

## Adoção Das Funções Da Controladoria: Um Estudo Em Empresa Do Setor Elétrico

## Adoption Of Controlling Functions: A Study In The Company Of Electricity Sector

### **Rogério João Lunkes**

Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora da Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com

### **Larissa Heichsen**

Graduanda pela Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: lariheichsen@gmail.com

### **Fabricia Silva da Rosa**

Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora na Universidade Regional de Blumenau  
E-mail: fabriciasrosa@hotmail.com

Endereço: Flavia Lorenne Sampaio Barbosa

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências Contábeis.  
Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, CEP-88040970 - Florianópolis, SC - Brasil.

Endereço: Larissa Heichsen

Rua Pascoal Apostolo Pitsica, 5064, Bairro Agrônômica, CEP 88025-255, Florianópolis-SC, Brasil.

Endereço: Fabricia Silva da Rosa

Fundação Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-graduação em Contabilidade. Victor Konder,  
CEP-89012-900 - Blumenau, SC - Brasil.

**Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho**

**Artigo recebido em 23/10/2013. Última versão recebida em 07/11/2013. Aprovado em 08/11/2013.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

## RESUMO

Nas últimas décadas, a controladoria tem experimentado um crescimento a nível nacional e internacional. Esse desenvolvimento vem acompanhado de uma ampliação também das funções básicas e de uma maior expectativa de participação do controlador na tomada de decisão. Assim, o objetivo do estudo é verificar o desenvolvimento das funções da controladoria e o nível de participação na tomada de decisão em uma companhia do setor elétrico. Para tanto, foi realizada um estudo em companhia do setor elétrico, com a aplicação de questionário semiestruturado. Os resultados mostram que apesar de não apresentar a nomenclatura de controladoria, a unidade de Planejamento e Controle Financeiro exerce funções inerentes a área, demonstrando que as tarefas podem estar presentes, mas com outra denominação.

**Palavras-chave:** Controladoria. Funções. tomada de decisão. Companhia.

## ABSTRACT

In recent decades, the controllership has experienced growth at national and international level. This development is accompanied by an expansion of the basic functions and also a greater expectation of controller participation in decision making. The objective of the study is to assess the development of controllership functions and the level of participation in decision-making in a power sector company. Therefore, a study was carried out in the electricity sector company, with the application of semi-structured questionnaire. The results show that although no naming controller, the unit of Financial Planning and Control carries inherent in area functions, demonstrating that the tasks may be present, but with another name.

**Keywords:** Controllership. Functions. decision making. Company.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de planejar e gerir as informações de maneira coordenada é cada vez maior, devido ao cenário econômico em que as empresas estão inseridas e ao aumento da complexidade empresarial. O controle organizacional tem sido entendido e observado sob a perspectiva do processo de gestão, isto é, a partir do planejamento e de sua execução e seu controle (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Uma das áreas responsáveis pela gestão é a controladoria. No Brasil, não há uma data precisa para o surgimento da controladoria. Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) ressaltam que no entanto, registros indicam que ele deve-se mais especificamente pela instalação de empresas multinacionais dos Estados Unidos a partir de 1960. Uma década depois, estudiosos e pesquisadores tentaram incluir esse desenvolvimento prático da controladoria em seus estudos e pesquisas acadêmicas.

Para desempenhar o papel de gestão, os profissionais de controladoria são responsáveis por uma diversificada gama de funções. Weber (2011) menciona que estas funções podem incluir tanto o papel tradicional de fornecer informações para a gestão, como também outras tarefas de maior orientação para a cooperação com os gestores, envolvendo-se ativamente na gestão da organização na medida em que se torna voz ativa nos processos decisórios.

Isto significa que para o cenário competitivo atual não são mais suficientes habilidades puramente financeiras como, contabilidade de custos, orçamento de capital e técnicas de planejamento (SCHÄFFER e WEBER, 2012). As funções tradicionais como a contábil, núcleo fornecedor de informações, análise e geração de relatórios, administração de impostos, são complementados com funções mais estratégicas.

As novas funções como planejamento e controle estratégico, gestão de pessoas, visam o gerenciamento do conteúdo, alinhamento dos objetivos e metas, sistemas de motivação e incentivos. O controller assume nos departamentos e subsidiárias a gestão do negócio, o desenvolvimento de processos e negócios, o que inclui a gestão de projetos estratégicos (DIEROLF ET AL., 2011). A literatura tem destacada a importância da tomada de decisão do controller. Os estudos têm trazido contribuições no sentido que os controllers devem envolver-se mais nas decisões e menos em números.

O importante é verificar como este processo está se desenvolvendo nas organizações, sem a preocupação com nomenclaturas. Assim, a questão de pesquisa é verificar como as funções da controladoria e o apoio a tomada de decisão podem ser suplementadas em uma

companhia do setor elétrico, sem a apresentação de um setor específico. Nesta direção, o objetivo do estudo é verificar o desenvolvimento das funções da controladoria e o nível de participação na tomada de decisão da unidade de planejamento e controle financeiro de uma companhia do setor elétrico.

Estudos desta natureza podem ser importantes para entender como ocorre o desenvolvimento das novas funções da controladoria, descritas na literatura. Ou seja, verificar como na prática as organizações estão mudando os paradigmas em relação a esta área, de um setor com características tradicionais, de fornecedor de informações, para um parceiro de negócios, que deve participar ativamente na tomada de decisões.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a introdução. Na seção 2, “Referencial Teórico”, abordam-se os aspectos essenciais para entendimento do conceito, funções da controladoria e participação do controller no processo de tomada de decisão. A seção 3, “Metodologia da Pesquisa”, expõe os procedimentos metodológicos adotados para a aplicação do questionário semiestruturado. Na sequência, a seção 4 trata da apresentação e análise dos dados. E por fim, na seção 5 são expostas as considerações finais deste artigo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito de Controladoria**

Tradicionalmente o sistema de comunicação, com o foco no fornecimento de informações para a gestão é a função principal da controladoria. Estudos realizados nas últimas décadas, vem mostrando que a comunicação ainda é uma tarefa fundamental (WEBER 2011).

Para Mosimann e Fisch (1999), a controladoria compreende um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o objetivo de orientá-las para a eficácia da gestão econômica.

As tarefas do sistema de informação e comunicação podem ser percebidas pelos controllers com uma variedade de diferentes instrumentos. Além do gerenciamento de informação ad hoc, podem fornecer relatórios de várias naturezas. Mais comumente, são relatórios mensais, que constituem o elemento central dos relatórios padrão. O relatório mensal serve para o gerente verificar e monitorar seu desempenho e avaliar os resultados.

Diante destas descrições, a controladoria pode ser definida como uma atividade de gestão, que está orientado a objetivos e para a coordenação de todas as decisões, com a finalidade de atingi-los. Consequentemente, planejamento e execução das práticas, bem como o monitoramento e controle, são de importância central. Isto aplica-se a cada decisão de gestão individual, bem como para a gestão da organização como um todo (ICV · IGC, 2013).

## 2.2 Funções da Controladoria

A controladoria evoluiu sem ter uma definição clara de sua área de atuação, sendo assim teve sua origem basicamente na prática. Para a consolidação de qualquer área do conhecimento, é fundamental a definição de suas funções básicas (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013).

Segundo Horváth (2006) e Lunkes e Schnorrenberger (2009), para conhecer o estado e o desenvolvimento da controladoria na prática é necessário estudar quatro instrumentos básicos, que são: órgãos de representação “oficiais” e/ou associações, relatórios sobre estudos empíricos e específicos de atividades, relacionados a organização e desenvolvimento, publicações sobre soluções típicas ou “dignas de imitação” oriundas da práxis e manuais e/ou obras de referência em controladoria.

Diferentes estudos empíricos sobre as funções foram realizados, podendo-se destacar os referentes a anúncios para a contratação de um *controller* (ORO ET AL., 2007; SOUZA e BORINELLI, 2009; LUNKES ET AL, 2009; *FERRARI ET AL.*,2013, GOMES, SOUZA E LUNKES, 2014), bem como sobre funções relatadas pelos controllers de empresas (GIONGO e NASCIMENTO, 2005; CALIJURI, SANTOS e SANTOS, 2005; SANTOS ET AL., 2005; DANIEL, DAL VESCO e TARIFA, 2006; OLIVEIRA e PONTE, 2006; SCHNORRENBARGER ET AL., 2007; SANTOS ET AL., 2008; FACHINI, BEUREN e NASCIMENTO, 2009; MEDEIROS e RABELLO, 2010; e LUNKES ET AL., 2011).

A fim de sintetizar as funções básicas conforme o entendimento de diversos autores, o Quadro 1 demonstra uma representação das funções básicas relacionadas segundo perspectivas de desenvolvimento conceitual da controladoria.

**Quadro 1-** Funções básicas da controladoria

Perspectivas	Funções básicas
Gestão operacional	Planejamento (operacional, principalmente relacionado ao orçamento) Elaboração de relatórios e interpretação Avaliação e deliberação Administração de impostos Elaboração de relatórios aos órgãos reguladores e públicos Proteção do patrimônio Avaliações da economia política
Gestão econômica	Subsidiar o processo de gestão Apoiar a avaliação de desempenho Apoiar a avaliação de resultado Gerir o sistema de informações Atender aos agentes de mercado
Gestão estratégica	Planejamento (estratégico, tático e operacional) Sistema de informações Controle Gestão de pessoas Organizacional

**Fonte:** Adaptado de Lunkes e Schnorrenberger (2009)

Ainda de acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009), a gestão operacional é responsável pela contabilidade, controle contábil, planejamento financeiro e orçamento. Na gestão econômica o foco é o processo de gestão e sistema de informações, e têm-se a divisão da controladoria em dois grupos: Órgão administrativo e ramo do conhecimento. Já a gestão estratégica tem a função de coordenação do planejamento e controle (estratégico, tático e operacional).

### 2.3 Participação do Controller na Tomada de Decisão

Conforme Figura 1, Weber (2011) desenvolveu um modelo que explica a gama de tarefas dos *controllers*. Este modelo, composto por quatro estágios de tarefas inter-relacionadas, demonstra a evolução de uma função puramente técnica de escriturário da contabilidade para a função de co-gestão.

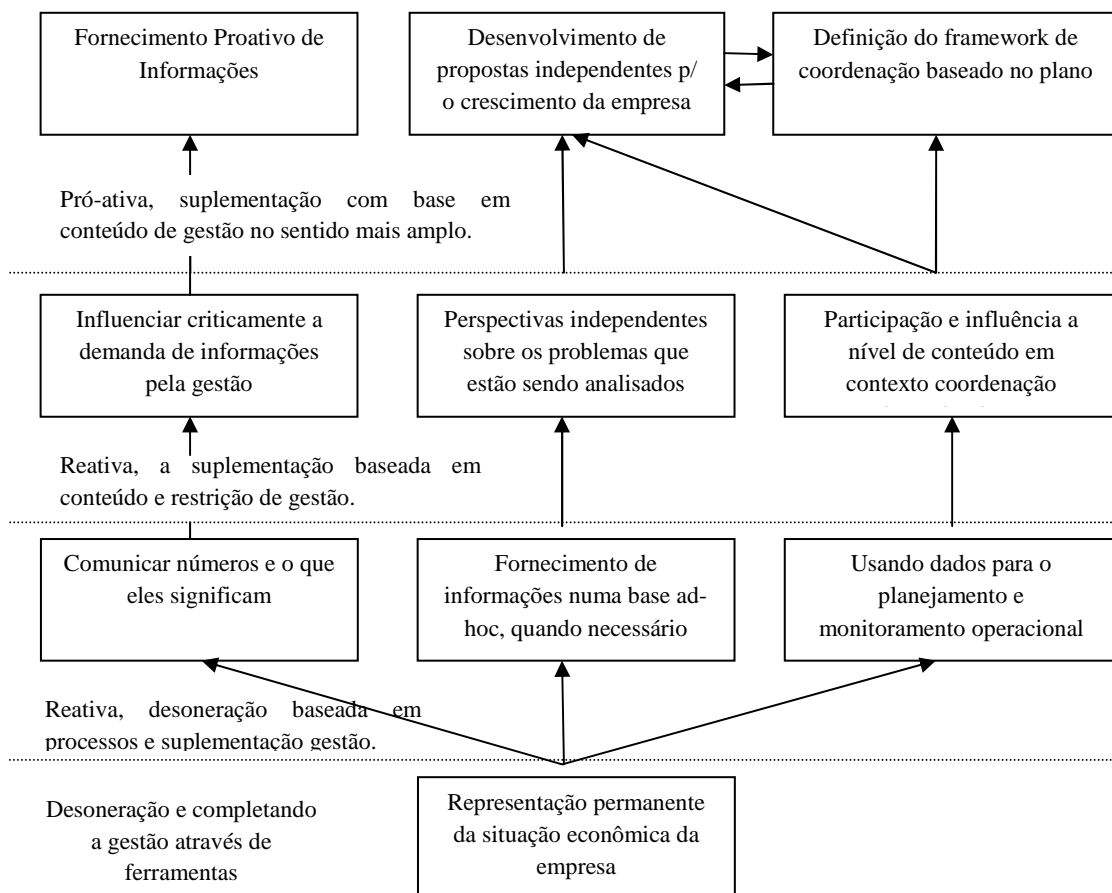
A tarefa básica de informar a gerência sobre assuntos econômicos e atividades dentro da companhia, constitui o primeiro estágio proposto por Weber (2011) e pode ser caracterizada como essencialmente técnica e altamente especializada. Neste caso, estar

familiarizado com o conteúdo da informação a ser mensurada é útil para a execução da tarefa, sendo tal conhecimento normalmente acumulado ao longo do tempo (WEBER, 2011).

No segundo estágio de tarefas, o *controller*, além de entregar a informação, deve assegurar que ela seja corretamente utilizada. A informação mensurada de forma contínua deve ser compilada de acordo com as necessidades específicas de cada usuário e explicada para a sua apropriada compreensão (WEBER, 2011).

Weber (2011) sugere que o gestor, por vezes, precisa de dados em uma base caso a caso, ou seja, as análises seletivas dos dados existentes ou novos dados precisam ser obtidas em resposta a uma questão específica. Nestes casos, os *controllers* precisam lidar em profundidade com os processos e, a fim de assumir a responsabilidade permanente em atendê-las, devem ser "multifuncionais" e apresentar capacidades que vão muito além do nível básico de "relator confiável" (WEBER, 2011). Neste estágio, as informações coletadas pelo *controllers* são usadas como base para o planejamento operacional e orçamentário.

**Figura 1-** Estágios de participação do controller na tomada de decisão



Fonte: Weber (2011).

As funções do *controller* discutidas até o segundo estágio são centradas principalmente na prestação de apoio ao processo de gestão. A partir do terceiro estágio, é adicionado o papel de, quando solicitado, influenciar o gestor a partir de uma opinião independente. Para o uso produtivo desta perspectiva autônoma, a controladoria precisa ser capaz de comunicar um ponto de vista divergente e defendê-lo, o que implica na habilidade de lidar com o conflito e convencer a outra parte com base em argumentos concretos. Outrossim, requer-se a habilidade de persuadir os gerentes sem fazê-los sentir que estão perdendo o poder.

A controladoria pode assumir o papel de fazer contribuições substanciais para o planejamento. Para isso, os *controllers* precisam ter uma compreensão profunda do modelo de negócios da empresa, bem como dos mercados em que ela atua. É necessário conhecer as preferências e habilidades dos gestores responsáveis por orçamentos e estar familiarizado com o comportamento humano típico em situações complexas de conflito. Deste modo, a neutralidade, independência e *ethos* de um juiz são requisitos fundamentais.

Nesses papéis, os *controllers*, além de uma função complementar à gestão, começam, em parte, a exercer a função de co-gestão. Eles podem usar seu conhecimento para pensar sobre a estrutura de planejamento e alterá-lo se necessário, dando aos *controllers* o conhecimento não só para reagir a eventos, mas para ser proativo e autônomo.

O último estágio de desenvolvimento do *controller* corresponde ao momento em que suas tarefas são realizadas de forma proativa. Neste caso, a controladoria vai além das funções de desoneração e suplementação, onde atuam como suporte à gestão, e assumem o papel de co-gestora nas tarefas que desempenham.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto ao enquadramento metodológico, trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada através de caso de estudo em conjunto com levantamento ou survey.

O estudo foi realizado em um Companhia do setor elétrico. A escolha da Companhia deve-se ao fator de não apresentar um setor com a denominação de controladoria. Isto possibilita verificar se as funções descritas na literatura de controladoria, podem estar presentes em um setor ou mais setores da organização, sem no entanto, apresentar a nomenclatura de controladoria.



Os instrumentos de coleta de dados utilizados foi uma entrevista semiestruturada com o responsável pela *Gerencia de Planejamento e Controle Financeiro* da companhia sob análise, complementada por um questionário. Este último foi confeccionado com o rol de funções elencadas por Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) no eixo horizontal; e a escala de participação nas funções condizente com os Estágios de Weber (2011) no eixo vertical, sendo aplicado ao final da entrevista realizada no dia 04 de novembro de 2014. A combinação destes instrumentos de coleta proporcionou uma análise, tanto objetiva, como subjetiva, dos dados qualitativos. Com a entrevista semiestruturada foi possível capturar a riqueza de detalhes e nuances das funções executadas pelo *Unidade*, com o questionário, a objetividade capaz de retratar o estágio de desenvolvimento das funções da controladoria na companhia, objeto de estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados foi dividida da seguinte forma: primeiramente são expostas as informações relativas à empresa e os dados coletados a partir de entrevista semiestruturada com o gerente da unidade de planejamento e controle financeiro. Após esta etapa será feita a discussão dos resultados.

### 4.1 Características da Companhia

A empresa que será o objeto de análise do presente estudo pertence a um grupo de origem belga, e foi fundada a 16 anos. É uma empresa de capital aberto, com ações disponíveis na bolsa de valores, e seu controle acionário é detido pela controladora, que possui 68% do capital social da companhia. Maior geradora privada de energia do Brasil, com cerca de 1.100 funcionários, sua sede está instalada em Florianópolis. Em 30 de setembro de 2014, o valor de mercado da Companhia era de mais de R\$ 22 bilhões.

A empresa tem como valores o profissionalismo, espírito de equipe, cooperação, criação de valor, ética, e respeito ao meio ambiente. Sua visão é ser de modo sustentável, a melhor empresa de energia do Brasil, e sua missão é gerar energia para a vida.

A empresa é horizontalizada do ponto de vista organizacional. Do ponto de vista formal, tem três níveis hierárquicos: Diretoria (Constituição e titulares nomeados pelo Conselho de Administração, atuando sob coordenação do Diretor Presidente, com atribuições definidas no estatuto da Empresa), Gerentes de Nível I (Constituição e titulares nomeados pela Diretoria Executiva, reportam-se ao nível de Diretoria) e Gerentes de Nível II

(Constituição e titulares nomeados pela Diretoria Executiva. Reportam-se a um gerente de nível I).

A estrutura organizacional da Empresa é formada por dois tipos de Unidades Organizacionais:

- **Unidades Organizacionais Convencionais (estrutura funcional)**

Estas são formadas por Unidades Organizacionais de Linha, responsáveis pelo desenvolvimento dos processos produtivos da Empresa (ex.: Usinas); por Unidades Organizacionais de Assessoria que prestam apoio às demais áreas na consecução de seus objetivos. Este tipo de unidade não possuem um fim em si mesmo (ex.: Assuntos Jurídicos); e por Unidades Organizacionais Mistas (linha e assessoria), que são responsáveis pela execução de processos necessários à operação, concomitantemente a funções de apoio para a consecução dos objetivos das demais áreas (ex.: Recursos Humanos e Finanças etc.).

- **Unidades Organizacionais de Fim Específico (estrutura matricial)**

Estas são as unidades organizacionais responsáveis pela execução de atividades de caráter transitório e multidisciplinar, cujos objetivos não justifiquem a criação de uma Unidade Organizacional convencional. Não possuem quadros próprios, sendo organizadas através de uma estrutura matricial com empregados de mais de uma Diretoria (ex.: desenvolvimento e implantação de projetos, comitê de investimento etc.).

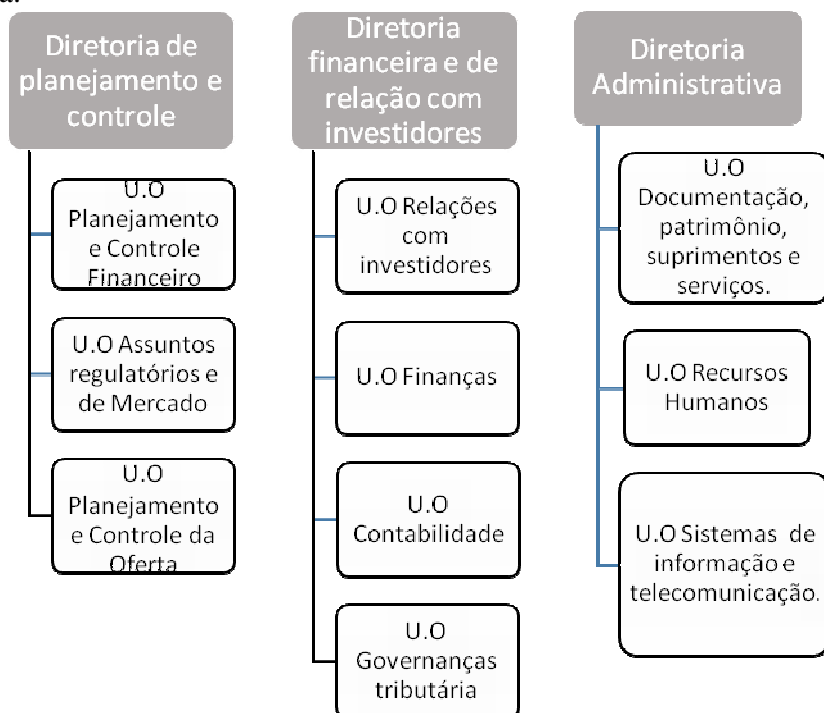
Podem exigir acompanhamento de custos e/ou prever a existência de benefícios específicos a seus participantes em função do cumprimento de metas.

A criação ou extinção de unidades organizacionais é atribuição da Diretoria Executiva. As unidades de fim específico, quando criadas como Unidades Organizacionais, se equivalem para todos os efeitos às unidades organizacionais convencionais durante seu período de existência. Todas as unidades organizacionais formais possuem registros contábeis de suas receitas e despesas, e seu nível de autoridade é determinado na sua criação pela Diretoria Executiva.

Assim sendo, a Companhia é formada por sete Diretores e vinte e quatro Gerentes de Nível I. Assim, tem área especializada de TI, Relações com Investidores, Gestão Tributária e Contabilidade.

A Diretoria de Planejamento e Controle, além da gerência de “Planejamento e Controle Financeiro”, têm também as áreas “Regulatória e Mercado” e “Administração do Portfólio”, conforme Figura 2.

**Figura 2-** Diretorias de planejamento e controle, financeira e de relações com investidores e administrativa.



Fonte: Estruturada a partir de informações da Companhia (2015).

Com esta configuração, a gerência de Planejamento e Controle Financeiro está focada no negócio da Companhia, respondendo pelas seguintes funções:

- Planejamento empresarial;
- Gestão de risco;
- *Reporting* (atividades e financeira);
- Planejamento Financeiro (visão de 8 anos, feita duas vezes por ano – Resultado, Caixa e Balanço);
- Avaliação econômico-financeira (operacional). A expansão é analisada pela Controladora;
- Custos;
- Orçamento.

Diante do exposto, essa unidade da empresa está muito próxima da Diretoria Executiva e da controladora, e exerce papel de coordenação das gerências nas funções acima.

#### 4.2 Aplicação e Análise do Questionário Semiestruturado

O responsável pela Unidade Operacional Planejamento e Controle Financeiro é graduado em Administração, técnico em contabilidade, e direito (incompleto), com MBA em

finanças corporativas, o gerente do departamento de planejamento e controle financeiro possui 43 anos de profissão, sendo 16 anos de empresa, na função de gerência.

Para um melhor entendimento do perfil dessa Unidade na empresa analisada, foi aplicado um questionário a partir do rol de funções elencadas por Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) no eixo horizontal; e a escala de participação nas funções, condizente com os Estágios de Weber (2011) no eixo vertical.

**Quadro 2** - Resultado relacionado a utilização das funções versus nível de participação na tomada de decisão

Atividade	Não participa	Fornecer dados solicitados de forma contínua (Estágio 1)	Fornecer e interpretar os dados ad-hoc (Estágio 2)	Auxiliar na tomada de decisão de forma crítica (Estágio 3)	Atuação pró-ativa e co-gestão (Estágio 4)
Planejamento Estratégico					X
Controle					X
Sistemas de Informações	X				
Elaboração de Relatórios					X
Contábil	X				
Auditoria	X				
Administração de Impostos	X				
Controle Interno	X				
Avaliação e Deliberação	X				
Avaliação e Consultoria	X				
Relatórios Governamentais	X				
Proteção de Ativos	X				
Processamento de Dados	X				
Mensuração de Risco					X
Organização	X				
Direção	X				
Desenvolvimento de Pessoal	X				
Análise e Avaliação Econômica				X	
Atendimento de Agentes de Mercado	X				
Coordenação	X				
Custos					X
Orçamento					X

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Conforme Quadro 2, a Unidade Operacional atua diretamente sobre o Planejamento Estratégico, controle, elaboração de relatórios, mensuração de risco, custos e orçamento, além de auxiliar na análise e avaliação econômica.

### 4.3 Discussão dos Resultados

Conforme pode-se observar na Figura 2, as Unidades Operacionais de Planejamento e Controle Financeiro e de Contabilidade e Governança Tributárias estão em diretorias separadas. O que pode gerar interdependências matéricas e comportamentais (KÜPPER, 2005), prejudiciais ao fluxo adequado das informações. O que deve ocorrer é uma forte coordenação entre as unidades, visando a sinergia e uma visão global das decisões e ações.

A Unidade de Planejamento e Controle Financeiro atua principalmente na:

- Coordenar a elaboração das propostas orçamentárias e acompanhar a execução dos orçamentos;
- Analisar os custos da Companhia e propor medidas para sua redução;
- Realizar estudos econômico-financeiros sobre assuntos operacionais e sobre o desempenho da Companhia e suas perspectivas e definir parâmetros de preços para a comercialização de energia;
- Coordenar a elaboração do Plano Estratégico da Companhia;
- Coordenar a preparação de relatórios com informações corporativas para servir de subsídio à Administração e à Controladora;
- Apoiar a Diretoria Executiva nas atividades de Planejamento Empresarial;
- Coordenar o planejamento e o gerenciamento dos riscos empresariais;
- Coordenar forças-tarefas envolvendo as áreas da empresa relacionadas com riscos.

Essas atividades foram confirmadas no questionário aplicado ao responsável pela Unidade Operacional, com os resultados descritos no Quadro 2. Os achados da pesquisa mostram que as atividades e tarefas estão alinhadas a visão do parceiro de negócios (Weber, 2011). Neste caso, os gestores fornecem como parceiros da gestão uma contribuição significativa para o sucesso sustentável da organização.

Já as atividades do contador de feijão estão inseridas na outra Diretoria Financeira e de Relação com Investidores, mais particularmente na Unidade Operacional de Contabilidade (DCO). Esta Unidade Operacional tem as seguintes atribuições:

- Administrar o sistema de informações contábil e de controle patrimonial da Companhia e de suas controladas;

- Subsidiar a DF na submissão à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração, da proposta de destinação do lucro líquido apurado em cada exercício social;
- Acompanhar e aplicar as Normas Locais e Internacionais de Contabilidade (IFRS);
- Elaborar e encaminhar à Controladora, mensalmente, as informações necessárias à formulação dos relatórios contábeis;
- Elaborar e divulgar as Demonstrações Contábeis e balancetes mensais da Companhia;
- Elaborar e divulgar as Informações Trimestrais – ITR, o Formulário de Referência - FR e as Demonstrações Financeiras Padronizadas – DFP;
- Orientar as Unidades Organizacionais sobre os procedimentos contábeis a serem observados no processamento dos módulos do Sistema Integrado de Gestão Empresarial da Companhia;
- Processar e administrar os registros e controles contábeis dos bens e instalações da Companhia, de forma a atender à legislação societária e às determinações do Poder Concedente;
- Manter controle sobre a posição acionária da Companhia e prestar informações à CVM, Bolsa de Valores;
- Escriturar os livros Diário, Razão e de Inventário da Companhia, e registrá-los no órgão competente;
- Elaborar e encaminhar o Balancete Mensal Padronizado – BMP à ANEEL, de acordo com as disposições da Resolução Normativa da ANEEL;
- Assistir as empresas de Auditoria Independente, preparar quadros, planilhas e prestar informações vinculadas à administração contábil.

Ou seja, esta Unidade atua no sistema contábil e elabora os relatórios contábeis e financeiros para a diretoria e para os agentes de mercado. Parte das funções não desempenhadas pela Unidade de Planejamento e Controle são executada pela Unidade de Contabilidade.

Weber (2011) tem destacado que a atuação da controladoria deve ser sobre os dois conjuntos de funções: contador de feijão e parceiro de negócios. De forma eficiente, não seria possível exercer as funções do parceiro de negócios, sem atuar sobre as funções do contador de feijão. A literatura também tem destacada a importância da tomada de decisão do controller. Estudos têm trazido contribuições no sentido que os gestores/controllers devem envolver-se mais nas decisões e menos em números. Isto mostra que as duas unidades de Planejamento e Contabilidade, entre outros, devem trabalhar em sincronismo visando atender

a necessidade de informação e auxiliar na tomada de decisão dos principais gestores da organização.

Mesmo não havendo um setor específico, com o nome de controladoria, as funções estão presentes, sendo executadas pelos Departamentos com outras nomenclaturas como por exemplo de Planejamento e Controle Financeiro e de Contabilidade e Governança Tributária, entre outros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo é verificar o desenvolvimento das funções da controladoria e o nível de participação na tomada de decisão da unidade de planejamento e controle financeiro de uma companhia do setor elétrico.

Pode-se perceber que o gerente de Planejamento e Controle Financeiro participa ativamente nas tomadas de decisões da organização, tendo uma atuação mais estratégica de apoio e tomada de decisão com outros gestores. As funções exercidas por ele compreendem o planejamento estratégico, controle, elaboração de relatórios, mensuração de risco, custos e orçamento, além de auxiliar na análise e avaliação econômica.

Os resultados também mostram que muitas das funções descritas na literatura de controladoria podem ser exercidas, na prática, por mais de um setor ou departamento. Isto ocorre em função da amplitude da literatura de controladoria, principalmente em relação a gama de funções. Para Horváth (2006) e Lunkes et al. (2009), há também um modismo que relaciona todas as funções de uma organização, métodos e ferramentas, ao termo. Esta postura resulta num conjunto de funções associados ao tema, fazendo com que não se tenha foco na área.

O estudo procurou avaliar as funções da controladoria em uma Unidade da Companhia, entretanto, verificou-se que parte das tarefas descritas na literatura eram também exercidas por outras unidades. O que mostra que as funções indicadas como pertencentes a área de controladoria, em razão de sua amplitude e complexidade, então sendo exercidas por setores ou departamentos distintos.

Sugere-se, para futuras pesquisas, ampliar os estudos em outras organizações, visando verificar se os resultados encontrados podem ser similares. Ou seja, se organizações sem um setor específico podem apresentar as funções básicas de controladoria.

**REFERÊNCIAS**

CALIJURI, M. S. S., SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. *Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. Artigo apresentado no 9º. Congresso Internacional de Custos. Florianópolis-Brasil: ABC, 2005.*

DANIEL, M. M., VESCO, D. G.; TARIFA, M. R. *Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do controller nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. Artigo apresentado no 7th Congresso USP Controladoria e Contabilidade 2007, São Paulo, Brasil, 2007.*

DIEROLF, J.; FREY, P.; GÄNßLEN, S.; KRAUS, U. *Controlling @ Hansgrohe-Vom Financial Controller zum Business Partner. Controller Magazin. Vol.6, 2011, p. 32-37.*

FACHINI, G. J., BEUREN, I. M.; NASCIMENTO, S. *Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. Artigo apresentado no 16 Congresso Brasileiro de Custos 2009, Fortaleza, Brasil, 2009.*

FERRARI, M. J., CUNHA, L. C., LUNKES, R. J.; BORGERT, A. *O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional. Revista de Informação Contábil Vol. 7(3), 2013, p.25-50.*

GIONGO, J.; NASCIMENTO, A. M. *O envolvimento da Controladoria no processo de gestão: um estudo em indústrias do estado do Rio Grande d Sul. Artigo apresentado no 12 Congresso Brasileiro de Custos 2005, Florianópolis, Brasil, 2005.*

GOMES, C. V., SOUZA, P.; LUNKES, R. J. *Estudio sobre el perfil profesional de contraloría buscada por las empresas brasileñas. Revista de Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad, Vol. 8(1), 2014, p. 34-50.*

HORVÁTH, P. *Controlling. 10 .ed. Munchen: VerlagVahlen, 2006.*

ICV-IGC – Internationaler Controller Verein and Internatinal Group of Controlling. (2013). *The Essence of Controlling - the Perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the Internatinal Group of Controlling (IGC). JournalManagement Control, 23: 311–317.*

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D., GASPARETTO, V.; VICENTE, E. *Considerações sobre as Funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Revista Universo Contábil, Vol.5(4), 2009, p. 63-75.*

LUNKES, R. J.; MACHADO, A.; ROSA, F. S.; TELES, J.. *Funções da Controladoria: um estudo nas 100 maiores empresas do estado de Santa Catarina. Análise Psicológica, Vol. 29: 2011, p. 345-361.*

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D.; ROSA, F. S. *Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.*

KÜPPER, P. *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 4.Auflage. Berlin: MSG, 2005.*



MACIEL, L. F.; LIMA, R. A. O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. **Artigo apresentado no 11 Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e 15 Encontro Latino Americano de Pós-Graduação 2011**, Paraíba, Brasil, 2011.

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

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional. 2 ed. São Paulo: **Atlas**, 2009, 302 p.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In: **Congresso Usp De Controladoria E Contabilidade**. Anais... São Paulo: USP, 2005. CD-ROM.

MEDEIROS, C. S. C.; RABELO, E. C. O perfil da controladoria em concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC). Artigo apresentado no 17º. **Congresso Brasileiro de Custos 2010**, Belo Horizonte, Brasil, 2010.

OLIVEIRA, R. L.; PONTE, V. M. R. O papel da controladoria nos fundos de pensão. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Vol. 1(5), 2006, p. 97-114.

ORO, I. M.; DITTADI, J. R.; CARPES, A. M. S.; BENOIT, A. D. O perfil do profissional de controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro. **Pensar Contábil**, Vol.1, 2009, p.5-15.

SANTOS, R.V.; CASTELLANO, A.C. F.; BONACIM, C. A. G.; SILVA, L. P.O papel do controller em empresas de grande porte. Artigo apresentado no 12º. **Congresso Brasileiro de Custos 2005**, Florianópolis, Brasil, 2005.

SANTOS, S. M.; MAGALHÃES, D. C.; LUCA, M. M. M.; PESSOA, M. N. M. & CABRAL, A. C.A Controladoria Como Suporte Ao Processo De Gestão Das Grandes Empresas Do Estado Do Ceará – Um Estudo Em Empresas Ganhadoras De Prêmio Delmiro Gouveia. Artigo apresentado no 15º. **Congresso Brasileiro de Custos 2008**, Curitiba, Brasil, 2008.

SCHÄFFER, U.; WEBER, J. Zukunftsthemen des Controllings, in: Controlling – **Zeitschrift für ergebnis orientierte Unternehmenssteuerung**, Vol.24 (2), 2012, p. 78-84.

SCHNORRENBERGER, D.; RIBEIRO, L. M. S.; LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V. Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis. Artigo apresentado no 14º. **Congresso Brasileiro de Custos 2007**, João Pessoa, Brasil, 2007.

SIQUEIRA J. R.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 12 n. 27, p. 66-77, set./dez. 2001.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. Artigo apresentado no 10º. **Congresso Brasileiro de Custos 2009**, Fortaleza, Brasil, 2009.

WEBER, J. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **Journal of Management Control**. Vol. 22(1), 2011, p. 25-46.