

PRÁTICAS DE CONTROLADORIA NA VISÃO DOS GESTORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO EXTREMO OESTE CATARINENSE

CONTROLLER PRACTICES IN THE VIEW OF THE MANAGERS OF CREDIT COOPERATIVE OF THE EXTREME WEST OS SANTA CATARINA

Éder Luis Heberle¹, Thamires Camile Wenzel²

Resumo: A controladoria é uma importante ferramenta utilizada nas organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, que fornece informações para auxiliar os gestores na tomada de decisão. Uma boa percepção quanto à sua importância em todos os processos da instituição, resulta em uma melhor organização, estruturada para gerar informações importantes para apoio no processo decisório. Diante disso, o presente estudo objetivou identificar as funções de controladoria exercidas pelos gestores, e a importância dada a elas, em uma Cooperativa de Crédito do Extremo Oeste Catarinense. A pesquisa é teórica-empírica descritiva, e utiliza o método *Survey* para investigação quantitativa, por meio da aplicação de questionário. Os resultados encontrados mostram que, considerando as respostas dos Gerentes de PA, Supervisores de área e Diretores, as funções mais executadas na organização são de “Atendimento aos agentes de mercado”, “Contabilidade financeira/societária”, “Finanças”, “Proteção aos ativos da empresa” e “Processo de gestão”. Quanto ao nível de importância atribuída, esta superou o nível de execução em todos os processos. A maior disparidade entre o nível de execução e importância está nas respostas dos Supervisores de área. Por meio dos resultados descritos, concluiu-se que os níveis de importância atribuídos pelos gestores não são proporcionais aos níveis de execução.

Palavras-chave: cooperativa de crédito, controladoria, funções da controladoria, níveis de importância.

Abstract: Controllershship is an important tool used in organizations, whether small, medium or large, that provides information to assist managers in decision making. A good perception of its importance in all processes of the organization, results in a better structured organization to generate important information for support in the decision-making process. Therefore, the present study aims to identify the controllership functions performed by managers, and the importance given to them, in a Credit Cooperative of the far west of Santa Catarina. The research is descriptive theoretical-empirical, and uses the survey method for quantitative

¹ Mestre em Administração e Ciências Contábeis pela UNOCHAPECÓ, e-mail: ederluisheberle@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8460-6039>.

² Bacharel em Engenharia Civil e Bacharel em Ciências Contábeis pela Unidade Central de Educação Faem Faculdade (UCEFF) - Itapiranga, e-mail: thami.wenzel@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6741-7229>.

Artigo recebido em 10/02/2023, revisões requeridas em 14/04/2023, aceito para publicação em 02/02/2024. Editor responsável: John Pablo Cândido Dantas Silva.

investigation, through the application of a questionnaire. The results found, show that, considering the responses of the Managers, Area Supervisors and Directors, the functions most performed in the organization are “Assistance to market agents”, “Financial/Corporate Accounting”, “Finance”, “Protection of company assets”; and “Management Process”. As for the level of importance assigned, it exceeded the level of execution in all processes. The greatest disparity between the level of implementation and importance is in the responses of area supervisors. Through the described results, it was concluded that the levels of importance assigned by managers are not proportional to the levels of execution.

Keywords: credit union, controlling, controllership functions, levels of importance.

1 INTRODUÇÃO

O ato de cooperar deriva de vários indícios, sendo sinônimo de ajuda mútua. Alguns autores citam que o cooperativismo nasceu na França, outros na Inglaterra, entre outras afirmações. O principal objetivo de uma Cooperativa envolve valores como a solidariedade, igualdade e prosperidade dos associados. Assim, os associados se beneficiam mutuamente, decidindo sobre os rumos da cooperativa na qual se associaram. (Schimmefenig, 2010)

As cooperativas de crédito são caracterizadas como sociedades de pessoas, e não de capital, pois têm a união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, a gestão democrática e a participação econômica dos membros. (Melo Sobrinho *et al.*, 2009). Foram criadas para oferecer soluções financeiras aos seus associados, dispondo de produtos e serviços que se adaptam às necessidades e condições financeiras dos associados (Schimmefenig, 2010).

Em razão das atividades desenvolvidas por esse tipo de instituição (cooperativa de crédito) requerer um acompanhamento, bem como controles rigorosos, com objetivo de evitar fraudes, reduzir riscos e otimizar resultados, a controladoria pode ser utilizada com o intuito de servir de ponto de apoio para os gestores, pois se responsabiliza pelo projeto, elaboração, implantação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis da organização. (Schardong, 2003; Barreto, 2008; Dalchiavon, Wernke & Zanin, 2017)

Na administração de cooperativas, considerando os objetivos estabelecidos em assembleias, as atividades realizadas nelas devem ser desenvolvidas para atingir o que foi proposto. Com isso, cria-se um ambiente com regras, valores, elementos de controle em geral, bem como o uso da contabilidade. Esta última se percebe quando é necessário compreender os sistemas de controle gerenciais, principalmente, por meio da mensuração e avaliação de resultados, e com isso gerenciar de maneira eficaz os recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos. (Canan, Fedato & Caetano, 2010)

A representatividade das cooperativas de crédito bem como o crescimento constante das mesmas na região oeste catarinense é evidente, consoante a isto à necessidade de uma gestão eficiente e eficaz (Rabello *et al.*, 2019).

Schwans *et al.* (2008) afirmam, segundo estudos feitos pelos autores, que, embora existam pessoas qualificadas para exercer a controladoria dentro das organizações cooperativas

pesquisadas, ainda falta aplicabilidade de muitos conceitos vindos da controladoria, para que se possa evidenciar totalmente a transparência na gestão das organizações.

Diante do que se descreveu, compreendendo a importância de uma controladoria bem feita nas organizações, indiferente do segmento a qual pertença e com o intuito de responder ao objetivo desta pesquisa, que se trata da identificação das funções de controladoria executadas e a importância atribuída à elas, bem como o envolvimento da controladoria nos processos gerenciais, por meio da indagação aos gerentes, diretores e supervisores de área de uma cooperativa de crédito, tem-se o problema a ser pesquisado: **quais são as funções de controladoria executadas, a importância atribuída às mesmas e o envolvimento da controladoria nos processos gerenciais na percepção dos gerentes, diretores e supervisores de área de uma cooperativa de crédito do extremo oeste catarinense?** Já o objetivo geral verificar as funções de controladoria executadas, a importância atribuída às mesmas e o envolvimento da controladoria nos processos gerenciais na percepção dos gerentes, diretores e supervisores de área de uma cooperativa de crédito do extremo oeste catarinense.

Quanto à importância exigida à pesquisa, esta é perceptível, pois uma cooperativa de crédito sem boa gestão pode causar transtornos e dificuldades para a mesma, e se estender aos cooperados, que participam assiduamente das decisões. As práticas da controladoria neste segmento devem ser muito bem utilizadas, para que os cooperados confiem na boa gestão de seus recursos financeiros e permaneçam na mesma. Este estudo também pode contribuir para estudos futuros relacionados ao tema. A viabilidade da realização deste estudo dá-se por haver tempo hábil suficiente para formulação de questionário, sua aplicação, e conferência dos resultados por ele trazidos. Além da atuação da autora da presente pesquisa em uma cooperativa de crédito, o que traz mais facilidade para a aplicação desta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativismo

O cooperativismo pode ser entendido como uma doutrina cultural e socioeconômica, que busca desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de uma maneira criativa, inteligente, justa e harmônica, e seus princípios buscam uma melhoria da qualidade de vida, por meio do desenvolvimento social. (Gawlak, 2013)

A cooperação surgiu da necessidade de sobrevivência, onde no conjunto de ideias e ações, os indivíduos realizavam seus propósitos e objetivos. A primeira cooperativa, no modo que conhecemos hoje, foi criada durante a Revolução Industrial, em 1844, na Inglaterra, no meio capitalista do século XIX, como uma reação pelas consequências da doutrina liberal e individualista, ao aumento da fome e do estado de miséria e penúria que se encontrava a grande parcela da classe trabalhadora. (Reisdorfer, 2014)

O setor de cooperativismo é onde as iniciativas são promovidas pelos próprios cidadãos, desenvolvendo a localidade e trazendo benefícios em termos de geração de emprego e distribuição de renda, de forma conjunta. Para tanto, ele se mostra de elevada e singular importância para a sociedade, pois promove a aplicação de recursos privados e acaba assumindo

os correspondentes riscos em prol da comunidade na qual se desenvolve. (Jacques & Gonçalves, 2016). Para tanto, segundo a OCB (2019), existem alguns ramos em que podemos encontrar cooperativas, e estes podem ser vistos no Quadro 01.

Quadro 1 - Ramos do Cooperativismo

SEGMENTO	CARACTERÍSTICAS
Agropecuário	Cooperativas que se destinam a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, os meios de produção.
Consumo	Cooperativas de abastecimento, que se destinam, por meio da mutualidade, à compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados.
Infraestrutura	Cooperativas que se destinam a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados.
Trabalho, Produção e Bens e serviços	Cooperativas de pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com finalidade de melhorar a remuneração e as condições de seu trabalho, de forma autônoma. Se destinam a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens.
Saúde	Cooperativas que se destinam a prover ou adquirir, por meio da mutualidade, serviços dedicados à preservação, assistência e promoção da saúde humana, constituídas por profissionais da área da saúde ou usuários destes serviços.
Transporte	Cooperativas que se destinam a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços de transporte de cargas e/ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade dos veículos.
Crédito	Cooperativas que se destinam a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.

Fonte: Adaptado de OCB (2019)

Como visto no Quadro 01, são sete os segmentos do cooperativismo, e dentre eles, Bento, Oliveira e Madruga (2016), afirmam que a cooperativa mais antiga criada no Brasil e que ainda está em funcionamento, é do segmento de crédito. Ela foi formada por colonos de origem alemã, habitantes do município de Nova Petrópolis (RS), sendo que a esta cooperativa foi dada o nome de Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis, mas, a partir de 1992 passou a ser chamada de Sicredi Pioneira. Já no âmbito global, Pinheiro (2008) afirma que as primeiras cooperativas de crédito foram criadas no século XIX na Alemanha, e eram tipicamente rurais.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que pela união de pessoas, buscam o mesmo objetivo social da mutualidade e prestação de serviços financeiros aos seus associados. Elas têm forma e natureza jurídica própria, sem fins lucrativos e não sujeita à falência. Tem união por adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, e os cooperados têm poder igual de voto, independente da sua cota no capital social da cooperativa. (Paiva & Santos, 2017).

A principal atuação das cooperativas de crédito é em mercados onde os bancos têm menor atuação, como por exemplo, em pequenas cidades. 46% dos associados de cooperativas financeiras são de cidades pequenas, com menos de 30 mil habitantes. Elas prestam serviços como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos, de um modo mais simples e vantajoso. (Meinen & Port, 2012; Paiva & Santos, 2017)

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.17	e-023017	1-22	2023
---	------	----------	------	------

Segundo o que afirma Schimmelfenig (2010), e é revelado no Quadro 02, as cooperativas de crédito são movidas por alguns objetivos, e os principais são:

Quadro 2 - Objetivos das cooperativas de crédito

OBJETIVOS	
a)	Concessão de juros abaixo dos praticados no mercado;
b)	Desenvolvimento de espírito de grupo, de ajuda mútua;
c)	Aplicação de recursos obtidos no desenvolvimento do município e/ou região;
d)	Menor custo em suas operações, comparando-se aos bancos;
e)	Livre admissão e processo fácil de abertura de conta;
f)	Atendimento personalizado;
g)	Participação nos resultados por meio da distribuição de sobras;
h)	Direito de voto para cada associado, independentemente do valor de sua cota capital;
i)	Direito do associado de dirigir, controlar e planejar ações nas cooperativas.

Fonte: Schimmelfenig (2010)

Segundo o Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016), as cooperativas de crédito singulares são aquelas que atendem diretamente os associados. Algumas delas optam por atuar de forma independente, sem filiação a sistemas, porém, a maioria se organiza de forma sistêmica, compartilhando entre si sistemas e serviços, com o objetivo de ganhos em escala e eficiência. Para a criação de uma singular é necessário no mínimo vinte associados, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

O cooperativismo de crédito cresceu muito nos últimos anos, e alcançou todas as regiões do país. Desta forma, o atendimento ao associado é feito tanto na própria sede da cooperativa singular como em Pontos de Atendimento - PAs e em correspondentes no país. Considerando-se tanto as sedes como os PAs, em dezembro de 2019, haviam 873 (oitocentos e setenta e três) singulares em atividade, fisicamente presentes em cerca de metade dos municípios brasileiros. (Banco Central do Brasil, 2019)

Diante disso, pode-se notar que o cooperativismo já existe há quase dois séculos e surgiu para suprir a necessidade de um grupo de pessoas. Especificamente quanto as cooperativas de crédito, as mesmas estão presentes em todas as regiões do País, e atuam no sentido de reunir bens e serviços para beneficiar os seus associados.

2.2 Controladoria

A controladoria surgiu no início do século XX, depois de um grande número de empresas concorrentes, que haviam se proliferado depois da Revolução Industrial, começar a se fundir, o que deu origem às grandes corporações. Com o crescimento destas, era necessário que os gestores tivessem um controle central, à medida que suas divisões se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países de forma rápida. Então, a controladoria passou a existir para realizar rígidos controles de todos os negócios das empresas, suas subsidiárias e suas filiais. (Lourensi & Beuren, 2011)

No Brasil, a controladoria teve mais utilização e entendimento por meio de sua aplicação simultânea com o crescimento da economia do país, e com o desenvolvimento econômico, a informação relevante e tempestiva passou a ser peça chave para a tomada de decisões nas organizações. (Araujo, Callado & Cavalcanti, 2014)

Na visão de Rocha (2018), a controladoria é uma ferramenta que tem como objetivo principal fornecer informações para facilitar e auxiliar a organização no processo de tomada de decisão, para melhorar continuamente os resultados, a sustentabilidade do empreendimento e o cumprimento das metas. Ela deve utilizar de recursos materiais, financeiros, humanos, políticos ou informacionais, para gerar valor para a organização e para a sociedade como um todo.

Já para Carota (2019), a controladoria pode ser definida como um dos segmentos da contabilidade e da administração em geral. Ela pode ser aliada a um conjunto de princípios contábeis, administrativos, financeiros, econômicos, estatísticos e matemáticos, absorvendo e processando as informações com a finalidade de efetuar a gestão, a avaliação, o controle e o monitoramento do desempenho econômico financeiro da atividade empresarial.

Estudos de Politelo et al. (2014) mostram que a controladoria nas organizações alvo de sua pesquisa, que servem como exemplo para outras, atua de forma ativa nas etapas de planejamento, execução e controle das atividades desenvolvidas. Algumas empresas possuem um departamento específico para a controladoria e outras não, porém, todas as organizações utilizam a controladoria, mesmo que involuntariamente.

A importância da percepção dos gestores quanto à utilização da controladoria e do controle gerencial também é descrita nos estudos de Mendes, Kruger e Lunkes (2017), que citam que esta percepção influencia no processo de formalização da estrutura da controladoria, pois quanto maior for a percepção por parte do gestor, melhor a empresa estará para conseguir gerar informações de apoio ao processo decisório.

A controladoria pode ser considerada de três maneiras: pode ser Controladoria Estratégica, se a condição da mesma for mais próxima ao topo da cadeia hierárquica da entidade; pode ser tática, se estiver ligada às chefias intermediárias; ou pode ser operacional, se estiver relacionada com os níveis hierárquicos mais baixos da organização. (Rocha, 2018)

Para realizar todas as funções de controladoria, ou parte delas, é necessário que se tenha profissionais qualificados, independente da formação acadêmica, que reúnam as características e atributos necessários para realizar as mesmas. O profissional que deve possuir essas atribuições é chamado de *Controller* ou Controlador. (Fernandes & Galvão, 2016)

O *Controller* é o responsável por centralizar todos os processos em prol do objetivo principal da empresa em questão. A qualidade das informações geradas por este profissional, assegura a eficácia da gestão das atividades da alta administração, garantindo assim maior precisão e certeza no processo de tomada de decisões. (Cintra et al., 2014)

A partir das funções da controladoria, que foram descritas anteriormente, é possível descrever os papéis exercidos pelo *Controller*. Desta forma, os mesmos estão descritos no Quadro 03, por Rehring, Voußem e Weber (2011).

Quadro 3 - Papéis exercidos pelo *Controller*

PAPÉIS	DESCRIÇÃO E CARACTERÍSTICAS
Fornecedor de números/ Principal informante	Fornece informações financeiras aos gestores; tem a responsabilidade de gerar relatórios sobre os resultados da organização; analisa dados; presta informações e relatórios sobre o desempenho da organização.
Guarda freio/ Controlador de gastos	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e pode impor/exigir/cobrar cortes exigidos ou propostos pela alta administração.
Inspetor/ Fiscal/ Policial	Atua no processo de controle da execução orçamentária, no comando e controle, e faz cumprir as normas da organização.
Cão de guarda/ Vigilante/ Auditor Interno	Verifica se está tudo certo com os processos da organização, e toma ou sugere medidas punitivas no caso de problemas; mantém os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
Navegador/ Direcionador	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio; atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
Consciência econômica/ Conselheiro/ Assessor	Atua sobre a eficiência econômica; tem relação próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
Agente de mudança	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhar e dar suporte aos processos de mudança.
Comunicador	Atua na comunicação direta com a gestão, ao repassar os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos sobre o resultado; procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
Arquiteto	Propõe e desenvolve modelos e instrumentos de gestão.
Inovador	Atua no desenvolvimento e transmissão de conceitos e técnicas inovadoras relacionadas a gestão.
Consultor interno/ Consultor	Atua em funções que vão além de prestação de informações, e recomendação de ações de melhoria e correção de desvios; atua como facilitador da execução orçamentária; tem conduta de aconselhamento e assessoria.
Bobo da corte/ Crítico	Fala verdades, mesmo que duras; faz críticas, sem temer consequências negativas.

Fonte: Adaptado de Rehring, Voußem e Weber (2011)

Como visto no Quadro 03, os *Controllers* podem atuar em papéis pró ativos e estratégicos, ou mais relacionados ao setor operacional da organização, portanto, ele deve possuir uma vasta gama de competências que o leva a ter conhecimentos não somente na área contábil ou de custos, mas também uma visão de análise externa da organização, influências e expectativas futuras de crescimento e desenvolvimento. (Sá & Amorim, 2017)

Devido à habilidade do profissional *Controller* em trabalhar com informações de ordem econômico-financeira, os profissionais de finanças e contabilidade foram os primeiros executivos a ocuparem esse cargo, que apesar de não exigir formação técnica específica, deve apresentar domínio de competências e habilidades gerenciais adequadas ao ambiente de gestão de negócios, conforme a empresa na qual atua. (Oro, Beuren & Carpes, 2013)

Diante do que foi descrito, é possível perceber que utilizar as práticas de controladoria em uma organização é de suma importância para que os gestores possam trabalhar com informações

primordiais no momento em que as mesmas são necessárias e, desta forma, buscar melhorar seus processos, sua gestão, e a organização como um todo, e consequentemente alcançar suas metas pré-estabelecidas e ser mais competitiva no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo do objetivo do trabalho, o presente artigo é classificado como de natureza teórico-empírico. Esse modelo de estudo permite por meio da pesquisa teórica, haver embasamento de dados e conceitos que são encontrados por meio desta. E por meio da pesquisa empírica é possível comprovar o que se coletado anteriormente. Diante disso, a utilização de uma pesquisa teórico-empírica possibilita encontrar resultados eficientes, que possam ser embasados e fundamentados para depois alcançar o objetivo pela comprovação da pesquisa. (Cavalini, 2016)

O objetivo da pesquisa é descritivo, pois, como afirma Gil (2008), este tipo de pesquisa descreve as características de uma população, fenômeno ou experiência, e pode estabelecer relações entre as variáveis.

Quanto ao procedimento utilizado, utilizou-se o método de pesquisa de levantamento (*survey*), que se trata da obtenção de dados ou informações sobre características ou opiniões de determinado grupo de pessoas em estudo, pois utiliza-se de uma população-alvo para o qual se aplica, geralmente, um questionário como instrumento de pesquisa. O modelo de *Survey* utilizado é o interseccional, que abrange a coleta de dados de dada população em um único momento. (Fonseca, 2002). Com relação a esta pesquisa, foi previamente elaborado e aplicado aos gerentes, diretores, *controllers* e supervisores de área de determinada cooperativa de crédito, um questionário composto por perguntas fechadas de múltipla escolha (com escala do tipo *likert* com pontuação de 1 a 5).

Quanto à abordagem da pesquisa, é quantitativa, pois utilizou-se de análises estatísticas a fim de quantificar dados e informações coletadas pelos questionários, para determinar relações com as variáveis estudadas. Referente a esta forma de abordagem, Fonseca (2002) afirma que neste modelo de pesquisa, os resultados são quantificados recorrendo-se a linguagem matemática para descrever as características, destacando-se a utilização do Ranking Médio (RM).

Esta pesquisa abrange uma cooperativa de crédito com sua matriz situada no extremo oeste catarinense, e seus pontos de atendimentos – PAs instalados em onze municípios dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A escolha dessa instituição financeira se deve pela representatividade e atuação comunitária nos municípios atendidos, aja visto que em vários desses municípios é a única instituição financeira presente de maneira física. A população pesquisada abrange os gerentes, diretores, *controllers* e supervisores de área da cooperativa de crédito em questão. Conforme a Tabela 01, é possível observar o número de funcionários da instituição financeira, o número de respondentes, bem como o percentual correspondente.

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.17	e-023017	1-22	2023
---	------	----------	------	------

Tabela 1 - Proporção de respondentes em relação ao total de funcionários e gestores

Cooperativa	Dados
Total de funcionários (x)	153 pessoas
Respondentes (y)	26 pessoas
Percentual do total de respondentes ($z=y/x$)	16,99%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A cooperativa é formada por 153 funcionários, sendo que a amostra pesquisada contabiliza 26 funcionários, que são os gerentes, diretores, *controllers* e supervisores de área. Essa escolha de se deve ao acesso as funções de controladoria desenvolvidas na requerida empresa. Esse questionário foi enviado por meio online, em e-mail destinado aos funcionários, para aqueles que são alvo da pesquisa, sendo que a ferramenta utilizada para responder a mesma foi o *Google* formulários, que permite o envio, recebimento e tabulação dos dados.

Quanto à coleta de dados, com o intuito de identificar as funções de Controladoria executadas na cooperativa de crédito em questão, e a importância atribuída a elas pela amostra da população alvo da pesquisa e o grau de envolvimento da controladoria nos processos gerenciais, o instrumento de pesquisa escolhido foi o questionário estruturado com perguntas fechadas. Conforme Gerhardt (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados que é formado por diversas perguntas que devem ser respondidas pelo informante e pesquisado, sem a presença do pesquisador.

O questionário foi estruturado com perguntas baseadas nos estudos de Fernandes (2007), Durigon (2012) e Heberle (2018). Foram elaboradas 23 perguntas divididas em quatro blocos (A, B, C e D). No Bloco A foram feitas indagações a respeito das características dos respondentes e o cargo em que atuam na Cooperativa.

No Bloco B foram feitas perguntas quanto às funções da controladoria executadas e no Bloco C evidenciou-se o nível de importância atribuído à algumas funções da controladoria. Nestes blocos adotou-se escala de intensidade do tipo *Likert* (Antonialli, Antonialli & Antonialli, 2016) para apurar melhor algumas peculiaridades. Com relação a isso, Bruni (2012) afirma que o uso dessas escalas de intensidade costuma ser recomendado o respondente deve informar se concorda totalmente ou discorda totalmente, possibilitando também o uso de alternativas intermediárias.

No Bloco D buscou-se verificar a opinião dos gestores referente ao envolvimento do setor de Controladoria (ou equivalente que utilize das funções desta) quanto à elaboração/implementação e ao controle/avaliação de alguns processos gerenciais.

Para medir o grau de execução e importância das funções de controladoria empregou-se a técnica do Ranking Médio (RM) dos itens *Likert* dentro de cada categoria analisada. Para isso, foi atribuído um valor de 1 a 5 para cada resposta, e então, quanto mais próximo o resultado médio ficar do valor máximo (5), maior será o grau de execução e de importância dado à função de controladoria que consta na questão. (Heberle, 2018)

O questionário encaminhado à amostra da pesquisa foi submetido ao comitê de ética da instituição de ensino, sendo que foi autorizada sua aplicação e a finalização do estudo em questão.

Após aplicação do questionário foram apurados os resultados. Desta forma, a análise dos dados foi iniciada pela tabulação dos resultados em planilha *Excel*, analisando a frequência e número de respostas. Com isso, foi possível verificar os níveis de utilização das funções de controladoria pesquisadas e o grau de importância atribuído às mesmas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quanto à análise dos dados coletados, na sequência apresentam-se informações acerca dos mesmos, por meio do questionário respondido pelos participantes, juntamente com as respectivas análises.

Desta forma, com a análise da frequência, encontrou-se o nível de utilização das funções de controladoria pesquisadas, que pode ser agrupado em três categorias conforme a intensidade de uso: “Utiliza Muito/Utiliza Totalmente”, “Utiliza Pouco/Utiliza Raramente” e “Não Utiliza”. Além disso, também se utilizou a distribuição de frequência para analisar o grau de importância atribuída às funções de Controladoria, analisando também conforme três categorias de agrupamento das respostas: “Muito Importante/Extremamente Importante”, “Pouco Importante/Minimamente Importante” e “Irrelevante”.

Primeiramente, para conhecer o perfil dos respondentes, foram feitas indagações sobre algumas características dos mesmos, bem como de seus cargos e suas formações acadêmicas. Sendo assim, obteve-se resultado de que 76,92% dos gerentes de PA, supervisores de área e diretores são do gênero feminino, e a média de idade dos respondentes é de 37 anos. Na Tabela 02, demonstram-se as respostas quanto ao cargo atual do respondente e o tempo de atuação na cooperativa de crédito, nesta função.

Tabela 2 - Cargo dos respondentes e tempo de atuação na função

Cargo dos respondentes	Número de respondentes	%
Diretor (a)	04	15,40 %
Gerente de Ponto de Atendimento - PA	11	42,30 %
Supervisor (a) de área na Unidade Administrativa - UAD	11	42,30 %
Tempo no cargo	Número de respondentes	%
Até 5 anos	04	15,38 %
De 6 a 10 anos	07	26,92 %
De 11 a 20 anos	10	38,47 %
De 21 a 30 anos	04	15,38 %
Acima de 31 anos	01	3,85 %
Total	26	100,00 %

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Verificou-se, portanto, que a maior parte dos respondentes/gestores/responsáveis pela Controladoria da Cooperativa de Crédito, são Gerentes de PA ou Supervisores de área na UAD, o que representa 84,60 % do total. Em porcentagem menor estão os Diretores, que representam 15,40 % dos respondentes. Também foi questionado aos respondentes quanto ao período em

que estes atuam na atual função, sendo que a maior parcela dos respondentes está na função entre 11 a 20 anos, sendo esta parcela de 10 pessoas, apenas 01 pessoas está no cargo há mais de 31 anos, 04 pessoas estão no cargo há 5 anos ou menos, 07 pessoas estão no cargo de 6 a 10 anos e 04 pessoas estão no cargo de 21 a 30 anos.

Com relação à formação acadêmica, mais especificamente quanto a área de atuação nos cursos de graduação e pós-graduação, a Tabela 03 mostra o resultado e o resumo de tais respostas.

Tabela 3 - Formação Acadêmica dos respondentes

Graduação	Número de respondentes	%
Ciências Contábeis	03	11,54 %
Administração	07	26,92 %
Outras Graduações	16	61,54 %
Sem Graduação Universitária	00	0,00 %
Total	26	100,00 %
Pós-Graduação	Número de respondentes	%
Contabilidade (ou semelhante)	03	11,55 %
Administração (ou semelhante)	06	23,08 %
Economia (ou semelhante)	02	7,68 %
Recursos Humanos (ou semelhante)	05	19,23 %
Cooperativismo	02	7,68 %
Outro ramo de Pós-Graduação	05	19,23 %
Sem curso de Pós-Graduação	03	11,55 %
Total	26	100,00 %

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como visto na Tabela 3, o maior percentual de respondentes cursou graduação que não é da área de administração e ciências contábeis, incluindo Direito, Pedagogia, Educação física, Sistemas de informação, entre outros, que somam 61,54%. A alocação destes gestores dentro da cooperativa se distribui em áreas de supervisor de tecnologia da informação, gerente de PA, supervisores de área.

Outro ponto importante que se observa na formação de pós-graduação, é que a maioria dos respondentes fez uma especialização na área em que atua, que seria voltada a Administração (23,08%) e Ciências Contábeis (11,55%), o que totaliza 34,63% do total. Também há um percentual mais notável de pós-graduados em Recursos humanos e outras formações (incluindo Liderança e Sustentabilidade organizacional).

Considerando todas as características descritas, bem como na Tabela 3, considera-se que todos detêm formação superior e conhecimento necessário para responder adequadamente o questionário aplicado, contribuindo para que as respostas obtidas sejam de confiabilidade. Como afirmam Fernandes e Galvão (2016) em sua pesquisa, é necessário que se tenha profissionais qualificados para exercer as funções da controladoria, independente da formação acadêmica. Diante disso, a Tabela 3 mostra que todos os respondentes têm formação acadêmica, além de também buscar por aperfeiçoamentos em cursos de especialização nas áreas em que atuam dentro da cooperativa.

Quanto ao setor de Controladoria dentro da organização pesquisada, apenas uma respondeu não ter conhecimento sobre isso, e 96,15% dos respondentes afirmam que há Controladoria na organização, alguns setores com maior frequência de práticas e outros com menor frequência. Diante disso, na Tabela 04 apresentam-se as respostas quanto ao nível de execução e importância de algumas funções da controladoria na cooperativa de crédito pesquisada.

Tabela 4 - Níveis médios de execução e importância/algumas funções da Controladoria

Funções	Atividades	Gerentes PA (11)		Supervisores Área (11)		Diretores (04)	
		Nível de Execução	Nível de Importância	Nível de Execução	Nível de Importância	Nível de Execução	Nível de Importância
Atendimento aos Agentes de Mercado (Inform.)	Inf. p/auditoria externa	4,00	4,18	3,27	4,91	5,00	4,50
	Inf. p/ associados	3,27	4,00	2,36	4,46	3,25	5,00
	Inf. p/ entidades de classe	2,82	4,00	1,64	3,46	2,75	3,75
	Inf. p/fiscalização	3,64	4,18	3,00	4,82	4,00	5,00
	Inf.p/repartições públicas	3,36	4,00	2,73	3,46	3,00	4,00
Ranking Médio desta função		3,42	4,07	2,60	4,22	3,60	4,45
Contabilidade Financeira/ Societária	Análise de balanços	4,09	4,18	3,18	4,64	3,50	4,75
	Divulgação inf. contábeis/ fiscalização	3,91	4,27	3,09	4,55	3,50	4,75
	Atendimento às normas contábeis	4,09	4,46	2,82	4,55	3,50	4,75
	Ranking Médio desta função	4,03	4,30	3,03	4,58	3,50	4,75
Finanças	Controle de pagamentos a efetuar	4,09	4,18	2,91	4,36	3,50	5,00
	Controle das contas a receber	4,18	4,27	2,55	4,55	3,50	5,00
	Implementação de controles internos financeiros	4,18	4,27	2,91	4,46	3,75	5,00
	Estudo de análise de viabilidade de projetos	3,64	4,27	2,36	4,18	3,25	4,75
	Gestão de tesouraria	3,82	4,18	2,46	4,55	3,50	4,75
	Ranking Médio desta função	3,98	4,23	2,64	4,42	3,50	4,90
Processo de Gestão	Acompanhament o econômico-financeiro	4,00	4,27	2,55	4,18	3,25	4,75
	Análise SWOT	3,46	3,91	1,55	3,18	3,00	4,25
	Avaliação de desempenho	3,64	4,27	2,27	4,00	2,50	4,50
	Assessoria ao planejamento estratégico	3,73	4,36	2,91	4,18	2,75	4,50

Funções	Atividades	Gerentes PA (11)		Supervisores Área (11)		Diretores (04)	
		Nível de Execução	Nível de Importância	Nível de Execução	Nível de Importância	Nível de Execução	Nível de Importância
	Avaliação de resultado	4,00	4,46	2,82	4,09	3,00	4,75
	Balanced Scorecard (BSC)	2,73	3,72	1,18	2,91	2,75	4,50
	Controle orçamentário	4,18	4,18	2,36	4,00	3,50	4,50
	Gestão de riscos	4,27	4,27	2,55	4,73	4,25	4,75
	Monitoramento do planejamento operacional	3,91	3,91	2,64	3,91	4,00	4,50
	Apuração dos resultados por área de negócios	3,91	4,36	2,82	4,00	3,50	4,75
	Manutenção da contabilidade gerencial	4,18	4,46	2,46	3,82	3,25	4,75
	Ranking Médio desta função	3,82	4,20	2,37	3,91	3,25	4,59
Proteção aos ativos da empresa	Auditoria contábil	3,82	4,36	3,18	4,73	4,75	4,75
	Auditoria interna	4,18	4,46	3,36	4,82	5,00	4,75
	Monitoramento dos controles internos	4,09	4,46	3,27	4,73	5,00	4,75
	Seguros (contratação, vigência etc.)	3,46	4,09	2,27	4,36	2,75	4,75
	Ranking Médio desta função	3,89	4,34	3,02	4,66	4,38	4,75
Sistemas de informações	Apoio ao desenvolvimento dos sistemas de informação	3,46	4,00	2,18	4,00	2,75	4,25
	Gestão dos sistemas de informação	3,36	3,91	2,09	3,82	2,75	4,00
	Infraestrutura de TI	3,36	4,00	2,09	4,46	2,50	4,00
	Manutenção/atualização dos sistemas de informação	3,27	4,18	2,09	4,00	2,75	4,25
	Produção e geração das informações	3,46	4,18	2,00	3,82	2,75	4,25
	Ranking Médio desta função	3,38	4,05	2,09	4,44	2,70	4,15
Mensuração dos indicadores não financeiros	Evolução do número de associados	3,64	3,91	2,64	3,73	2,75	4,50
	Investimento em ação social	2,91	3,82	2,09	3,82	2,50	4,25
	Investimento em inovação	3,00	4,27	2,00	4,00	2,50	4,25

Funções	Atividades	Gerentes PA (11)		Supervisores Área (11)		Diretores (04)	
		Nível de Execução	Nível de Importância	Nível de Execução	Nível de Importância	Nível de Execução	Nível de Importância
	Investimento em modernização	3,18	4,18	2,18	3,91	2,50	4,25
	Investimento em propaganda	3,00	4,00	2,09	3,91	2,50	4,00
	Investimento em treinamento	3,64	4,18	2,27	4,00	2,75	4,50
	Nível de satisfação dos associados	3,18	4,00	1,91	3,82	2,50	4,50
	Nível de satisfação dos funcionários	3,27	4,09	2,27	4,00	2,50	4,25
	Número de reclamações	2,72	3,91	2,27	4,00	2,50	4,50
	Participação no mercado	3,09	4,18	2,36	4,00	2,75	4,50
	Qualidade dos produtos/ atendimento	3,18	4,09	2,46	4,00	2,75	4,75
	Tempo de atendimento ao associado	2,82	3,82	2,18	3,82	2,75	4,75
	Tempo para solução de reclamações	3,27	3,91	1,91	4,00	2,75	4,75
	Valor da marca	3,46	4,18	2,36	4,00	2,75	4,75
Ranking Médio desta função		3,17	4,04	2,21	3,93	2,82	4,46
Ranking médio Geral		3,67	4,18	2,57	4,31	3,39	4,58

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Levando em consideração as respostas fornecidas pelos profissionais gestores da cooperativa de crédito alvo da pesquisa, as áreas onde se tem mais prioridade para aplicação de práticas de controladoria, primeiramente com base nas respostas dos Gerentes de PA, são onde há atividades que envolvem “Contabilidade Financeira/Societária”, “Finanças”, “Processo de Gestão” e “Proteção aos ativos da empresa”, todas com *Ranking* médio acima de “3,80”, em uma escala que vai de “1” à “5”. A menor média de todas as funções, foi de “Mensuração dos indicadores não financeiros”, que obteve *Ranking* médio de “3,17”.

Quanto ao nível de importância considerado por estes gestores, os processos considerados mais importantes, foram os mesmos considerados mais executados, já citados em parágrafo precedente. O grau de importância ficou com *Ranking* médio acima de “4” em todos os processos, o que mostra a importância dada a todos os processos organizacionais citados, que mesmo não sendo considerados executados com tanta frequência, é reconhecida sua importância para a busca da eficiência organizacional. A maior discrepância se nota no processo de “Mensuração dos indicadores não financeiros” que apresenta diferença de “0,87” ponto, entre o nível médio de execução e importância considerada por estes respondentes.

Já para os Supervisores de área, os processos que estão mais envolvidos com a Controladoria na organização são “Atendimento aos agentes de mercado”, “Contabilidade Financeira/Societária”, “Finanças” e “Proteção aos ativos da empresa”, registrando um *Ranking* médio entre “2,60” a “3,03”. A menor média foi percebida nas atividades de “Sistemas de Informações”, com *Ranking* médio de “2,09”, que, se comparado com a atividade com maior nível de execução está “0,94” ponto abaixo.

Com relação ao nível de importância considerado pelos Supervisores de área, o que se pode concluir pelas respostas obtidas, é que três dos processos mais executados também estão entre os considerados mais importantes, sendo eles: “Contabilidade Financeira/Societária”, “Finanças” e “Proteção aos ativos da empresa”, onde, respectivamente, na execução obteve-se *Ranking* médio de “3,03”, “2,64” e “3,02”, e para a importância se considerou “4,58”, “4,42” e “4,66”. Há uma diferença significativa entre os dois, porém, o nível de execução de todos os processos teve uma média mais baixa do que dos outros grupos de gestores que responderam o questionário, então, comparando esses valores com os dos outros processos respondidos pelos Supervisores de área, ainda estão entre os maiores.

Outro processo que se mostrou de maior importância para estes respondentes é o de “Sistemas de informações”. Todavia, a discrepância existente entre o *Ranking* médio da execução e da importância é perceptível, pois no primeiro obteve-se uma média baixa, de “2,09”, e a importância dada foi acima de “4” pontos, mais especificamente “4,44” pontos.

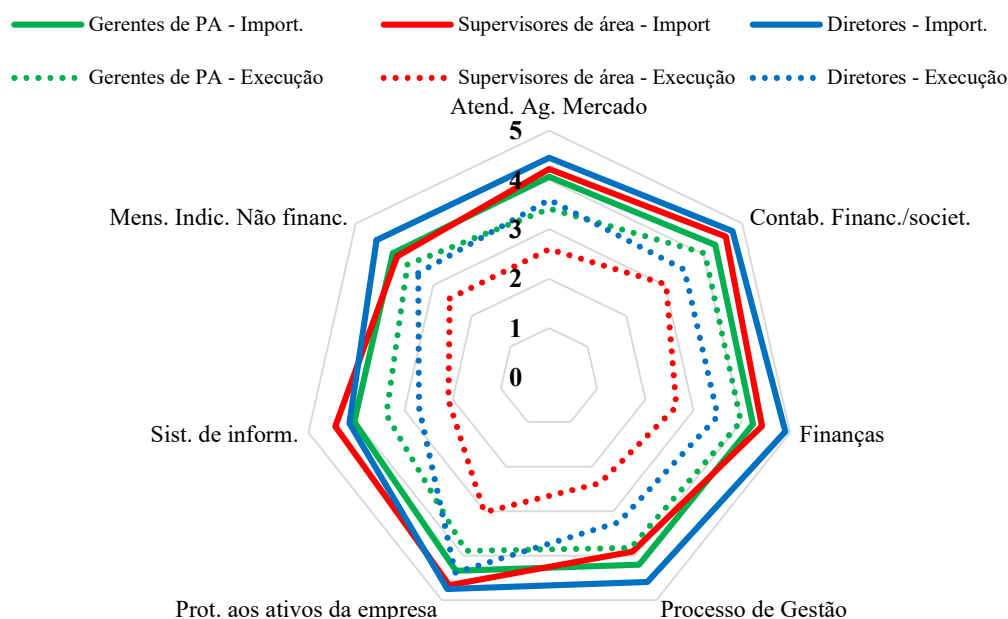
Por meio das respostas obtidas com os Diretores da Cooperativa, percebe-se que as áreas com maior prioridade para aplicação das práticas da controladoria, da mesma forma como para os Supervisores de área, foram as de “Atendimento aos agentes de mercado”, “Contabilidade Financeira/Societária”, “Finanças” e “Proteção aos ativos da empresa”, onde o *Ranking* médio ficou entre “3,50” e “4,38”. Já a menor média encontrada foi no processo de “Sistemas de Informações”, com *Ranking* médio de “2,70”.

Mediram-se também os níveis de importância, onde os processos de “Finanças”, “Contabilidade Financeira/Societária”, “Proteção aos ativos da empresa” e “Processo de Gestão” foram os considerados mais importantes, apresentando *Ranking* médio de, respectivamente, “4,90”, “4,75”, “4,75” e “4,59”. Com isso, percebe-se que o grau de importância dado aos processos é superior ao grau de execução dos mesmos, porém, é notório que apesar de não ser um dos quatro processos mais executados, na visão dos diretores, o “Processo de Gestão” é um dos considerados mais importantes (antes “3,25”, em execução).

Os resultados descritos estão ilustrados no Gráfico 01, que apresenta um resumo dos *rankings* médios encontrados por meio dos questionários respondidos.

Gráfico 1 - Nível de execução e importância das funções de Controladoria

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.17	e-023017	1-22	2023
---	------	----------	------	------



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Por meio do Gráfico 01, percebe-se a disparidade entre os *rankings* médios de execução e importância dada às funções e atividades da controladoria dentro da organização em tela. Isso se percebe nas respostas dos Gerentes de PA, Supervisores de área e Diretores. Porém, o maior desequilíbrio está nas respostas dos Supervisores de área, que relataram baixa execução das funções, porém, a importância mencionada é muito superior do que a execução.

Além disso, pode-se afirmar que a importância relatada para todas as funções/processos da Controladoria dispostas neste estudo, é alta, o que também confirma os estudos de Mendes, Kruger e Lunkes (2017), que citam a importância da percepção dos gestores quanto à utilização da controladoria e do controle gerencial nas organizações, sendo que o resultado disso pode ser uma melhor estrutura empresarial para gerar informações de apoio ao processo decisório.

Pode-se perceber pelos resultados que independente da área em que o respondente atua, o maior nível de execução da Controladoria, afirmada por eles, é percebido nos processos de “Contabilidade Financeira/Societária”, “Finanças” e “Proteção aos ativos da empresa”, pois são atividades e processos dentro da cooperativa que independente da área em que se atua, deve-se estar atento a isso para uma boa e correta execução dos trabalhos e alcance de metas. Pode-se relacionar tais resultados com os estudos feitos por Dalchiavon, Wernke e Zanin (2017), onde mostra-se que as práticas mais utilizadas dentro da cooperativa de crédito em que eles estudaram foram “Avaliação de desempenho da empresa”, “Controles internos para proteção de ativos”, “Orçamento de capital” e “Orçamento operacional”, que tem relação direta com as práticas mais utilizadas pelos gestores na presente pesquisa.

Com relação a importância atribuída às funções da Controladoria, infere-se que o grau de notoriedade destas superou em todos os processos o nível de execução, na visão dos gestores. Como bem relatam em seus estudos, Martins e Santos (2017) e Fernandes e Silva (2018), reconhecer a importância da Controladoria nas organizações em seus processos, nas atividades de controle e o impacto que sua ausência pode trazer nos resultados da empresa, pode auxiliar na apuração de dificuldades com antecedência e melhoria em todos os processos empresariais. Referente ao envolvimento da controladoria nos processos gerenciais, as informações coletadas pelo questionário aplicado aos gestores foram sintetizadas na Tabela 5.

Tabela 5 - Níveis de envolvimento da Controladoria nos processos gerenciais

Processos gerenciais	Elaboração e Implementação (<i>Ranking</i> Médio)	Controle e Avaliação (<i>Ranking</i> Médio)
Planejamento Estratégico	3,31	3,42
Orçamento Operacional	3,12	3,19
Contabilidade gerencial	3,19	3,08
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	2,58	2,65
Lucratividade dos segmentos de mercado	3,12	3,15
Gestão de custos com finalidade	3,12	3,23
Gestão de Riscos	3,23	3,23
<i>Ranking Médio desta função</i>	3,10	3,14

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Diante do que se vê na Tabela 5, é possível constatar que os processos gerenciais que têm maior envolvimento da Controladoria, considerando o *Ranking* médio da escala *likert* de “1” a “5”, são o Planejamento Estratégico (3,31), a Gestão de Riscos (3,23) e a Contabilidade Gerencial (3,19), considerando a elaboração e implementação da Controladoria. Já para o Controle e avaliação dos processos, em que mais se utiliza a Controladoria nos processos, na visão dos gestores, é no Planejamento estratégico (3,42), na Gestão de riscos (3,23) e na Gestão de custos com finalidade gerencial (3,23).

A menor média encontrada, tanto na elaboração/implementação quanto no controle e avaliação, considerando a utilização da controladoria nos processos, foi o *Balanced Scorecard* (BSC), com *Ranking* médio de “2,58” e “2,65” respectivamente. Outra consideração é que apesar de haver oscilações nas médias encontradas, o *Ranking* médio de todos os processos, comparando a elaboração/implementação e o controle/avaliação, ficaram semelhantes, onde a primeira teve resultado médio de “3,10” e a segunda, resultado de “3,14”.

Diante disso, conclui-se que o nível de envolvimento da Controladoria nos processos listados na pesquisa, segundo as respostas dos gestores, pode ser classificado como intermediário, tanto na elaboração e implementação quanto no controle e avaliação dos processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ou CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as funções de controladoria executadas e a importância atribuída a elas e o envolvimento da controladoria nos processos gerenciais, por meio da indagação aos gerentes de PA, diretores e supervisores de área – UAD de uma cooperativa de crédito com sede no extremo oeste catarinense. A pesquisa tem natureza teórico-

empírica, descritiva, realizada pelo método de pesquisa de levantamento (*survey*), e as análises foram feitas por abordagem quantitativa, por meio da aplicação de questionário encaminhado no e-mail corporativo da população pesquisada.

Considerando o objetivo proposto para esta pesquisa e com base nas análises de resultado evidenciadas em seção anterior, é possível afirmar que o mesmo foi alcançado. Desta forma, primeiramente quanto a identificação das funções de controladoria executadas, na visão da amostra de gestores (Gerentes de PA, Supervisores de área e Diretores) pesquisada, as mais executadas são de Contabilidade Financeira/Societária, Finanças e Proteção aos ativos da empresa. A maior representatividade nestas funções, nos três cargos em que atuam os respondentes, mostra uma visão sistêmica quanto aos processos.

Com relação à importância atribuída às mesmas funções de Controladoria, todos os profissionais tiveram respostas semelhantes, com *Ranking* médio geral acima de “4” pontos. Outro ponto importante é que o nível de importância atribuído em todos os processos analisados superou os níveis de execução dos mesmos. Essa desarmonia pode ser considerada natural, pois nem todos os processos podem estar sendo executados, mesmo assim, são considerados de extrema importância, e caso seja necessária sua execução, o farão.

Por meio destas análises de resultado, pode-se afirmar que as funções de Controladoria listadas na pesquisa são executadas, não de forma pontual por um *Controller*, pois não há uma pessoa neste cargo. Porém, cada setor realiza as funções de Controladoria mais especificamente voltadas ao seu trabalho diário, como por exemplo, as atividades de Sistemas de Informação, que são mais trabalhadas pelos gestores desta área, e assim os demais setores acabam não se envolvendo e desconhecendo todas as práticas de controladoria executadas por tal profissional.

Quanto ao envolvimento da Controladoria nos processos listados, os resultados mostram nível médio de envolvimento. Isso revela que ainda há possibilidades de maior envolvimento e utilização de práticas de Controladoria em todas as atividades da organização, buscando sempre melhoria no processo de tomada de decisão, mas não somente no controle estratégico, e sim abranger as práticas operacionais e táticas, e a organização como um todo.

No que tange aos resultados apurados quanto à formação dos gestores, é notável a existência de profissionais com qualificação em graduações, bem como a busca por qualificação adicional de especializações em áreas relacionadas às funções executadas por eles. Este é um fator importante que mostra a aptidão que os profissionais têm para atuar em seus cargos.

Este estudo não pode ser generalizado à outras cooperativas de crédito, uma vez que, cada cooperativa possui suas particularidades, processos distintos e cultura organizacional própria. Entretanto, como sugestão para pesquisas futuras, pode ser realizado estudo em um número maior de cooperativas de crédito, com objetivo de comparar resultados entre elas. Também como sugestão, pode-se realizar estudos em outros ramos cooperativistas, efetuando comparações entre eles ou entre diferentes tipos de cooperativas. Por fim, uma última inspiração, é a possibilidade de realizar estudo em cooperativas de crédito localizadas nas demais regiões do Brasil, objetivando busca de similaridades ou contrapontos entre elas.

REFERÊNCIAS

- Antonialli, F., Antonialli, L. M., & Antonialli, R. (2010). Usos e abusos da escala Likert: estudo bibliométrico nos anais do ENANPAD de. Em *Congresso de Administração, Sociedade e Inovação-CASI*. CASI. <https://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2017v22n4p1-19>
- Banco Central do Brasil (2019). Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo. Brasil: BCB.
- Barreto, M. G. P., Bento, M. H. S., Oliveira, E., & Madruga, L. R. R. G. (2008). *Análise Econômica - Financeira em Cooperativas: um estudo de caso na CAMSUL*.
- Bento, M. H. S., Oliveira, E., & Madruga, L. R. R. G. (2016). *Análise Econômica - Financeira em Cooperativas: um estudo de caso na CAMSUL*.
- Bruni, A. L. (2012). *SPSS: guia prático para pesquisadores*. Atlas
- Canan, I., Fedato, G. A. L., & Caetano, A. A. (2010). Controle gerencial em cooperativas: Estudo de caso em uma Cooperativa Agropecuária Mista no Norte Matogrossense. *Congresso USP*.
- Carota, J. C. (2019). *Gestão de controladoria: teoria & prática. Cooperativismo de Crédito: boas práticas no Brasil e no mundo. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação*.
- Castro, C. M. (1997) *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGrawHill.
- Cavalini, M. (2016) *Pesquisa Teórica e Pesquisa Empírica*. Disponível em: <http://www.midia.uff.br/metodologia/?p=169694>. Acesso em: 07 mai. 2020.
- Cintra, C. S. et al. (2014) *O papel da controladoria como ferramenta de gestão*. Diálogos em contabilidade: teoria e prática, v. 1, n. 2.
- Dalchiavon, A., Wernke, R., & Zanin, A. (2017). Práticas de controladoria utilizadas em cooperativa central de crédito: Estudo de caso. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC*. <https://doi.org/10.5902/2359043226163>
- Durigon, A. R. (2012). Controladoria em instituições pública de ensino superior: percepção do seu papel sob a ótica dos gestores da UNEMAT. *São Leopoldo, 2012. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis*.

- Fernandes, A. M., & Galvão, P. R. (2016). A controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo-benefício. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 3–16. <https://doi.org/10.21714/>
- Fernandes, L. S., & Silva, J. I. (2018). *Controladoria no Banco do Estado do Rio Grande do Sul: Controles internos sob a ótica do gestor bancário*. UNISINOS. <https://doi.org/10.5965/2316419009142020016>
- Fernandes, C. (2007). Um estudo exploratório das funções da controladoria em pequenas e médias empresas. Piracicaba, 183f. *Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis*. Universidade Metodista de Piracicaba.
- Fonseca, J. J. S. (2002) *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Gawlak, A. (2013) *Cooperativismo: primeiras lições*. Brasília: SESCOOP.
- Gil, A. C. (2008) Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gerhardt, T.E. (2009) *Estrutura do projeto de pesquisa*. In: GERHARDT, T. (Org.); SILVEIRA, D.T. (Org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- Heberle, E. L. (2018). Níveis de execução e de importância atribuída às funções da controladoria em duas cooperativas agropecuárias. Em *Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) - Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração*.
- Jacques, E. R., & Gonçalves, F. de O. (2016). Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *Economia e Sociedade*, 25(2), 489–509. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n2art8>
- Lourensi, A., & Beuren, I. M. (2011). Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. *Contabilidade Vista & Revista*, 15–42.
- Martins, D. G. L., & Santos, P. C. C. (2017). A Importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira. *Revista Ciência Empresarial - UNIPAR*, 18(2), 295–309.
- Meinen E., &. Port, M. (2012) *O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã*. Brasília: Confedrás.
- Melo Sobrinho, A. D. et al. (2009) *Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB.

- Mendes, A. C. A., Kruger, S. D., & Lunkes, R. J. (2017). Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, 2.
- OCB, Sistema. (2019) *Ramos do Cooperativismo*. Somos Coop.. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>. Acesso em: 09 abr. 2020.
- Oro, I. M., Beuren, I. M., & Carpes, A. M. (2013). Competências e habilidades exigidas do controller e a proposição para sua formação acadêmica. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v, 24(1), 15–36.
- Paiva, B. G. M., & Santos, N. M. B. F. (2017). Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 15, 596–619. <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i2.4277>
- Pinheiro, M. A. H. (2008) *Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil*. 6 ed. Brasília: BCB.
- Politelo, L. (2014). Uma análise em organizações sob a ótica da controladoria empresarial. *Revista Desafio Online*.
- Rehring, J., Voußem, L., & Weber, J. (2011). Die Rolle(n) der Controller: Eine Einordnung durch den WHU-Controllerindex. *Controller Magazin*, 1, 14–19.
- Reisdorfer, V. K. (2014). *Introdução ao cooperativismo*.
- Rocha, J. S. (2018) *Introdução à controladoria*. Salvador: UFBA.
- Sá, E. G. L., & Amorim, T. N. G. F. (2017). Principais competências exigidas aos profissionais da área de controladoria em empresas comerciais da região metropolitana de Recife. *Revista Reuna*, v, 22(2), 44–65. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2017v22n2p44-65>
- Santos, P. C. C. dos, & Martins, D. G. de L. (2018). A importância da Controladoria como Ferramenta de Gestão para a Administração Financeira. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 18(2). <https://doi.org/10.25110/receu.v18i2.6352>
- Schardong, A. (2003). *Cooperativa de Crédito: Instrumento de organização econômica da sociedade*. Porto Alegre: Rigel.
- Schimmelfenig, C. (2010). *Cooperativismo de Crédito: uma tendência*.
- Schwans, A. (2008). Controladoria e Governança corporativa nas Cooperativas Agropecuárias do Paraná como Mecanismo Interno de Redução dos Custos de Transação entre os

Cooperados e Cooperativa. *XV Congresso Brasileiro de Custos*.

<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2017v22n2p44-65>

SEBRAE. (2009) *Cooperativa de crédito*. Brasil: SEBRAE/Nacional.

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.17	e-023017	1-22	2023
---	------	----------	------	------