

A APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS COOPERATIVAS DE DOURADOS/MS.

Resumo

A controladoria é responsável pela construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, suportando a tomada de decisões. A sua missão é zelar pela continuidade das organizações. A atividade de controle enquanto uma das atividades do processo de gestão empresarial é composta por planejamento, organização e execução. O objetivo deste trabalho é analisar o nível de estruturação e a importância da controladoria na administração das cooperativas, bem como sua contribuição como suporte na gestão econômica. Para coleta de dados foram aplicados questionários nas cinco maiores Cooperativas de Dourados/MS. Os resultados revelaram que, das Cooperativas entrevistadas, duas não possuem formalmente o órgão de Controladoria e que departamentos com atividades financeiras não estão subordinados a Controladoria. As Cooperativas apontaram como principal função da Controladoria o Controle/Acompanhamento. Constatou-se, ainda, que as Cooperativas não utilizam, como fonte de informação para a Controladoria, aspectos externos à organização. Em relação às habilidades do *controller*, foi verificado que este deve ser um profissional multifuncional.

Palavras chaves: Cooperativa. Controladoria. *Controller*.

1 Introdução

Em 1844 um grupo de tecelões fundou a primeira cooperativa. O tempo passou e muita coisa mudou, mas o cooperativismo continua até hoje sendo uma ferramenta de desenvolvimento sustentável para as comunidades. Evoluiu e conquistou espaço, por sua forma social e por pregar igualdade de condições a todos os membros. É aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas econômicos (COOAGRI, 2007).

Acredita-se que as cooperativas são uma boa saída e a solução para diversos problemas na nossa sociedade, principalmente em relação aos pequenos grupos. Muitas cooperativas, porém, apresentam problemas, principalmente de gestão.

Neste contexto, a controladoria, é um “órgão administrativo, que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial” (ARAUJO, 2006). Ainda como órgão administrativo ganha destaque por entender a dinâmica dos fatos, planejar alternativas de ação e sinergizar resultados, pois é a Controladoria o órgão dentro da empresa responsável pelo processo de gestão (FERREIRA, 2003, p. 4).

O objetivo deste trabalho é analisar o nível de estruturação e a importância da controladoria na administração das cooperativas de Dourados/MS, bem como sua contribuição como suporte na gestão econômica.

2 Revisão Teórica

2.1. Cooperativismo

As cooperativas são disciplinadas através da Lei 5.764 de 16/12/71 que, em seu artigo 4º, assim as define: “[...] são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados[...]”

Adiante disto, pode se definir cooperativa “como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da criação de uma sociedade democrática e coletiva” (OCBMS – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul, 2007)

Segundo Benato (2003, p.54), “o cooperativismo brasileiro está, hoje, presente em quase todas as atividades econômicas”. Classifica-se nos seguintes segmentos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo, lazer e outros.

No Congresso realizado em comemoração ao Centenário da Aliança Cooperativa Internacional, em setembro de 1995, os congressistas, representando cooperativistas do mundo inteiro, consubstanciaram os princípios básicos do Cooperativismo, como sendo: adesão livre e voluntária, gestão democrática pelos sócios, participação econômica do sócio, autonomia e independência, educação, treinamento e informação, intercooperação, interesse pela comunidade (COAMO, 2007).

A lei 5.764/71, em seus artigos de 38 a 56, estabelece os órgãos de administração como:

Assembléia Geral: É o órgão máximo da sociedade cooperativa, responsável pelas decisões de interesse do empreendimento. As deliberações dessa assembléia devem ser acatadas por todos os cooperados, inclusive os ausentes e/ ou discordantes, privilegiando sempre o interesse coletivo. A assembléia pode ser convocada pelo Diretor-Presidente da cooperativa, ou por qualquer dos órgãos de administração (que constarem do Estatuto da Cooperativa), pelo Conselho Fiscal, ou, após solicitação não atendida, por 1/5 dos associados em pleno gozo dos seus direitos (artigo 38, § 2º da lei 5764/71). Ela será convocada com antecedência mínima de 10 dias, em primeira convocação, através de editais afixados em locais apropriados das dependências mais frequentadas pelos associados, de publicação em jornal e de comunicação aos associados por intermédio de circulares (artigo 38, § 1º da lei 5764/71). A assembléia será constituída pela reunião de pelo menos 2/3 do número de associados, em primeira convocação; pela metade mais um dos associados, em segunda convocação e pelo mínimo de 10 associados na terceira e última convocação (artigo 40, incisos I, II e III da lei 5764/71). A segunda e terceira convocações só ocorrerão se estiverem previstas no estatuto da cooperativa e no edital de convocação, sendo observado o intervalo mínimo de uma hora entre a realização destas. A assembléia pode ser extraordinária ou ordinária.

Assembléia Geral Extraordinária: Realizada sempre que necessário, a Assembléia Geral Extraordinária é um importante instrumento de gestão, permitindo que assuntos emergenciais possam ser tratados com a devida urgência. Temas que merecem atenção especial, tais como: reforma do estatuto, mudança do objeto da sociedade, fusão, incorporação ou desmembramento da cooperativa, dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes, contas do liquidante são pautas exclusivas dessa Assembléia. Cabe lembrar, no entanto, que a Assembléia Geral Extraordinária pode deliberar sobre quaisquer assuntos de interesse da cooperativa, desde que mencionados no edital de convocação.

Assembléia Geral Ordinária: Realizada, obrigatoriamente, pelo menos uma vez por ano, no decorrer dos 3(três) primeiros meses após o término do exercício social, é responsável pelas deliberações relativas a temas como: aprovação da prestação de contas dos órgãos da administração, destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas, eleição e posse dos componentes da Diretoria e dos Conselhos quando findar o mandato, fixação do valor dos honorários e gratificações dos membros da Diretoria e dos Conselhos, caso haja, entre outros assuntos de interesse da sociedade cooperativa. A data, horário, local e os assuntos que irão ser deliberados na assembléia deverão ser amplamente divulgados entre os sócios da cooperativa, pelos mesmos meios utilizados para a divulgação da Assembléia Geral.

Conselho de Administração: Órgão superior na administração da cooperativa. Eleito em Assembléia Geral, para um mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) dos seus componentes ao final do mandato. De maneira resumida, compete ao Conselho de Administração planejar e traçar normas para as operações e serviços da cooperativa e controlar os resultados. É de sua competência a decisão sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa e de determinações da Assembléia Geral.

Conselho Fiscal: Órgão responsável pela fiscalização de toda administração da cooperativa, com poder de convocar assembléias sempre que detectar qualquer assunto que careça da apreciação e da decisão dos associados. É o conselho fiscal que fiscaliza a parte financeira e administrativa da cooperativa, aprova a prestação de contas anual, assim como assegura o cumprimento das decisões das Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária, orientando o Conselho de administração e/ ou a diretoria nos procedimentos corretos a serem seguidos. O conselho fiscal é composto por cooperados e é eleito em assembléia geral. Seus integrantes não podem ter linha de parentesco direta com nenhum integrante da direção da cooperativa e o número de componentes, assim como o tempo de mandato, deve estar previsto no estatuto da cooperativa. É recomendável que o período de mandato coincida com o da direção e que a eleição de ambos ocorra de forma simultânea.

2.2 A importância da Controladoria na Gestão de Cooperativas

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.

De acordo com Padoveze (2003, p. 3), a Controladoria:

[...] é uma ciência autônoma e não se confunde com a Contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumental contábil. [...] A Controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de Controladoria.

Segundo Catelli (1999), a Controladoria, enquanto ramo de conhecimento, estará voltado para modelar a correta mensuração da riqueza, a estruturação do modelo de gestão, principalmente os relacionados com os aspectos econômicos da entidade, incluindo os modelos de decisão e do sistema de informações.

Já, para Padoveze (2003), a Controladoria tem como missão suportar todo processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação. O sistema de informação é integrado com os sistemas operacionais, tendo como característica essencial à mensuração econômica das operações para planejamento, controle e a avaliação dos resultados e desempenho dos gestores.

Ferreira et. at. (2003) complementa que a controladoria é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para construção e manutenção de sistemas de informação, que atendam adequadamente às necessidades de informação dos gestores e, ao mesmo tempo, possam auxiliar o processo de gestão quando da tomada de decisões.

A Controladoria ocupa a posição de órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar pontos negativos e positivos que poem em perigo ou reduzem a rentabilidade. (NUNES, 2006).

Kanitz apud Oliveira, (2004, p.17-18) entende que as funções da controladoria podem ser resumidas como segue:

- a) Informação - compreende os sistemas contábeis financeiros e gerenciais;
- b) Motivação - refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- c) Coordenação - centralizar informações com vista na aceitação de planos. O controller toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
- d) Avaliação - interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc;
- e) Planejamento - assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos;
- f) Acompanhamento - verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou revisar esses planos;

Em resumo, a Controladoria deve existir para assessorar a gestão da empresa, dando suporte para que essa atinja seus objetivos e auxiliando no processo decisório. (JUNIOR, 1997).

Com o aumento do porte das organizações, cresce a complexidade das operações e aumenta a dificuldade em manter o controle e acompanhamento das atividades da empresa. Em função disso, a moderna controladoria deve estar estruturada para atender tanto, as necessidades de controles às atividades rotineiras como servir de ferramenta para monitoramento permanente sobre as etapas do processo de gestão. Nesse sentido, a estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessários a gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Padoveze (2000) pode-se visualizar a controladoria estruturada em dois grandes segmentos: contábil e fiscal, planejamento e controle. No primeiro são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional, representada pelas informações societárias de escrituração contábil e fiscal, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria. No segundo, caracteriza-se o aspecto moderno das funções e atividades da controladoria concernentes à gestão de negócios, que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidades, planejamento tributário, entre outros.

Na condição de órgão administrativo, a Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da empresa. Dessa forma, tem como finalidade assegurar informações adequadas ao processo de decisão e direcionar esforços para que os gestores conduzam à

otimização do resultado global da organização. Conforme Catteli (1999), materializa uma área de atuação bem definida, responsável pela execução das atividades a seguir identificadas:

- **Desenvolvimento de condições para realização da gestão econômica:** visto que as decisões tomadas na condução das atividades têm como foco o resultado econômico, significa que os gestores devem estar de posse dos instrumentos adequados, bem como devidamente treinados;
- **Subsídios ao processo de gestão com informações em todas as suas fases:** os sistemas de informações devem ser disponibilizados para o uso direto do gestor, de modo que as informações sejam oportunas;
- **A gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões:** os sistemas de informações devem propiciar informações que reflitam a realidade físico-operacional. A controladoria é a responsável pela gestão operacional;
- **Apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas:** é a maneira de otimizar todo, constituindo-se num elemento catalisador da sinergia necessária para otimização do resultado global.

Ainda de acordo com Catteli, (1999, p. 372), “A Controladoria é, por excelência, uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização de resultado econômico”.

Acompanhamento, controle, avaliação, coordenação e informação são aspectos de elevada importância para as cooperativas, e como muitas cooperativas não proporcionam adequada atenção a esse processo têm seu desempenho comprometido (OLIVEIRA, 2001).

O papel desempenhado pela controladoria no processo de gestão de cooperativas é analisar o desempenho do modelo de gestão, por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e metas, bem como da avaliação das estratégias políticas adotadas pela cooperativa.

O executivo da cooperativa deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação de cada um dos componentes do modelo de gestão.

2.3 O Papel do *Controller* nas Cooperativas

O *controller* ocupa a posição de chefe contábil, que supervisiona e mantém os registros financeiros da empresa. Ele é considerado o executivo que se preocupa com a contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos e estatística.

De acordo com Francia *apud*, Padoveze, (2003, p.34) “... o *Controller* é uma posição de apoio incluída na alta administração da empresa. O *controller* é responsável por todo o processamento da informação contábil da organização”.

TUNG, *apud* OLIVEIRA, et. al. (2004, p.19–20), apresenta diversas características do *controller*, dentre elas:

- Ter capacidade de prever os problemas e de coletar as informações necessárias para as tomadas de decisão;
- Possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário;
- Fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe;

- Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendências e em índices;
- Ter uma visão pro ativa e preocupada, com o futuro;
- Elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis;
- Insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidos não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela controladoria;
- Exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico;
- Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários;
- Ter a capacidade de vender suas idéias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais validas e interessantes que elas sejam;
- Ter, principalmente, a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações;

Segundo Stávale Jr. (2003), no Brasil a busca por esse profissional surgiu através da instalação de empresas multinacionais norte-americanas no país. Nessa época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas Contábeis, desenvolvendo e implantando sistemas de informações que fossem capazes de atender aos diferentes tipos de usuários da Contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações dessas empresas.

O *controller* possui um papel diversificado que não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio nas tomadas de decisões. Segundo Tung, (1993, p. 41) “ele é considerado o executivo financeiro de uma grande ou media empresa que combina a responsabilidade por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenhos, controle de impostos e outras atividades da empresa”.

Deve constatar e considerar os pontos fortes e fracos da empresa em suas análises, identificar problemas atuais e futuros que venham a afetar o desempenho da companhia e apresentar alternativas de solução para eles; monitorando os gestores para que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa, bem como de suas divisões, sejam cumpridas. É de sua responsabilidade reunir, analisar e preparar registros financeiros e contábeis, controlando os diversos setores da empresa. (CAGGIANO E FIGUEIREDO, 1997).

Nunes (2006), entende que o *controller* deve mensurar as possibilidades de uma empresa, perante as realidades externas, para fixar metas, estabelecer políticas básicas, elaborar o organograma, estabelecer modelos de controle, desenvolver processos eficientes de comunicação e manter um sistema adequado de relatórios. O trabalho exige atualização permanente no que se refere à legislação tributária e fiscal, bem como acompanhamento dos altos e baixos da economia. É um trabalho que exige concentração, detalhamento, boa memória, minúcia e organização. É a partir da controladoria que são geradas as informações que vão servir de apoio para a tomada de decisão estratégica.

Para um desempenho eficaz das suas tarefas o controller deve seguir diversos conceitos. Heckert e Wilson apud Filho, (2007, p.1) estabelecem alguns princípios para essa eficácia: iniciativa; visão econômica, comunicação racional, capacidade de síntese, visão para o futuro, pontualidade na entrega de informações, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança e ética.

A atuação do *controller* nas cooperativas deve ser no sentido de informar, formar, educar, influenciar e persuadir, nunca impor, de tal forma que todos ajam coordenadamente com os propósitos da cooperativa e, por conseguinte, obtenham eficiência e eficácia nas suas áreas de responsabilidades (PADOVEZZE, 2003).

3 Método

Na elaboração deste trabalho foi efetuada uma pesquisa bibliográfica envolvendo livros, monografias, artigos científicos, publicações em jornais e *web*, visando reunir conceitos sobre o assunto em evidência para que pudessem ser utilizados como fundamentos teóricos a fim de delinear a coleta de dados pelos pesquisadores.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos nesse trabalho, foi realizada uma coleta de dados, através de um questionário estruturado de natureza descritiva, pois os fatos foram observados, registrados, descritos, analisados e correlacionados, sem serem manipulados (GRESSLER, 2003).

A amostra foi composta das cinco maiores cooperativas, em número de associados, da cidade de Dourados/MS, de um total de doze cooperativas existentes no município, o que corresponde a aproximadamente 42% das cooperativas.

4 Resultados

Em relação ao segmento das cooperativas (tabela 1), duas são agropecuárias, uma de crédito rural, uma de saúde e uma de infra-estrutura. Como Dourados/MS é uma cidade cuja economia é voltada para o agronegócio, as empresas agropecuárias são mais comuns. Isso reflete também no sistema cooperativo.

Tabela 1: Ramo de Atividade

Ramo	Nº de Cooperativas
Agropecuário	2
Crédito rural	1
Infra-Estrutura	1
Saúde	1
Total	5

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao número de associados (tabela 2), duas possuem até 500 cooperados e três cooperativas têm um número superior a 2.000. O segmento ligado ao agronegócio é o que tem poder de agregar cooperados, o que reflete a particularidade econômica da cidade Dourados/MS.

Tabela 2: Número de Associados

Número de Associados	Nº de Cooperativas
0 – 500	2
501 – 2000	0
Acima de 2.000	3
Total	5

Fonte: dados da pesquisa

A importância dada à controladoria em uma cooperativa pode ser vista de acordo com a posição que ela ocupa na organização. Dessa forma observou-se que das cinco cooperativas pesquisadas três contém em sua organização o setor de órgão de Controladoria, (tabela 3). Nessas cooperativas a controladoria exerce um papel relevante na gestão.

Tabela 3: Cooperativas que possuem formalmente o órgão de Controladoria

Possuem Órgão de Controladoria?	Nº de Cooperativas
Sim	3
Não	2
Total	5

Fonte: dados da pesquisa

A controladoria como diz Padoveze (2003) é uma ciência autônoma e que não pode ser confundida com a contabilidade. A contabilidade, entretanto, é a principal fonte de informação para controladoria. Assim buscou-se verificar qual o setor em que a contabilidade é mais útil, e como não poderia deixar de ser, para, a maioria das cooperativas pesquisadas (4 de 5), a área de Controladoria é aquela em que a informação contábil tem mais utilidade (tabela 4).

Tabela 4: Área que a informação contábil tem mais utilidade

Área	Nº de Cooperativas
Controladoria	4
Financeiro	1
Total	5

Fonte: dados da pesquisa

Catelli (1999) afirma que a controladoria é uma área que coordena as informações de gestão econômica na busca do melhor resultado econômico. Assim foram investigadas as principais áreas subordinadas ao órgão de Controladoria, entre as cooperativas com o órgão de controladoria formalizado. Havia a possibilidade de mais de uma resposta. A área de Relatórios Gerenciais e Financeiros, Contabilidade e Sistemas de Informações estão presentes em duas das três Cooperativas que possuem a área de controladoria. Em seguida vem a área de Contratos presente em apenas uma Cooperativa (tabela 5).

Tabela 5: Áreas subordinadas à Controladoria

Área	Nº de Cooperativas
Relatórios Gerenciais e Financeiros	2
Contabilidade	2
Sistemas de Informação	2
Contratos	1
Total de Cooperativas	3

Fonte: dados da pesquisa

Outro assunto abordado pela pesquisa foi em relação às funções da Controladoria nas Cooperativas (tabela 6). Vale ressaltar que havia a possibilidade de mais de uma resposta. A função Controle/Acompanhamento foi considerada por todas as Cooperativas entrevistadas. Depois ficaram as funções Orçamentária/Planejamento, Controle Patrimonial e Contábil/Financeira que estão presentes em duas Cooperativas. As funções de Avaliação, Controle Interno, Planejamento Tributário, Sistema de Informações e Supervisão de suas áreas estão presentes em apenas uma das Cooperativas pesquisadas.

Tabela 6: Funções da Controladoria

Funções	Nº de Cooperativas
Controle/Acompanhamento	3
Orçamentária/Planejamento	2
Controle Patrimonial	2
Contábil/Financeira	2
Avaliação	1
Controle Interno	1
Planejamento Tributário	1
Sistemas de Informações	1
Supervisão	1
Total de Cooperativas	3

Fonte: dados da pesquisa

A controladoria busca informações em diversos setores das empresas, Padoveze (2003) afirma que a controladoria tem a missão de suportar todo processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação. A pesquisa revelou que as principais fontes de informação da Controladoria, para as cooperativas com órgão de controladoria, são provenientes do sistema contábil e do sistema financeiro, de acordo com todas as Cooperativas entrevistadas. Além dessas fontes de informações, o sistema fiscal, recursos humanos, sistema de controle de estoque, sistema de controle do ativo fixo e sistema de vendas, estão presentes em duas Cooperativas; seguidos da produção e fontes externas presentes em uma cooperativa (tabela 7).

Tabela 7: Fontes de Informação para a Controladoria

Fontes	Nº de Cooperativas
Sistema Contábil	3
Sistema Financeiro	3
Sistema Fiscal	2
Recursos Humanos	2
Controle de Estoque	2
Sistema de Controle do Ativo Fixo	2
Sistema de Vendas	2
Produção	1
Fontes Externas	1
Total de Cooperativas	3

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 8 descreve os relatórios produzidos pela controladoria nas cooperativas. A análise do faturamento foi citada por todas as Cooperativas que possuem órgão de controladoria. Relatórios como acompanhamento das modificações físicas e financeiras, auditoria, balancetes e razões contábeis, liquidez e orçamento e acompanhamento orçamentário são emitidos em duas das Cooperativas. Os relatórios presentes em apenas uma das Cooperativas são: acompanhamento de estoque, análise das disponibilidades e da posição financeira, análise de gastos, custos e formação de preços, declaração de Imposto de Renda, demonstração de resultado por departamento, demonstrações contábeis, demonstrativos de vendas, indicadores de desempenho, lucratividade, margem de contribuição por produto, rentabilidade por produto, volume dos impostos (vide tabela 8).

Tabela 8: Relatórios Produzidos pela Controladoria

Fontes	Nº de Cooperativas
Análise do Faturamento	3
Acompanhamento das Modificações Físicas e Financeiras	2
Auditoria	2
Balancetes e Razões Contábeis	2
Liquidez	2
Orçamento e Acompanhamento Orçamentários	2
Acompanhamento de Estoque	1
Análise das Disponibilidades e da Posição Financeira	1
Análise de Gastos	1
Custos e Formação de Preços	1
Declaração de Imposto de Renda	1
Demonstrações de Resultado por Departamento	1
Demonstrações Contábeis	1
Demonstrativos de Vendas	1
Indicadores de Desempenho	1
Lucratividade	1
Margem de Contribuição por Produto	1
Rentabilidade por Produto	1
Volume dos Impostos	1
Total de Cooperativas	3

Fonte: dados da pesquisa

O *feedback* é necessário para estabelecer um relacionamento entre os setores das cooperativas, para, melhorar continuamente os processos. Dessa forma, foi pesquisado se a Controladoria recebe algum retorno sobre o tipo e a qualidade das informações fornecidas. Apenas uma Cooperativa entrevistada respondeu que o órgão de controladoria recebe um retorno total das informações fornecidas e duas disseram que esse retorno é parcial (tabela 9).

Tabela 9: Retorno sobre o Tipo e Qualidade das Informações Fornecidas

Retorno	Nº de Cooperativas
Parcial	2
Total	1
Total de Cooperativas	3

Fonte: dados da pesquisa

Finalmente, buscou-se a informação, junto às cooperativas, de quais são as habilidades necessárias do profissional (*controller*) que coordena a área de Controladoria.

As Cooperativas entrevistadas foram unânimes em afirmar que as principais habilidades para o *controller*: são flexibilidade para mudanças, capacidade para implantação de novas idéias e facilidade de gestão de conflitos. As habilidades de liderança, facilidade de relacionamento interpessoal, iniciativa, conhecimento de finanças, senso crítico, raciocínio lógico-matemático e domínio de línguas estrangeiras foram citadas por duas das três Cooperativas (tabela 10).

Tabela 10: Principais Habilidades do Controller

Habilidades	Nº de Cooperativas
Flexibilidade para Mudanças	3
Capacidade para Implantação de Novas Idéias	3
Gestão de Conflitos	3
Liderança	2
Facilidade de Relacionamento Interpessoal	2
Iniciativa	2
Conhecimento de Finanças	2
Senso Crítico	2
Raciocínio Lógico-Matemático	2
Domínio de Línguas Estrangeiras	2
Total de Cooperativas	3

Fonte: dados da pesquisa

5 Considerações Finais

A controladoria é fundamental para a sustentabilidade das empresas, de qualquer setor, na economia atual. Este trabalho buscou contribuir para o conhecimento da aplicabilidade da controladoria nas cooperativas de Dourados/MS.

Os resultados revelaram que, das Cooperativas entrevistadas, duas não possuem formalmente o órgão de Controladoria. Pode-se perceber que departamentos com atividades financeiras, não estão subordinados a Controladoria. Essa classificação é adequada, visto que a Controladoria tem como objetivo a gestão econômica empresarial, deixando os aspectos financeiros sob cuidados da diretoria administrativo-financeira.

As Cooperativas apontaram como principal função da Controladoria o Controle/Acompanhamento, comprovando que a Controladoria é um órgão voltado ao processo de gestão empresarial.

A análise dos relatórios produzidos pela controladoria, mostra a necessidade de atender os gestores das Cooperativas, com informações que os auxiliem na tomada de decisões, não se limitando à elaboração de informações para o fisco.

Constatou-se que as Cooperativas não utilizam, como fonte de informação para a Controladoria, aspectos externos à organização. Esse é um ponto que precisa ser avaliado, pois hoje não basta cuidarmos apenas da eficiência interna. A falta de observações do ambiente externo pode levar as Cooperativas a perderem a competitividade.

Em relação às habilidades do controller, foi verificado que ele deve ser um profissional multifuncional.

Este trabalho não teve a pretensão de esgotar o assunto em tela, cabendo estudos futuros para a melhor compreensão do tema.

BIBLIOGRAFIA

ARAUJO, Paulo Giuseppe Lima de; LUCA, Márcia de. **Controladoria e gerenciamento do risco operacional**: um estudo nas grandes empresas do estado do Ceará. Disponível em: <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/222.pdf> Acesso em: 24 jan. 2007

Benato, João Vitorino Azolin. **Atos e fatos contábeis nas sociedades cooperativas**. São Paulo: 3. ed. OCESP/SESCOOP-SP.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1971/5764.htm> Acesso em: 02 fev. 2007.

COAMO. **Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.coamo.com.br/cooprincipios.html> Acesso em 26 mai. 2007.

COOAGRI. **Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.cooagri.coop.br/cooperativismo.php> Acesso em : 12 fev. 2007.

FERREIRA, Alzenir Moraes; SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **O papel da controladoria nas organizações**. Disponível em: http://www.classecontabil.com.br/trabalhos/ISRAC_15.doc Acesso em: 03 fev. 2007.

FILHO, Celso da Rosa: **Controladoria** – o perfil do profissional de controladoria. 2007. Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/novo/publicacoes/revista/137/controladoria.htm> Acesso em: 24 jan. 2007.

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

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

STÁVALE JR, Pedro. **A controladoria com o processo de gestão**. Disponível em: <http://www.sumare.com.br/noticias/noticia.jsp?id=83> Acesso em: 24 jan. 2007.

NUNES, Antonio Carlos. **Controladoria** (perfil das profissões CIEE). Disponível em: <http://www.controlador.hpg.ig.com.br/Artigo%20%20%20Funcao%20do%20Controller.htm> Acesso em: 01 fev. 2007.

OCB/MS. **Cooperativas**. Disponível em: <http://www.ocbms.org.br/cooperativas.php> Acesso em: 02 fev. 2007.

OLIVEIRA, Luis Martins de JR, José Hernandes Peres, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**. Uma abordagem práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Sistema de informações contábeis: fundamentos e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Portal do Cooperativismo Popular: Disponível em : <http://www.cooperativismopopular.ufrrj.br/glossario.php> Acesso em : 11 fev. 2007.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1993.