

A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE ÁLCOOL NA MICRORREGIÃO DOURADOS - MS.

Jeane Aparecida Contani
Leticia de Oliveira, Dra

Resumo: O estudo realizado teve como objetivo analisar e avaliar o papel da controladoria no processo de gestão, utilizando, para tal, uma empresa de fabricação de álcool etílico na microrregião de Dourados – MS. Foi desenvolvida uma pesquisa dentro dessa empresa para verificar se a controladoria está sendo utilizada no processo de gestão, qual é o papel da controladoria e suas funções dentro dessa empresa. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica e exploratória, foi elaborado um roteiro de entrevista e dirigido aos supervisores da área financeira, contábil e de planejamento, obtiveram-se as respostas, as quais foram analisadas. De acordo com os dados levantados, conclui-se que só existe controladoria no organograma da empresa, não existe controladoria na prática e também não existe o cargo de *controller*, as funções são realizadas pela área de planejamento, dando suporte aos diretores e gerentes da empresa para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Controladoria; Planejamento; Execução; Controle; Sistema de Informação.

1. Introdução

No ambiente globalizado e competitivo as empresas precisam buscar novas alternativas para cumprir sua missão de dar continuidade e chegar aos objetivos planejados. Como a missão de qualquer organização é crescer e obter lucros é necessário que seus gestores procurem alternativas adequadas para melhorar o processo de gestão e tomar decisões certas. Por esse motivo, muitas empresas estão buscando e implantando em sua gestão a controladoria, com objetivo de alcançar metas por meio do processo de planejamento e controle, visando à eficiência e eficácia organizacional.

A controladoria pode ser um instrumento eficaz na administração de empresas trazendo soluções e resolvendo problemas decorrentes da falta de uma estrutura organizada e apresentando resultados para concretizar os objetivos esperados. Mas, será que as empresas, atualmente instaladas na microrregião de Dourados, possuem esta alternativa de melhora no processo de gestão? Será que possuem o setor de controladoria na empresa, já visando alcançar os objetivos esperados? Ou não estão preocupados com a sua estrutura organizacional e todas as conseqüências que uma má estrutura pode acarretar?

Diante da importância da controladoria em uma empresa, dos diversos objetivos que uma empresa almeja alcançar, este trabalho, através de pesquisa na literatura da área, propõe analisar a atuação da controladoria no processo de gestão, utilizando, para tal, uma empresa recente, de fabricação de álcool etílico, que está atuando na microrregião de Dourados – MS, além de verificar se a controladoria é utilizada no processo de gestão.

Para atingir seu objetivo este artigo está dividido em: Introdução, que traz um breve relato sobre a controladoria e os objetivos desta pesquisa; Referencial Teórico, que apresenta as definições e funções da controladoria, do *controller*, além de relações da controladoria com o planejamento, com o controle, com a execução e com o sistema de informações; apresenta, em seguida, o Método e os Procedimentos, no qual está o método e os procedimentos utilizados durante a realização deste trabalho e um resumo sobre as atividades da empresa estudada; a parte de Análise e Síntese dos Dados traz os resultados obtidos pelo reposta obtidas, separados por tópico de questão (missão, controladoria, *controller*, planejamento, execução e controle, e sistema de informações), e Considerações Finais, que apresenta a conclusão de toda a pesquisa realizada para este artigo.

2 Referencial Teórico

2.1 Administração e Gestão de Empresas

Administração é o processo de se planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar os objetivos, e gestão como uma nova maneira de se gerir uma empresa, logo são sinônimos.

Para Mosimann e Fisch (1999, p.28) “A abordagem do conceito de gestão empresarial requer o conhecimento da etimologia da palavra gestão, a qual deriva do latim *gestione* que quer dizer ato de gerir, gerência, administração”. Portanto, gestão e administração são palavras sinônimas.

Na busca pela otimização dos resultados econômicos da empresa surge à necessidade de maiores informações, pois os gestores as precisam para tomar decisões eficazes. A falta de integração entre os departamentos da empresa faz com que faltem informações, por isso a controladoria vem se destacando, para auxiliar os administradores no processo de gestão. A controladoria surgiu, no século XX, nas grandes corporações norte-americanas como alternativa de se obter controle sobre todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais.

2.2 Controladoria

Borinelli (2006), em sua tese, fez uma análise e cita um resumo de alguns aspectos conceituais da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), que consta no quadro 1.

DIMENSÃO	ASPECTOS-CHAVE		
Definição	Controladoria e um conjunto de conhecimentos que constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira, e patrimonial relativas ao controle do processo de gestão organizacional.		
Objetos de estudos	1	As organizações	
	2	O processo (e o modelo de) gestão como um todo, incluindo as gestões operacional, econômica, financeira e patrimonial.	
	3	As necessidades informacionais, consubstanciada nos modelos de decisão e de informação	
	4	O processo de formação dos resultados organizacionais, compreendendo os modelos de mensuração e de identificação e acumulação.	
Enquadramento científico	Ciências Factuais e Sociais		
Ciências Afins	Contabilidade	Direito	Psicologia
	Administração	Estatística	Sociologia
	Economia	Matemática	Outros
Subdivisões	1	Quanto à natureza da organização em que se aplica.	Controladoria Pública
			Controladoria Empresarial
			Controladoria em Entidades do Terceiro Setor
	2	Quanto a área da eficácia dentro da organização em que se aplica.	Controladoria Corporativa
Controladoria de Unidade			

Quadro 1 – Resumo dos aspectos-chave da ECBC – Aspectos Conceituais

Fonte: Borinelli (2006, p. 224)

Neste quadro Borinelli (2006) apresenta um resumo das perspectivas dos aspectos-chave da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC).

DIMENSÃO	ASPECTOS-CHAVE	
Definição	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 operacionais, 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.	
Missão	Zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade.	
Finalidades e/ou Objetivos	1	Subsidiar o processo de gestão em todas as suas fases.
	2	Garantir informações adequadas ao processo decisório.
	3	Monitorar os efeitos das decisões tomadas pelos gestores.
	4	Colaborar com os gestores em seus esforços de busca da eficácia da sua área.
	5	Administrar as sinergias existentes entre as áreas.
	6	Zelar pelo bom desempenho da organização.
	7	Viabilizar a gestão econômica.
	8	Criar condições para se exercer o controle.
	9	Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento de processos internos.
	10	Desenvolver relações com os <i>stakeholders</i> que interagem com a empresa, a fim de identificar e atender às demandas por eles impostas à organização.
Posição Hierárquica	SUBORDINAÇÃO	AUTORIDADE
	Presidência	Órgão de linha

Quadro 2 – Resumo dos aspectos-chave da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC)
Fonte: Borinelli (2006, p. 226)

Mosimann e Fisch (1999, p. 90), citam que “a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”.

Para Mosimann e Fisch (1999, p.88):

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: a. Como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e, b. Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Estes mesmos autores concluem (1999, p. 99):

Sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 27), “o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”

Para Mosimann e Fisch, (1999, p. 89):

A missão da controladoria é esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização onde seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para um resultado global cinagético, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

Segundo Catelli (2001, p.346) para atingir a missão a controladoria é responsável pela execução das seguintes atividades:

- a) Desenvolvimento de condições para a realização de gestão econômica;
- b) Subsídio ao processo de gestão com informações em todas as suas faces;
- c) Gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões
- d) Apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos de áreas.

2.3 Funções Da Controladoria No Processo De Gestão

Catelli (2001, p. 349-351) afirma que as funções da controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos que, ao serem desempenhados, viabilizam o processo de gestão. Na concepção desse autor, cabe à controladoria:

- a) Subsidiar o processo de gestão
- b) Apoiar a avaliação de desempenho
- c) Apoiar a avaliação de resultado
- d) Gerir os sistemas de informações
- e) Atender os agentes do mercado

A controladoria tem a função de interagir com o processo decisório da empresa e, para isso, se torna necessária a busca de informações em diversas áreas da empresa.

2.4 Funções Do Controller

A função do *controller* surgiu no Brasil com as instalações de empresas norte-americanas. Com o desenvolvimento das organizações foi surgindo várias funções para *controller*. O Prof. Dr. Pedro Stávale Jr. (2003), diz o que se espera de um *controller*:

São várias as atribuições, porém depende das dimensões da empresa e da filosofia que orienta os seus gestores, todavia, é requisitos básicos o fator de gerenciar, além de muitas vezes implantar os seguintes sistemas: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

No quadro 3 encontra-se as atribuições que o *controller* deve ter para que possa desempenhar suas funções, segundo Stávale.

Informação	São diversos os sistemas sob a responsabilidade do <i>Controller</i> , assim como sistema contábil, folha de pagamento, faturamento, contas a receber, contas a pagar, previsões de vendas, análises financeiras, orçamentos, etc.
Motivação	A partir das informações geradas pelos sistemas mencionados, o <i>Controller</i> interfere no comportamento das pessoas na organização, podendo influenciá-las positiva ou negativamente.
Coordenação	Enquanto gerenciador do sistema de informações, o <i>Controller</i> , via de regra, é o primeiro a identificar eventuais inconsistências dentro da empresa. Estas compreendem desde desvios entre o planejado e o programado até fatores que possam afetar o desempenho da empresa em períodos seguintes, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização.
Avaliação	Consiste em interpretar os fatos e avaliar a adequação do resultado. Não considerando satisfatório o resultado alcançado, deve identificar os pontos que precisam ser corrigidos e apresentar sugestões para serem melhorados.
Planejamento	Cabe ao <i>Controller</i> , na fase de planejamento, verificar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos, se mantêm a sinergia e se podem servir como parâmetro para uma avaliação posterior.
Acompanhamento	Implica em um monitoramento constante na evolução dos planos estabelecidos, interferindo, se for o caso, para corrigir falhas, indicando os desvios ou, no outro extremo, apontar a necessidade de mudar os planos traçados.
Organização	Envolve a definição da estrutura administrativa para que as decisões tomadas na fase do planejamento sejam implementadas. Portanto, requer a fixação das responsabilidades e das linhas de autoridade com vistas à execução das tarefas necessárias para alcançar o estabelecido nos planos formalizados.

Quadro 3 – Atribuições do *controller*

Fonte: Stávale Jr (2003, p.1)

Mosimann e Fisch (1999) orientam que “em decorrência do porte e desenvolvimento da empresa, a função do *controller* pode não existir formalmente, mas à medida que a empresa se desenvolve, surge um indivíduo responsável pelo exercício da função financeira e, a partir da descentralização das atividades, surge a figura do *controller*”.

2.5 Controladoria e Planejamento

Para conseguir obter uma gestão eficaz, é necessário que o administrador planeje suas ações e busque novas alternativas para que a empresa venha a se desenvolver em todos os aspectos.

À controladoria, como órgão administrativo da empresa, por meio de seu gestor, cabe coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global, de modo a garantir a eficácia da empresa. (Mosimann e Fisch, 1999, p. 118).

Alguns princípios devem nortear a atuação da controladoria no apoio ao planejamento empresarial. Mosimann e Fisch (1999, p.118-119) consideram os seguintes:

- a) Viabilidade econômica dos planos, frente às condições ambientais vigentes à época do planejamento;
- b) Objetividade: os planos têm de ter potencial para produzir o melhor resultado econômico;
- c) Imparcialidade: no favorecimento de áreas em detrimento do resultado global da empresa; e

- d) Visão generalista: conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área traz para o resultado global da empresa.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 43), “teoricamente, a função de planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional”.

2.6 Controladoria e Execução

Nesta fase é que são coletados os dados referentes ao desempenho global da empresa para emissão de relatórios e comparação com os planos que foram anteriormente traçados.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 37), “execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em conformidade com o que anteriormente foi planejado. É por meio das ações que surgem os resultados”.

Catelli (2001, p.61) diz que:

É exatamente na fase de execução que as ações são implementadas e surgem as transações realizadas. Nesta etapa, procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidas no planejamento de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio/evento.

Com esse propósito, o processo de execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação das ações.

2.7 Controladoria e Controle

A controladoria deve exercer controle sobre cada área da empresa para garantir sua missão, deve coordenar os esforços dos gestores para a maximização de resultados.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 90), “o objetivo do controle exercido pela controladoria é comparar o que foi planejado com o que foi realizado, nos aspectos econômico-financeiros de forma a conduzir a eficácia empresarial”.

Para Catelli (2001, p.61), “o processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas”.

É nesta fase do controle que os gestores asseguram que os recursos estejam realmente sendo aplicados adequadamente e a gestão chegue a atingir seus objetivos.

2.8 Controladoria e Sistema De Informação

O sistema de informação tornou-se uma ferramenta essencial e de grande importância no processo decisório e o seu objetivo é gerar informações para a tomada de decisão.

Stair (1998, p.11), afirma que “o sistema de informações é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam os dados e informações (saída) e fornecem um mecanismo de *feedback*”.

Guerreiro (1992), esclarece que:

Os sistemas de informações devem dar o devido suporte às fases do processo de gestão, planejamento, execução e controle, bem como assegurar a integração entre essas fases. Destaca que as etapas do processo de gestão são bastante dependentes entre si, principalmente entre o planejamento e o controle, e que a amarração entre o planejamento, a execução e o controle é efetuada através da informação. A controladoria, como área que programa e monitora o sistema de informações da empresa, auxilia na criação de parâmetros e na geração de informações que orientem os gestores na tomada de decisões voltadas à otimização do resultado global da organização.

3 Metodologia.

Primeiramente, cabe citar que a empresa estudada pediu sigilo na divulgação do nome, e para tanto seu nome fictício será Empresa FAE. Realizou-se um estudo de caso na empresa FAE, da microrregião de Dourados – MS, para analisar a utilização da controladoria nessa empresa. A escolha dessa empresa justifica-se devido há algum tempo a mesma estar enfrentando dificuldades econômicas para se manter no mercado, e seus novos gestores têm buscado soluções para superar as situações adversas e a crise financeira. Assim, procura-se, através do exemplo dessa empresa, evidenciar a importância do planejamento e controle do processo de gestão organizacional.

A pesquisa foi desenvolvida com busca de informações em três áreas: na contabilidade, na financeira e no planejamento. Foi realizado levantamento de dados junto à empresa para atingir o objetivo proposto que foi analisar a atuação da controladoria no processo de gestão, utilizando, para tal, uma empresa recente, de fabricação de álcool etílico, que está atuando na microrregião de Dourados – MS, além de verificar se a controladoria é utilizada no processo de gestão. Para tanto, elaborou-se um roteiro de entrevista, o qual foi respondido em duas etapas por três supervisores da área financeira, contábil e de planejamento, respectivamente. A análise dos dados foi basicamente a síntese das falas dos respondentes.


Antes de apresentar a análise e síntese dos resultados, convém conhecer um pouco sobre a história profissional da empresa estudada e apresentar definição e as cidades que compõe a microrregião citada neste trabalho.

3.1 Estudo de caso: A empresa FAE de fabricação de álcool etílico na microrregião de Dourados - MS.

A empresa FAE iniciou suas atividades no ano de 2.006, foi inserida no mercado produtivo de cana de açúcar e seus subprodutos como a fabricação de álcool etílico, bagaço de cana e óleo fúsel. A FAE surgiu de outras empresas já extintas, e no início de suas atividades plantou cana-de-açúcar, onde atingiu a marca de 9.985 hectares de cana plantada. No ano seguinte já desfrutou da sua primeira safra (2007/2008), e, juntamente com cana de açúcar adquiridas de terceiros, foram esmagadas 764.901 toneladas de cana, produzindo 56.878,95 m³ de álcool. Na safra 2008/2009, foram processadas 732.100 toneladas de cana, com uma produção de 50.454,48 m³ de álcool. Na última safra foram moídas 621.250 toneladas de cana, produzindo, então, 45.972,51 m³ de álcool. Neste momento estão se preparando para iniciar a safra 2011/2012, onde se estima o processamento de cerca de 620.000 toneladas de cana de açúcar, disponibilizando no mercado cerca de 45.880,00 m³ de álcool etílico. Atualmente tem um quadro funcional direto de 511 funcionários, sendo 165 na área da industrialização, 66 na área administrativa e 280 no setor agrícola.

3.2 Microrregião de Dourados

A microrregião de Dourados-MS, segundo IBGE, é considerada a segunda mais populosa do Estado. No quadro 4 encontra-se a definição e cidades que compõe a microrregião de Dourados-MS.

Dourados-MS	
<p>Microrregião é, de acordo com, a Constituição Federal Cap. III no art. 25 § 3º - Os Estados poderão, mediante lei complementar, instituir regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões, constituídas por agrupamentos de municípios limítrofes, para integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum. definidas por lei complementar estadual. Entretanto, raras são as microrregiões assim definidas. Conseqüentemente, o termo é muito mais conhecido em função de seu uso prático pelo IBGE que, para fins estatísticos e com base em similaridades econômicas e sociais, divide os diversos estados da federação brasileira em microrregiões.</p>	
<p>Municípios que compõe a microrregião de Dourados-MS</p>	<p>Amambai; Antônio João; Aral Moreira; Caarapó; Douradina; Dourados; Fátima do Sul; Itaporã; Juti; Laguna Carapã; Maracaju; Nova Alvorada do Sul; Ponta Porã; Rio Brilhante; Vicentina.</p>

Quadro 4: Definição e municípios que compõe a microrregião

Fonte: Wikipédia (2009)

4 Análise e Discussão Dos Dados

A análise dos dados e os resultados da pesquisa estão relacionados diretamente com o objetivo do trabalho, ou seja, como é utilizada a controladoria e suas funções no processo de gestão, e qual é o papel da controladoria na empresa. Do questionário respondido pelos supervisores das áreas financeira, contábil e de planejamento, obtiveram-se as respostas, as quais foram analisadas e os resultados estão descritos a seguir.

4.1 Missão

A primeira pergunta analisada tem o objetivo de verificar qual é a missão da empresa. A missão estabelecida pela empresa é produzir álcool etílico, combustível, de maneira economicamente viável e de acordo com as normas ambientais, e prestar um papel importante para a sociedade na geração de empregos, além de chegar ao seu verdadeiro objetivo, que é a obtenção de lucros.

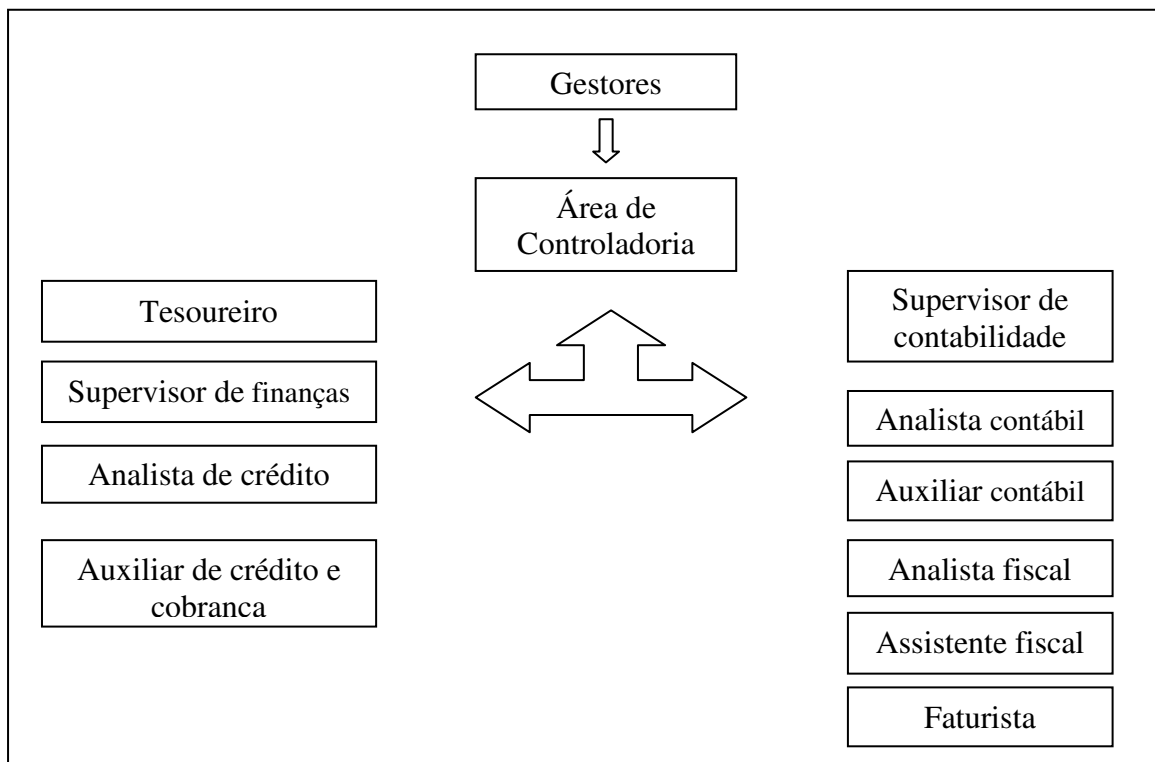
4.2 Controladoria

As perguntas seguintes foram sobre a área da implantação da controladoria, se houve dificuldades ou não, e, de acordo com as resposta obtidas, verificou-se que existe a

área de controladoria só no organograma da empresa, não é efetivamente utilizada no processo.

A área de controladoria na empresa FAE (nome fictício) só envolve o departamento financeiro, a contabilidade e a área fiscal, diferente da teoria que citam. Mosimann e Fisch (1999, p. 90), defendem que a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio de integração dos esforços das diversas áreas; como exemplo tem o setor de recursos humanos e a área de planejamento de custos. Na empresa citada a controladoria não se efetiva na sua totalidade, atuando apenas em algumas áreas da empresa e não em todos os setores.

Para melhor entendimento das respostas obtidas, observe, no quadro 5, o organograma da empresa da área de controladoria.



Quadro 5: Organograma da Empresa FAE

Fonte: Setor Administrativo da Empresa FAE

4.3 Controller

Com as respostas obtidas foi verificado que não existe o cargo de *controller* na empresa estudada; todos os planejamentos da empresa FAE relacionados à área de safra, orçamento e análise de resultados econômicos são realizados pelos profissionais da área de planejamento, os quais, neste caso, além de suas funções básicas do cargo que ocupam, também exercem a função do *controller*.

4.4 Planejamento

De acordo com os dados levantados, todos os relatórios são emitidos pela área de planejamento, cujas informações são coletadas em todas as áreas da empresa com essas informações e possível apresentar um cronograma de planejamento da safra do ano seguinte.

No quadro 6 são relacionadas às áreas e os principais relatórios que são repassados para a área de planejamento.

Atividade	Área responsável
Apresentação do Cronograma Macro do Orçamento	Planejamento e Orçamento
Definição do Plano de Safra	Agrícola e Indústria
Definição e quantificação das áreas para arrendamento ou parceria	Agrícola
Estimativa da área a ser plantada em 2011	Agrícola e Diretoria
Definição do orientador de cada área (metas)	Todas as áreas
Definição das Atividades Agrícolas	Agrícola
Definição da estrutura de contas e centro de custo	Contabilidade e Diretoria
Demanda de insumos, por produto	Agrícola e Indústria
Projeção dos principais preços (combustíveis, lubrificantes, insumos agrícolas e produtos químicos)	Compras
Informações sobre os valores dos principais contratos de serviços separados por contrato e, se for o caso, projeções de reajustes.	Todas as áreas
Programação mensal de utilização de máquinas e veículos (quantidade, horas ou km, por tipo ou modelo e por atividade) - frota própria.	Todas as áreas
Projeção mensal dos gastos com manutenção geral (frota própria, entressafra, máquinas e equipamentos), por conta e centro de custo	Todas as áreas
Programação dos gastos com materiais diversos (EPI's, material de escritório etc.).	Todas as áreas
Programação da demanda mensal por refeições e lanches (servidos pela empresa)	Todas as áreas
Levantamento da necessidade de treinamentos, por gerência	RH
Validação de salário base e salário médio, por função e centro de custo	RH
Projeção do acordo coletivo (% sobre FOPAG)	RH
Programação mensal de vendas, por canal de distribuição, com cálculos de faturamento, impostos e fretes	Vendas
Informações sobre projeções mensais da quantidade de funcionários, horas extras (70% e 100%), proventos variáveis e programação de férias, por função e centro de custo (para "urbanos").	Todas as áreas
Informações sobre projeções mensais das quantidades de funcionários e de diárias e do valor da diária, por atividade e centro de custo (para "rurais").	Agrícola
Definição dos critérios de rateio	Todas as áreas
Definição do Plano de Investimentos	Todas as áreas
Entrada de dados para o módulo de orçamento econômico, dos valores orçados por conta e centro de custo	Todas as áreas
Elaboração/compilação do orçamento econômico	Planejamento e Orçamento
Apresentação/discussão do orçamento econômico	Planejamento e Orçamento
Revisão do Orçamento	Planejamento e Orçamento
Apresentação da Versão Final	Planejamento e Orçamento

Quadro 6 – Principais relatórios de cada área da Empresa FAE

Fonte: Setor de Planejamento da Empresa FAE

Verificou-se que a área de planejamento é responsável por analisar os recursos, emitir os relatórios e repassar para a diretoria da empresa os resultados obtidos, e de acordo com esses resultados, novas metas são estabelecidas para o desenvolvimento da empresa. Pode-se perceber que a controladoria não atua efetivamente na empresa, no sentido da elaboração e apresentação de novas soluções para os problemas existentes na mesma.

4.5 Execução

Catelli (2001, p.61) diz que nesta “etapa, procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidas no planejamento de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio/evento”.

Na empresa FAE, a execução das atividades elaborada e planejada anteriormente, fica responsável por esta atividade cada supervisor de área em apresentar relatórios com resultados positivos e negativos. A teoria diz que a área de controladoria é responsável por esta atividade facilitando a execução das tarefas e aperfeiçoando os resultados.

4.6 Controle

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 90), “o objetivo do controle exercido pela controladoria é comparar o que foi planejado com o que foi realizado, nos aspectos econômico-financeiros de forma a conduzir a eficácia empresarial”.

Para se obter controle na empresa FAE os relatórios são apresentados pelas seguintes áreas, financeiro e contabilidade. Se utilizasse a controladoria como área facilitadora e geradora de informação, a empresa teria maior controle.

4.7 Sistemas De Informação

Para dar suporte à diretoria são realizadas demonstrações de resultados da empresa em planilhas de simulações com objetivo de levar ao conhecimento dos gestores a real situação da empresa, e com as informações sendo analisadas pelos gestores, torna-se possível a tomada de decisões.

5 Considerações Finais

Diante do fato de que a controladoria é indispensável para o sucesso de uma empresa, este artigo teve como objetivo geral identificar a utilização da controladoria no processo de gestão, utilizando como estudo de caso uma empresa de fabricação de álcool etílico na microrregião de Dourados – MS. Para tal finalidade, buscou-se conhecer as atividades realizadas pela organização no que se refere à área de controladoria e suas funções, analisando o processo de tomada de decisão e verificando se existe uma área de controladoria e *controller* nesta organização.

Concluiu-se que existe a área de controladoria no organograma da empresa, mas não é utilizada no processo de gestão, além de não conter o cargo de *controller*, e suas funções, de acordo com dados levantados, são realizadas pelas seguintes áreas, planejamento, financeiro e contabilidade, dando suporte aos diretores e gerentes da empresa para a tomada de decisões. Acredita-se que não foi à falta de informações que levou a empresa FAE a passar pelas atuais dificuldades econômicas, mas talvez a falta do departamento específico de controladoria pode ter contribuído para tal insucesso.

Cabe destacar que existiram duas limitações neste estudo: a primeira foi que as entrevistas limitaram-se com apenas três supervisores e; a segunda foi que o estudo realizado limitou-se em apenas uma empresa. Como sugestão para futuras pesquisas tem-se que poderia ser mais abrangente, entrevistando mais pessoas envolvidas com a área de controladoria da empresa, além de também ser realizado com maior número de empresas.

Referências

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões.** Disponível em:

<<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%C3%A7%C3%B5es/ART%203%20-20A%20import%C3%A2cia%20do%20sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20gerencial%20para%20tomada%20de%20decis%C3%B5es.pdf>> Acessado em 29 de setembro de 2010.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria:** sistematização à luz da teoria e da *práxis*. Tese. Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2006.

CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma Abordagem da Gestão Econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CONSTITUIÇÃO DA REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acessado em 05 de dezembro de 2010.

CROZATTI, Jaime. **Planejamento estratégico e controladoria:** um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/necon/5%20Planejamento%20estrat%20E9gico%20-%20Jaime%20Crossatti.Pdf>> Acessado em 06 de maio de 2010.

DALMACIO, Flávia Zóboli; FORMIGONI, Henrique; BISPO, Jorge de Souza; CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. **Aderência entre o conceito e a prática das funções atribuídas ao controller:** um estudo no contexto brasileiro. Disponível em:
<http://www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/artigo2041.pdf> Acessado em 05 de setembro de 2010.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GUERREIRO, Reinaldo. **Um Modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do Desempenho Econômico das Atividades Empresariais.** Caderno de Estudos n.º 4, São Paulo, FIPECAFI – Março/1992.

MAMBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo D. **A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica.** Disponível em:
<<http://www.crcpr.org.br/publicações/downloads/revista133/controladoria.htm>> Acessado em 25 de setembro de 2010.

MEIRELLES JUNIOR, Julio Candido de. **A Controladoria como estratégica empresarial.** Disponível em:
<http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/arquivos/Artigo05REMS.pdf> Acessado em 16 de maio de 2010.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria.** São Paulo: Atlas, 1993.

STÁVALE, Prof. Dr. Pedro Jr., PhD. **A Controladoria Como Processo De Gestão.**
Disponível em: <<http://www.sumare.com.br/noticias/noticia.jsp?id=83>> Acessado em 05 de setembro de 2010.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação.** 2. ed. – Rio de Janeiro: LTC, 1998.

Wikipédia. Microrregião de Dourados. Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Microrregi%C3%A3o_de_Dourados> Acesso em 05 de Dezembro de 2010.