

A Contribuição da Controladoria para os Resultados Positivos nas Empresas Privadas do Brasil

Alex Maciel

UFSJ

Denilson da Mata

UFSJ

Lucas Sacramento

UFSJ

Pablo Luiz Martins

pablo@ufs.edu.br

UFSJ

Rodrigo de Oliveira Borges

borgesjdr@uol.com.br

IPTAN

Resumo: Este trabalho busca demonstrar a importância e relevância da controladoria para as empresas privadas. Para a realização desta pesquisa foi exposto inicialmente um breve histórico sobre o conceito de controladoria, o seu surgimento e o papel da controladoria nas empresas privadas brasileiras. Logo, procurou-se destacar o papel da informação para a controladoria, demonstrar o papel do administrador e do contador nas organizações e a influência das informações precisas nas tomadas de decisões. O artigo deu ênfase a um estudo de caso sobre a controladoria nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí / SC, destacando sua missão e funções. Esse estudo mostra nitidamente que as funções da controladoria estão voltadas, principalmente, para amparar a administração na determinação de políticas de planejamento e execução. Paralelamente, foi utilizada uma entrevista feita com um auditor de uma rede de hipermercados atacadista-varejista para melhor exemplificar a aplicabilidade da controladoria e suas ferramentas no setor privado. Ao final do trabalho conclui-se que na atual competitividade dos negócios, as empresas procuram a maximização do desempenho e do controle empresarial. Portanto, a Controladoria exerce papel preponderante nas empresas, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um eficiente sistema de informação.

Palavras Chave: controladoria - Sistemas - Informacao - Planejamento - Eficiencia

1. INTRODUÇÃO

A Controladoria é um tema bem discutido na atualidade, mas isso não é algo recente segundo BORGES, PARISI e GIL, (2005) "A controladoria surgiu no início do século XX em grandes corporações norte-americanas, estas fortemente influenciadas por três fatores que marcaram o desenvolvimento industrial daquela época: verticalização, empresas com controle centralizado; diversificação, grupos atuando em segmentos diversos do mercado; e expansão geográfica, início da globalização dos mercados."

O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle na central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam nos Estados Unidos e em outros países.

Pode-se dizer que a verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações e o conseqüente aumento da complexidade de suas atividades, aliados às tendências de descentralização da gestão das empresas, exigiram a ampliação das funções do *controller* – executivo incumbido de controlar ou verificar as contas – bem como o surgimento dessa figura, também, nas diversas divisões da organização, além do lotado na administração central da companhia.

Apesar das atribuições do *controller* nas organizações, a literatura não tem apresentado uma nítida definição de controladoria. As diversas abordagens têm seu foco mais voltado às capacidades requeridas para o exercício da função, bem como de suas atribuições nas empresas, do que explicitar o seu verdadeiro significado.

A controladoria é responsável pela estruturação dos controles internos nas organizações e se tem mostrado como poderoso auxiliar na gestão estratégica das organizações. Tem, entre suas funções, ainda, a estruturação de um sistema de informações, fundamental para o desenvolvimento do processo decisório das instituições.

Sendo assim, este trabalho buscará relacionar as definições de controladoria com a prática existente nas empresas analisadas.

2. METODOLOGIA

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de se ter um maior embasamento do tema tratado. A partir desta pesquisa, separou-se um trabalho referente a um grupo de grandes indústrias do setor têxtil.

Pode-se dizer que o presente estudo pode ser caracterizado em parte, como uma réplica de uma pesquisa realizada por ANDREATTA, SILVEIRA e OLINQUEVITCH (2004), que contribuiu para a estruturação deste artigo a partir de um estudo da Controladoria nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí/SC.

É importante que se deixe claro quais foram as escolhas metodológicas feitas que auxiliaram no desenvolvimento do estudo. Alexander Berndt e Luciel Oliveira (2005), em seu artigo, valorizam a utilização da replicagem como procedimento fundamental em pesquisas científicas. Destacam que:

Toda evolução do conhecimento realiza-se por repetições, às vezes simples reedições modificadas de pesquisas anteriores. A construção do conhecimento é cumulativa com raras quebras de paradigmas que mudam o entendimento de certo fenômeno, ao olhá-lo de outra perspectiva, de outro ângulo de entendimento. As permanentes repetições ou reedições modificadas podem ser identificadas como réplicas mais ou menos semelhantes entre si. (BERNDT e OLIVEIRA, 2005, p.12)

Por fim, uma entrevista com um colaborador que ocupa o cargo de auditor em uma empresa do ramo comercial muito contribuiu para exemplificar a utilização das práticas de controladoria em empresas privadas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Pode-se justificar a classificação da controladoria como ramo de conhecimento, tendo como base o pensamento de Pfaltzgraff *apud* Mosimann e Fish (2008, p.98) que afirma: “Uma área do conhecimento ou uma ciência consiste em um agregado, em um conjunto de princípios, leis e axiomas que dão explicação aos fenômenos, suas propriedades, suas relações, suas causas e seu fim.”

Complementando o assunto, Mosimann e Fish (2008, p.99) conferem à controladoria o *status* de ciência, pelas características:

1. O conhecimento científico se esforça por dar uma explicação aos fenômenos. Não, apenas, em dar a explicação, mas em expor o processamento da compreensão do fenômeno. Um fenômeno é explicado quando se lhe conhece a causa, quando se lhe estuda o efeito e, principalmente, quando se estuda a sua vida, da causa ao efeito. A investigação das causas é objeto da ciência. Quando a relação entre causa e efeito é constante, isto é, quando o fenômeno se repete, partindo daquela mesma origem e produzindo os mesmos resultados, então se diz que constitui uma lei.
2. Por intermédio das leis, o conhecimento científico reduz o especial e o particular, ao geral.
3. Pelas leis, a ciência reduz o incerto o duvidoso ao certo, ao que foi determinado com precisão.

Os autores, então, destacam que a controladoria afirma-se como ramo de conhecimento, uma vez que, como qualquer ciência, “lança mão de leis e normas doutra ou doutras ciências, sem perder, contudo, o seu caráter de conhecimento, o seu campo de experimentação próprio” (MOSIMANN e FISH, 2008, p.99).

PADOVEZE (2003, p.3) apresenta em sua obra um conceito bem completo da controladoria, através do qual ele abrange os 03 aspectos focalizados no problema deste estudo. Como área do conhecimento, ele destaca:

A Controladoria é uma ciência autônoma e não se confunde com a Contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumental contábil. (...)

Em nossa opinião, a Controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de Controladoria.

Portanto, a controladoria implantada nas organizações tem como um dos objetivos a evidenciação dos resultados econômicos das ações empresariais. As empresas são constituídas para a execução de diversos projetos denominados empreendimentos. Um modelo de controladoria aplicada nas organizações seria responsável por identificar os resultados corretos de cada empreendimento ou projeto. A controladoria é colocada, nessa visão, como responsável e coordenadora do processo de gestão, em parceria com as demais áreas.

A gestão de empreendimentos mostra-se fundamental num ambiente em que o ativo mais valorizado no mundo atual é o conhecimento. As organizações são sistemas sociais que têm uma grande concentração de ativos intangíveis, pelo grande capital intelectual que é produzido nelas e que está em posse de seus colaboradores. A controladoria pode ser uma ferramenta de vital importância para processo investimento de formação de seu quadro funcional, pois é necessário ter um direcionamento de onde a instituição está e aonde ela quer chegar.

Outra escolha importante é o modelo de informação adotado para enriquecer os vários níveis decisórios dos dados necessários para serem processados e servirem de base para a condução gerencial das organizações. A contribuição da controladoria à estruturação do sistema de informações gerenciais será tópico de análise nesta fundamentação teórica.

4. A CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

A controladoria é responsável pela estruturação dos controles internos nas organizações e se tem mostrado como poderoso auxiliar na gestão estratégica das organizações. Tem, entre suas funções, ainda, a estruturação de um sistema de informações, fundamental para o desenvolvimento do processo decisório das instituições.

Sendo assim, de acordo com MARTINS (2005): “A última etapa do processo decisório, denominada controle, na realidade não ocorre por último. Por que esta está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não há como dissociá-la das fases do processo decisório, razão pela qual pode-se considerar as demais fases, juntamente com o controle, como um grande modelo de controle.”

Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejamento e as causas desses desvios e conseqüentemente tomada de ações corretivas. De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se a forma como se está sendo empregado está sendo eficaz.

Nem sempre a busca da maximização dos resultados de um setor, tomada de forma isolada, significa que esta área estará contribuindo para a maximização dos resultados da empresa como um todo. Muitas vezes a maximização do resultado de um setor, tomada isoladamente, pode reduzir o resultado de outra, com repercussões negativas no resultado global da empresa. Para que não haja desintegração dos setores do todo da empresa, para que não se busque apenas melhoria em setores isolados, faz-se necessária uma sincronização entre todos os setores da empresa, desde o setor de vendas até o setor de entregas ou de cobranças.

É de extrema importância que os gestores das empresas possuam uma visão generalista no exercício de suas atividades.

Os conceitos econômicos que norteiam a controladoria devem ser absorvidos por todos os gestores e empregados no planejamento, na execução e no controle de sua empresa.

5. A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA A CONTROLADORIA

Hoje em dia, as organizações dependem cada vez mais de informações adequadas e facilitadoras para a tomada de decisão eficaz. Existe a necessidade de integração entre as diversas áreas de uma empresa, para auxiliar a gestão empresarial.

Há uma grande diferença entre dado e informação. Os dados alimentam, dão entrada no sistema e as informações são produzidas, saem do sistema. Dados podem ser entendidos como os itens básicos de informação, antes de serem transformados, enquanto que informações são os resultados.

Para REGINATO E NASCIMENTO (2007) a informação é um recurso de grande valor para o processo decisório e para a continuidade da empresa, adquire atenção especial no

que se refere à sua exatidão e tempestividade. A importância destes dados contribuiu para o surgimento de áreas na empresa especificamente focadas em seu tratamento e em sua disponibilização, como a de tecnologia da informação (TI), voltada à sua manutenção, integração e geração, e a de controladoria, incumbida de seu tratamento, formatação e divulgação.

BORGES, PARISI E GIL (2005) afirmam que no cenário atual, em que a globalização, o aumento da competitividade e a interligação de clientes e fornecedores em cadeias de suprimento são preponderantes, a utilização de Tecnologia da Informação pode ser considerada como fator de sobrevivência. Os autores MOSCOVE, SIMKIN E BAGRANOFF (2002, p.22), entendem que "o sucesso ou fracasso da empresa está ligado à forma como a informação é gerenciada e utilizada".

A Administração é responsável pela gestão dos recursos e do processo decisório. A Contabilidade preocupa-se com o patrimônio da organização, além de registrar e fornecer informações financeiras. Portanto, a função principal do Administrador é a de gerir a organização e, tomar decisões; por outro lado, o Contador tem, dentre suas responsabilidades, a função de cuidar da informação contábil e fornecer subsídios para que o Administrador possa exercer, com eficácia, as suas atribuições.

Observando, a Contabilidade e as demais áreas da instituição, principalmente no nível estratégico, a informação contábil é de suma importância para o tomador de decisão, sendo cada vez maior o número de empresas que estão percebendo que sem uma boa contabilidade, não há dados suficientes para a tomada de decisão.

Os contadores devem transformar os dados em informações que os usuários desejam, produzindo relatórios adequados, com periodicidade certa e que estejam no nível de compreensão daqueles que a utilizam, caso contrário, a informação perde a eficiência e utilidade. O sistema de informações deve ser configurado de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa. Os Administradores devem compreender a importância das informações contábeis para o estabelecimento de indicadores para a tomada de decisão.

Para que esta integração entre os profissionais da Administração e da Contabilidade ocorra, faz necessária a adoção dos modelos sistêmicos nas organizações. Portanto, é muito importante a implementação do método PDCA (Planejar, Desenvolver, Controlar e Agir), um ciclo onde cada uma dessas etapas é atendida pelas informações oriundas dos Sistemas de Informação Gerencial e Contábil, informação devem ser oportunas, corretas, confiáveis e com periodicidade necessária, viabilizando, assim, o controle e a tomada eficaz de decisões por parte dos gestores da organização.

A elaboração e consolidação de um adequado planejamento pelas empresas, podem trazer contribuições valiosas para que as decisões tomadas no presente apoiem as consequências geradas no futuro. Segundo SCARPIN E SLOMSKI (2007) há o planejamento porque existem tarefas a serem cumpridas, atividades a serem desempenhadas, e o desejo de fazer isso da forma mais econômica possível, coordenando o uso dos diferentes recursos, humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, cada um a seu tempo, com especificidades próprias e o intuito de fazer com que seus objetivos sejam atingidos.

No entanto, para que as informações sejam utilizadas de forma eficaz pelo tomador de decisão e possam ser consideradas como um recurso estratégico, elas devem ser geradas a partir das necessidades do usuário e serem comparativas, econômicas, confiáveis, periódicas e detalhadas.

Para LAURINDO (2002) a eficácia da Tecnologia da Informação depende de sua organização estrutural e da empresa, podendo influir na própria mudança estratégica do negócio.

Segundo STAIR (1998) o termo Sistema de Informação baseado em computador serve para agrupar a coleta, manipulação e processamento de dados em informação, pelos elementos tangíveis (*hardware*) e intangíveis (*software*, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos), sendo assim responsável pelo fluxo de trabalho das informações e pessoas envolvidas.

Visto à complexidade e imprevisibilidade que caracterizam os diversos assuntos relacionados a uma empresa, a abordagem sistêmica é a melhor metodologia para seu estudo e compreensão. A empresa deve ser entendida como um sistema, analisando suas relações com o ambiente em que se insere.

As áreas como a de controladoria e de tecnologia da informação atuam em sinergia com o objetivo principal de prover informações adequadas e comunicá-las de forma eficaz aos tomadores de decisões que impulsionam ou não o desempenho da organização.

BARBIERI (2001) entende que as áreas funcionais não devem ser visualizadas como isolados sistemas de informações, pode-se visualizar a empresa de maneira integrada, através de relações dinâmicas e flexíveis. Para essa flexibilidade no gerenciamento sistêmico da organização, a tem sido sugerido a utilização das ferramentas de *Business Intelligence (BI)* conjuntamente com os demais sistemas, pois elas possibilitam a escalabilidade da informação definida pelo próprio usuário.

As ferramentas de *Business Intelligence* surgiram para facilitar o processo de sua geração, disponibilização e comunicação, assim como o melhoramento interno das áreas organizacionais e o desempenho, principalmente da área de controladoria. O *Business Intelligence* têm o desígnio de tornar dinâmico e flexível o uso das informações, formatadas e manuseadas pelo próprio usuário. (REGINATO; NASCIMENTO, 2007)

Conforme GUERREIRO (1989) a materialização e o alcance dos benefícios, ou dos malefícios, decorrentes das variáveis econômicas, pode depender do volume e qualidade das informações que o gestor dispõe para a tomada de decisões.

A informação eficiente permite o controle do planejamento estabelecido com a respectiva medição e avaliação dos resultados alcançados, propiciando o rápido ajuste à melhoria das ações da organização.

A controladoria, como área que implementa e monitora o sistema de informações da empresa, auxilia na criação de parâmetros e na geração de informações que orientem os gestores na tomada de decisões dirigidas à otimização do resultado global da organização.

6. A CONTROLADORIA NAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS DO VALE DO ITAJAÍ, SANTA CATARINA – SC

As mudanças nos últimos tempos, principalmente na maneira de conduzir a gestão dos negócios, têm feito com que as empresas se adaptem constante, aos novos princípios gerenciais e aos procedimentos de ações que permeiam todo este processo.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2004 por ANDREATTA, SILVEIRA E OLINQUEVITCH, sendo que a todas as empresas foram estudadas, o que fez com que a pesquisa adotasse passar a obter caráter censitário.

O Vale do Itajaí, SC mantém sua importância na atividade têxtil, sendo o local aonde podemos encontrar o maior volume em produção têxtil dentro do território nacional e um dos maiores no mundo. O Vale do Itajaí é responsável por cerca de 30% da arrecadação do Imposto de circulação de Mercadoria (ICMS) catarinense e por, aproximadamente, de 28,0% do PIB de Santa Catarina. A localização geográfica compreende uma área de 15.000 km², ocupando 16% da área do estado de Santa Catarina, onde estão 20,8% da população estadual,

estimada em 942.029 habitantes. Estes, em sua maioria, são de origem alemã ou italiana, predominantes na região.

6.1 Caracterização das empresas

6.1.1 Caracterização das empresas quanto ao tempo de atividade

Com relação ao tempo de atividade das empresas pesquisadas, percebe-se uma distribuição uniforme em relação às faixas de idade estabelecidas. O maior número de empresas, 8 (44,4%), tem entre 51 e 100 anos de existência. Até 50 anos encontram-se 6 (33,3%) empresas. Com mais de 100 anos de existência contam-se quatro (22,2%) empresas.

6.1.2 Caracterização das empresas quanto ao mercado de atuação e principais produtos

As 18 empresas pesquisadas atuam tanto no mercado interno, como no mercado externo. Em média, 77,4% da produção é destinada ao mercado interno. Em relação ao mercado externo, em média, 22,6% da produção das empresas é destinada a esse mercado. O valor médio entre as respostas foi de 13,5%, indicando que a maioria das empresas não atua fortemente no mercado externo.

Três empresas (16,7%) atuam mais fortemente no mercado externo, sendo respectivamente 75%, 57% e 52% do faturamento anual. O faturamento destas três empresas com maior atuação no mercado externo foi de aproximadamente R\$ 1.272.096.000,00; R\$327.079.000,00 e R\$ 83.548.000,00 em 2003. No mercado interno, as empresas que mais faturam oscilaram entre R\$ 336.594.000,00 e R\$ 14.481.000,00.

Dentre os principais produtos fabricados pelas empresas respondentes, destacam-se roupas, produtos para o lar (cama, mesa, banho), tecidos, etiquetas e produtos de saúde.

6.2 A controladoria na estrutura organizacional

Foi abordada pelos autores, a existência de um órgão de controladoria na empresa, sua posição na estrutura hierárquica, a abrangência do setor, a missão e as principais funções deste órgão de controle nas empresas em estudo.

6.2.1 Existência de um órgão de controladoria e sua posição na estrutura hierárquica

Com relação à existência de um órgão de controladoria, das 18 empresas respondentes, 13 (72,2%) responderam que possuem. Apenas cinco (27,8%) não possuem um setor de controladoria.

Nas empresas que possuem controladoria, o nível hierárquico de subordinação é gerencial. Foi constatado que a controladoria é subordinada à diretoria financeira em algumas das empresas pesquisadas. Percebe-se também que em algumas empresas ela ocupa a posição em nível gerencial, sendo que em uma das empresas tem subordinação direta ao diretor presidente.

6.2.2 Áreas de abrangência da controladoria

Quanto às áreas de abrangência da controladoria, em quase todas as empresas, abrange as áreas de Contabilidade de Custos, 12 (92,3%); Contabilidade Financeira, 12 (92,3%), Contabilidade Fiscal, 12 (92,3%); e Controle de Patrimônio, 12 (92,3%). Grande parte da controladoria das empresas também abrange os setores de Orçamento, 11 (84,6%), e Auditoria, 9 (69,2%). Assim, foi constatado que na maioria das empresas, a controladoria está envolvida com a Contabilidade em todas as suas áreas.

6.2.3 Empresas que não possuem um setor de controladoria

Das empresas que não possuem um órgão de controladoria bem específico, o Gerente

Financeiro é quem responde pelas informações em duas (40,0%) delas e o Setor de Contabilidade em outras duas (40,0%) empresas. Em uma empresa (20,0%), ainda, o gerenciamento das informações com vistas ao processo de controle de gestão é distribuído entre as áreas de contabilidade, custos e orçamento.

6.2.4 Missão da controladoria

Nas empresas que possuem um órgão de controladoria, a missão é focada no controle e gerenciamento dos principais processos da empresa, oferecendo apoio e informações às decisões da direção e dos acionistas controladores. Em algumas destas empresas, a missão da controladoria, aparece de forma mais visível, a partir da análise do fluxograma da empresa ou em descrições do departamento (atribuições, funções, etc). Acontece que a missão da controladoria nem sempre é expressa de forma explícita. Nas empresas em que isto ocorre, pode ser verificada certa diversidade na forma de atribuir a função da controladoria. Foi possível visualizar que na maioria das respostas, os conceitos de: ajuda na tomada de decisão, controle, planejamento, gestão da informação e otimização foram utilizados.

7. A CONTROLADORIANA NO SETOR ATACADISTA MINEIRO – AUTO SERVIÇO MART MINAS

O atacado de Auto Serviço Mart Minas Atacadista é um segmento voltado para os pequenos e médios varejistas, inclusive transformadores como: padarias, bares, restaurantes, hotéis e motéis. Com localização privilegiada em cidades pólo, as unidades do Mart Minas Atacadista atendem cerca de 70 cidades próximas às regiões onde estão inseridas gerando um tráfego em torno de 50000 clientes por mês. Com um mix de 10.000 itens (alimentos perecíveis, não perecíveis, higiene, limpeza, bazar, bomboniére e bebidas) as lojas estão estruturadas para atender o varejista de forma eficiente e rápida. Os constantes investimentos em infra-estrutura, tecnologia e capital humano geraram um crescimento aproximado de 20% em faturamento nos últimos anos. O Mart Minas tem como um de seus princípios, trabalhar com estratégia comercial séria, transparente, ágil e eficaz na relação com seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Todo esforço visa validar e comprovar o slogan do grupo, e o mesmo é considerado também filosofia de trabalho: “Mart Minas, aqui você compra mais barato.”

O grupo mantém a sede e uma unidade em Contagem, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, e ainda possui filiais na Capital, em Divinópolis (Centro-Oeste) e Governador Valadares (Vale do Rio Doce), somando um total de cinco lojas no Estado. O atacadista conta com 900 colaboradores diretos e por volta de 1500 colaboradores indiretos.

Atacarejo - As lojas do grupo seguem o conceito "atacarejo", que consiste em atender o consumidor final e os comerciantes. Fato que, amplia a possibilidade dos negócios da empresa, que disponibiliza 95% dos produtos do mix para compra unitária. Isso vem provocando o aumento da participação do consumidor final nas vendas. Atualmente, cerca de 50% dos negócios são provenientes deste público", contou.

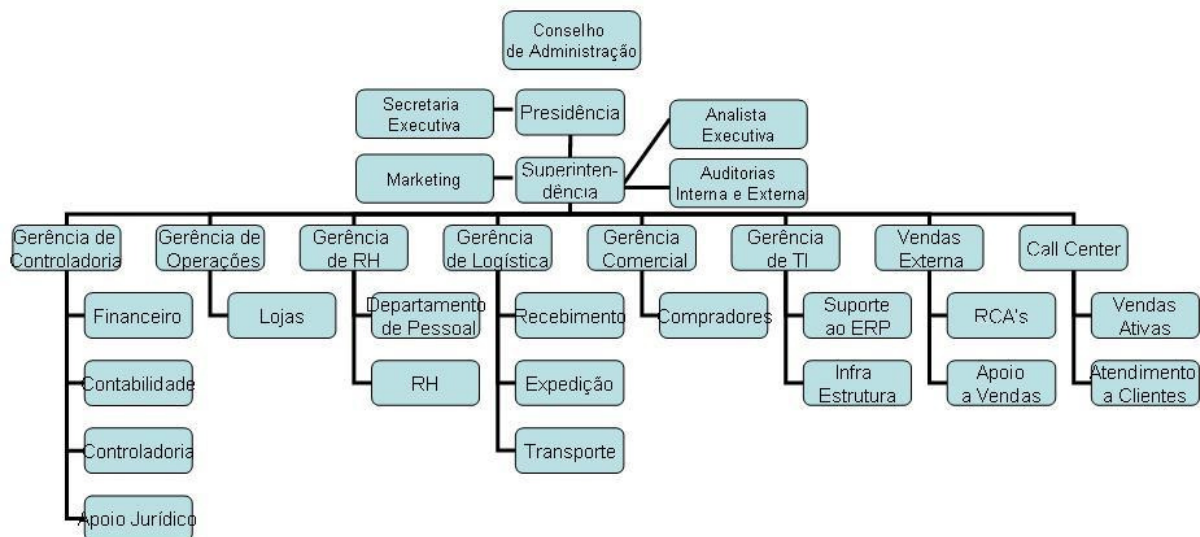
É importante salientar que o setor atacadista se encontra em franco crescimento no cenário nacional. Seu crescimento real foi de 4,1% e um faturamento R\$ 11 bilhões maior do que o de 2008, atingindo um total de R\$ 131,8 bilhões. O montante equivale a cerca de 5% do PIB brasileiro. (Dados da ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidoras de Produtos Industrializados, 2009).

7.1 – A Controladoria na empresa

Resumidamente, como o próprio nome já diz, a Controladoria é uma área dentro da empresa, que “controla” todos os processos, quer sejam administrativos, contábeis, operacionais e recursos financeiros. No organograma, a Controladoria é uma Diretoria / Gerência, onde tem os departamentos: Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação como subordinados. A Auditoria é um Departamento de Staff. Dentro do Financeiro e Contabilidade é gerada a DRE – Demonstração do Resultado do Exercício, lançando-se, separadamente por centro de custo (unidades/departamentos) todas as receitas e despesas ocorridas. Esta informação é de grande valia para tomada de decisões, que podem ser de um simples corte de despesas em determinada área ou atividade, bem como implantação ou atuação em outra, quer seja, na geração de novos empregos, geração de mais recursos e/ou equipamentos, etc. O Departamento de TI atua na prevenção, manutenção do sistema de informática e gerenciamento das informações, com criação de ferramentas (relatórios solicitados por diversas áreas) e guarda das muitas informações transacionadas diariamente.

Cabe a Auditoria, dentre outros, a fiscalização de todas estas etapas, determinando a Padronização das Rotinas, fazendo executá-las com constante fiscalização. Atua de forma preventiva, auxiliando na solução dos diversos problemas existentes no dia a dia. A Auditoria tem mais um papel de solucionar do que punir.

Através da troca de informações, é possível verificar a existência do Departamento direcionado à controladoria, sendo desta forma, denominado Gerência de Controladoria. A denominação do cargo do responsável pela unidade organizacional da controladoria é o de Gerente Financeiro, sendo em nível corporativo, o Gerente de Controladoria. O departamento de controladoria responde imediatamente à Superintendência. Todos departamentos podem ser melhor ilustrados através do organograma, que se encontra logo abaixo, na Tabela 1:



Na empresa, o setor possui missão própria, sendo a mesma: controlar todo o fluxo de informações contábeis / financeiras a fim de prover a Direção da Empresa de informações necessárias para a promoção da Gestão dos Negócios, além do acompanhamento de metas por unidade/setor da Empresa. Ela assume caráter controlador em nível hierárquico descendente e caráter assessor em nível hierárquico ascendente. Assim sendo, a controladoria, na maioria

das vezes, “somente” ampara a diretoria. As decisões são tomadas de fato em nível de superintendência / presidência com as informações repassadas.

Desta forma, a Controladoria, por deter vários tipos de informação, tem a função estratégica de dar suporte as decisões gerenciais / administrativas / mercadológicas. Através das informações, a empresa poderá decidir, por exemplo, a abertura de uma unidade em determinada cidade, verificando sua população / renda per capita / acessos rodoviários / concorrentes.

8 – CONCLUSÃO

Com base no material bibliográfico encontrado e de acordo com a entrevista realizada, foi possível perceber que o tema controladoria ainda está em desenvolvimento. Mais especificamente, pode-se dizer também, que a controladoria é vista em muitas empresas apenas como um departamento de assistência. Nas empresas que possuem uma visão sistematizada de suas atividades, a controladoria é parte do processo, identificando problemas e sugerindo mudanças.

O setor têxtil é significativo perante o cenário nacional. É neste contexto, que o Vale do Itajaí em Santa Catarina emerge. Assim, o estudo que caracterizou as 18 maiores empresas têxteis quanto ao tempo de atividade, mercado de atuação, produtos e faturamento, identificando a controladoria na estrutura organizacional, sua missão e funções; se faz importante, não só na esfera da controladoria. Como foi falado pelos autores, a produção destina-se ao mercado interno, basicamente, e os que possuem maior parcela destinada ao mercado externo também possuem maior faturamento. A missão da controladoria no geral afliu para cumprimento normativo e político, e para o controle e gerenciamento de procedimentos como apoio ao processo de gestão, entre outros. As funções da controladoria estão voltadas, principalmente, para amparar a administração na determinação de políticas, do planejamento à execução das mesmas, de forma geral.

É importante salientar o aviso transmitido pelos autores ao tratarem sobre as grandes empresas que ainda não possuem o departamento de controladoria em seu organograma. Elas devem prestar atenção, alertar-se a este respeito, e implantá-lo com rapidez, uma vez que pelos resultados obtidos, a maioria das empresas, em ambos os grupos, além de já utilizarem a controladoria, consideram-na importante, e alguns consideram fundamental na gestão da organização. Assim, é também salientada a importância do papel do controller.

Com relação à filial da rede atacadista, pelo fato de se ter um maior contato com o responsável pelos processos, percebeu-se que a controladoria sempre esteve presente no dia-a-dia da organização. Nesse aspecto, é importante dizer também que a utilização das referidas ferramentas muito contribui tanto para o desenvolvimento interno da empresa quanto para firmar sua posição no mercado. A controladoria passa a ser vital para empresa, uma vez que as informações chegam à superintendência, e a partir deste ponto, são traçadas as estratégias da empresa para se firmar cada vez mais no mercado e atingir as metas traçadas.

Desta forma mesmo sendo a controladoria responsável pela estruturação dos controles internos nas organizações e sendo mostrado como ela é poderosa para auxiliar na gestão estratégica das organizações, é ainda perceptível, que a ela, mesmo em empresas que não são mais de pequeno porte, certa carência na sua aplicabilidade de recursos. Todavia, podemos perceber também, que muitas empresas já aderem a este modelo, e pode-se considerar uma forma de se gerir uma organização eficientemente, uma vez que utiliza-se o pressuposto do que foi observado no estudo de caso analisado e no estudo de caso feito.

9 - REFERÊNCIAS

ANDREATTA, Adalberto; SILVEIRA, Amélia; OLINQUEVITCH, José Leônidas. A Controladoria nas Grandes Indústrias Têxteis do Vale do Itajaí, 2005

BARBIERI, C. BI – Business Intelligence: Modelagem e Tecnologia. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

BERNDT, Alexander e OLIVEIRA, Luciel Henrique. A Construção do Saber Administrativo por meio de Replicagens em Pesquisas por Levantamento. In *Revista ANGRAD* – V.6, no. 03. Rio de Janeiro: Jul/Ago/Set. 2005

BORGES, Tiago Nascimento; PARISI, Cláudio; GIL, Antonio de Loureiro. O Controller como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção?. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 9, n. 4, Dec. 2005

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese 1980 (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

LAURINDO, F. J. B. Tecnologia da informação: eficácia nas organizações. 1. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTINS, Orleans Silva. *O PLANEJAMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS: Planejamento através da controladoria*, 2005, 46 Pag., Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande / PB.

MOSIMANN, Clara P. e FISCH, Sílvio. *Controladoria: Seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 2008.

MOSCOVE, S.; SIMKIN, M.; BAGRANOFF, N. Sistemas de informações contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luis. *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos: estrutura, aplicação*. São Paulo. Pioneira Thomson, 2003.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. *Rev. contab. finanç.*, São Paulo, v. 18, n. spe, June 2007.

SCARPIN, Jorge Eduardo; SLOMSKI, Valmor. Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 5, Oct. 2007 .

STAIR, R. M. Princípios de Sistemas de Informação. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.