

A CONTROLADORIA EM UMA COOPERATIVA MÉDICA: UM ESTUDO DE CASO APLICADO¹

Karem Cristina Stievem²

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro³

RESUMO

A área de Controladoria contribui na redução do quadro de incertezas nas decisões e melhora o relacionamento com o meio interno e externo da organização. O presente estudo tem por objetivo verificar se a estrutura e as principais atribuições incumbidas à Controladoria na literatura correspondem à sua prática em uma Cooperativa de Trabalho Médico. Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa se classifica como descritiva, com abordagem do problema qualitativa e em relação aos procedimentos técnicos adotados, como estudo de caso através de questionário e análise das características da Controladoria na organização pesquisada. O estudo sobre a contribuição que a área pode proporcionar a Cooperativa na busca por resultados mais eficientes torna-se relevante, pois contribuirá para a análise do controle que está sendo realizado, além de poder, se necessário, revelar melhorias nos processos operacionais e gerenciais que essa área desenvolve. Com os resultados obtidos, conclui-se que a respeito da posição hierárquica da Controladoria dentro da organização, devido à complexidade de níveis gerenciais no negócio, não foi possível relacionar a nenhuma das recomendações dos autores estudados. Já em relação às práticas adotadas pela Controladoria na Cooperativa, pode-se observar que aderem parcialmente o que é abordado na literatura, estando de acordo com as funções mencionadas por Borinelli (2006). Os resultados podem ser utilizados para aprimoramento da Controladoria na entidade.

Palavras-chave: Controladoria. Cooperativa de Trabalho Médico. Estrutura e atribuições da Controladoria.

A CONTROLLERSHIP IN A MEDICAL COOPERATIVE: A CASE STUDY APPLIED

ABSTRACT

The Controllershship area contributes to the reduction of uncertainties in decision making and improves the relationship with the internal and external environment of the organization. This study aims to determine the structure and the main tasks entrusted to the Controllershship in the literature correspond to your practice in a Medical Work Cooperative. To achieve this purpose, this research is classified as descriptive, with qualitative approach the problem and on the technical procedures adopted, as a case study through a questionnaire and analysis of

¹Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2016, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

²Graduanda do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (karemstievem@msn.com).

³Orientadora. Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (wendy.carraro@ufrgs.br).

the Controllershship of the characteristics in the research organization. The study on the contribution that the area can provide the Cooperative in the search for more efficient results is important because it will contribute to the analysis of the control being performed, and can, if necessary, reveal improvements in operational and managerial processes this area develops. With the results, it is concluded that regarding the hierarchical position of the Controllershship within the organization due to the complexity of management levels in business, could not relate to any of the recommendations of the study authors. In relation to the practices adopted by the Controllershship in the Cooperative, it can be seen partially adhere what is discussed in the literature, which is consistent with the functions mentioned by Borinelli (2006). The results can be used to improve the Controllershship in the entity.

Keywords: Controllershship. Medical Work Cooperative. Structure and Controllershship assignments.

1 INTRODUÇÃO

Para atender as exigências do mercado, a informação é uma ferramenta importante que a organização pode ter. Por isso, os gestores necessitam que estas informações sejam adequadas e transparentes, permitindo assim uma tomada de decisão eficaz. Cabe ressaltar que quanto maior a necessidade de aprimorar o processo decisório, mais qualificada deve ser a informação, proporcionando assim, um desempenho superior nos setores da empresa e na sua totalidade.

Frente a essa situação, surge a Controladoria. Esta área, segundo Beal (2004), contribui na redução do quadro de incertezas nas decisões e melhora o relacionamento com o meio interno e externo da organização. Nessa perspectiva, não somente os usuários internos de uma organização, mas também os externos, como os investidores precisam ter mais conhecimento sobre as organizações que pretendem aplicar os seus recursos.

Padoveze (2012, p. 03) menciona que “a Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda sua plenitude”. Logo, é relevante identificar sua importância e função dentro do órgão organizacional. Visto que, esta área é um norteador do planejamento da empresa, que busca as informações de todas as atividades envolvidas, desde planejamento inicial até ao alcance do resultado final.

O ramo de saúde privada, que está relacionado ao presente estudo, é regulamentado pela Agência Nacional de Saúde (ANS). Apesar da Constituição brasileira, no artigo 198 (BRASIL, 1988) determinar que seja obrigação do governo fornecer saúde a sua população, sabe-se que a qualidade dos serviços públicos prestados nessa área é deficitária. Prontamente, o meio para desfrutar de um serviço com qualidade na saúde é a modalidade de contratação

particular. Contudo, este serviço tem um alto custo, tornando-se abstruso o acesso à população.

A partir da década de 1960, aspirando atender as necessidades da população, começaram a surgir no Brasil operadores de planos privados de assistência à saúde, na maioria das vezes formada por cooperativas de profissionais da saúde. Para alcançar uma relação de custo-benefício vantajosa nos serviços oferecidos, a empresa que opera no ramo da saúde necessita ter grande domínio de sua gestão financeira. Portanto, a geração de informações precisas, a demanda por melhores práticas de gestão, a necessidade de um sistema contábil completo, entre outras, são razões para que o gerenciamento dos dados das empresas passe a ser priorizado, trazendo como fonte de auxílio à Controladoria.

Levando em consideração a relevância desse assunto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: *Qual a estrutura e as funções atribuídas a área de Controladoria de uma Cooperativa de Trabalho Médico?* Para fins de sigilo, a entidade utilizada como base é denominada “Cooperativa Médica X”. Para responder a esta questão, este estudo tem por objetivo analisar as atribuições designadas à área de Controladoria da entidade em comparação ao encontrado na literatura.

Ainda, a Controladoria é difundida no sentido de ser uma área estratégica dentro das organizações, na medida em que auxilia na redução dos custos, focando na eficiência de suas operações e conseqüentemente convergindo para o resultado almejado. Posto isso, o estudo sobre a contribuição que a Controladoria pode proporcionar a Cooperativa Médica X na busca por resultados mais eficientes torna-se relevante, pois contribuirá para a análise do controle que está sendo realizado dentro da organização, além de poder, se necessário, revelar melhorias nos processos operacionais e gerenciais que essa área desenvolve.

Diante do exposto, com o intuito de alcançar o objetivo proposto, este estudo busca explorar os conceitos de Controladoria, analisar a posição hierárquica dentro da estrutura organizacional, a sua composição, missão e as funções exercidas pela área na Cooperativa Médica X a partir do estudo bibliográfico. Para isto, o artigo é estruturado em cinco seções. A primeira é a introdução, onde o tema é apresentado, bem como as principais diretrizes e características. A segunda aborda o referencial teórico. Após, explicam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Na sequência, apresenta-se a análise dos dados da produção científica sobre o tema. Por fim, apresentam-se as considerações finais sobre a análise, explicitando as limitações da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

2 ABORDAGEM TEÓRICA DA CONTROLADORIA

Esta seção tem por finalidade apresentar a revisão teórica sobre os principais temas da pesquisa, a qual traz uma base consistente de informações, tais como, origem, conceito, estrutura organizacional, missão e funções da Controladoria, utilizando-se da literatura e estudos anteriores.

2.1 ORIGEM E CONCEITOS DA CONTROLADORIA

Para melhor entender os conceitos e funções da Controladoria é necessário conhecer sua origem e história. O estudo da origem da Controladoria é um ponto que diverge entre autores e pesquisadores do assunto. Uns defendem a ideia de que o seu surgimento é uma ciência. Já outros, acreditam que surgiu em resposta à necessidade das empresas em controlar a complexidade de seus negócios.

Segundo Figueiredo (1995) a separação entre a função contábil e a função financeira fez surgir o nascimento e o desenvolvimento dentro das organizações de uma função diferenciada denominada Controladoria.

De Rocchi, (2007), em seu estudo aponta que os primeiros registros das práticas de Controladoria surgiram na civilização egípcia e iniciaram-se no ano de 2.000 a.C. Segundo o autor, entre as funções designadas à Controladoria, constava-se a primeira aparição histórica do uso de controles internos, no qual um tesoureiro era encarregado pela verificação e controle do estoque de alimentos nos silos administrados pelo faraó.

Já Beuren, Fietz e Costa (2007, p. 02) mencionam que “No início do século XX, a Controladoria surgiu devido à necessidade das empresas em controlarem sua cadeia de valores através de estratégias e do planejamento de suas atividades, tornando as informações cada vez mais importantes para a tomada de decisão”. Nessa linha de pensamento, Padoveze (2005), afirma que a Controladoria é um processo evolutivo natural da Contabilidade em resposta aos anseios da sociedade.

Assim, percebe-se que para a maior parte dos autores a Controladoria originou-se em razão das necessidades nas organizações, no que diz respeito à geração de informações adequadas a tomada de decisões.

Em relação a definir o conceito de Controladoria não é tão simples como parece ser. Apesar de haver vários estudos acerca da atuação e classificação da Controladoria não há uma definição ou uma estrutura em comum encontrada entre os autores e pesquisadores da área.

Segundo Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 96), Controladoria é “Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para eficiência”.

Percebe-se que o papel da Controladoria envolve conhecimento de diversas áreas, principalmente da Contabilidade. O conjunto de princípios e métodos adotados por esta área se preocupam com a gestão econômica da empresa a fim de orientá-la no melhor caminho para a eficácia.

Ainda sobre o conceito de Controladoria destacam que:

...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 e sistema empresa e,
- b) como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências. (MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993, p. 85).

Verifica-se que no primeiro pressuposto, os autores defendem que a Controladoria faz parte de uma área da empresa, com funções definidas dentro de sua estrutura. Já na segunda hipótese, a Controladoria configura área de conhecimento humano.

Borinelli (2006, p. 103), observa que “não se encontram, na literatura estrangeira pesquisada, autores que definissem a Controladoria como ramo de conhecimento”. Isso ressalta ainda mais a ideia de que a Controladoria é considerada como um órgão administrativo.

Adicionalmente, Borinelli (2006, p. 198) acerca da Controladoria conclui:

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.

Ademais, destaca-se um grupo de pesquisadores que também observam a ideia de que a Controladoria é uma área administrativa e surgiu em meio ao crescimento da complexidade das atividades das empresas, das necessidades que os administradores haviam em obter informações adequadas e confiáveis, e que pudessem ser relevantes a continuidade da empresa. Bianchi, Backes e Giongo (2006, p. 02) afirmam que:

A atuação da área de Controladoria pode ser vista sob duas perspectivas: a primeira, como um órgão facilitador que fornece informações às demais áreas da empresa que possam implementar suas estratégias específicas; segunda, como a área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica da empresa como um todo.

Logo, pode-se perceber que são poucos os autores que definem a Controladoria como área do conhecimento, pois por ser um campo relativamente novo de atuação e por ter como base argumentação oriundas de outras áreas não se pode afirmar que é uma ciência.

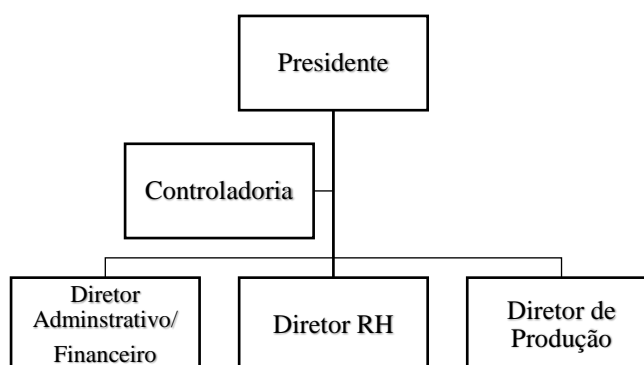
2.2 POSIÇÃO HIERÁRQUICA DA CONTROLADORIA

Identificar a posição hierárquica da Controladoria dentro da estrutura organizacional é fundamental para compreender melhor as funções exercidas por esta área. Segundo Schmidt e Santos (2006), “o desenho da estrutura organizacional da entidade depende diretamente do nível de autoridade definida e dos controles implementados”.

Quanto à posição hierárquica da Controladoria nas organizações também há divergências na literatura. Schmidt e Santos (2006) em seu estudo trazem duas características diferentes para o nível de subordinação da Controladoria: como órgão de *staff* do presidente e órgão de linha subordinado ao diretor administrativo/financeiro.

Conforme os autores, a Controladoria como órgão de *staff*, ou seja, como órgão de assessoria do principal gestor da organização. Essa atribuição deve-se em consideração ao fato de que o *controller* poderá interferir de forma indireta no processo decisório, gerando informações que permitam auxiliar os gestores da alta administração na escolha das melhores decisões. A Figura 1 ilustra a Controladoria ou o *controller* diretamente vinculado ao presidente da organização.

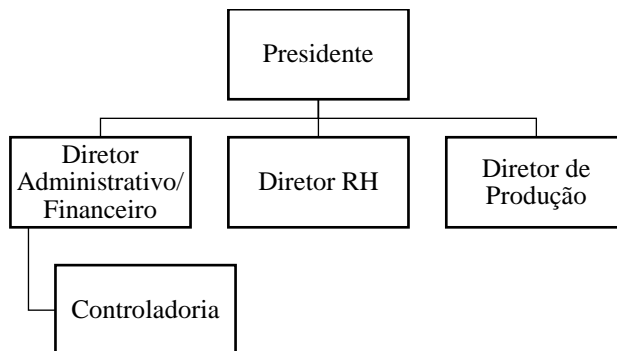
Figura 1 – Controladoria como órgão de *staff* do presidente



Fonte: Adaptado de Schmidt e Santos (2006, p. 55).

Numa outra percepção Schmidt e Santos (2006) verificam que em muitas entidades, a Controladoria ou o *controller* está subordinado ao diretor administrativo/financeiro. Neste posicionamento os autores afirmam que o *controller* perderá um pouco de sua autonomia, pois não haverá a mesma facilidade de interferir nos processos decisórios como no caso anterior. A Figura 2 demonstra a referida situação.

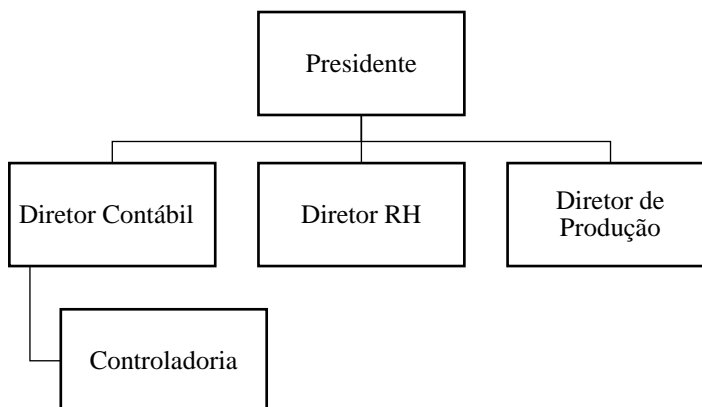
Figura 2 – Controladoria como órgão subordinado ao Diretor Adm./Financ.



Fonte: Adaptado de Schmidt e Santos (2006, p. 56).

Por fim, Coelho, Lunkes e Machado (2012), corroboram em apresentar que a Controladoria pode estar subordinada ao diretor contábil ou financeiro, mas que a sua atuação restringe-se nas áreas de Contabilidade e finanças. Ressaltando que nesta posição na estrutura organizacional a Controladoria também perde influência e prerrogativas nas decisões da alta administração. A Figura 3 ilustra a Controladoria subordinada ao diretor contábil.

Figura 3 – Controladoria como órgão subordinado ao Diretor Contábil



Fonte: Adaptado de Coelho, Lunkes e Machado (2012, p. 43).

2.3 MISSÃO E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A Controladoria caracterizada como unidade administrativa, tem como base a atividade operacional. Sendo assim, pode-se afirmar que tem uma missão específica dentro das organizações.

Padoveze (2012, p. 36) menciona que:

A controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação de Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade.

Em seguida, Padoveze (2012, p. 36), corrobora que “cabe à Controladoria o processo de assegurar a eficácia da empresa, mediante o controle das operações e seus resultados planejados”. Ou seja, tem como encargo atingir os seus objetivos da melhor forma possível dentro do planejado. Nessa linha de pensamento, Figueiredo (1995, p. 4), resume que a missão da Controladoria é “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Em relação a determinação das funções da Controladoria, assim como sua origem e o conceito, não é uma tarefa fácil, pois não há uma definição precisa acerca do assunto. Este fato pode-se atribuir em consequência da Controladoria ser um campo de atuação bastante amplo.

Quanto à função a ser desempenhada pelo profissional, denominado *controller*, Koliver (2005, p. 3) menciona que:

A função do *controller*, mais precisamente na última década, no Brasil, passou a ter relevância tanto no meio acadêmico, em cursos de pós-graduação e mestrado, quanto no mercado, que procura profissionais especializados, com visão de gestão, planejamento gerencial, fiscal, financeiro e de Contabilidade. Exercer a função de *controller* requer conhecimento para poder executá-la adequadamente, requer interação e liderança para, assim, acompanhar a dinâmica do processo e da exata dimensão do negócio para o qual está recebendo total confiança.

Segundo Nascimento, Reginato e Lerner (2008, p. 14) “a definição de funções e responsabilidades tem relação com a divulgação clara de informações, pois o fato do gestor saber qual é o nível de autoridade e responsabilidade faz com que ele tenha acesso a determinadas informações necessárias ao desempenho de sua função”. Nessa visão, pode-se destacar que o *controller* tem uma importante função em selecionar as informações mais precisas que afetam no processo decisório da empresa.

Mais além, sobre as funções a serem desenvolvidas pela Controladoria Padoveze (2012, p. 37) destaca sua estrutura em duas grandes áreas:

- A área contábil e fiscal: que é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, tais como: demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos, controle de inventários etc.
- A área de planejamento e controle: que incorpora a questão orçamentaria, projeções e simulações, custos, e a contabilidade por responsabilidade. Dentro da controladoria, é imprescindível um setor que se responsabilize pelo denominamos de acompanhamento de negócio. Esse setor é responsável pelos dados estatísticos para análise de mercado, análise de ambiental, análise conjuntural e projeção de cenários, elaboração e acompanhamentos de projetos, análise de investimentos etc.

Já Borinelli (2006) identificou através do seu estudo as principais atividades da Controladoria que mais foram citadas por um grupo de autores, sendo deles, vinte e oito autores nacionais e dezenove estrangeiros. A Tabela 1 mostra o resumo das atividades em porcentagem em relação ao total de dados pesquisados em cada grupo:

Tabela 1 – Resumo das atividades de Controladoria mais citadas

ATIVIDADES	AUTORES (em %)	
	Brasileiros	Estrangeiros
Gerenciar o Departamento Contábil.	29	21
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação.	14	32
Implementar e manter todos os registros contábeis.	21	58
Elaborar as demonstrações contábeis	25	58
Preparar as informações	36	47
Realizar o registro e controle patrimonial	14	32
Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão etc.)	25	37
Gerenciar o sistema de custos.	29	42
Realizar auditoria interna.	25	26
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais.	82	11
Prover suporte ao processo de gestão, por meio de informações.	79	63
Coordenar os esforços dos gestores das áreas.	39	11
Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização.	36	32
Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento ou orçamento.	39	47
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.	11	37

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006, p. 133).

Adiante, Borinelli (2006), afirma que as funções típicas da Controladoria, com suas respectivas atividades, são basicamente:

- a) Função Contábil: aquela que tem por papel desenvolver a Contabilidade Societária. Compreende atividades como: gerenciar as atividades contábeis, elaborar demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
- b) Função Gerencial-Estratégica: refere-se a atividades relativas a prover informações de natureza patrimonial, contábil, econômica e financeira que auxiliem no processo de gestão. Incluem as seguintes atividades: coordenar,

assessorar e consolidar os processos de elaboração de orçamentos e previsões; bem como organizar a realização do controle, através de acompanhamentos do que já foi planejado e das decisões tomadas; realização de estudos de viabilidade de novos projetos; por fim deve criar condições para gestão econômica e proceder na avaliação da mesma.

- c) Função de Custos: deve registrar, mensurar, controlar e analisar os custos incorridos na organização, incluindo a viabilidade da criação de novos produtos a serem lançados, bem como análises estratégicas de redução de gastos.
- d) Função Tributária: estão relacionadas à Contabilidade Tributária, ou seja, que atendam às obrigações legais. Isto significa que deve elaborar o Planejamento Tributário da organização.
- e) Função de Proteção e Controle dos Ativos: envolve atividades controlar todos os bens da organização.
- f) Função de Controle Interno: refere-se ao monitoramento do sistema de controles internos, destinados a proteger o patrimônio da organização e assegurar os interesses da entidade.
- g) Função de Controle de Riscos: são atividades que identificam e controlam os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como as possibilidades de seus efeitos.
- h) Função de Gestão da Informação: concede modelos de informações e gerencia as informações contábeis, patrimoniais de custos, gerenciais e estratégicas.
- i) Outras Funções: processos de auditoria.

Apesar de existir um vasto número de estudos científicos abordando a Controladoria, não há pesquisas que tratam do tema em operadoras e cooperativas na área da saúde. Considerando as funções citadas por Borinelli (2006), destacam-se aquelas também mencionadas por outros autores e que possuem objetivos semelhantes ao seu entendimento. O Quadro 1 ilustra estas funções e as principais atividades desenvolvidas pela área de Controladoria mencionadas por outros autores, além apresenta o estudo de Soares e Carraro (2013), o qual faz uma análise comparativa destas funções às praticas encontradas na Controladoria do Banco do Estado do Rio Grande do Sul:

Quadro 1 – Principais Funções e Atividades da Controladoria: Literatura X Prática			
FUNÇÃO	Schmidt e Santos (2006)	Figueiredo e Caggiano (2008)	Práticas adotadas pela Controladoria do BANRISUL, Soares e Carraro (2013)
PLANEJAMENTO	Estabelecer, manter e sistematizar um integrado plano de operação consistente com os propósitos da organização.	Estabelecer e manter um plano para as operações com objetivos e metas consistentes para a companhia, a curto e em longo prazo, que deva ser revisado constantemente.	Grupo de funções não desempenhado pela área de Controladoria. O Núcleo de Estratégia seria ideal para coordenar, elaborar e consolidar o plano estratégico, alinhando o planejamento às diretrizes da organização, assegurando a redução de risco.
CONTROLE	Através da administração dos sistemas de controles internos, gerenciar o risco operacional.	Desenvolver e revisar as normas de avaliação de desempenho para que sirvam como base de orientações aos outros gestores no andamento de duas funções, com a finalidade de garantir que os resultados reais das atividades estejam em conformidade com as normas estabelecidas.	Grupo de funções desempenhado pela Controladoria através da Gerência de Controles internos, tendo por responsabilidade assegurar que os processos estejam em conformidade com as regulamentações internas e externas.
INFORMAÇÃO	Preparar, analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informações que servirá de base para os administradores, no processo de tomada de decisões. E supervisão da preparação para demonstrações externas que servirão de reporte ao governo e público interessado.	Preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para que estes possam ser utilizados pelos outros gestores da companhia e possam auxiliar na tomada de decisão. Além, deve organizar as informações para uso externo, a fim de atender as exigências do governo, aos interesses dos acionistas e público no geral.	Esse grupo de funções conforme o estudo é desempenhado pela Controladoria. Uma das principais responsabilidades do <i>controller</i> é fornecer as informações necessárias aos gestores da organização no processo de tomada de decisão.
CONTABILIDADE	Desenvolver, estabelecer e manter sistemas de Contabilidade societária, custos e gerencial integrados, para registro adequado controle interno e com suficiente flexibilidade para fornecer informações necessárias para a administração e controle dos negócios.	Estabelecer e manter o sistema de Contabilidade geral e de custos em todos os setores da empresa, mantendo registrando todas as transações de acordo com os princípios de Contabilidade e controle interno. Preparar as demonstrações financeiras de acordo com as normas vigentes.	A Unidade de Contabilidade, através da Gerência Contábil e Tributária, é a responsável pelos registros contábeis e pela elaboração e publicação das demonstrações financeiras da entidade de acordo com os padrões estabelecidos pelas normas vigentes.
OUTRAS FUNÇÕES	Supervisionar os impostos, incluindo o relacionamento com autoridades governamentais, além de manter um relacionamento apropriado com auditores (internos e externos). Instituir programas de seguro e provisões; relacionamento com investidores e financiadores etc.	Administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial. Manter um relacionamento adequado com autoridades governamentais, auditores internos e externos, implantar planos de seguros, dentre outras atividades.	A Controladoria não é responsável por administrar o processo tributário. A Contabilidade visando obter ganhos por meio do acompanhamento sistemático da legislação vigente elabora a base de cálculo, apura os tributos e enviar as informações oficiais aos órgãos competentes.

Fonte: Elaborado através de dados da pesquisa (2016).

Diante dessas classificações, conclui-se que as funções exercidas pela área de Controladoria podem variar, dependendo do tamanho da organização, de sua localização, tipo de negócio etc. O estudo apresentado por Soares e Carraro (2013), mencionado no Quadro 1 é um exemplo, pois apresenta as particularidades da área de Controladoria do Banco do Estado do Rio Grande do Sul. As autoras observaram que funções fundamentais como planejamento, gestão contábil e tributária não encontravam-se na Controladoria da instituição financeira.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste estudo classificou-se quanto aos seguintes aspectos: (a) pela forma de abordagem do problema, (b) de acordo com seus objetivos e (c) com base nos procedimentos técnicos utilizados.

A abordagem do problema de pesquisa é realizada de forma qualitativa. Richardson (1999, p. 79) menciona que “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. No decorrer do estudo esta definição ocorre em forma de investigação e compreensão de dados não estatísticos coletados na empresa estudada.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva. A finalidade deste tipo de pesquisa segundo Almeida (1996) é observar, registrar, classificar e analisar os fenômenos, sem haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que os fatos acontecem ou como se estrutura e funciona um sistema operacional. Nesta pesquisa, o intuito é a partir de dados coletados na entidade estudada, descrever a estrutura e as funções da Controladoria dentro da organização.

Em relação aos procedimentos utilizados, a pesquisa foi desenvolvida em formato de estudo de caso. Gil (2009, p. 5) descreve que “os estudos de caso envolvem as etapas de formulação e delimitação do problema, seleção da amostra, determinação dos procedimentos para coleta de análise de dados, bem como modelos para sua interpretação”. Ainda conforme Gil, este tipo de estudo necessitam a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para assegurar a profundidade ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, além de garantir maior credibilidade aos resultados.

Sendo assim, com a finalidade de atingir o objetivo da pesquisa, foram desenvolvidas três técnicas básicas de coleta: aplicação de questionário para a Superintendente (*controller*) e

para as seis gestoras da área (APÊNDICE A), bem como coleta de documentação e dados originais para a evidencição do estudo, e análise da rotina da área de Controladoria.

4 ANÁLISE DA CONTROLADORIA NA COOPERATIVA MÉDICA X

Nesta etapa apresentam-se a posição hierárquica da Controladoria no organograma da Cooperativa Médica X, bem como expõe a composição, missão e as funções da área, comparando com o que a literatura pertinente ao assunto indica.

4.1 DESCRIÇÃO DA COOPERATIVA

A Cooperativa Médica X é uma sociedade de médicos que integra um sistema constituído por 365 cooperativas médicas, dentre elas Confederações, Federações e Singulares. Este sistema é o maior no ramo de saúde em todo o Brasil, com aproximadamente 109,8 mil médicos associados.

A Cooperativa Médica, objeto estudo da pesquisa, foi fundada em 23 de dezembro de 1971. Atua na capital, região metropolitana, centro-sul e litoral norte do estado do Rio Grande do Sul, abrangendo 46 municípios. Tem como missão prover as melhores soluções em saúde, com crescimento sustentável e valorização do trabalho médico cooperado. A organização detém 42,3% de participação de mercado em sua área de atuação, sendo 47,1% na capital e 35,4% nos demais municípios.

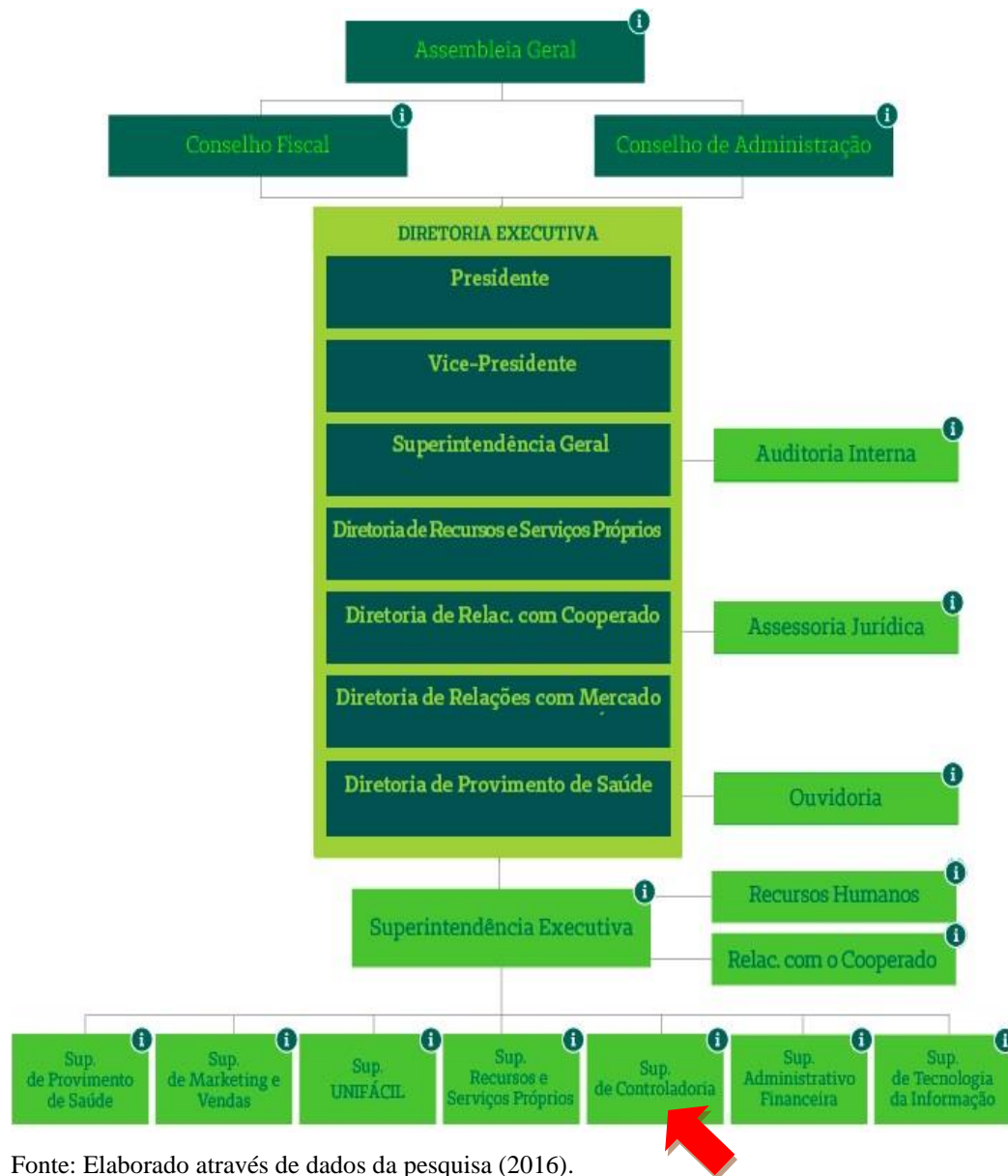
Atualmente conta com 6.536 mil médicos cooperados em mais de 53 especialidades, e aproximadamente 1.300 funcionários, possuindo rede própria de serviços com: laboratório, pronto atendimentos, centro de oncologia e infusão, centros de diagnóstico por imagem, hospital, unidades de atendimento e serviços de emergência médica. No total, são mais de 368 pontos de atendimento entre serviços credenciados e próprios, que certificam a satisfação de mais de 710 mil clientes.

A entidade contém ainda duas modalidades de plano de saúde no qual destacam-se: os planos empresariais, que são os planos contratados por pessoas jurídicas para seus sócios, funcionários e dependentes; e os planos familiares, que são planos individuais contratados por pessoa física. Vale ressaltar que o cliente encontra a oferta de quatro distintos planos de saúde dentro das modalidades que se enquadrar.

4.2 POSIÇÃO HIERÁRQUICA DA CONTROLADORIA NA COOPERATIVA

Para compreender a missão e funções da Controladoria na organização pesquisada faz-se imprescindível conhecer o seu nível de subordinação no organograma da organização, representado através da Figura 4.

Figura 4 – Posição Hierárquica da Controladoria na Cooperativa Médica X



Fonte: Elaborado através de dados da pesquisa (2016).

Verifica-se no organograma da entidade que a Controladoria pode ser considerada um órgão do sistema formal designada como Superintendência de Controladoria. Mesmo

encontrando-se no mesmo nível de subordinação das demais Superintendências, a de Controladoria atua como um órgão facilitador, a qual fornece informações às demais áreas da empresa e além integra o processo de decisões estratégicas de toda a Cooperativa.

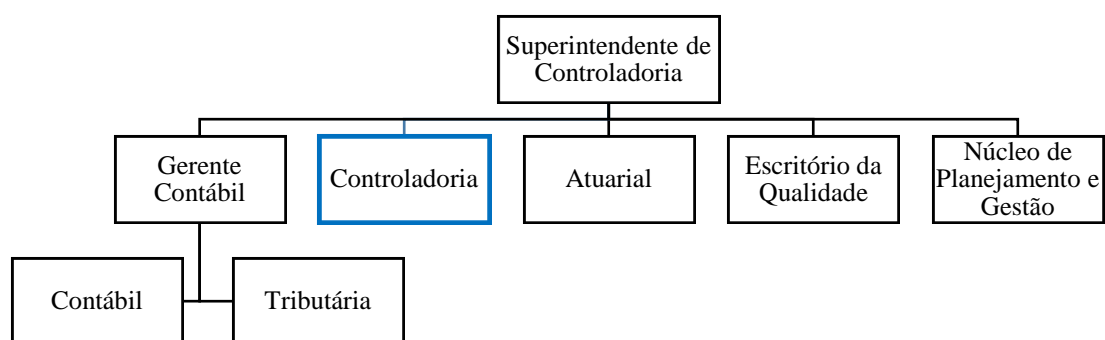
Contudo, o estudo evidência que a Controladoria tem uma relação indireta com a alta administração, visto que, primeiramente reproduz as informações geradas ao CEO (Chief Executive Officer) denominado no organograma como Superintendente Executivo, após as repassa à Diretoria Executiva da Cooperativa.

Enfim, ressalta-se que o modelo de hierarquia apresentado, pode-se remeter ao conceito de Schmidt e Santos (2006) apresentado na Figura 2 desta pesquisa, na qual acredita-se que a Controladoria nesse posicionamento, apesar de ser um órgão de *staff*, perde um pouco de sua autonomia, visto que não há a mesma facilidade de interferir nos processos decisórios como se estivesse diretamente ligada a Diretoria Executiva e ao Presidente da entidade.

4.3 COMPOSIÇÃO DA CONTROLARIA NA COOPERATIVA

De acordo com o organograma da organização, a Superintendência de Controladoria engloba as subáreas contábil, tributária, atuarial, controladoria, qualidade, planejamento e gestão. Seu principal objetivo é organizar e reportar informações adequadas e relevantes para uma tomada de decisão eficaz. Integra as subáreas de forma dinâmica e interativa, auxiliando na otimização dos processos. A Figura 5 ilustra como as subáreas estão distribuídas na Superintendência de Controladoria:

Figura 5 – Organograma da Superintendência de Controladoria na Cooperativa Médica X



Fonte: Elaborado através de dados da pesquisa (2016).

Para dar suporte ao *controller* cada subárea é responsável por diversos processos inerentes à seção. O Quadro 2 exhibe as principais funções desenvolvida por cada subárea:

Quadro 2 – Subáreas da Controladoria e suas principais funções

Subárea	Principais funções
Contabilidade	Desenvolve controle de contratos, pagamentos e ativo fixo. Elabora as demonstrações contábeis. E também responsável pelas demais rotinas contábeis.
Tributária	Lançamento das despesas e aquisições no sistema contábil. Atende as obrigações legais da entidade, dentre elas a apuração dos impostos.
Controladoria	Elabora o processo orçamentário da Cooperativa e o demonstrativo gerencial mensal, acompanhando o resultado realizado e orçado.
Atuarial	Responsável pelo cálculo e acompanhamento das provisões técnicas, pela precificação dos produtos assistenciais e complementares comercializados pela cooperativa. Existe uma responsabilidade técnica pela solvência da operadora junto ao órgão regulador ANS. Ademais, serve de apoio para outras áreas através de análises e informações para a tomada de decisão, principalmente reajuste de contratos, envio de informações solicitadas pela ANS, ativos garantidores das provisões técnicas e registro de produtos.
Escritório da Qualidade	Tem como norteadores as normas de acreditação da ONA (Organização Nacional de Acreditação) e RN-277(ANS), o Escritório é responsável pela gestão da documentação e melhorias referentes ao sistema de normas de qualidade da Cooperativa.
Planejamento e Gestão	Realiza estudos de viabilidade de novos projetos. Elabora o planejamento estratégico de toda a empresa.

Fonte: Elaborado através de dados da pesquisa (2016).

Cabe salientar que a subárea denominada Controladoria não foi o principal objeto estudo desta pesquisa, uma vez que esta subárea é exclusivamente responsável pelo processo orçamentário e construção dos demonstrativos gerenciais da organização. Neste sentido, confere-se que surge questionamento sobre a nomeação desta subárea, visto que a Controladoria engloba todas as funções mencionadas pelos pesquisadores do assunto mencionados nesta pesquisa.

Ainda verifica-se que nenhum estudo menciona a precificação dos produtos e serviços prestados, atividades estas desenvolvidas pela subárea Atuarial da Cooperativa. Contudo, numa operadora de planos de saúde torna-se imprescindível a contribuição que o atuário desenvolve dentro da Controladoria, pois além da precificação, corrobora com estudos para implementação de novos produtos e serviços, cabe a responsabilidade do cálculo e acompanhamento das provisões técnicas e além há a incumbência de garantir a solvência da Cooperativa junto a Agência Nacional de Saúde.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DA MISSÃO E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NA COOPERATIVA SEGUNDO A LITERATURA

Assim como a menção de Padoveze (2012) sobre a missão da Controladoria, a qual segundo o autor tem a delegação de assegurar a eficácia da empresa, mediante o controle das operações e seus resultados almejados. Ao serem questionadas sobre o assunto, as gestoras da Superintendência de Controladoria da Cooperativa Médica X, corroboraram em afirmar que a missão da área é organizar e garantir que as informações geradas sejam precisas e adequadas, auxiliando na tomada de decisões eficazes. Além, a Controladoria tem como responsabilidade, identificar possíveis problemas, implementar ações de melhoria, aderir a boas práticas de gestão, reportar as informações à toda Cooperativa, principalmente à alta administração, contribuindo desta forma para a sustentabilidade do negócio. Dentre as expressões contrapostas pelas gestoras no questionamento destacam-se as seguintes, conforme ilustra a Figura 6, através de uma nuvem de palavras elaborada com a ferramenta *Voyant Tools*:

Figura 6 – Missão da Controladoria na Cooperativa Médica X



Fonte: Elaborado através de dados da pesquisa (2016).

Em relação às funções exercidas pela área, verificou-se que a Superintendência de Controladoria da Cooperativa é encarregada de algumas incumbências que não são designadas a ela na literatura, ou então, há outras não desenvolvidas pela área. Para análise das funções

exercidas pela Controladoria dentro da organização, foi solicitado a todas as gestoras da área, entre elas, a superintendente, gerente e coordenadoras, para que apontassem seu entendimento sobre os papéis desenvolvidos pela área.

E para correlação entre as funções da Controladoria desenvolvidas na Cooperativa segundo o que é encontrado na literatura, utilizou-se como base as atribuições típicas desta área demonstradas na ECBC (Estrutura Conceitual Básica de Controladoria), formulada por Borinelli (2006). No Quadro 3 é possível verificar a comparação entre a literatura e a aplicada pela entidade:

Quadro 3 – Comparação das funções da Controladoria segundo a literatura

Principais Funções da Controladoria	Práticas adotadas na Cooperativa
Contábil: aquela que tem por papel desenvolver a Contabilidade Societária. Compreende atividades como: gerenciar as atividades contábeis, elaborar demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.	Contábil
Gerencial-Estratégica: refere-se a atividades relativas a prover informações de natureza patrimonial, contábil, econômica e financeira que auxiliem no processo de gestão. Incluem as seguintes atividades: coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração de orçamentos e previsões; bem como organizar a realização do controle, através de acompanhamentos do que já foi planejado e das decisões tomadas; realização de estudos de viabilidade de novos projetos; por fim deve criar condições para gestão econômica e proceder na avaliação da mesma.	Núcleo de Planejamento e Gestão Controladoria
Custos: deve registrar, mensurar, controlar e analisar os custos incorridos na organização, incluindo a viabilidade da criação de novos produtos a serem lançados, bem como análises estratégicas de redução de gastos.	É realizado pela Gerência de Custos Assistenciais, a qual está alocada em outra Superintendência.
Tributária: estão relacionadas à Contabilidade Tributária, ou seja, que atendam às obrigações legais. Isto significa que deve elaborar o Planejamento Tributário da organização.	Tributária
Proteção e Controle dos Ativos: envolve atividades controlar todos os bens da organização.	Contábil
Controle Interno: refere-se ao monitoramento do sistema de controles internos, destinados a proteger o patrimônio da organização e assegurar os interesses da entidade.	É realizado junto com Auditoria interna.
Controle de Riscos: são atividades que identificam e controlam os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como as possibilidades de seus efeitos.	Não há
Gestão da Informação: concede modelos de informações e gerencia as informações contábeis, patrimoniais de custos, gerenciais e estratégicas.	Controladoria

Fonte: Elaborado através de dados da pesquisa (2016).

Verifica-se que dentre as funções atribuídas à Controladoria na Cooperativa Médica X, apenas a subárea Atuarial não é mencionada na literatura. Já a função de custos são realizadas por outra área que não está ligada a Superintendência de Controladoria. A função de controle interno encontra-se na Auditoria Interna, a qual está diretamente ligada a Diretoria Executiva da Cooperativa. E além, confere-se que não há ainda um gerenciamento sobre os riscos envolvidos na atividade fim da organização, porém destaca-se que há um projeto para a sua implementação.

Finalmente, na aplicação da análise comparativa entre as funções atribuídas a Controladoria por Borinelli (2006) e as funções identificadas na rotina da Cooperativa, pode-se observar que as práticas desta organização aderem parcialmente o que é abordado na literatura. Ainda, destaca-se que há particularidades na entidade, por exemplo, por ser uma operadora de saúde necessita ter uma área atuarial na entidade. Esta por sua vez, como mencionada anteriormente, tem uma missão clara de mensurar a precificação dos produtos e administrar riscos de solvência da entidade através de cálculos atuariais. Em relação à execução da Contabilidade de Custos, a qual segundo a literatura é uma das funções fundamentais da Controladoria, verificou-se que a organização está em desacordo ao que é proposto pelos autores.

Na visão das gestoras, a missão da Controladoria na Cooperativa está de acordo com o mencionado por Padoveze (2012), onde a principal incumbência é garantir a eficácia dos resultados da organização, através da geração de informações precisas e adequadas, que auxiliam no processo decisório. Já em relação as funções desenvolvidas por esta área, constatou-se que há divergências e particularidades da entidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria desempenha um papel essencial para nortear os gestores das organizações, no sentido de dar auxílio na continuidade e sobrevivência da atividade fim, por meio da geração de informações adequadas e transparentes. Sendo assim, este estudo, buscou compreender qual a estrutura e funções atribuídas a área de Controladoria de uma Cooperativa de Trabalho Médico. Embora haver inúmeros estudos sobre o assunto em diferentes áreas do mercado, a aplicação em uma Cooperativa de Trabalho Médico era desconhecida.

Ademais, o presente estudo correspondeu às expectativas propostas, o qual teve por objetivo não somente identificar, mas também analisar as atribuições designadas à área de

Controladoria, comparando a sua estrutura, nível de hierarquia e funções com o recomendado na literatura.

Sobre os entendimentos apresentados pelos autores pesquisados quanto à posição hierárquica da Controladoria dentro das organizações foram restritos a três representações básicas. Contudo, verificou-se no organograma da organização que existe uma complexa distribuição de gestão, não sendo possível enquadrar a Superintendência de Controladoria da Cooperativa nos perfis mencionados na literatura. Acredita-se que a Controladoria nesta instituição exerce papel de *staff* às demais áreas, porém é subordinada ao Superintendente Executivo. É recomendável verificar a importância que a Controladoria tem na organização e se necessário uma reorganização do seu nível de subordinação no organograma da Cooperativa.

Assim como o estudo realizado por Soares e Carraro (2103), constatou-se que em relação às práticas adotadas pela Controladoria na Cooperativa, pode-se observar que aderem parcialmente o que é abordado na literatura, estando de acordo com as funções mencionadas por Borinelli (2006). Aconselha-se que seja realizada uma averiguação das áreas que compõem a Superintendência de Controladoria, realocando-as caso necessário. Cito o exemplo da função de custo, a qual é desenvolvida pela área de Gerencia de Custos Assistências e encontra-se em outra Superintendência. Já sobre a nomeação da subárea Controladoria, sugere-se que seja avaliado e alterado, pois dentre as atividades desenvolvidas, uma provável recomendação é ser nomeada “Orçamento e Controle Gerencial”.

Por fim, cabe observar que o fato desta pesquisa ter abordado somente uma empresa do ramo e as restrições por sigilos, foram limitações encontradas ao longo do seu desenvolvimento. Perante isto, aconselha-se que novas pesquisas sejam realizadas acerca da importância do assunto no ramo de cooperativas de trabalho médico, almejando utilizar empresas com atuação relevante no mercado, identificando as práticas de cada Controladoria e analisando prováveis convergências e divergências. Finalmente, ressalta-se que os julgamentos e conclusões obtidos neste estudo são inteiramente responsabilidade da autora, não intervindo nas opiniões dos administradores da organização pesquisada no que diz respeito à concordância com os dados aqui expostos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias**. 4. ed. Belém: Cejup, 1996.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação: Como Transformar a Informação e a Tecnologia da Informação em Fatores de Crescimento e de Alto Desempenho nas Organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria; FIETZ, Édina Elisangela Zellmer; COSTA, Adilson. Participação da Controladoria no processo de gestão das organizações: Uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n° 1, p. 29-41, jan./mar. 2007.

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

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria**: sistematização à luz da teoria e da *práxis*. 2006. 352 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Curso de pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Institui um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 jun. 2016.

COELHO, Eduardo; LUNKES, Rogério João; MACHADO, Alessandra de Oliveira. A Controladoria na Hierarquia Organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. **Enfoque**, Paraná, v. 31, n° 2, p. 33-46, maio/ago. 2012.

DE ROCCHI, Carlos A. **Transparência internacional de tecnologia contábil**: um estudo comparativo numa perspectiva geográfico - temporal. 2007. 345 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, EPS/UFSC, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/90358/publico/Tesecarlosderocchi.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2015.

FIGUEIREDO, Sandra. Contabilidade e a Gestão Empresarial – A Controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano XXIV, v. 94, n° 93, p. 20-34, maio/jun. 1995.

_____; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOLIVER, Olivio. A Contabilidade e a Controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil. **Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, mar. 2005. Disponível em:
<http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_controladoria.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2015.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Ed. Da UFSC. Florianópolis: Fundação ESAG, 1993.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINTATO, Luciane; LERNER, Daiane Fraga. A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., 2008, São Paulo. **Anais...**São Paulo: CONGRESSO USP, 2008. Disponível em:
<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos82008/an_resumo.asp?con=1&cod_trabalho=14&titulo=A+influ%EAncia+da+avalia%E7%E3o+de+desempenho+operacional+e+de+gestores+no+resultado+das+empresas>. Acesso em: 02 nov. 2015.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Avançada**. 1. ed. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J.L. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006. Coleção Resumos de Contabilidade, v. 17.

SOARES, Maria Carolina G; CARRARO, Wendy Beatriz W. H. A Controladoria em Instituições Financeiras: uma análise comparativa da literatura com a prática. **Revista de Contabilidade Dom Alberto**, Santa Cruz do Sul, v. 1, n° 4, p. 61-69, nov./dez. 2013.

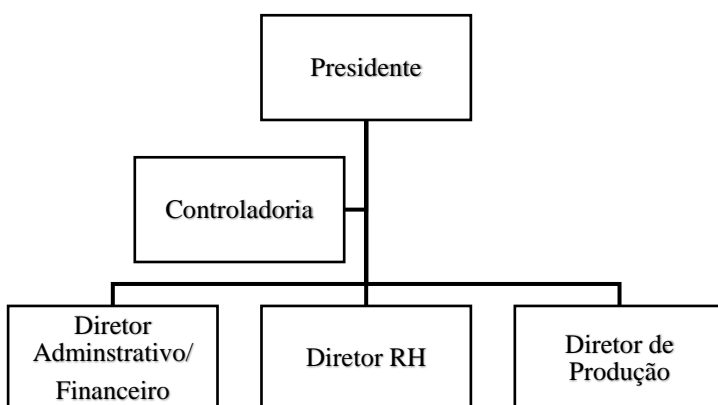
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTÕES	RESPOSTAS
1.1 Nome (opcional):	
1.2 Função:	

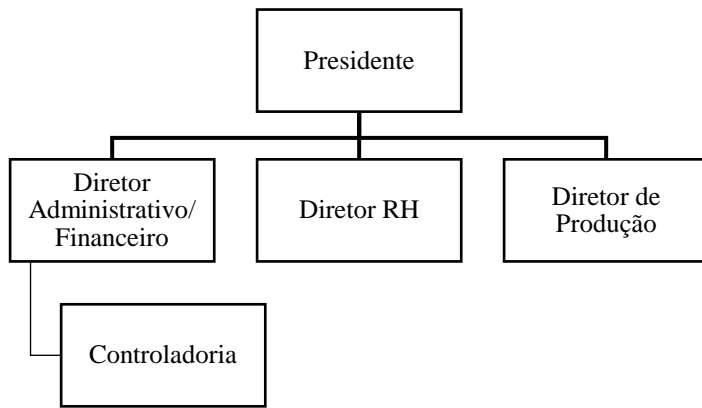
2 A Controladoria na Cooperativa pode ser considerada como órgão do sistema formal da organização?	
	SIM
	NÃO

3 Dos conceitos gerais sobre o que é a Controladoria, marque a alternativa que você acredita estar presente na Controladoria da Cooperativa:	
	A Controladoria é responsável pelo controle do processo de gestão, pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, não participando do processo decisório.
	A Controladoria é responsável pelo controle do processo de gestão, pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, buscando participar do processo decisório.
	A atuação da área de Controladoria pode ser vista sob duas perspectivas: a primeira, como um órgão facilitador que fornece informações às demais áreas da empresa, e a segunda como a área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica da empresa como um todo.

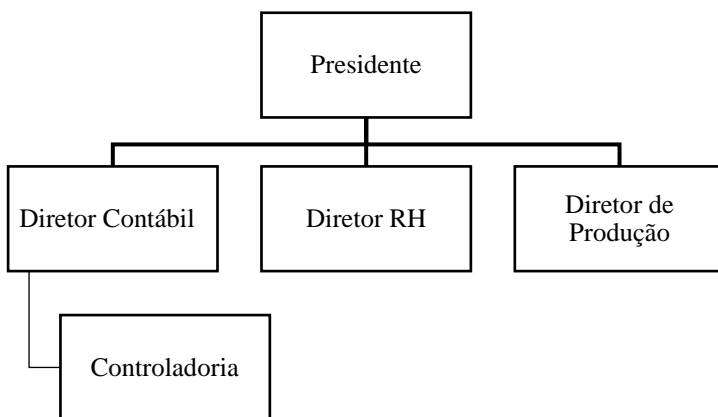
4 Qual das representações abaixo sobre a posição hierárquica dentro das organizações identifica a Controladoria na Cooperativa? Justifique.



1 – Controladoria como órgão de assessoria do presidente



2 – Controladoria como órgão subordinado ao Diretor Adm./Financ.



3 – Controladoria como órgão subordinado ao Diretor Contábil

5 Caso nenhuma das representações acima possa identificar a posição hierárquica da Controladoria na Cooperativa, a descreva:

6 Qual a missão da Controladoria na Cooperativa?

Quanto às funções e suas respectivas atividades, assinale aquelas que são desenvolvidas pela Controladoria e qual área dentro da Superintendência é responsável pelas funções citadas abaixo:

Principais Funções da Controladoria	Ocorrência	Área Responsável
7 Contábil: aquela que tem por papel desenvolver a Contabilidade Societária. Compreende atividades como: gerenciar as atividades contábeis, elaborar demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.		

8 Gerencial-Estratégica: refere-se a atividades relativas a prover informações de natureza patrimonial, contábil, econômica e financeira que auxiliem no processo de gestão. Atividades: coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração de orçamentos e previsões; bem como organizar a realização do controle, através de acompanhamentos do que já foi planejado e das decisões tomadas; realização de estudos de viabilidade de novos projetos; por fim deve criar condições para gestão econômica e proceder na avaliação da mesma.		
9 Custos: deve registrar, mensurar, controlar e analisar os custos incorridos na organização, incluindo a viabilidade da criação de novos produtos serem lançados, bem como análises estratégicas de redução de gastos.		
10 Tributária: estão relacionadas à Contabilidade Tributária, ou seja, que atendam às obrigações legais. Isto significa que deve elaborar o Planejamento Tributário da organização		
11 Proteção e Controle dos Ativos: envolve atividades controlar todos os bens da organização.		
12 Controle Interno: refere-se ao monitoramento do sistema de controles internos, destinados a proteger o patrimônio da organização e assegurar os interesses da entidade.		
13 Controle de Riscos: são atividades que identificam e controlam os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como as possibilidades de seus efeitos.		
14 Gestão da Informação: concede modelos de informações e gerencia as informações contábeis, patrimoniais de custos, gerenciais e estratégicas.		

15 Há outra (s) função (ões) exercidas pela Controladoria na Cooperativa? Caso positivo, a (s) descreva.	
	SIM
	NÃO
15.1 Caso positivo, a (s) descreva.	