sendo desenvolvido diversas padronizações de forma a definir os processos corretamente para que a controladoria consiga crescer dentro da organização.

Ainda sobre a função gerencial/estratégica, foi questionado se a controladoria realiza estudo sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento. O entrevistado afirmou que quem realiza essa função é o setor de Análise de Investimento e Resultado (AIR). Vale ressaltar, que o departamento AIR é subordinado diretamente pela controladoria, e que este assim como todos os que aparecem no organograma (figura 5) que estão subordinados possuem suas tarefas analisadas pelo gerente da controladoria, ou seja, apesar de não ser uma

atividade efetuada diretamente pela controladoria, nesta organização ela é a responsável por esse setor, e por consequência por supervisionar essa atividade.

Indagou-se ainda, se existia a realização de estudos de natureza contábil-econômica, o gestor respondeu de modo positivo, explicando que os estudos realizados nesta área são para tomadas de decisões e para suportar aquisição de novos negócios.

4.3 - Função de custos

Sobre a função de custos foi questionado se a controladoria é responsável por registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização. O gestor afirmou que essa responsabilidade fica com setor de custos Gerenciais, o mesmo é responsável pela execução da análise de custos e a margem de lucro.

Questionou-se se a controladoria faz análise de viabilidade de lançamentos de produtos e serviços, de linhas de negócios e de clientes. O gestor afirmou que a Alfa tem um setor específico para a realização de estudos de mercado e clientes, setor esse denominado como PRICING, mas o setor não está ligado diretamente com a controladoria e que referente aos produtos, não é realizado uma inovação devido à impossibilidade do mercado. Assim, entende-se que apesar da controladoria ter o setor de custos como subordinado, a controladoria não interage no andamento e viabilidade dos negócios.

4.4 - Função tributária

Sobre a função tributária, foi questionado se a controladoria realiza as atividades de apuração e controle de impostos, tributos e contribuições e se elabora o planejamento tributário. O gestor respondeu sim, através do setor de Gestão tributaria e de controle fiscal. Este setor assim como os demais subordinados apresentados no organograma (figura5) possuem suas tarefas analisadas pelo gerente da controladoria, isto é, mesmo sendo uma atividade efetuada pela controladoria, na organização, essas atividades são atribuídas ao setor de gestão tributaria, tendo a controladoria o dever de supervisiona-la.

4.5 - Funções de proteção e controle de ativos

Sobre a função de proteção e controle dos ativos, indagou-se a controladoria realiza atividade de proteção e registro todos os ativos da organização. O gestor afirmou que na organização existe o setor de administração de patrimônio que realiza o controle dos ativos da empresa, sendo ele que fornece as informações dos ativos para a contabilidade, porém, este setor não está interligado com a controladoria.

Foi questionado se a controladoria analisa e contrata opções de seguros. O gestor respondeu que a controladoria não realiza nenhum estudo sobre o assunto.

Apesar dessa função se atribuída a controladoria segundo Borinelli (2006), nessa organização a controladoria não tem o total conhecimento, devido a atividade ser realizada a outro setor que não esta no rol de subordinados da controladoria.

4.6 - Função de controles internos

Sobre a função de controle interno, indagou-se se a controladoria estabelece e monitora o sistema de controle interno da entidade (destinado a proteção do patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade). O gestor respondeu que devido a controladoria ainda está em processo de crescimento, não existe um controle interno bem adequado, mas estão realizando ações para crescer sobre o assunto. Ou seja, apesar da controladoria ter uma grande força no que tange informações e processos na organização, ela ainda não está completamente interligada aos processos internos da entidade.

4.7 - Função controle de riscos

Sobre a função de controle de riscos, foi questionado se a controladoria identifica, mensura, analisa, avalia, divulga e controla os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos. O gestor respondeu que existe um setor que realiza todo esse procedimento, é o setor Inteligência Comercial e Competitiva, que está ligado ao setor de Gerenciamento Integrado e não a controladoria, ou seja, conforme Borinelli (2006) apesar desse ser uma função da controladoria, ela é a mais recente dentre as demais funções no rol da controladoria, assim, na empresa Alfa ela função ainda não esta alocada dentro da controladoria.

4.8 - Função da gestão da informação

Sobre a função da gestão de informação, indagou-se a controladoria realiza controle e modelo de informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas. O gestor respondeu afirmando que apenas a controladoria é apta e autorizada a divulgar informações econômicas, financeiras e contábeis da entidade.

Questionou-se também se a Controladoria desenvolve, implementa e gere os sistemas de informações, no que tange às informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais (estando fora do escopo de suas funções a preocupação com o gerenciamento da tecnologia e infra-estrutura dos sistemas). O gestor respondeu que existe um setor de tecnologia da informação que é responsável por esses processos. Ou seja, apesar da controladoria ser o setor específico para divulgar as informações, ele não tem autonomia de decidir no processo de desenvolvimento de sistemas na organização.

5 - CONCLUSÃO

Essa pesquisa objetivou analisar a estrutura do departamento de controladoria em uma empresa familiar S.A. de capital fechado e de modo específico verificar se as funções atribuídas a controladoria por Borinelli (2006) são utilizadas na empresa Alfa.

Diante do que foi exposto sobre a controladoria e suas funções na entidade Alfa, foi evidenciado no organograma da organização em estudo que a controladoria está posicionada como linha, sendo subordinada do diretor administrativo financeiro. Observa-se que a mesma possui cinco departamentos como subordinados, a saber, Contabilidade, Planejamento e Controle Orçamentário, Análise de Investimento e Resultado, Planejamento tributário e Fiscal, Custos Gerenciais. A formação desse grupo de setores que a controladoria coordena é formada por trinta e duas pessoas, como foi mostrado quadro 4.

Foi realizada uma entrevista com gerente da controladoria inspirado na lista de funções descrita por Borinelli (2006), foram feitas catorze questões com intuito de verificar o

departamento de controladoria utilizada às funções. Do grupo das oito funções por Borinelli (2006), apenas três funções não estão no rol da controladoria na empresa Alfa.

Todavia, essas funções que não estão no rol da controladoria, encontram-se vinculadas a outros setores, a saber, a função de proteção e controle de ativos, que é realizada no departamento de administração de patrimônio, a função controle de riscos é realizada pelo setor Inteligência Comercial e Competitiva e a função da gestão da informação é realizada pelo setor de tecnologia da informação. Vale ressaltar que a função de controle interno ainda não está bem desenvolvida na controladoria, não tendo um controle adequado.

6- REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. BOOKMAN. 2002.

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. ConTexto, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º semestre 2006.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), p. 68-80, janeiro-julho/2005.

BORGES DIAS, Bibiani. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em empresa prestadora de serviços de hemodinâmica**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. Universidade de São Paulo. 2006.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. **Controladoria empresarial**. EDUFBA. 2010.

CHAGAS, Marli Braun; BONZANINI, Osmar Antonio. **Controladoria é staff ou linha?**. Revista de Administração. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Campus. 2000.

CHITOLINA, Ângela Maria; MACHADO, Camila; ALVES, Deivite Geraldo; PERSIKE, Kelly Cristina Gimenez. **Funções da Controladoria: um Estudo em Indústrias de Calçados de São João Batista/SC**. UNIVALI. Congresso de contabilidade 2015.

DA FONSECA JÚNIOR, João Carlos. **Um estudo sobre a percepção das fontes de resistência à implantação da estrutura de controladoria: Um estudo multicase em**

empresas pernambucanas. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Recife/PE. 2009.

DE LIMA, Jéssica Medeiro; DOS REIS, Peterson; ALVARENGA, Franciane de Oliveira; CAMPOS, Daniela Ferreira. **A atuação da controladoria nas organizações: estudo de caso comparativo entre média e pequena empresa.** Xii simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2015.

DO NASCIMENTO, José Orcélio; MARTINS, Flavia Regina Cascarelli; ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira; LUGOBONI, Leonardo Fabris. **Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa.** Congresso de contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina. 2015.

DORNELLES, Treice Silva; BONANOMI NETO, Antonio. **CONTROLADORIA: Setor staff ou de linha? Um estudo de caso na empresa liderança serviços.** Revista Eletrônica Estácio Papirus, v.4, n.1, p. 46-62, jan./jun. 2017.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. **A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício.** REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA (RTA) v.5, n.1, p.3-16, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** ATLAS S.A.. 2002

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica-teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** EDITORA VOZES. 2002.

LORENZETT, Daniel Bernitti; GODOY, LEoni Pentiado. **Produção do conhecimento em controladoria: Análise da produção científica nacional dos últimos anos.** REVISTA ESPACIOS. Vol. 37 (nº 12), p. 6. 2016.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil.** Revista Universo Contábil, vol. 5, núm. 4, outubro-diciembre, 2009, pp. 63-75.

MACHADO, Lúcio de Souza; MACHADO, Michele Rílany Rodrigues; DOS SANTOS, Eduardo José. **Atuação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte: um Estudo de Caso.** ISSN 1807-1821, UFSC, Florianópolis, ano 05, v.1, nº10, p. 53-67, Jul./Dez., 2008.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** ATLAS S.A.. 2003.

MONTEIRO, Edite Luiza Mancio; YUKOTAGAMI, Marina; COSTA, Paula Cristina; GOMES, Anderson; LAMEU, Maria Aparecida; LIMA, Igor Gabriel. **A controladoria e o controller no processo de gestão organizacional**. UNISEPE/FVR. 2010.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. **Controladoria Empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.38-59, 2011.

PELLISSARI, Anderson Soncini. **Proposição de modelo de formulação de estratégia para pequenas empresas com base na cultura corporativa e competência gerencial**. REVISTA ESPACIOS, v.37, n 14, p. 24, 2016. Pesquisado em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n14/16371424.html>

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**. UNIVERSIDADE FEEVALE. 2013

SANTOS, Anderson Alexandre; MIRANDA, Carla Cristina Ferreira. **A Importância da controladoria nas pequenas e médias empresas**. XIV encontro latino americano de iniciação científica e x encontro latino americano de pós-graduação – universidade do vale do Paraíba.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz; MARTINS, Marco Antonio dos Santos. **Manual de controladoria**. São Paulo. Editora Atlas S.A.. 2014.

SILVA, Camila Carolina; DANDARO, Fernando. **Os benefícios da gestão por controladoria nas empresas**. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”. F. v. 09, nº 2, p. 64-83, JUL-DEZ, 2015.

VIEIRA, Patrícia Aparecida; DA SILVA, José Alberto Teixeira. **Controladoria estratégica: focando o futuro da organização**. São José dos Campos – SP. 2005.

XIMENES, Elizabete Lopes. **A função da controladoria**. UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES. RIO DE JANEIRO. 2008.