

## PRÁTICAS DE CONTROLADORIA ADOTADAS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

**Tuani Rabello**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ

E-mail: [tuani.r@unochapeco.edu.br](mailto:tuani.r@unochapeco.edu.br)

**Antônio Zanin**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ

E-mail: [zanin@unochapeco.edu.br](mailto:zanin@unochapeco.edu.br)

**Naline Tres**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ

E-mail: [nalinetres@unochapeco.edu.br](mailto:nalinetres@unochapeco.edu.br)

**Silvete Moterle**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ

E-mail: [silvete@unochapeco.edu.br](mailto:silvete@unochapeco.edu.br)

Linha Temática: Controladoria no Setor Privado

### RESUMO

Este artigo teve por objetivo identificar as práticas de controladoria utilizadas em cooperativas de crédito da região oeste de Santa Catarina, bem como os níveis de importância atribuídos à elas pelos respectivos *Controllers*. Utilizou-se uma pesquisa descritiva e aplicação de questionários para obtenção das respostas por meio da escala *likert*. Os resultados evidenciaram que as práticas mais utilizadas são “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Custeio Variável” e “Custeio por Absorção”. No que tange o nível de importância das práticas de controladoria, os profissionais da área consideram mais relevantes os “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Controles internos administrativos” e “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores da análise de balanços)”, demonstrando haver um equilíbrio entre as práticas mais utilizadas e as práticas consideradas mais relevantes.

**Palavras-chave:** Controladoria. Cooperativas de crédito. Instituições financeiras.

### 1. INTRODUÇÃO

As cooperativas são instituições que possuem na sua essência o desenvolvimento econômico de seus associados. Oliveira (2006) afirma que a cooperativa está associada na perspectiva de que sua essência consiste na capacidade de unir pessoas que apresentam interesses semelhantes ou que primam por objetivos comuns. Cooperativa é a adesão de vários trabalhadores, que por ação própria se associam, desde que seus interesses individuais não sejam conflitantes com os da cooperativa, sendo livre seu ingresso e atendendo aos requisitos do estatuto social da mesma (CRUZIO, 2005). Um dos ramos do cooperativismo são as cooperativas de crédito, que segundo Santos (2015), se destaca a partir dos interesses coletivos, haja visto que estamos inseridos numa sociedade competitiva e mercadológica,

levando aos seus associados a buscarem além de benefícios financeiros a supressão de necessidades humanas, já que a cooperação visa o senso colaborativo, de ajuda e amparo no qual o cooperado é dono e usuário. Cooperativas de crédito são instituições financeiras incluídas no mercado, com a característica de sociedades cooperativas, tendo como principal objetivo a prestação de serviços financeiros ao associado (PINHEIRO, 2005). O crescimento das Cooperativas de crédito na região oeste de Santa Catarina tem sido notável, e engajada ao seu crescimento está a necessidade de uma boa gestão e o entendimento da complexidade de vários fatores organizacionais. O ambiente das organizações tem mudado, onde os gestores tem se utilizado de relatórios com mais flexibilidade além de uma série de medidas de desempenho (BURNS e SCAPENS, 2000). A área de Controladoria nasceu no primórdio da necessidade de aperfeiçoar os resultados das decisões que são tomadas dentro das empresas. Nesse cenário, a Controladoria constitui-se como uma evolução da Contabilidade quando relacionada ao acesso e à necessidade de informações úteis ao processo decisório e à avaliação dos resultados (OLIVEIRA, 2009; OYEROGBA, 2015).

Peleias (2002) qualifica a Controladoria como uma área da organização com autonomia para tomada de decisões sobre acontecimentos, processos e atividades em geral com o objetivo de dar o amparo adequado ao processo de gestão, enquanto que Catelli (2001) sugere que a controladoria, deveria ser uma diretoria, vista na base da estrutura organizacional, tendo em vista que trata-se de um órgão na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos. Nascimento e Reginato (2010) asseveram que a controladoria busca compreender a dinâmica do processo de decisão e suas subjacências, os modelos de decisão dos gestores operacionais e, principalmente, das pessoas envolvidas na gestão estratégica da empresa, visando fomentar a eficácia da organização por meio do fornecimento de informações na medida que levem às escolhas das melhores alternativas.

Dentro desse prisma, o problema da presente pesquisa é: Quais as práticas de controladoria utilizadas em cooperativas de crédito da região oeste de Santa Catarina e os níveis de importância atribuídos à estas pelos respectivos *Controllers*? Para responder à questão pesquisa, elaborou-se como objetivo: Identificar as práticas de controladoria utilizadas em cooperativas de crédito da região oeste de Santa Catarina, bem como os níveis de importância atribuídos à estas pelos respectivos *Controllers*.

Justifica-se a escolha do presente tema, visualizando a importância do setor de controladoria em instituições onde a transparência e a boa gestão são fundamentais para apresentação de bons resultados aos cooperados. Assim como em qualquer outra instituição, seja ela pública ou privada, a finalidade sempre será atingir bons resultados, no caso das cooperativas, isso não é diferente, porém, recai ao gestor uma carga bastante grande, tendo em vista que caso haja um resultado negativo, seus associados terão que arcar com estes números.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Controladoria**

Controladoria é uma área das Ciências Contábeis direcionada à assessoria e/ou consultoria das empresas, sendo responsável pela função do controle de uma instituição. Oliveira e Beuren (2009) afirmam que as práticas de controladoria permitem que os gestores possam planejar e colocar em prática as atividades do âmbito organizacional assim como acompanhá-las e estimar os resultados obtidos através desta.

Oliveira (2004), define a Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinado órgão, com ou sem finalidades lucrativas. Padoveze (2010) afirma que a controladoria é na realidade uma etapa de evolução da contabilidade, que

nas últimas décadas passou de teoria do lucro, para se tornar a teoria da decisão. Com a união desses dois conceitos passa a ser entendida como ciência e como maneira de se realizar a função contábil.

Basicamente, a controladoria tem como intuito a contribuição no gerenciamento financeiro e administrativo, verificando as diferenças do que foi planejado e do que efetivamente foi realizado, bem como indicando ajustes a serem realizados, proporcionando correções de falhas de execução. Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) trata-se do setor responsável pela fase de projeto, produção, realização e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de entidades com ou sem fins lucrativos.

Borinelli (2006, p. 105) caracteriza a controladoria como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008) entendem que a controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos ou áreas, no exercício de suas atividades.

## 2.2 Práticas de controladoria

É fundamental destacar as principais práticas da controladoria, bem como as ferramentas utilizadas pelos profissionais da área para adequar-se às necessidades da empresa, a fim de chegar à solução de algumas falhas (YALCIN, 2012). Müller e Beuren (2010) destacam que o profissional da controladoria deve desempenhar as práticas de controladoria em conjunto com as necessidades e aos objetivos das empresas, sendo que a utilização destas deve ser contínua, auxiliando no processo de uma gestão eficiente e contribuindo para o bom resultado da empresa.

Entende-se por ferramentas de controladoria todas as teorias utilizadas pelo profissional da área a fim de traçar os objetivos, bem como os caminhos para alcançá-los (WINDOLPH; MOELLER, 2012). Segundo Oliveira, Junior e Silva (2009, p.5) “a Controladoria deve persuadir a coletar e organizar informações e dados importantes para a tomada de decisão, ter controle e monitoramento sobre as atividades executadas e desempenhadas por todos os departamentos da empresa, e principalmente ter capacidade de influenciar nas decisões dos gestores da empresa”. De acordo com Nascimento e Reginato (2009) a área de Controladoria possui como missão criar as ligações do processo de gestão, além das informações necessárias adquiridas pela utilização de um sistema de informações que possibilite praticar essa atividade. Levando-se em consideração, que para ser útil, a informação deve ser confiável. Hendriksen e Breda (1999) afirmam que a Controladoria passou por várias mudanças ao longo dos anos e deixou de exercer um papel simplório de aguardar o fechamento do mês para emissão de relatórios para os administradores e passou a assumir a importante função de garantir a disponibilidade dos dados com oportunidade, fornecendo através de suas práticas um embasamento seguro para o processo de tomada de decisões dos gestores. Muller e Beuren (2010) é essencial que a utilização das práticas de controladoria sejam contínuas para garantirem o atendimento aos objetivos da empresa e consequentemente apoiando os processos de gestão.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para identificar as práticas de controladoria utilizadas em cooperativas de crédito da região oeste de Santa Catarina, bem como os níveis de importância atribuídos à elas pelos respectivos *Controllers*, o artigo classifica-se, quanto aos objetivos, como pesquisa descritiva.

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva, tem como principal objetivo descrever as características de determinada população entre variáveis e geralmente está ligada a utilização de técnicas para coletas de dados. Andrade (2002) afirma que essa tipologia de pesquisa tem o objetivo de visualizar fatos, registrar, efetuar a análise, classificá-los e finalmente interpretá-los, sem que o pesquisador possa interferir nestes. Quanto aos procedimentos, o estudo utiliza-se da técnica e levantamento ou pesquisa de campo. Gill (1999, p.65) ressalta que “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”.

Para Beuren (2012) a pesquisa de levantamento trata-se de uma tipologia com grande importância dentro da contabilidade, pois tem como objetivo o levantamento de informações que poderão ser úteis para estudos específicos, ou pelo simples fato de demonstrar a realidade da população ou amostra pesquisada em relação à diversas questões da contabilidade. Em relação a abordagem do problema, trata-se de pesquisa quantitativa, que se refere à aplicação de recursos estatísticos, na coleta e tratamento de dados (RICHARDSON, 1999).

A coleta de dados ocorreu por meio do envio de questionários por endereço eletrônico para os *Controllers* de cinco cooperativas de crédito da cidade de Chapecó-SC. O questionário foi formado por questões fechadas de caracterização, buscando identificar o perfil dos respondentes, sendo utilizando a escala *likert* de 5 pontos.

Após a conclusão da coleta de dados, foi efetuada a análise destes, utilizando a estatística descritiva (mínimo, máximo, média e desvio padrão). Essa forma de análise é geralmente utilizada frente à muitos dados, onde o objetivo é, além de resumir e descrever, compreender os dados usando medidas.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário foi enviado às Cooperativas de crédito atuantes na região Oeste de Santa Catarina, tendo um retorno de 5 questionários respondidos.

Nesta primeira abordagem descrevem-se as características dos respondentes do questionário, levando em consideração informações profissionais sobre o responsável pela área de controladoria bem como características da empresa na qual está inserido, conforme se verifica no Quadro 1.

**Quadro 1 - Perfil dos respondentes**

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
<b>Cargo do respondente</b>		
Gerente de Agencia	1	20,00%
<i>Controller</i>	3	60,00%
Gerente de controladoria e <i>Compliance</i>	1	20,00%
Total	5	100,00%
<b>Tempo de trabalho</b>		
Até 5 anos	2	40,00%
Entre 5 anos e 10 anos	2	40,00%
Mais que 10 anos	1	20,00%
Total	5	100,00%
<b>Graduação</b>		
Contabilidade	5	100,00%
Total	5	100,00%
<b>Especialização</b>		
Contabilidade e afins (exceto Controladoria)	3	30,00%
Controladoria	2	20,00%
Administração e afins	2	20,00%
Gestão de Cooperativas	1	10,00%
Administração financeira	1	10,00%

Gestão empresária estratégica	1	10,00%
Total	10	100,00%
Mestrado/Doutorado		
Contabilidade e afins (exceto Controladoria)	2	40,00%
Não concluiu curso de mestrado/doutorado	3	60,00%
Total	5	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio do Quadro 1, constata-se que a maior parte dos respondentes atua no cargo de *Controller*, sendo 60% do total dos entrevistados: 20% atuam no cargo de Gerente de controladoria e *Compliance* e os outros 20% atuam como Gerentes de agências. Já sobre o tempo de atuação, pode-se verificar que a maior parte dos respondentes está há menos de 10 anos, já que 40% estão na empresa até 4 anos, 40% entre 5 e 10 anos e os 20% restantes estão há mais de 10 anos.

Em relação à graduação, 100% dos entrevistados são graduados em curso de contabilidade. Já em relação à especialização, 30% são pós-graduados em contabilidade, 20% em controladoria, 20% em administração e afins, 10% em gestão de cooperativas, 10% em administração financeira e 10% em gestão empresarial estratégica. Os respondentes poderiam marcar mais que uma opção neste item, caso possuíssem mais que uma especialização e destes apenas 20% responderam possuir apenas uma especialização, 60% possuem 2 cursos de especialização e os outros 20% possuem 3 cursos de especialização. Em relação ao mestrado/doutorado, 60% não possuem ou não concluíram o mestrado e 40% concluíram o mestrado ou doutorado na área de contabilidade.

#### Quadro 2 - Número de empregados

Números de empregados	
Cooperativa A	830
Cooperativa B	159
Cooperativa C	125
Cooperativa D	250
Cooperativa E	230

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se verificar por meio da exposição do Quadro 2 o número de funcionários contratados nas Cooperativas respondentes, o número de funcionários varia de 125 Cooperativa C, a 830 Cooperativa A.

Na sequência, buscou-se identificar o perfil das empresas, conforme se verifica no Quadro 3.

#### Quadro 3 - Perfil das empresas

Descrição	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Unidade organizacional chamada "Controladoria"		
Sim	2	40,00%
Não	3	60,00%
Total	5	100,00%
Setores que exercem as funções referentes à Controladoria		
Controle interno	4	80,00%
Contabilidade	1	20,00%
Total	5	100,00%
Cargo do responsável pela unidade organizacional que exerce as funções de Controladoria		

Analista de controle interno	3	60,00%
<i>Controller ou controlador</i>	2	40,00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>
A quem o responsável pela unidade que executa as funções de Controladoria está diretamente subordinado		
Presidência, Diretoria, proprietário/acionista principal (ou equivalente)	4	80,00%
Diretor de operações	1	20,00%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>
Setores/departamentos subordinados à Controladoria		
Auditoria Contábil	3	6,67%
Auditoria Interna	3	6,67%
Contabilidade fiscal/societária/financeira	2	4,44%
Contabilidade de custos	2	4,44%
Contabilidade gerencial	5	11,11%
Orçamento empresarial	2	4,44%
Planejamento tributário	4	8,89%
Controle patrimonial	4	8,89%
Controles Internos	4	8,89%
Sistemas de informações (TI)	2	4,44%
Tesouraria	1	2,22%
Contas a receber	4	8,89%
Contas a pagar	5	11,11%
Crédito e cobrança	1	2,22%
Recursos humanos	3	6,67%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Com base no Quadro 3, pode-se verificar que 60% das Cooperativas entrevistadas não possuem uma unidade organizacional denominada “Controladoria” sendo a maior parte, já que apenas 40% destas possuem uma unidade organizacional com esta denominação. Destas 60% que não possuem uma unidade separada para a controladoria afirmaram possuir outro setor que exerce as funções respectivas à controladoria, sendo em 80% denominadas “Controle interno” e 20% denominadas apenas “Contabilidade”. Em relação à denominação do cargo do responsável pela unidade organizacional que exerce as funções de controladoria dentro das cooperativas, 60% são denominados Analistas de Controle interno e os outros 40% são denominados *Controller* ou controlador.

Quando questionados sobre a quem o responsável pela unidade que executa as funções de controladoria está diretamente subordinado, 80% dos entrevistados são subordinados à Presidência, Diretoria, proprietário/acionista principal (ou equivalente) e 20% são subordinados ao diretor de operações.

Em relação aos setores ou departamentos subordinados à controladoria verificou-se que os setores de Contabilidade gerencial e Contas a pagar tiveram 11,11% das respostas, seguido por Planejamento tributário, Controle patrimonial, Controles internos e Contas a receber, com 8,89% das respostas, Auditoria contábil, Auditoria interna e Recursos humanos com 6,67% das respostas, Contabilidade fiscal/societária/financeira, Contabilidade de custos, Orçamento empresarial, Sistemas de Informações (TI) com 4,44% das respostas e Tesouraria e Créditos e cobrança com 2,22% das respostas. Desta forma, pode-se verificar, que mesmo

que com um grau de importância variado, a controladoria está presente em quase todos os setores e/ou departamentos de dentro de uma Cooperativa.

Na sequência são apresentados os dados relativos ao nível de utilização de práticas da controladoria, os quais foram subdivididas em 4 estágios, conforme questionário aplicado.

O Quadro 6 exibe a realidade das cooperativas de crédito pesquisadas quanto ao nível de utilização de práticas da controladoria no estágio 1.

**Quadro 4 - Práticas de controladoria. Estágio 1.**

	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)	2,6	1	4	1,140175425
Custeio Direto	2,2	1	3	0,836660027
Custeio Padrão	3	2	4	0,707106781
Custeio por Absorção	3,2	2	5	1,303840481
Custeio Variável	3,2	2	4	0,836660027

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se por meio do Quadro 4 que em relação às respostas atribuídas, onde “1” para sem utilidade e “5” para muito útil, a “Análise de retorno sobre Investimento” obteve uma média de utilização de 2,6, tendo como máximo 4. O “Custeio Direto” obteve uma média 2,2 com máximo de 3, o “Custeio Padrão” obteve uma média de 3, com média de 4, o “Custeio por absorção”, uma média de 3,2 com máximo de 5 e o “Custeio Variável” obteve uma média de 3,2 com máximo de 4. Dentre as práticas, pode-se observar que as maiores médias foram referentes ao custeio por absorção e variável e a maior resposta foi referente à utilização do Custeio por absorção, o qual chegou a 5. O maior desvio padrão ocorreu no custeio por absorção com 1,303, seguido do ROI com 1,140, enquanto o menor desvio padrão ocorreu no Custeio padrão com 0,707.

No Quadro 5 são expostas as práticas de controladoria classificadas no estágio 2.

**Quadro 5 - Práticas de controladoria. Estágio 2.**

	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio e margem de contribuição)	3,6	2	5	1,140175425
Análise do VPL (Valor presente líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)	2,4	1	5	1,949358869
Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)	4,4	4	5	0,547722558
Controles internos administrativos	4,2	3	5	0,836660027
Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)	4,4	4	5	0,547722558
Orçamento de capital	2,8	1	4	1,303840481
Orçamento operacional	2,8	1	4	1,303840481
Planejamento tributário	3,6	3	4	0,547722558
Preço de transferência	1,6	1	3	0,894427191

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 5 expõe práticas de controladoria referente à análises, avaliações, controles, orçamentos e planejamentos, com médias bastante alternadas. Chama-se atenção para as maiores médias, sendo estas para o item “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)” e “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, que alcançaram uma média de 4,4, estes itens receberam também os maiores índices de máximo, junto com os itens “Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio e margem de

contribuição)”, “Análise do VPL (Valor presente líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)” e “Controles internos administrativos”, demonstrando ser bastante uteis para as cooperativas. O item “Preço de transferência” por sua vez recebeu a menor média (1,6) e menor máximo (3) demonstrando ser pouco utilizado para estas. O maior desvio padrão ocorreu no item “Análise do VPL (Valor presente líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)” com 1,94, seguido do “Orçamento de capital” e “Orçamento empresarial” com 1,303. O menor desvio padrão foi dos itens “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)” e “Planejamento tributário” com desvio de 0,547.

O Quadro 6 apresenta as práticas de controladoria classificadas no estágio 3.

**Quadro 6 - Práticas de controladoria. Estágio 3.**

	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Análise da terceirização ( <i>outsourcing</i> )	1,6	1	2	0,547722558
Custeio ABC	2,8	2	5	1,303840481
Custeio TDABC	1,4	1	2	0,547722558
Custeio Meta	1,4	1	2	0,547722558
Custeio Kaizen	1,4	1	2	0,547722558
Custeio UEP	1,4	1	2	0,547722558
<i>Open Book Accountin (OBA)</i>	1,2	1	2	0,447213595

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 6 sintetiza práticas de controladoria em relação à terceirização e métodos de custeio. Pode-se observar que a maior média atribuída refere-se ao “Custeio ABC”, que possui também o maior máximo (5), significando ser uma prática bastante relevante para as cooperativas entrevistadas. As demais práticas obtiveram médias baixas, onde a menor destas foi atribuída ao “*Open Book Accounting*”, com média de 1,2 demonstrando ser uma prática pouco utilizada. O maior desvio padrão foi do item “Custeio ABC” com 1,303 e o menor foi do “*Open Book Accounting (OBA)*” com 0,447, os demais Custeios tiveram o desvio padrão de 0,547.

O Quadro 7 demonstra as práticas de controladoria classificadas no estágio 4.

**Quadro 7 - Práticas de controladoria. Estágio 4.**

	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Análise da cadeia de valor	1,6	1	3	0,894427191
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	3	2	4	1
Gestão Baseada em Valor (VBM)	1,4	1	2	0,547722558
Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)	1,4	1	2	0,547722558
Indicadores-chave de desempenho (KPI)	1,6	1	4	1,341640786
Sistema de Gestão Econômica (GECON)	1,2	1	2	0,447213595
Teoria das Restrições (TOC)	1,2	1	2	0,447213595
Valor Econômico Agregado (EVA)	2,6	1	4	1,516575089

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar no Quadro 7 que as práticas de controladoria presentes no estágio 4, referem-se à Gestão e análises, entre outros fatores. Por meio das respostas obtidas é possível verificar que a maior média apresentada refere-se ao “*Balanced Scorecard*”, o qual recebeu a média 3, e máxima 4 demonstrando possuir grande nível de utilização nas Cooperativas entrevistadas. O “Sistema de Gestão Econômica” e a “Teoria das Restrições” receberam a menor média, 1,2, demonstrando não possuir grande nível de utilização. O maior desvio

padrão foi referente ao “Valor Econômico Agregado (EVA)” com 1,516, seguido dos “Indicadores – chave de desempenho (KPI)” com desvio padrão de 1,341. O menor desvio padrão foi do “Sistema de Gestão Econômica (GECON)” e “Teoria das Restrições (TOC)” com 0,447.

No quadro 8 é evidenciado o nível de importância das práticas de controladoria.

**Quadro 8 - Nível de importância das práticas de controladoria.**

	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)	3,2	1	5	1,4832397
Custeio Direto	3,2	2	4	0,83666003
Custeio Padrão	2,8	1	4	1,09544512
Custeio por Absorção	3	2	4	0,70710678
Custeio Variável	3,2	3	4	0,4472136
Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio e margem de contribuição)	3,2	1	5	1,64316767
Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)	2,4	1	5	1,94935887
Avaliação de desempenho da empresa (indicadores da análise de balanços)	4,4	4	5	0,54772256
Controles internos administrativos	4,6	4	5	0,54772256
Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)	4,6	4	5	0,54772256
Orçamento de capital/investimentos	3,6	2	5	1,14017543
Orçamento operacional	3,8	2	5	1,09544512
Planejamento tributário	3,6	3	4	0,54772256
Preço de transferência	2	1	3	1
Análise da terceirização (outsourcing)	1,6	1	3	0,89442719
Custeio ABC	2,6	2	4	0,89442719
Custeio TDABC	1,6	1	3	0,89442719
Custeio Meta	1,6	1	3	0,89442719
Custeio Kaizen	1,6	1	3	0,89442719
Custeio UEP	1,4	1	2	0,54772256
<i>Open Book Accounting (OBA)</i>	1,6	1	4	1,34164079
Análise de Cadeia de Valor	2,4	1	3	0,89442719
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	2,4	1	4	1,14017543
Gestão Baseada em Valor (VBM)	1,4	1	3	0,89442719
Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)	1,4	1	3	0,89442719
Indicadores chave de desempenho (KPI)	1,8	1	5	1,78885438
Sistema de Gestão Econômica (GECON)	1,6	1	4	1,34164079
Teoria das Restrições (TOC)	1,4	1	3	0,89442719
Valor Econômico Agregado (EVA)	1,6	1	4	1,34164079

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 8, pode-se observar o nível de importância atribuído por cada profissional questionado referente à diversas práticas da controladoria, pode-se destacar as três práticas que obtiveram a maior média: “Controles internos administrativos” com média 4,6, mínimo 4 e máximo 5, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, recebendo a mesma média 4,5 e mesmos índices de mínimo e máximo do item anterior e “Orçamento operacional” com média 3,8, mínimo 2 e máximo 5. A prática que obteve o menor máximo foi o “Custeio UEP”, ficando com média 1,4, mínimo 1 e máximo 2. Já referente ao desvio padrão, o maior foi do item “Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)” com 1,949 seguido de “Indicadores chave de desempenho (KPI)” com 1,788, o menor desvio padrão foi do “Custeio variável” com 0,447.

O Quadro 9 apresenta o nível de participação da controladoria no campo da elaboração e controle do planejamento estratégico.

**Quadro 9 - Nível de participação da controladoria – Elaboração e controle.**

	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Elaboração - planejamento estratégico	3,2	2	5	1,09544512
Controle - planejamento estratégico	3,2	2	5	1,30384048
Elaboração- planejamento tributário	3,2	2	4	0,83666003
Controle - planejamento tributário	3,4	2	4	0,89442719
Elaboração - orçamento operacional	3,4	2	5	1,14017543
Controle - orçamento operacional	3,2	1	5	1,4832397
Elaboração - orçamento de capital	2,6	1	4	1,14017543
Controle - orçamento de capital	2,6	1	4	1,14017543
Elaboração - contabilidade fiscal	3	1	5	1,58113883
Controle - contabilidade fiscal	3	1	5	1,58113883
Elaboração - contabilidade gerencial	3,4	1	5	1,51657509
Controle - contabilidade gerencial	3,2	1	5	1,64316767
Elaboração - Sistema de informação	2,8	1	4	1,64316767
Controle - sistema de informação	2,4	1	4	1,34164079
Elaboração - proteção de ativos	4	4	4	0
Controle - proteção de ativos	4,4	4	5	0,54772256
Elaboração - BSC	2,6	2	4	0,89442719
Controle - BSC	2,2	1	4	1,30384048
Elaboração - EVA	1,2	1	2	0,4472136
Controle - EVA	1,2	1	2	0,4472136
Elaboração - lucratividade	3,6	2	5	1,14017543
Controle da lucratividade	4,2	4	5	0,4472136
Elaboração gestão de custos	3,6	3	5	0,89442719
Controle - gestão de custos	3,8	3	5	1,09544512
Elaboração - logística	1,6	1	2	0,54772256
Controle - logística	1,4	1	2	0,54772256
Elaboração - gestão de riscos	4,6	4	5	0,54772256
Controle - gestão de riscos	4,8	4	5	0,4472136
Elaboração - canais de atendimento	4,2	3	5	0,83666003
Controle - canais de atendimento	4	3	5	0,70710678
Elaboração - nulidade de perdas	4,4	4	5	0,54772256
Controle de ferramentas	4,4	4	5	0,54772256

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 9 se refere ao nível de participação da controladoria na elaboração e controle de diversas atividades, pode-se chamar atenção para o a prática de “Controle – gestão de riscos” o qual obteve a maior média, de 4,8, mínimo de 4 e máximo de 5, mostrando possuir grande participação da controladoria na tarefa. A tarefa de “Elaboração – gestão de riscos” possui a segunda maior média, 4,6, com mínimo de 4 e máximo de 5, mostrando que a elaboração e controle possuem a mesma importância utilizada pela controladoria. As tarefas que obtiveram a menor média foram as de “Elaboração e Controle – EVA”, com média 1,2, mínimo de 1 e máximo de 2, seguidos do item “Elaboração e controle – logística”, que obtiveram a média 1,6 e 1,4, mínimo de 1 e máximo de 2. O maior desvio padrão foi referente ao “Controle – contabilidade gerencial” e “Elaboração – Sistema de informação” com 1,643, já o menor desvio padrão foi “Elaboração - proteção de ativos” com desvio padrão de 0.

O Quadro 10 demonstra o nível de utilização de indicadores não financeiros.

**Quadro 10 - Nível de utilização dos indicadores não financeiros.**

	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Produção instalada	3,6	2	5	1,14017543
Produção ociosa	3,4	2	5	1,14017543
Produção utilizada	3,6	2	5	1,14017543
Evolução n. associados	4,4	4	5	0,54772256
Evolução n. funcionários	3,8	3	5	0,83666003
Investimento em ação social	3,8	3	5	0,83666003
Investimento em inovação	3,6	3	4	0,54772256
Investimento em modernização	3,8	3	5	0,83666003
Investimento em propaganda	4	3	5	0,70710678
Investimento em treinamento	4,2	4	5	0,4472136
Satisfação de clientes	3,6	3	4	0,54772256
Satisfação de funcionários	3,6	3	4	0,54772256
Satisfação dos associados	4	3	5	1
Reclamações	3,2	3	4	0,4472136
Participação no mercado	4	3	5	0,70710678
Perfil do consumidor	3,4	3	4	0,54772256
Qualidade do produto	3,8	3	4	0,4472136
Rotatividade de funcionários	3,2	3	4	0,4472136
Tempo de atendimento	3,2	3	4	0,4472136
Tempo para solução	3	2	4	0,70710678
Valor da marca	3,8	3	4	0,4472136
Volume físico de vendas	2,6	1	4	1,34164079

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 10, se refere ao nível de utilização de indicadores não financeiros, a partir das respostas tem-se como maior média o item de “Evolução número de Associados”, com média 4,4, mínimo 4 e máximo 5, o que demonstra a preocupação em aumentar o número de associados e em consequência crescer sua visibilidade no mercado financeiro. O segundo indicador não financeiro com maior média é “Investimento em treinamento” com média 4,2, mínimo 4 e máximo 5, o que expõe a importância de investir em pessoal, já que uma das principais características das cooperativas de crédito é com relação ao atendimento.

Em terceiro lugar estão os indicadores de “Satisfação dos associados” com média 4, mínimo 3 e máximo 5, mostrando a grande preocupação das cooperativas com o bom atendimento, no qual o associado se sentirá satisfação e bem atendido, temos também o indicador “Investimento em propaganda” com media 4, mínimo 3 e máximo 5, já que com o crescimento da utilização dos meios de comunicação e das mídias, é de extrema importância que haja propagandas publicitárias demonstrando as vantagens das cooperativas de crédito e instigando a curiosidade de não – associados para que estes possam vir às conhecer.

O indicador com menor média de utilização entre as cooperativas entrevistadas foi o “Volume físico de vendas”, com média 2,6, mínimo 1 e máximo 4, demonstrando que as cooperativas presam pelo bom atendimento, capacitação e satisfação acima da venda de produtos e metas.

O maior desvio padrão foi referente ao item “Volume físico de vendas” com 1,341, seguido dos itens “Produção instalada”, “Produção ociosa” e “Produção utilizada” com 1,140. O menor desvio padrão foi referente aos itens “Valor da marca”, “Qualidade do produto”, “Rotatividade de funcionários”, “Tempo de atendimento”, “Reclamações” e “Investimento em treinamento” com 0,447.

O Quadro 11 apresenta o nível de importância atribuído aos indicadores não financeiros.

**Quadro 11 - Nível de importância atribuído aos indicadores não financeiros.**

	MÉDIA	MÍNIMO	MÁXIMO	DESVIO PADRÃO
Produção instalada	4	3	5	0,70710678
Produção ociosa	4	3	5	0,70710678
Produção utilizada	3,8	3	5	0,83666003
Evolução n. associados	4,2	4	5	0,4472136
Evolução n. funcionários	3,6	3	5	0,89442719
Investimento em ação social	4	3	5	0,70710678
Investimento em inovação	3,6	3	5	0,89442719
Investimento em modernização	3,8	3	5	0,83666003
Investimento em propaganda	3,6	3	5	0,89442719
Investimento em treinamento	4	3	5	0,70710678
Satisfação de clientes	4,2	3	5	0,83666003
Satisfação de associados	4,2	3	5	0,83666003
Reclamações	3,8	3	5	0,83666003
Participação no mercado	4,2	4	5	0,4472136
Perfil do consumidor	4	3	5	0,70710678
Qualidade do produto	3,8	2	5	1,30384048
Rotatividade de funcionários	3,4	3	5	0,89442719
Tempo de atendimento	3,6	2	5	1,14017543
Tempo para solução	3,8	3	5	0,83666003
Valor da marca	3,8	3	5	0,83666003
Volume físico de vendas	3	2	5	1,41421356

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 11, sintetiza o nível de importância atribuído pelos funcionários da área de controladoria nas cooperativas de crédito entrevistadas referente à indicadores não financeiros. Assim como no quadro anterior (quadro 10) que explanava o nível de utilização destes indicadores, temos como indicadores com maior média os seguintes: “Evolução no número de associados” com média 4,2, mínimo 4 e máximo 5. “Satisfação de clientes e associados” com média 4,2, mínimo 3 e máximo 5 e “Participação no mercado” com média 4,2, mínimo 4 e máximo 5.

Da mesma forma, o indicador não financeiro que obteve a menor média no critério de importância atribuída foi o “Volume físico de vendas”, mostrando novamente que os principais critérios analisados pelas cooperativas de crédito entrevistadas estão ligadas ao atendimento e satisfação do associado, assim como seu crescimento dentro do mercado financeiro no qual estão inseridas.

O maior desvio padrão foi referente ao item “Volume físico de vendas” com 1,414, seguido por “Qualidade do produto” com 1,303. O menor desvio padrão foi referente ao item “Evolução n. associados” e “Participação no mercado” com 0,447.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar as práticas de controladoria utilizadas em cooperativas de crédito da região oeste de Santa Catarina, bem os níveis de importância atribuídos à estas pelos respectivos *Controllers* ou profissionais que desenvolvem as atividades relacionadas a controladoria. Foi realizada pesquisa com cinco cooperativas de crédito, direcionada aos profissionais da área de controladoria, com funções diversificadas de

gerente de agência, *Controller*, gerente de controladoria e *Compliance*. O estudo revelou que 60% das cooperativas de crédito estudadas possuem uma Unidade organizacional chamada “Controladoria”, e 40% possuem a prática da controladoria, porém, sem possuir um setor denominado ou separado para esta finalidade.

O questionário foi elaborado em quatro estágios, onde o primeiro se referia às práticas de controladoria em relação à itens de custeios e análise do retorno. Nesse estágio, definindo pelos respondentes como bastante importante, foram analisados os métodos adotados pela organização e principalmente as análises de retorno de investimento, sendo que, neste item, as maiores médias atribuídas pelos respondentes foram referente aos custeios por absorção e variável. O segundo estágio possui grande importância, visto que tem como objetivo evidenciar práticas de controladoria voltadas a análises, avaliações, controles, orçamentos e planejamento. As maiores médias no estágio 2 foram referentes aos itens “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)” e “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”. O terceiro estágio sintetiza práticas de controladoria em relação à terceirização e métodos de custeio. Nesse estágio a maior média atribuída refere-se ao Custeio ABC, significando ser uma prática relevante para as cooperativas entrevistadas. As práticas de controladoria presentes no estágio 4 refere-se à Gestão, análises, entre outros fatores, possui um grande nível de importância para os gestores já que está voltado em sua maior parte à gestão da organização, neste estágio através das respostas obtidas é possível verificar que a maior média apresentada refere-se ao *Balanced Scorecard*.

Complementarmente foram comparados os resultados quanto ao nível de importância atribuído para determinadas práticas de controladoria, mencionadas por Dalchiavon, Wernke e Zanin (2017), na qual se puderam observar semelhanças nos itens de “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores da análise de balanços)”, avaliadas como muito importantes e itens como “Custeio UEP”, “Gestão Baseada em Valor (VBM)”, “Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)” e “Teoria das Restrições (TOC)” avaliadas como irrelevantes.

É importante ressaltar os resultados referentes ao nível de utilização de indicadores não financeiros, presente no Quadro 11, onde, através das respostas pode-se verificar os três itens com maior média, os quais se referem à preocupação com a evolução no número de associados, investimento em treinamentos e satisfação dos associados. O que mostra os reais objetivos das cooperativas, com o aumento no número de sócios, que em consequência trará maior visibilidade no mercado financeiro, além dos investimentos em treinamentos de funcionários, preocupando-se assim com o atendimento que o associado receberá e em relação a satisfação dos associados, que são o maior objetivo das cooperativas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAUJO, J. G. R.; CALLADO, A. L. C.; CAVALCANTI, B. S. B.; Habilidades e competências do *controller*: um estudo com alunos de curso de pós-graduação em controladoria. **Revista catarinense da Ciência Contábil**. v. 13, n. 38, p. 52 – 64, 2014.

ALBUQUERQUE, F. A.; FEITOSA, L. A.; FEITOSA, L. A.; ALBUQUERQUE, T. L.; Controladoria e eficiência no setor pulico. **Revista Controle**. P. 109 – 121, 2015.

BEUREN, I. M.; MÜLLER, E. T. C. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Revista Gestão e Contabilidade**, v. 26, n. 76, p. 105-120, jan./abril, 2010.

BEUREN, I. M.; **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BORINELLI, M. L.; **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BURNS, John; SCAPENS, Robert W. Conceptualizing management accounting change: a institutional framework. *Management Accounting Research*, 2000.

CRÚZIO, H. O.; **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV: 2005.

DAL VASCO, D; DANIEL, M. M.; TARIFA, M. R.; Estudo de perfil, Conhecimento, Papel e atuação do *Controller* em Cooperativas. **Revista de finanças aplicadas**, v. 2, n. 1, p. 1-31, 2014.

DALCHIAVON, A; WERNKE, R; ZANIN, A. Práticas de controladoria utilizadas em cooperativa central de crédito: Estudo de caso. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, v. 4, n. 8, p. 13 – 32, 2017.

GIL, A. C.; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M. F. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas: 1999.

IRION, J. E.: **Cooperativismo e economia social**. São Paulo, STS, 1997.

MULLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas de controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p.105-120, jan./abr., 2010.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo, Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, E. L.; BEUREN, I. M.; Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 14, n. 1, p. 1-17, 2009.

OLIVEIRA, L. M. de; JUNIOR, J H. P.; SILVA, C. A. S.; **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 354 p.

OLIVEIRA, P. S. de.; **Cultura solidária em cooperativas: projetos coletivos de mudança de vida.** São Paulo: Edusp, 2006.

OYEROGBA, Ezekiel Oluwagbemiga. Management accounting practices in the developing economies: the case of Nigeria listed companies. **The Journal of Accounting and Management**, v. 5, n. 2, 2015.

PADOVEZE, C. L.; **Controladoria Básica.** São Paulo: Atlas, 2010.

PELEIAS, I. R. **Controladoria – gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo, Saraiva, 2002.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil.** Brasília: BCB, 2005. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

RICHARDSON, R. J.; **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, T. S.; VELHO, C. O.; **Atuação da área de controladoria em um sistema financeiro de crédito cooperativo: Um estudo no Sicredi.** UFRS. 2016.

SANTOS, S. R. T. dos, et al.; **Estratégias de Gestão aplicada às cooperativas.** Porto Alegre: Buqui, v. 2, p. 190, 2015.

SICCOOBSC. **Com R\$ 32 Bilhões em receitas, cooperativas crescem e impulsionam a economia de SC.** 2018. Disponível em: <<http://www.siccoobsc.com.br/blog/noticias/com-r-326-bilhoes-em-receitas-cooperativas-crescem-e-impulsionam-economia-de-sc/>>. Acesso em 13 Jul. 2018.

SISTEMAOCB. **Cooperativas estão entre as Melhores & Maiores do país.** Disponível em: <<http://www.ocbms.org.br/noticia/cooperativas-estao-entre-as-melhores-e-maiores-do-pais/5251/>>. Acesso em 13 Jul. 2018

TRINDADE, L. Z.; NETO, S. B.; Regressão dos mínimos quadrados parciais para analisar a percepção dos custos de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, v.3, n. 6, p. 01 – 14, 2016.

WINDOLPH, Melanie; MOELLER, Klaus. Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation?. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 47-60, 2012.

YALCIN, Selcuk. Adoption and benefits of management accounting practices: an inter-country comparison. **Accounting in Europe**, v. 9, n. 1, p. 95-110, 2012.