

CONTROLADORIA COMO GERADORA DE INFORMAÇÕES PARA SUBSIDIAR DECISÕES ADMINISTRATIVAS

Arlete Regina Floriani *

RESUMO: A controladoria tem papel decisivo na geração de informações, para dar suporte ao processo de gestão. O entendimento desta ação; as funções realizadas pela controladoria e o papel desta na geração de informações para a tomada de decisão são aqui enfatizadas. O artigo discute o tema abordado por diversos autores da área e complementa com uma pesquisa de tipo, survey, uma abordagem metodológica qualitativa e quantitativa. Buscou-se qualificar as informações geradas pela controladoria, bem como quantificar a percepção dos gestores das empresas que constituem a amostra da pesquisa. O presente estudo caracterizou-se como corte transversal, ou seja, uma descrição em dado momento. A amostra foi selecionada com base em informações coletadas junto a FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, Sindicato dos Empregadores da Indústria Têxtil de Blumenau, Sindicato dos Empregados na Indústria Têxtil de Blumenau e Fazenda Estadual gerencia de Blumenau. A população definida com base nas listagens, constituiu-se de dez empresas sendo que a amostra é composta por sete empresas.

Palavras-Chave: Controladoria; Administração financeira; Sistema de informações gerencial

1. INTRODUÇÃO

A atual conjuntura econômica e social mostra a necessidade das empresas adotarem novas filosofias, técnicas e procedimentos administrativos, que lhes permitam maior grau de flexibilidade e adaptação às exigências do mercado, em seu campo de atuação.

As mudanças na economia mundial, geradas pela globalização e pela formação de blocos econômicos, assim como as intensas inovações tecnológicas e a evolução dos meios de comunicação, entre outros fatores, criaram um cenário que obriga as empresas a se adequarem constantemente a uma nova realidade econômica.

No Brasil, aliado a todas estas questões, tem-se ainda o processo de privatização, como também o da estabilização da moeda, com a implantação do Plano Real, que iniciou o processo de contenção da inflação.

Neste contexto, a contabilidade das empresas passou a desempenhar um novo papel, no sentido de servir como suporte informacional ao processo financeiro e de gestão, tendo a controladoria um destaque nesta ação.

O sucesso da controladoria está em preparar as informações contidas no sistema de forma específica, clara e completa para os gestores, com flexibilidades que permitam simular e compreender as mais diversas situações que subsidiam o processo de tomada de decisão, sendo assim o banco de dados de suma importância para o gerenciamento da empresa.

1.1 Relevância do tema

O estudo do papel da controladoria, enquanto geradora de informações para a gestão administrativa das médias e grandes empresas têxteis de Blumenau/SC, reveste-se de importância, na medida em que constitui meio de aprofundar e aperfeiçoar o entendimento do assunto, proporcionando maior conhecimento teórico e prático, não só para a academia, como para as próprias empresas estudadas. Assim, o estudo sobre o atual estado da prática da controladoria para a tomada de decisão nas empresas têxteis, contribui para uma análise sobre cada um dos aspectos específicos enfocados,

abrindo caminho não só para discussões e debates, como também para ações diretas, abrangendo, inclusive, às demais empresas do setor. Sendo assim destaca-se a importância de verificar o papel da controladoria na geração de informações para dar suporte ao processo de gestão, em médias e grandes empresas têxteis de Blumenau/SC.

NAKAGAWA (1987) ressalta que é de fundamental importância que o desenvolvimento de uma estrutura organizacional seja feito de maneira coordenada com o pro-

* Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd da Universidade Regional de Blumenau – FURB.

cesso de planejamento e controle, assim como faz-se mister o desenvolvimento do sistema de informações, para que se atinja a eficiência e eficácia de uma empresa.

Portanto o sucesso da controladoria está em preparar as informações contidas no sistema de forma específica, clara e completa para os gestores, com flexibilidades que permitam simular e compreender as mais diversas situações que subsidiam o processo de tomada de decisão, sendo assim o banco de dados de suma importância para o gerenciamento da empresa.

2. CONTROLADORIA

Segundo confirma LEMES JUNIOR (1999), a "controladoria é o processo de planejamento econômico-financeiro que visa assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pelos proprietários da empresa," idéia esta compartilhada por OLIVEIRA (1998) quando afirma que "a controladoria, no contexto da administração financeira, serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa", isto porque é[*sic*] ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, apontando sempre a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa. Quando se focaliza a controladoria no contexto da administração financeira, diz-se que ela serve como órgão de observação e controle da alta administração.

O Financial Executive Institute, quando se refere à controladoria como órgão, o faz identificando quatro objetivos que o dirigem: (1) "estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações; (2) medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões; reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais; (3) medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos, para atingir esses objetivos; (4) prover proteção para os ativos da empresa, o que inclui controle interno adequado, auditoria e cobertura adequada de seguros" (OLIVEIRA, 1998).

Observa-se que o sucesso na obtenção dos objetivos da controladoria depende muito do conhecimento do controller sobre o setor econômico em que a empresa está inserida, conhecimentos e habilidades de análise dos problemas administrativos, de produção, estatísticos, comunicação e, principalmente, contabilidade financeira e de custos. Para tanto

necessita de recursos materiais, tecnologia de ponta (hardware e software) e recursos humanos para a execução das tarefas até a geração dos relatórios.

HECKERT e WILSON (1952), teóricos que enumeraram três funções à controladoria, sugerem que a informação contábil seja direcionada para: (a) ajudar a administração a determinar políticas, planejando a execução das mesmas; (b) ajudar a administração na direção, coordenação e controle das operações; (c) manter registros e procedimentos que possam garantir proteção a todos os interesses relacionados ao negócio.

Esta visão reforça o entendimento de que a presença da contabilidade na organização vem a ser um componente relevante para subsidiar a tomada de decisão, por sua função de suporte informacional, ao processo de gestão.

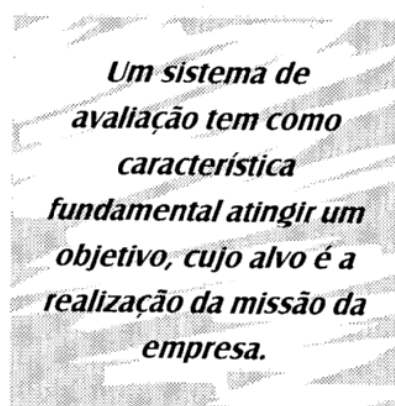
Um sistema de avaliação tem como característica fundamental atingir um objetivo, cujo alvo é a realização da missão da empresa. Para que isto ocorra com eficácia é preciso classificar seus elementos por hierarquia, importância e temporaneidade. Daí vem o estabelecimento das tarefas a serem executadas pela controladoria.

O orçamento serve-lhe de guia para o controle das atividades da organização. Sendo o controle orçamentário uma das tarefas da controladoria, o controller deverá estar sempre alerta ao mínimo sinal de perigo no plano financeiro da empresa. Para efeito de controle, os dados reais, uma vez colocados em gráfico, demonstram no fim de cada período os eventuais desvios do orçamento, auxiliando o controller a identificar áreas vulneráveis, que representam problemas ao

programa de controle dos gastos da empresa. Tem-se, então, outro indicador útil para convencer os departamentos envolvidos a reduzirem os gastos a fim de que o lucro operacional da empresa não seja afetado.

A controladoria, segundo OLIVEIRA (1998), deve ser o grande banco de dados a serviço dos gerentes da empresa e contempla quatro pontos como tarefas: [...] manter um controle efetivo sobre os gastos das demais áreas [...]; a controladoria não tem acesso a documentos e relatórios confidenciais dos demais setores, salvo disposição em contrário pela alta administração [...]; a função básica da controladoria é suprir seus clientes internos de informações adequadas para a gestão econômica, financeira e operacional da empresa [...].

Destaca-se as tarefas diversas da controladoria, enfatizando que estas deverão sempre convergir no senti-



do de influenciar positivamente as decisões, em todas as etapas do processo de gestão empresarial. Infere-se que a controladoria contribui positivamente para a tomada de decisão quando atende os requisitos para o desempenho de sua função.

Neste sentido, HECKERT e WILSON, apud MOSIMANN et. al. (1993) afirmam que o profissional responsável por esta área deve possuir as seguintes qualificações: (a) entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte, bem como das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas; (b) conhecimento amplo de sua própria empresa, sua história, políticas, seu programa, sua organização e, até certo ponto, de suas operações; (c) entendimento dos problemas básicos de planejamento, organização e controle; (d) entendimento dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal; (e) habilidade para analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem a base para ação; (f) habilidade para expressar idéias claras por escrito, isto é, em linguagem adequada; e (g) conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas estatísticas.

A contabilidade não pode ser observada como uma obrigação legal, mas como instrumento guia do gestor, direcionada ao controle e proteção do negócio. Em virtude de as informações produzidas pela contabilidade serem de natureza quantitativa, a controladoria da empresa deve ser formada por profissionais de diferentes áreas do conhecimento, com entendimento do setor da atividade econômica e amplo conhecimento da empresa, dos problemas básicos de planejamento, organização e controle; dos princípios e procedimentos contábeis e habilidade para analisar e interpretar dados contábeis.

2.1 Sistema de informações

O conceito de informação, assim como sua importância e qualidade, encontram diferentes enfoques na literatura. Várias são as divergências, com relação à definição de informação, bem como em relação ao tipo de tratamento que sofre.

Enquanto alguns consideram-na como apenas uma coleta de dados, outros afirmam que a informação vai além deste conceito, englobando organização e ordenação dos dados que passam a ter significados e contextos (ROQUE,

Uma visão ampla do conjunto de sistemas que gera informações leva a observar e a resolver problemas complexos e interrelacionados.

1998). Segundo este autor, os estudiosos que fazem distinção conceitual entre informação e dados afirmam que os dados não possuem capacidade de informar, se não possuírem um significado e um contexto. Assim diferencia tecnicamente o autor: dados são itens básicos de informação, enquanto que a informação é o resultado do processamento destes.

A diferença conceitual entre informação e dado, segundo KEN (1996), consiste em identificar a informação como dado que já foi processado por um determinado sistema, com o objetivo de ser útil ao usuário receptor, seja para a execução de tarefas ou para a tomada de decisão.

Informação, portanto poderia ser observada como um conjunto de dados relacionados que têm a finalidade de transmitir conhecimento. Outro fator importante para caracterizar a informação diz respeito à qualidade, que pode ser definida ou percebida de diferentes formas pelos estudiosos e usuários da informação. Nesse caso se conclui que a informação é uma forma de medir a estratégia que pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços.

Uma visão ampla do conjunto de sistemas que gera informações leva a observar e a resolver problemas complexos e interrelacionados.

RODRIGUEZ & FERRANTE (1995, p. 355) afirmam que, "em qualquer tipo de organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, os sistemas de informação exercem papel fundamental. Quanto mais as corporações se adaptam à sociedade da informação, mais os sistemas em uso devem refletir a nova realidade relacionada com a moderna arquitetura de informação."

C. W. Churchman, apud BOOCKHOLDT (1999, p. 60) ensina que "um sistema é um conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de metas." Neste sentido, explica que um sistema de informações tem três características básicas: (a) partes componentes ou características tangíveis, que podem ser vistas, ouvidas ou filtradas; (b) um processo pelo qual as partes são coordenadas em um caminho definido; e (c) metas ou objetivos para os quais as partes componentes são coordenadas.

Um sistema de contabilidade é um exemplo de sistema de informações. Ele tem processos que convertem entradas em saídas, utilizando-se de controles internos para limitar os efeitos de seu ambiente no sistema. As entradas em um sistema de contabilidade são eventos econômicos que

Imposto de Renda e Proventos de Qualquer Natureza – RIR (aprovado pelo Decreto n.º 1.041 de 01.01.94, art. 220 e outros), existe a obrigatoriedade de se evidenciar no resultado do sistema de informação contábil os demonstrativos contábeis, contas e valores que atendem a seus interesses.

Os relatórios contábeis obrigatórios, segundo a Lei 6.404/76, art. 176, são os seguintes: (a) balanço patrimonial; (b) demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; (c) demonstração do resultado do exercício; (d) demonstração das origens e aplicações de recursos.

2.3 Relatórios Gerenciais

A controladoria também deve emitir um conjunto de relatórios informativos e esclarecedores (relatórios não exigidos por lei) referente as atividades da organização e departamentos, a serem disponibilizados aos executivos da empresa. Esse conjunto de relatórios deverá ser preparado de forma adequada ao porte da empresa, suas atividades operacionais, e graus de necessidade, para os diversos níveis de seus executivos.

Há aproximadamente trinta anos, TUNG (1972) já destacava alguns relatórios que podem ser elaborados: (a) relatórios para os supervisores - dizem respeito à produtividade dos trabalhadores que devem ter função e responsabilidade definidas; (b) relatórios para os superintendentes e gerentes de produção - quanto mais elevado o nível hierárquico que utiliza os relatórios, mais sintéticos devem ser os relatórios. (c) relatórios para gerentes de vendas - quando se fala em mercados concorrenciais, os relatórios devem ser disponibilizados em tempo real, diários, semanais ou mensais, e as estatísticas de vendas só têm valor para fins compatíveis com os dados do orçamento; (d) relatórios para vice-presidentes e diretores - a alta administração necessita de informações que podem ser comparadas com as metas pré-estabelecidas.

Um relatório gerencial deve indicar a situação passada e a tendência indicada pelos dados observados. Uma informação clara e objetiva permite a compreensão do processo de gestão que conduz à confiança dos usuários.

2.4 Processo de gestão

Cabe a controladoria a transformação dos planos operacionais não quantificados em planos orçamentários, e

***Quando o controle for da
empresa como um todo,
o que interessa à
controladoria é a
avaliação dos desvios
ocorridos entre o
planejado e o realizado.***

depois a comparação entre os planos orçados e os planos realizados, identificando os desvios, a fim de cada área tomar as medidas necessárias para corrigi-los, sendo estas concretizadas com a atuação dos gestores, segundo os planos estabelecidos.

Evidenciam CERTO e PETER (1993) que o sucesso das organizações depende da implementação efetiva das estratégias. Em muitas organizações bem-sucedidas, nem todos os aspectos da estratégia são

planejados com detalhes e, então, implementados de acordo com um cronograma pré-definido. Ao invés disso, freqüentemente as estratégias são parcialmente formuladas, implementadas, reformuladas e ampliadas para capitalizar rapidamente as oportunidades estratégicas. Se uma dessas tarefas não estiver de acordo com a necessidade, provavelmente o resultado será uma falha para a estratégia global.

Para problemas pequenos e com pouca pressão para resolução, aplicam-se as intervenções evolucionárias que consistem em decisões rotineiras dos administradores; nos casos de problemas pequenos mas com necessidade de resolução imediata, há necessidade de intervenções gerenciais; isto é, o administrador concentra-se na área problemática e ignora as decisões tomadas em outras partes da organização; para a solução de problemas graves, as intervenções devem ser planejadas em mais de uma área da organização. Nestes casos devem os administradores reconhecer e preservar as inter-relações entre as diferentes áreas, mesmo durante o processo de introdução de mudanças, abordando uma parte de cada vez, num processo chamado de intervenção seqüencial. Quando o tempo é curto e os administradores são forçados a fazer grandes mudanças simultaneamente, o processo é chamado de intervenção complexa. É comum que numa mudança drástica no ambiente se exija uma intervenção complexa. Além disso, à medida que o ambiente fica mais turbulento, as intervenções complexas podem ser necessárias com maior freqüência. Para a implementação efetiva da estratégia ser bem sucedida, ela depende, em parte, de como são divididas, organizadas e coordenadas as atividades da estrutura da organização; para este efeito, estas atividades também devem ser freqüentemente revisadas, reformuladas e ampliadas.

MERCHANT (1997) por sua vez, ressalta que as condições que determinam a efetividade dos controles de resultados são: (a) os gerentes sabem quais os resultados desejados nas áreas que são controladas; (b) os indivíduos cujos

comportamentos estão sendo controlados têm influência relevante sobre os resultados nas dimensões de desempenho desejadas; (c) os gerentes podem medir o resultado efetivamente.

Já BERRY, BROADBENT e OTLEY (1994, p. 4) entendem que o "controle da administração é o processo de guiar organizações em padrões viáveis de atividade em um ambiente variável." Nesse sentido, WELSCH (1987) afirma que o papel da controladoria no controle "é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. O controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização."

Quando o controle for da empresa como um todo, o que interessa à controladoria é a avaliação dos desvios ocorridos entre o planejado e o realizado. A controladoria deve fornecer informações relevantes e oportunas para os gestores, como suporte para as tomadas de decisão, garantindo-lhes o sucesso nos resultados esperados. Diante destas exposições, denota-se que o papel da controladoria é otimizar os resultados da empresa, garantindo sua continuidade.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo, escopo da pesquisa, população e amostra

O presente estudo é de natureza empírica, resulta de uma realidade observável das médias e grandes empresas têxteis de Blumenau - SC. Adotou

pesquisa de tipo survey, uma vez que se pretendeu investigar como a controladoria contribui para a geração de informações com vistas a tomada de decisões na empresa. A abordagem metodológica desta pesquisa é qualitativa e quantitativa. Buscou-se qualificar as informações geradas pela controladoria, bem como quantificar a percepção dos gestores das empresas que constituem a amostra da pesquisa. A evidência deste trabalho caracteriza-se como corte transversal, ou seja, uma descrição em dado momento. Nesse caso, identifica-se a população relevante, escolhe-se a amostra e realiza-se a pesquisa. O período deste corte transversal, no presente estudo realizou-se no mês de setembro do ano de 2000. O nível de análise da pesquisa é organizacional, e o universo da pesquisa consiste de todas as empresas do setor têxtil de Blumenau, Estado de Santa Catarina - dos segmentos vestuário, cama, mesa e banho, acessórios e produtos cirúrgicos - com faturamento anual,

em 1999, entre R\$30 milhões de reais e R\$400 milhões de reais; e com um número de empregados entre 500 e 4 mil. A população, definida com base nas listagens, constitui-se de dez empresas. Esta população corresponde à intencionalidade da pesquisa que pressupõe que apenas as empresas maiores tenham as características estabelecidas no plano de pesquisa, isto é, tem uma área que compreende as funções de controladoria, assim denominada ou não. Destas dez empresas, os dados foram coletados em sete, já que uma delas extinguiu suas atividades em maio do ano 2000, e a sucessora não divulga informações estratégicas. As outras duas empresas não aceitaram prestar entrevista.

Quando o controle for da empresa como um todo, o que interessa à controladoria é a avaliação dos desvios ocorridos entre o planejado e o realizado.

Quadro 1 - Empresas entrevistadas

Empresas	Segmento	N ° de empregados	Faturamento anual (1999) em R\$1.000,00
1	Cama	528	61.638
2	Camisaria	784	80.072
3	Vestuário	3800	360.645
4	Cama Mesa B.	2114	165.757
5	Vestuário	595	31.759
6	Têxtil/Cirúrgico	1238	142.234
7	Cama Mesa B.	2349	118.083

As empresas estudadas apresentaram resultados divergentes em relação ao número de empregados e faturamento anual de cada uma, que podem se atribuídos a: características de cada qual; segmento; produtos fabricados; e gestão.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Controladoria como órgão administrativo

Apenas quatro das empresas entrevistadas possuem o órgão controladoria; as demais utilizam-se dos setores de custos, contabilidade/financeiro, orçamento, auditoria e planejamento estratégico, para gerenciar as informações necessárias ao processo de gestão.

Para um adequado desempenho das funções de controladoria, necessário se faz que o profissional responsável por esta área tenha qualificações como: entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte; conhecimento de sua própria empresa; entendimento dos problemas básicos de planejamento, organização e controle; administração da produção; finanças; pessoal; conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis, bem como habilidade para analisar e interpretar dados contábeis; habilidade para expressar idéias claras, por escrito, isto é, em linguagem adequada ao atendimento dos usuários das informações.

Apesar destes profissionais possuírem curso de graduação e também quase todos serem pós graduados em áreas afins, observou-se que há carência quanto ao entendimento amplo do setor econômico, das forças políticas e sociais diretamente relacionadas. Outro fator examinado nestas empresas, foram as principais funções exercidas pela controladoria.

Todas as empresas pesquisadas foram unânimes em responder que a controladoria ajuda a administração na determinação de políticas, planejando a execução das mesmas.

4.2 Papel da controladoria no processo de gestão

O roteiro de entrevista continha algumas questões que buscavam identificar o papel da controladoria no processo de gestão, nas fases de planejamento, execução e controle

das atividades das empresas pesquisadas. Constatou-se que as empresas entrevistadas foram unânimes em responder que a controladoria abrange as áreas de: contabilidade financeira, contabilidade fiscal e contabilidade de custos.

Outras áreas de abrangência foram destacadas pelos sujeitos pesquisados como: logística e distribuição, auditoria, planejamento orçamentário e execução financeira; planejamento estratégico e informática; bem como a viabilidade econômica de investimentos, isto porque partem da perspectiva pontuada por KANITZ (1976) que estes profissionais, em função de terem ocupado cargo de contador ou gerente financeiro, possuem uma visão ampla da empresa, tornando-os capazes de detectar as dificuldades e propor soluções. Quando se evidencia a controladoria no contexto da administração financeira, diz-se que ela serve como órgão de observação e controle da alta administração.

O conhecimento do controller sobre o setor econômico em que a empresa está inserida, habilidade de análise e interpretação dos problemas administrativos, de produção, estatísticos, controles internos e auditoria, comunicação e sobretudo contabilidade financeira e de custos, são fundamentais para o alcance dos objetivos da controladoria. Conclui-se que a maior contribuição da controladoria nestas empresas é a participação de forma direta ou indireta no planejamento estratégico e no orçamento, em busca de informações relevantes para a tomada de decisão.

***Todas as empresas
pesquisadas foram
unânimes em responder
que a controladoria ajuda
a administração na
determinação de
políticas, planejando a
execução das mesmas.***

4.3 Relatórios contábeis gerados

Um conjunto de relatórios tem como principais características: a utilidade, rigor e independência, consistência, clareza, concisão, oportunidade, economia, objetividade; ou seja, os relatórios devem auxiliar as decisões; serem imparciais sobre os fatos relevantes de uma situação. Verificou-se que os demonstrativos são emitidos com significado definido às pessoas endereçadas; os relatórios apresentam fatos em base comparativa; são objetivos, portanto rapidamente assimilados pelos usuários, evitando assim o uso de termos técnicos; são consistentes com a apresentação de uma visão rigorosa e independente dos fatos; os relatórios são preparados cobrindo períodos definidos e produzidos com rapidez, para possibilitar a execução de ações corretivas em

tempo hábil; os relatórios contêm apenas informações relevantes e endereçadas às pessoas certas, expondo apenas os tipos de informação sobre os fatos pelos quais são responsáveis.

Assim, abordou-se os relatórios de duas maneiras: relatórios exigidos por lei e relatórios não exigidos por lei, isto é, relatórios gerenciais.

Os relatórios contábeis obrigatórios, segundo a Lei 6.404/76, art. 176, são os seguintes: (a) balanço patrimonial; (b) demonstrações dos lucros ou prejuízos acumulados; (c) demonstração do resultado do exercício; (d) demonstração das origens e aplicações de recursos.

Os relatórios gerenciais devem indicar a situação passada e a tendência futura dos dados observados. Uma informação clara e objetiva permite a compreensão, a qual conduz à confiança.

Esse conjunto de relatórios deverá ser preparado de forma adequada ao porte da empresa, suas atividades operacionais, e grau de necessidade, para os diversos níveis de executivos da empresa. Para a realização de seu trabalho, necessita a controladoria de informações relevantes que lhe permitam uma análise profunda do desempenho de todas as áreas que dão suporte ao processo de gestão.

4.4 Relatórios gerados pela controladoria nas empresas pesquisadas

Identificados os relatórios destinados a controladoria, foi verificado a aplicabilidade das informações obtidas pelo órgão. A controladoria deve emitir um conjunto de relatórios informativos e esclarecedores, referentes às atividades da organização e seus departamentos, a serem disponibilizados aos executivos da empresa. Observou-se que os relatórios gerados pela controladoria nas empresas pesquisadas, consistem de: Relatórios aos gestores - que dizem respeito à produtividade dos trabalhadores e evidenciam a atuação real, comparada com a orçada, bem como a causa de variações; Relatórios para os superintendentes e gerentes de produção - sobre a produção, custo fabril e estoque; Relatórios para os gerentes de vendas - a respeito de preços, clientes, fornecedores, estatísticas de vendas; Relatórios para vice-presidentes e diretores - demonstrações financeiras globais que possam ser comparadas com

Nas empresas pesquisadas prevalece a realização de reuniões periódicas, para analisar os relatórios fornecidos pela controladoria, efetuando-se a crítica quanto ao cumprimento ou não dos resultados contratados.

as metas pré-estabelecidas. Pelo exposto, infere-se que a controladoria gera relatórios que contribuem para a tomada de decisão pela alta administração.

4.5 Relatórios utilizados pelos gestores como suporte ao processo de gestão

Elaborou-se diversas questões para responder este item. Constatou-se que cada gestor tem característica própria e os relatórios são gerados para atendê-la em suas operações, observadas as particularidades de cada um.

Por sua vez, as informações geradas, no que concerne ao tipo de informações que constam nos relatórios gerenciais, e que dizem respeito às fases de planejamento, execução e avaliação de desempenho são: Rentabilidade, avaliação do valor agregado (evaluation value added-EVA); ponto de equilíbrio, faturamento, lucro, produtividade, liquidez, endividamento e rentabilidade; acompanhamento orçamentário, inclusive as premissas estabelecidas e o desempenho dos contratos de resultados; informações históricas com base nos dados contábeis objetivando a meta pré-estabelecida; relatórios de custos e orçamentos mais sistemas de informações gerenciais (SIG) mensal; análise do desempenho da empresa, das unidades fabris, dos produtos e da concorrência; rentabilidade de produtos, avaliação de estoques, custos e despesas.

Analizou-se como é feito o gerenciamento das informações divulgadas pela controladoria referente ao processo de gestão. Constatou-se que em reunião semanais e mensais entre diretores, gerentes e supervisores, são tomadas decisões para corrigir possíveis desvios entre orçado x realizado, que poderiam comprometer os resultados futuros e o acompanhamento diário sobre faturamento, níveis de estoque, endividamento e fluxo de caixa.

Denota-se pelo exposto que nas empresas pesquisadas prevalece a realização de reuniões periódicas, para analisar os relatórios fornecidos pela controladoria, efetuando-se a crítica quanto ao cumprimento ou não dos resultados contratados.

Com os dados coletados na pesquisa, infere-se que a controladoria participa ativamente no planejamento, execução e avaliação do desempenho da empresa, gerando informações que mostram tendências, compilando informações sobre a execução das atividades, bem como evidenciando a avaliação do desempenho em relação ao realizado e às

metas estabelecidas.

A pesquisa permitiu constatar que os gestores sentiam falta de certos relatórios não produzidos pela controladoria, assinalando entre eles: Relatórios de desempenho de cada unidade de negócio; Relatórios de variação de custo entre orçado e realizado por produto; Demonstrativo do resultado de exercício por Estado, ou, na exportação resultado realizado por País, para saber se os negócios são viáveis ou não.

Para atingir a quantidade ideal de informações é necessário que o controller verifique as reais necessidades de cada setor, e que deverá fazê-lo por contato pessoal. Baseado nos resultados, deverá idealizar um sistema integrado de relatório para a empresa como um todo, levando em conta suas relações com o sistema financeiro global e as particularidades específicas da empresa.

5 CONCLUSÃO

Conforme proposto, o objetivo geral do trabalho consistiu em verificar o papel da controladoria na geração de informações, para dar suporte ao processo de gestão, em médias e grandes empresas têxteis de Blumenau / SC.

Inicialmente, pela pesquisa bibliográfica, buscou-se o conhecimento científico apresentado por autores da área. Na sequência, para responder os objetivos específicos, elaborou-se perguntas de pesquisa que subsidiaram a realização do estudo.

Neste sentido, observou-se que a missão da controladoria, apesar de não estar explícita na maioria destas empresas, é conhecida por todos os profissionais envolvidos. Quanto às principais funções exercidas pela controladoria, constatou-se que elas divergem entre si sobre a política de cada empresa, e na prática não alcançaram totalmente os objetivos da controladoria sobretudo segundo os termos prescritos pelo Financial Executive Institute. Verificou-se que nestas empresas a contabilidade gera dois tipos de relatórios, ou seja, os relatórios exigidos por lei (segundo a Lei 6.404/76) e os não exigidos (gerenciais), sendo a maioria deles gerados mensalmente. Os relatórios gerenciais dependem da alta administração

da empresa, pois alguns gestores são mais detalhistas que outros e até exigem alguns relatórios diários e semanais, além dos relatórios gerados mensalmente. A partir destas informações, a controladoria faz a sua parte, gerando diversos tipos de relatórios para o acompanhamento e a tomada de decisão. Detectadas as informações, estas são apresentadas em reuniões que ocorrem mensalmente compostas pela diretoria, controladoria, gerências e supervisores, onde são analisados os resultados individualmente, por setor, e tomadas as medidas corretivas, quando necessário.

Emitir muitos relatórios leva à dispersão de informações importantes pelo excesso de papéis. Não foram observados, nas empresas pesquisadas, relatórios gerados pela controladoria que não tenham sido utilizados.

Apenas uma empresa manifestou sua satisfação com os relatórios atualmente gerados, muito embora não desconheça a existência de relatórios adicionais. As demais empresas mencionaram, relatórios de orçamento, sistema de informações gerenciais - SIG, relatórios de desempenho das unidades de negócios, normas administrativas, demonstração de resultados, e variação de custo entre orçamento e execução por produto.

***A missão da controladoria,
apesar de não estar
explícita na maioria
destas empresas, é
conhecida por todos os
profissionais envolvidos.***

Conclui-se pelo exposto que na maioria das empresas estudadas a controladoria está integrada com as áreas de: contabilidade financeira, contabilidade fiscal, contabilidade de custos, auditoria, planejamento estratégico, orçamento etc., apesar de haver constatado que apenas uma empresa está satisfeita com os rela-

tórios ora gerados para os gestores. As demais mencionaram a necessidade de relatórios como: valores orçados x realizados por centro de custos; relatório de desempenho de cada unidade de negócio; SIG; revisão das normas administrativas; demonstração de resultados do exercício por Estado ou, em casos de exportação, por País, a fim de se constatar se os negócios estão sendo viáveis ou não; e relatórios de variação de custos entre o orçado e realizado por produto. Atualmente cada uma vem produzindo seus relatórios de acordo com os já existentes, de forma a corroborar aos gestores informações que contribuam para a tomada de decisão com vistas ao alcance dos resultados esperados.

Abstract

The controller has a decisive role in the generating information, to give support to the management process. The agreement of this action; the parts carried through for the controller and the role of this in the generation of information for the decision taking here are emphasized. The article discusses the subject approached by diverse authors of the area and complemented with a survey research survey, a qualitative and quantitative methodological approach. One searched to qualify the information generated for the controller, as well as quantifying the perception of the managers of the companies, which constitute the sample of the research. The present study was characterized as a transversal cut, or a description at a certain given time. The sample was selected based on information collected at FIESC- Industrial Federation of Santa Catarina State, Union of the Employers of the Textile Industry of Blumenau, Union of the Employees in the Textile Industry of Blumenau and State Internal Revenue Department of Blumenau. The population defined on the basis of the listings was consisted of ten companies and the sample is composed of seven companies.

Key Words: Controller; Financial management; Managing system of information

REFERÊNCIAS

- BERRY, Anthony J.; BROADBENT, Jane; OTLEY, David. **Management control**: theories, issues and practices. Hampshire : Macmillan, 1995.
- BOOCKHOLDT, J.L. **Accounting information systems** : transactions processing and controls. 5. ed. Boston : McGraw-Hill, 1999.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Trad. Flávio Deni Steffen. São Paulo : Makron Books, 1993.
- HECKERT, J. Brooks; WILLSON, James D. **Controllershship the work of the accounting executive**. New York : The Ronald Press Company, 1952.
- KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria**: teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.
- LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. Gestão financeira nas pequenas e médias empresas. In.: BULGACOV, Sérgio (organiz.) **Manual de gestão empresarial**. São Paulo : Atlas, 1999.
- MERCHANT, Kenneth A. **Modern management control systems** : text and cases. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1997.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello et al. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: ESAG, 1993.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**. Tese de Doutorado em Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais** : estratégicas, táticas e operacionais. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.
- TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas** : uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo : CS Edições Universidade Empresa, 1972.
- WELSCH, Glem Albert. **Orçamento Empresarial**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1987.

Artigo submetido à aprovação em 15/04/2001. Aceito para publicação em 20/07/2001.