

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO
SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM CONTROLADORIA E GESTÃO
EMPRESARIAL**

FERNANDO NIEDERLE

**A RELEVANCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO
EMPRESARIAL: Estudo de casos em empresas situadas na região celeiro
do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**

Ijuí (RS),

2016

A RELEVANCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL: Estudo de casos em empresas situadas na região celeiro do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

Fernando Niederle¹

Euselia Paveglio Vieira²

RESUMO

O processo de gestão das organizações é uniformemente tomado pelas decisões relevantes na busca do lucro organizacional, neste sentido a controladoria atuando em conjunto com os mais diversos setores da empresa procura instrumentalizar o gestor nesta busca. O artigo tem o objetivo de identificar de que forma a controladoria está sendo utilizada nas empresas da região celeiro, apresentando para tanto uma base conceitual sobre a temática, utilizando-se da pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, com a coleta de dados por meio de entrevistas despadronizadas, investigando a utilização dos relatórios gerenciais, sistemas de informações, controle de custos, entradas e saídas, projeções para o futuro, demonstrativos contábeis utilizados, definições de estratégias entre outros. Conclui-se que por vezes o próprio administrador ou gerente atua como *controller*, tendo em vista que cada vez mais ele necessita de informações quase em tempo real, e fatos adversos acontecem no seu dia a dia o que pode atrapalhar na sua tomada de decisões, existindo para isso a controladoria na emissão de relatórios gerenciais com dados concretos e confiáveis para a busca da excelência da empresa.

PALAVRAS CHAVE: Controladoria. Gestão. Organizações. Informação. Decisão.

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário econômico financeiro que se encontra o mercado nacional e internacional, o gestor tem por obrigação maximizar os seus lucros e diminuir seus custos tanto operacionais quanto administrativos.

De acordo com Monteiro; Barbosa, em estudo realizado e publicado (2011, p. 40) relatam que “a sobrevivência das empresas depende cada vez mais de uma gestão subsidiada de informações gerenciais eficientes e precisas para o desempenho das mesmas, que tornem o processo de tomada de decisão o mais racional possível, proporcionando a maximização da lucratividade e da rentabilidade do negócio”.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis e pós graduando em Controladoria e Gestão Empresarial pela Unijui

² Professora do DACEC, mestre em contabilidade e profa. Orientadora

Nos diversos setores da organização, como vendas, compras, financeiro e contábil, é necessário haver uma linguagem universal a ser utilizada por estes segmentos da empresa para que ela caminhe na direção certa e não se desvirtua de seu objetivo.

Neste sentido, a contabilidade juntamente com a controladoria vem sendo utilizada como uma ferramenta de gestão auxiliando o gestor a tomar as decisões corretas para uma eficaz gestão estratégica.

Nesta linha, Pereira (2004, p. 10), em artigo publicado constatou que:

O controle interno a cada momento cresce em relevância para a gestão empresarial. Esse aspecto é determinado pela crescente demanda informativa dos agentes decisórios que acabam por criar um vetor cada vez mais gerencial para a estrutura de controle interno: atender reestruturações societárias, avaliações empresariais, capacidade de geração de caixa, entre outros.

Com a controladoria estando inteiramente integrada com todas as demais áreas da empresa, recebendo e consolidando informações cruciais e necessárias para elaboração de um planejamento estratégico eficiente e gerando relatórios de acompanhamento de desempenho, e com a implantação de sistemas de informações, auditoria interna e contabilidade, o profissional *controller*, obriga-se a manter os gestores atualizados sobre a real situação da empresa, fornecendo-lhes relatórios em tempo real para a correta tomada de decisões, ainda, podendo efetuar projeções para os próximos períodos.

Para atuar com controladoria, na função de *controller*, a empresa necessita contar com profissionais multidisciplinares. Que estejam familiarizados com Contabilidade para entender a linguagem utilizada; Administração para pôr em prática as ferramentas e procedimentos; Economia para conseguir mensurar conceitos de valores econômicos; Direito para aplicar a legislação tributária; Estatística, para conseguir fazer projeções de novos cenários de alternativas em condições de risco e incerteza; Matemática para a consolidação das informações; Psicologia para a compreensão do comportamento humano na tomada de decisões; Sociologia para um entendimento dos conceitos como níveis de autoridade, responsabilidade, níveis de poder e outros implícitos ou explícitos no processo de gestão, ainda deve estar familiarizado com o objetivo da empresa, seu sistema de industrialização ou gestão, com sua missão e sua visão (PEREIRA, 2004).

Assim sendo, a controladoria é um ramo da contabilidade que visa auxiliar os gestores na tomada de decisões, contemplando áreas como custos, gerenciamento, tributária e contábil ela desenvolve uma importante função dentro da organização.

Neste sentido, o objetivo do artigo é pesquisar em empresas da região Celeiro do Estado do Rio Grande do Sul que utilizam a Controladoria, quais são as informações geradas pela mesma e que são determinantes para a gestão.

Estudos já realizados conforme Prass (2010, p. 62) constatou que:

A Controladoria é essencial, pois é nesta área que se tem a informação do custo da mercadoria, do preço de venda, dos impostos a pagar, dos fornecedores, dos sistemas de custeio, dos centros de custos, receitas, do resultado de cada exercício. Após o fechamento de cada mês cabe ao *Controller* emitir o relatório com informações precisas, gerando os dados necessários para contribuir na tomada de decisão.

A controladoria, quando utilizada de maneira correta, consegue apontar os setores da empresa que estão com problemas, bem como dar uma possível solução a respectiva causa do mesmo, se tornando imprescindível nas empresas que tenham visão de futuro e que queiram se posicionar em um mercado cada vez mais competitivo.

2 BASE CONCEITUAL

Ao apresentar a base conceitual utilizada na construção deste artigo, levou-se em conta alguns conceitos e correntes de autores que de uma forma ou de outra contribuíram para a controladoria ser reconhecida como uma ciência contábil gerencial em ascensão que auxilia a grande administração das empresas nas tomadas de decisões.

De acordo com Schnorrenberger (*apud* RIBEIRO, LUNKES; GASPARETTO, 2007, p. 3) em artigo apresentado no XIV Congresso Brasileiro de Custos, afirmam que “não há um consenso sobre a conceituação da controladoria pois o próprio *controller* exerce diferentes atividades, ele pode ser responsável pela contabilidade, geração de relatórios até pode sugerir estratégias de planejamento e prestar suporte a quadro gerencial”. Apresenta-se conceitos, de modo a elucidar dúvidas sobre a controladoria e sobre o profissional *controller*.

2.1 Controladoria

A Controladoria começou a ser implantada em grandes corporações norte-americanas, no início do século XX. E tinha por objetivo realizar o controle das empresas relacionadas (subsidiárias e /ou filiais), visto que um expressivo número de empresas concorrentes, que haviam se proliferado a partir da revolução industrial, começaram a se fundir no final do

século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado (MARTINS, 2005).

Assim a controladoria foi criada para suprir uma lacuna na comunicação entre os profissionais de contabilidade que detém o maior volume de informações históricas da empresa com os profissionais da administração, que se usam da informação prestada para a devida tomada de decisões, e planejamento estratégico das empresas (NACIMENTO, REGINATO, 2010).

Voltada ao contador gerencial, a controladoria está baseada muito mais em sua contribuição para a administração geral das operações da empresa do que ao conjunto de procedimentos que relatam puramente os aspectos financeiros do controle, sendo apresentado aos tomadores de decisões relatórios específicos e realísticos sobre a situação da organização (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 1997).

Para Padoveze (2005), a controladoria pode ser entendida como uma ciência autônoma que não se confunde com a contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumental contábil, mas a controladoria pode ser entendida como a evolução natural da contabilidade.

Atualmente a controladoria vem de encontro com novas ideias e derrubando paradigmas de que o profissional *controller* tem de ser apenas e tão somente um profissional da contabilidade, em uma indústria de produtos químicos por exemplo, seria totalmente aceitável que o *controller* fosse uma pessoa com formação em química, e com especialização em custos, por seu amplo conhecimento na área, assim, para Oliveira, Hernandez , Silva (2005, p.10) afirmam que “em algumas empresas o responsável pela controladoria e contabilidade de custos não necessita necessariamente que seja graduado em contabilidade, visto que, infelizmente, os Contadores, não foram capazes de atender às expectativas da alta administração destas empresas”.

Para Tung (1993) o conhecimento dos fatores macro econômicos e da própria empresa fazem com que o *controller* se situe em seu próprio meio. O sistema contábil e a metodologia financeira constituem as ferramentas principais para o desenvolvimento de um método eficaz de controle. O conhecimento das responsabilidades e autoridade atribuídas, conferem-lhe uma sólida base de trabalho. Desta forma, as qualificações inerentes à função devem vir unidas de imaginação construtiva, de iniciativa, de espírito de imparcialidade e sinceridade.

Portanto, a controladoria, em linhas gerais anda junto com vertentes teóricas que apoiam a gestão em uma empresa, entendendo as causas e consequências da forma como são

administradas, desde sua estrutura física, processo industrial, processo orçamentário, processo de recursos humanos, entre outros.

Ainda, a controladoria pode ser entendida como um braço da contabilidade gerencial que visa auxiliar o gestor em suas tomadas de decisões. Por meio da construção e manutenção de sistemas de informações o profissional *controller* tem a capacidade de elaborar relatórios precisos sobre a situação da empresa, pois por estes sistemas passam praticamente todas as operações econômicas, financeiras e contábeis.

Para Oliveira, Hernandez, Silva (2005, p. 15):

A Controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias etc., por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades. Pode-se entender que o objeto principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral.

De acordo com Moismann, Fisch (1999, p. 36):

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos a gestão econômica e pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b) Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Ainda de acordo com Moismann, Fisch (1999, p.99):

A controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Sendo assim, a controladoria se torna uma importante ferramenta na gestão empresarial, se tornando crucial no atual momento vivido pela economia brasileira e mundial onde muitas empresas perecem frente ao avanço de uma competitividade crescente e onde os menos informados estarão fadados ao fracasso.

2.2 Informação e as funções da controladoria

A informação é o principal meio para se chegar a uma correta tomada de decisão, nesse sentido o profissional *controller* se torna uma espécie de ponte que interliga o setor

industrial/de produção aos administradores, pois por meio de relatórios gerados a partir de sistemas de informação da empresa ele presta o subsídio necessário para que as decisões sejam favoráveis a empresa e esta, por sua vez, continue no caminho certo.

De acordo com Oliveira; Hernandez, Silva (2005, p. 17), as principais atribuições da controladoria compreendem:

- Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- Prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- Analisar a eficiência de controles operacionais;
- Sugerir melhorias para a redução de custos;
- Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- Analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
- Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização;
- Em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Ainda Oliveira; Hernandez, Silva (2005, p. 17, 18), destacam que as funções da controladoria podem ser resumidas como se segue:

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

Sendo o profissional *controller* uma pessoa com todos os atributos necessários para exercer esta função, o mesmo não consegue trabalhar por dez pessoas, faz-se necessário então que ele tenha uma boa equipe e bons sistemas de informações, para ter subsídios necessários para a construção de relatórios gerenciais que contenham informações confiáveis sobre a empresa.

Para Roehl, Bragg (1996), o *controller* geralmente é o principal responsável pela contabilidade. Mais que qualquer outro empregado, ele é um executivo da empresa que frequentemente deve orientar na direção, controle e proteção do negócio. O *controller* não é o comandante do navio, esta tarefa compete ao principal executivo (CEO), mas ele pode ser comparado ao navegador, que mantém os quadros. Desta forma, ele deve manter o comandante informado sobre a distância navegada, a velocidade imprimida, resistências encontradas, enfim, a melhor rota a seguir para que o CEO encontre e alcance o próximo porto em segurança.

Dessa forma, pode-se explicar a controladoria como um setor que visa dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão (PELEIAS, 1991).

2.3 Gestão empresarial

A gestão empresarial é uma atividade que reúne diferentes indivíduos especializados, como, diretores, consultores, produtores, gerentes, entre outros, que buscam melhorar a produtividade e a competitividade de uma empresa ou de um negócio.

Para Figueiredo, Caggiano (2007, p. 30):

Um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim em todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada.

Portanto, para que uma determinada gestão seja ideal e, alcance bons resultados, ela deve corrigir os problemas que possam afetar diretamente o sucesso da empresa e procurar a ajuda de especialistas para identificar esses problemas e buscar novas soluções e estratégias, entre outras questões.

A controladoria sendo entendida como um setor dentro da empresa visa dar suporte aos gestores, e estes por sua vez procuram manter a empresa focada em sua missão e visão, procurando atingir a eficiência desejada.

Iudícibus, Marion (2001, p. 169) definem a gestão “como um processo de tomada de decisão que inclui planejamento, execução e controle”. Sendo assim, o processo de gestão deve garantir que as decisões contribuam para otimizar o desempenho da organização, onde,

são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa.

Com a controladoria atuando dentro da empresa como um órgão facilitador da tomada de decisões estratégicas, fica ainda mais fácil para o gestor não cometer erros, de acordo com Monteiro, Barbosa (2011, p. 3), em estudo realizado, relatam que:

Nas organizações, a controladoria representa o segmento responsável por propiciar um processo decisório eficaz, mediante o fornecimento de informações previamente analisadas. Na controladoria, trabalham-se os dados e informações fornecidas pela contabilidade e pela administração, visando sempre mostrar aos gestores os pontos de estrangulamento presentes e futuros que podem colocar em risco ou reduzir a rentabilidade da empresa.

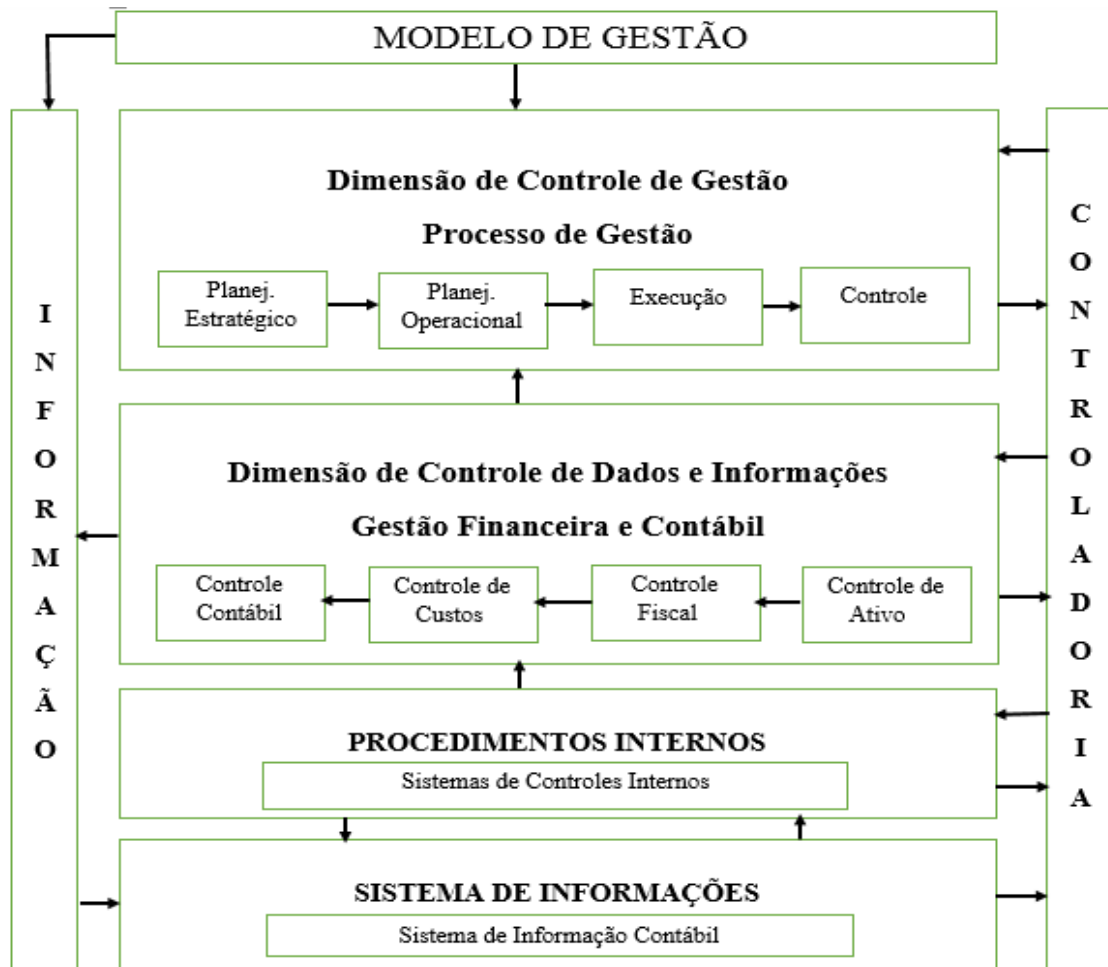
A controladoria como base de tomada decisões se torna imprescindível para as organizações, sendo assim, em estudo realizado por Arruda, Madruga, Freitas Junior, (2008, p. 80) destacam que:

Para que a Governança Corporativa tenha poderes para maximizar os resultados da empresa, de acordo com o esperado pelos acionistas é necessário que a Controladoria tenha implantado um sistema de identificação, avaliação e controle de riscos que cercam a gestão de recursos. Para minimizar o problema de agência, a administração deve ser cercada por um sistema de controle de gestão, no qual os controles devem ser feitos de forma integrada e unificada. Devido aos riscos existentes nas organizações, é necessário que a Controladoria esteja apoiada num sistema de controles internos confiável. Ela deve criar novas ferramentas que apoiem o processo decisório e que tragam segurança para os administradores e para os investidores.

A dimensão de controle e procedimentos internos, também segundo Nascimento, Reginato (2006), reúne um conjunto de normas, regras, procedimentos e de controles internos formais, a qual proporciona meios seguros de acompanhamento das ações dos membros organizacionais, possibilitando o rastreamento de cada transação ocorrida no âmbito em que ocorrem as operações, na busca da integridade das informações que compõem o banco de dados da dimensão de controle de dados e informações e para o desenvolvimento de um ambiente propício à manutenção da transparência dos atos administrativos.

Neste contexto, a controladoria pode exercer uma função muito importante, pelo fato de ela interagir em todas as dimensões de controle, conforme retrata a Figura 1. Ao exercer a função de controlar e de monitorar todo o processo organizacional, ela pode orientar os gestores por meio de informações por ela formatadas, em seus relatórios, para que sejam tomadas as melhores decisões.

Figura 1: Modelo de Gestão



Fonte: Nascimento, Reginato (2006, p. 130)

Portanto a controladoria tem um importante papel nas tomadas de decisões dentro das organizações, fica claro que enquanto os gestores não tomarem consciência disso estarão sempre um passo atrás das grandes empresas, e conseqüentemente estarão sujeitas ao fracasso.

3 METODOLOGIA

Para Marconi, Lakatos (2007, p. 154) a “A pesquisa, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para Gil (2010, p.1) pode-se definir pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Ao entrar no campo da pesquisa científica, constata-se que diversas são as linhas existentes, bem como os resultados delas decorrentes. A forma de organização, investigação e análise dependem do quadro de referência adotado pelos pesquisadores.

Este estudo consiste em uma pesquisa aplicada, que de acordo com Gil (1999, p. 43) “a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento”. A pesquisa descritiva tem seu objetivo definido, com procedimentos formais com estrutura voltada para a solução do problema ou para a avaliação de alternativas de ação, descrevendo as características de um certo grupo de sujeitos e procurando determinar se existe relação entre as variáveis pesquisadas, portanto, esta pesquisa consistirá em uma pesquisa descritiva que conforme Martins (1994, p. 28) “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

Uma pesquisa qualitativa busca entender uma determinada situação com pouca informação, ou seja, é a partir da ótica do pesquisador que se obtém o resultado, Chizzotti (1991,p.79), define como pesquisa qualitativa “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo do objetivo e a subjetividade do sujeito” ainda de acordo com a definição de Richardson (2012, p.79), a pesquisa qualitativa vem a ser “uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Este estudo consiste portanto de uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, que utilizou como base da coleta de dados, o roteiro de entrevistas semiestruturada que tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa e que de acordo com Triviños (1987, p. 146) “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade”, entrevista esta, adaptada do artigo apresentado no curso de pós graduação em controladoria e gestão empresarial da aluna Dirze Prass apresentado em outubro de 2010.

Na realização da pesquisa, foi possível recolher, selecionar e interpretar novos dados referentes a importância da controladoria na gestão de empresas da região Celeiro do Estado do Rio Grande do Sul, delimitando-se a 12 empresas, conforme a acessibilidade e disponibilidade das mesmas para que ocorressem as entrevistas, as quais possuem um

faturamento mensal médio superior ou igual a R\$ 100.000,00 o que tornou possível elaborar a pesquisa e determinar como os gestores utilizam a controladoria para a tomada de decisões.

De posse das informações levantadas nas entrevistas semiestruturadas, foram efetuadas a análise de dados, sendo apresentado o resultado por meio de gráficos, explicações e interpretações dos questionários aplicados.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

Na sequência são demonstrados os resultados obtidos perante a aplicação de questionário em 12 empresas da região celeiro do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, sendo entrevistado o responsável pela tomada de decisões da empresa e o profissional da área da controladoria.

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

A pesquisa foi aplicada nas próprias empresas diretamente com o responsável pela área de tomada de decisões, e pelo responsável da área de controladoria interna da empresa. Os segmentos das empresas atuantes desta pesquisa são variados, por não ter predominância de um único segmento na região em estudo, apresentados no quadro 1.

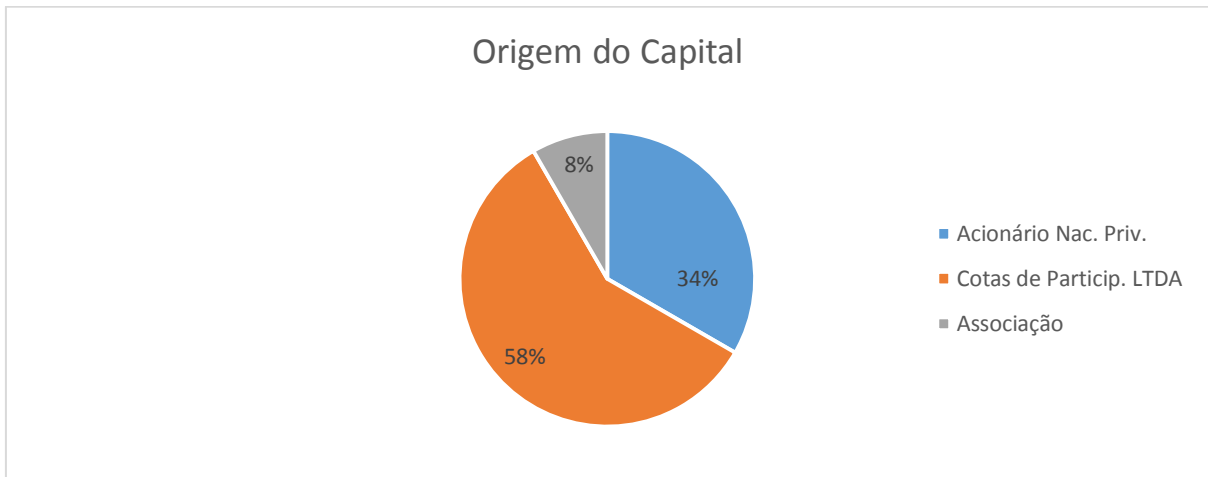
Quadro 1- Ramo de atividade das empresas

Ramo de Atividade		
Empresa	Atividade	Abrangência
E-01	Comercio de Materiais e Constr. Civil	Regional
E-02	Industria Metalúrgica	Nacional
E-03	Oficina Multimarcas; Comercio de Peças	Regional
E-04	Industria e Comercio de Fogões a Lenha	Nacional
E-05	Comercio de Materiais	Regional
E-06	Supermercado	Regional
E-07	Farmácia e Drogaria	Regional
E-08	Serviços Gráficos	Estadual
E-09	Comercio de Grãos	Regional
E-10	Comercio Varejista de Tintas	Regional
E-11	Industria de Produtos de Limpeza	Regional
E-12	Comercio e assistência técnica Rural	Regional

Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

Constatou-se que o ramo de atividade das empresas pesquisadas é abrangente, em função dos diversos segmentos que movimentam a economia nesta região. Na sequência apresenta-se a figura 2 com a origem do capital das empresas.

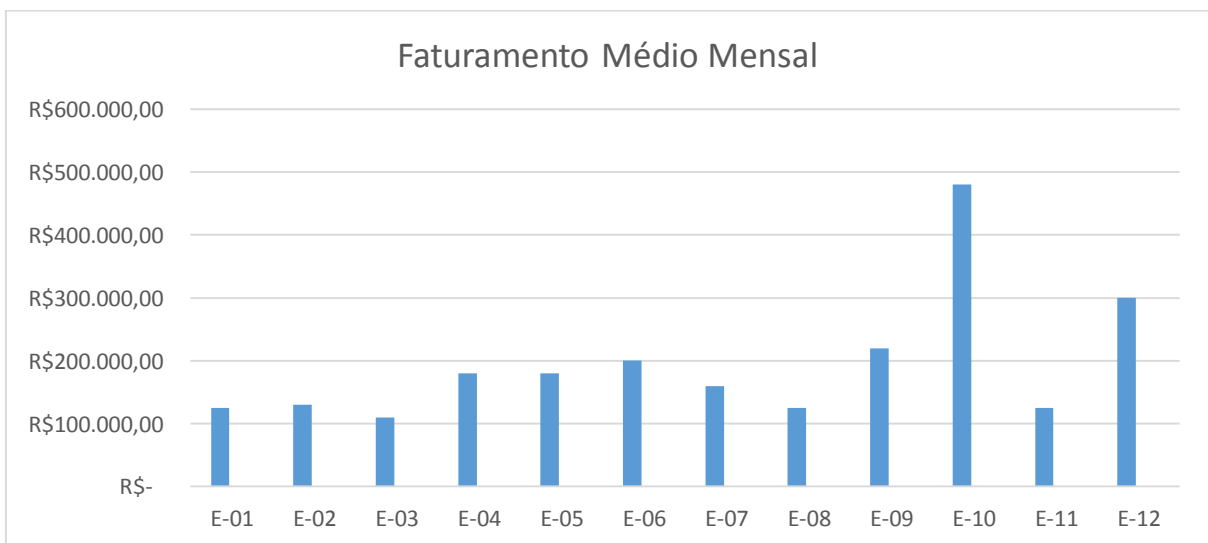
Figura 2- Origem do capital



Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

Conforme a figura 2 fica evidenciado que 58% das empresas tem em sua origem de capital as Cotas de Participação Limitada, enquanto que 34% tem sua origem em Capital Acionário Nacional Privado e 8% tem em Cotas de Associados. Quanto ao faturamento médio mensal das empresas foi identificado o seguinte.

Figura 3- Faturamento médio mensal

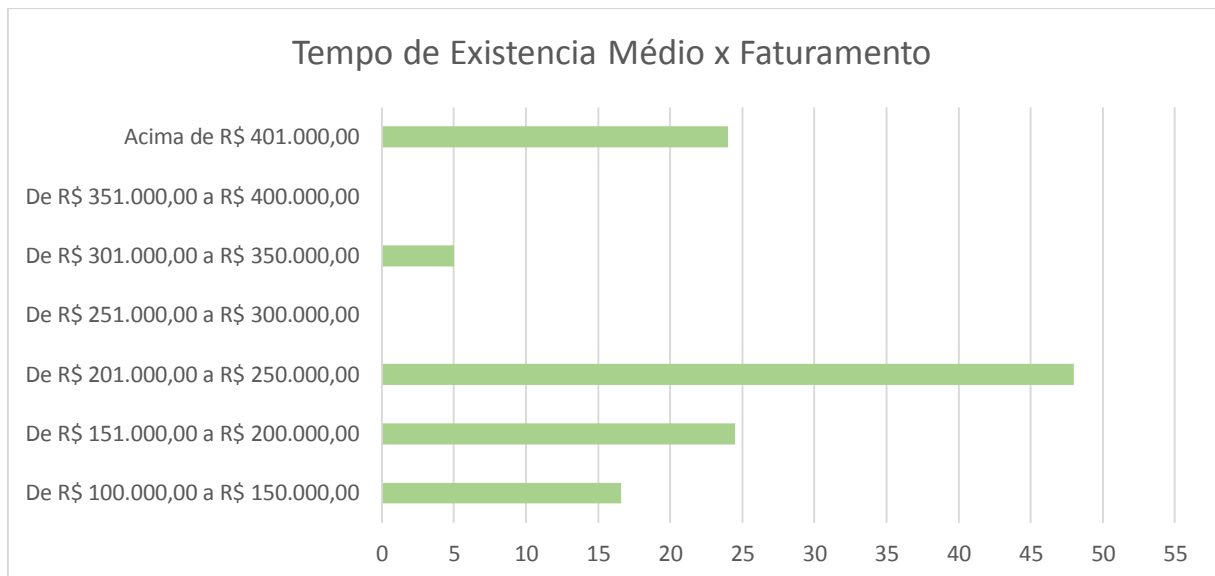


Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

Observa-se na figura 3 que 42% das empresas pesquisadas possuem um faturamento médio mensal que varia de R\$ 100.000,00 a R\$ 150.000,00 ainda, 33% das empresas possuem faturamento entre R\$ 151.000,00 e R\$ 200.000,00 8% possuem faturamento entre R\$ 201.000,00 e R\$ 250.000,00 outras 8% possuem faturamento entre R\$ 301.000,00 e R\$ 350.000,00 também 8% das empresas possuem faturamento acima de R\$ 401.000,00.

Tendo em vista que a condição para a aplicação do questionário era que as empresas tivessem um faturamento médio mensal acima de R\$ 100.000,00 e que este quesito era indispensável para a análise dos dados, todas as empresas atenderam esta condição. O tempo de atuação no mercado é demonstrado como se segue:

Figura 4 – Tempo de existência médio *versus* faturamento



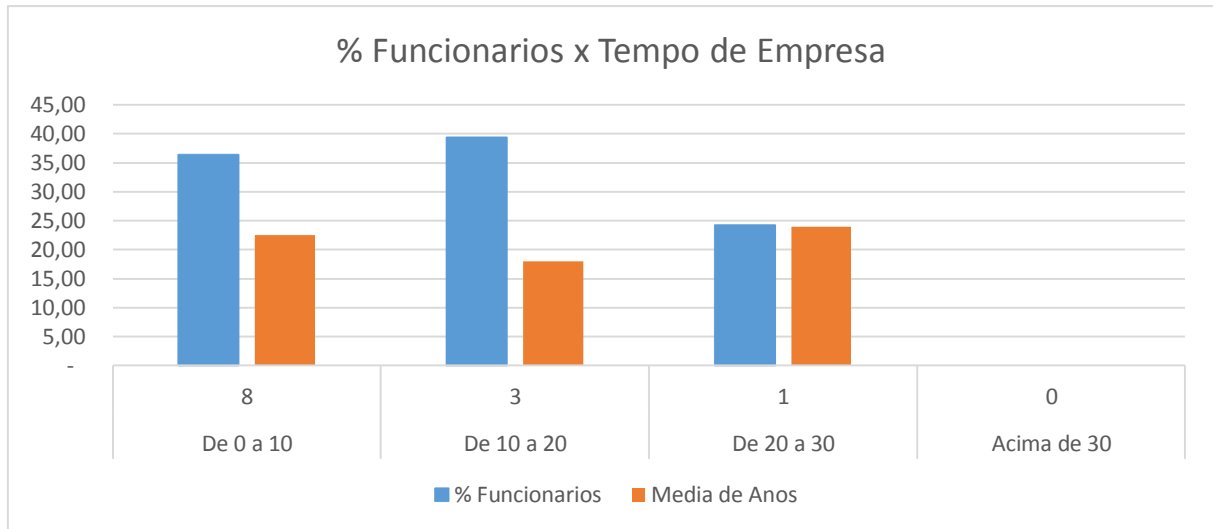
Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

Conforme demonstra a figura 4, as empresas que são relativamente jovens tem o menor faturamento, sendo que apenas uma das empresas pesquisadas, pela sua área de atuação, que é de prestação de serviços no meio rural, se tornou uma exceção, com um faturamento que varia de R\$ 301.000,00 a R\$ 350.000,00 tem apenas 5 anos de mercado, as demais, empresas que possuem um faturamento médio mensal que varia de R\$ 100.000,00 a R\$ 150.000,00 tem em média 16,6 anos de idade, empresas com faturamento entre R\$ 151.000,00 e R\$ 200.000,00 possuem em média 24,5 anos de idade e as empresas de maior destaque no gráfico que possuem um faturamento entre R\$ 201.000,00 e R\$ 250.000,00 têm

em média 48 anos de idade e uma das empresas que possui um faturamento acima de R\$ 400.000,00 conta com 24 anos de existência no mercado.

Na sequência é exposto o percentual de funcionários das empresas em contra partida com seu tempo de existência no mercado, conforme a figura 5.

Figura 5- Número de funcionários *versus* tempo de empresa



Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

Nota-se que há uma variação quanto ao número de funcionários entre as empresas pesquisadas, oito empresas representam 36,36% do total de funcionários, estas empresas tem em seu quadro funcional até 10 colaboradores, sendo que a média de tempo de existência é de 22,5 anos, é possível notar que talvez pelo perfil dos gestores ser mais cautelosos pelo fato de estarem há mais tempo no mercado, estas empresas podem estar perdendo ao não investir em uma equipe de trabalho maior e mais versátil, o que poderia causar em uma primeira vista um aumento de encargos, porém, ao mesmo tempo poderia ocasionar uma melhora no próprio atendimento e conseqüentemente a conquista de mais clientes, enquanto que 3 empresas representam 39,39% do total de funcionários contando em seu quadro funcional de 10 a 20 colaboradores, estas empresas possuem uma média de existência de 18 anos e fica evidenciado que neste caso, os administradores tem mais ousadia quanto ao investimento em colaboradores, e apenas 1 empresa representa 24,24% do total de funcionários e tem entre 20 a 30 colaboradores, esta empresa está no mercado há 24 anos, e talvez pelo fato de seu administrador ter visão em investimentos esta seja a empresa com maior representatividade das pesquisadas.

4.2 Informações sobre os demonstrativos das empresas

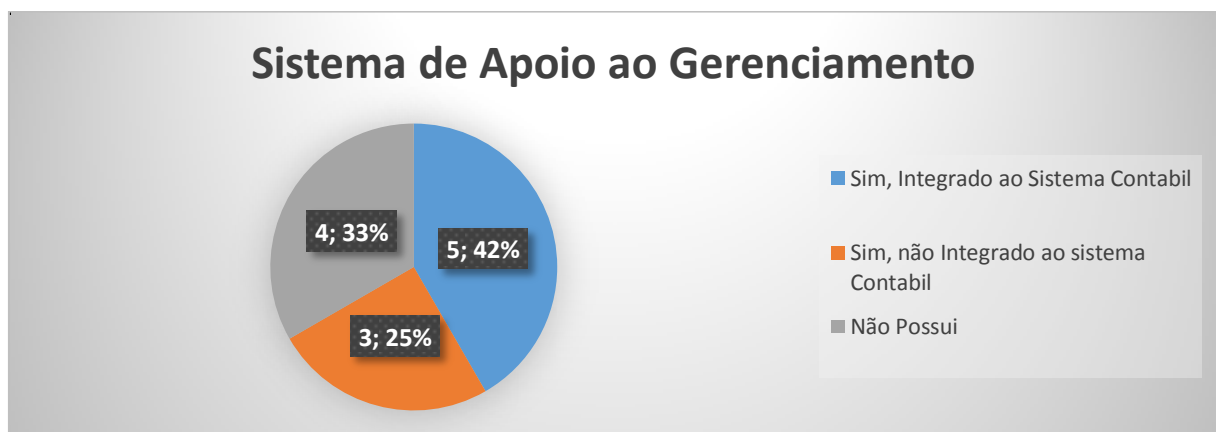
Neste ponto é apresentado a forma como as empresas trabalham com seus demonstrativos, como utilizam as informações da controladoria na gestão, incluindo os controles internos, como contabilidade, demonstrações contábeis utilizadas, gerenciamento de custos, relatórios gerenciais, controle sob entradas e saídas, orçamento e planejamento.

Um aspecto muito relevante, a forma como a contabilidade é realizada nas empresas, nota-se que um grande atenuante perante a realização da contabilidade destas, 83% das empresas pesquisadas possuem a contabilidade externa, ou seja, é feita por uma empresa terceirizada o que pode acarretar numa demora a um possível *feedback* por uma questão levantada pelos setores que necessitam de informações relacionadas a controladoria, e apenas 17% das empresas possuem a contabilidade integrada à empresa, o que permite ao *controller* mais agilidade na confecção de relatórios gerenciais destinados a tomada de decisões.

Em estudo realizado por Medeiros (2015) na cidade de Mossoró RN, intitulado, contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas, ficou evidenciado que 95,70% das empresas terceirizam a contabilidade, sendo realizada em escritório de contabilidade e apenas 4,30% fazem na própria empresa. Com isso demonstra uma grande semelhança nos percentuais obtidos neste estudo, que acontece no outro lado do país, no Estado do Rio Grande do Sul.

A figura 6 apresenta os resultados quanto a um possível sistema de apoio ao gerenciamento utilizado pelas empresas e se é ou não integrado a contabilidade.

Figura 6 - Sistema de apoio ao gerenciamento



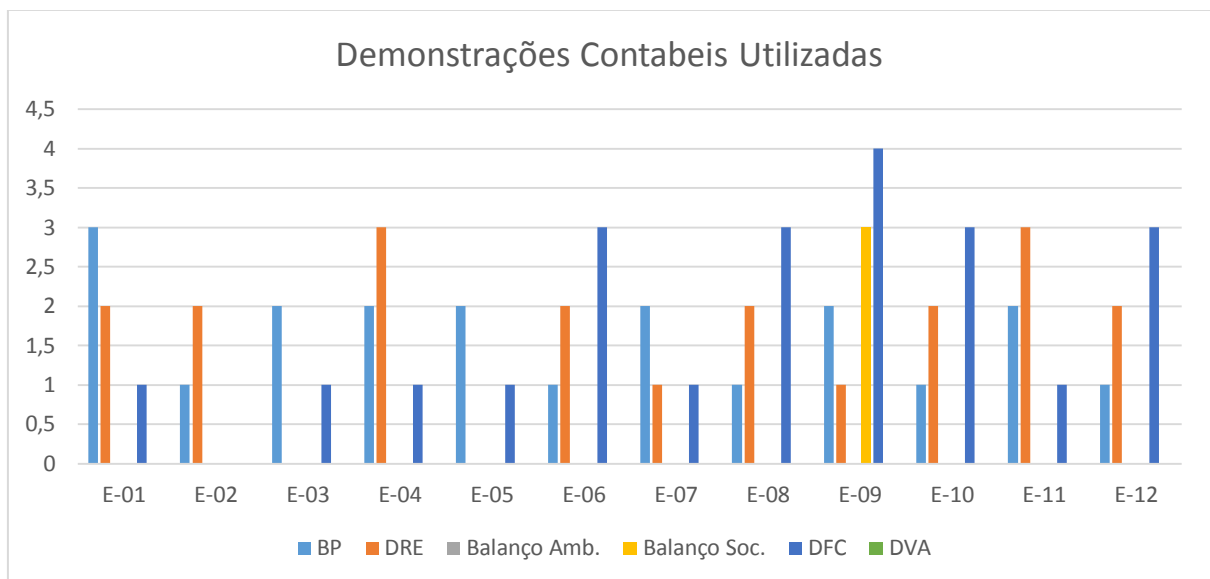
Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

Das empresas pesquisadas, 42% delas possuem sistema de apoio ao gerenciamento integrado a contabilidade, enquanto que 25% das empresas possuem um sistema de apoio ao gerenciamento, porém, não está totalmente integrado a contabilidade, e ainda, 33% das empresas não possuem sistema de apoio ao gerenciamento. Ainda de acordo com estudo realizado por Ana Cely Aquino de Medeiros, 2015, demonstrou que há certo equilíbrio entre empresas totalmente informatizadas 35% e que geram relatórios gerenciais e parcialmente informatizada 41% e 24% trabalham com fichas manuscritas. As empresas que trabalham com sistemas integrados propiciam mudanças nas organizações, dando suporte na execução das tarefas, facilitando a emissão de relatórios e gerenciamento do negócio, possibilitando as empresas se tornarem mais competitivas.

Com a controladoria atuando diretamente em todos os setores da empresa e focada a resolver possíveis problemas, fica sem ação quando lhe faltam informações, portanto as empresas que não possuem relatórios gerenciais oriundos de um sistema contábil integrado com a controladora necessitam implantá-los, para que assim, possam ter mais informações confiáveis para lidar com situações adversas do cotidiano.

Para melhor exemplificar, a seguir são apresentadas as demonstrações contábeis utilizadas pelas empresas, bem como seu grau de importância.

Figura 7 - Demonstrações Contábeis utilizadas



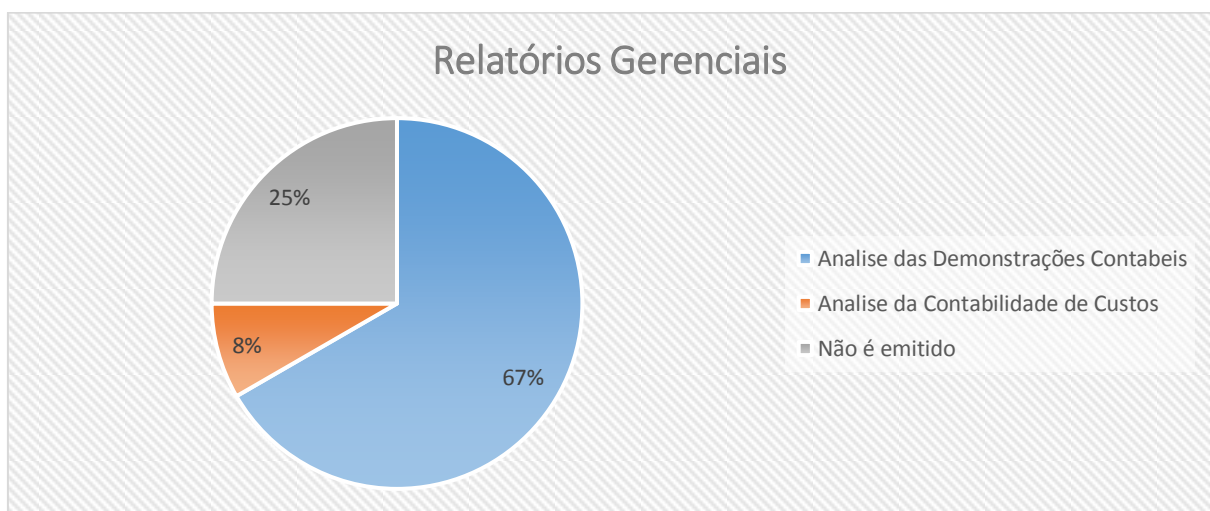
Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

Quanto as demonstrações contábeis utilizadas pelas empresas, que no gráfico é disposto levando-se em conta a sua importância numa escala de 1 a 4, onde 1 significa mais importante e 4 significa menos importante, fica evidenciado que o Balanço Patrimonial juntamente com a demonstração do resultado do exercício e demonstração do fluxo de caixa fazem parte da rotina das empresas, mesmo que em alguns casos estas demonstrações não estão integradas a um sistema de apoio, servem de base para o setor relacionado a controladoria, gerando assim informações para a tomada de decisões quando assim requeridas pelo administrador.

Segundo estudo de Lovo, Ziviani, Oliveira (2014) realizado nos municípios de Cacoal e Rolim de Moura – RO, ficou evidenciado que 8,37% dos gestores não recebem e não se fazem uso do balanço patrimonial, 63,05% recebem este informativo de forma anual, a demonstração do resultado do exercício não é recebida por 10,84%, e 51,72% só o recebem anualmente, aqui nota-se uma grande diferença em se tratando de demonstrativos contábeis utilizados pelos gestores daquela região e desta região.

As empresas tendo que trabalhar em tempo integral, quase que instantaneamente os relatórios gerenciais se fazem necessários para a correta tomada de decisões, na figura 8 esta demonstrado se as empresas possuem relatórios gerenciais e de que forma eles são emitidos.

Figura 8 - Relatórios gerenciais para tomada de decisões



Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

Quanto aos relatórios gerenciais, pode ser observado que 67% das empresas pesquisadas emitem seus relatórios a partir das demonstrações contábeis, 25% das empresas não emitem os relatórios e 8% emitem seus relatórios a partir da contabilidade de custos.

Neste caso a controladoria se faz ainda mais essencial às empresas, pois o fato de algumas não contarem com a emissão de relatórios gerenciais, podem torna-las menos competitivas e com menor conhecimento de si mesmas, o que pode causar graves consequências futuramente.

Comparando com estudo realizado por Albuquerque (2014) na cidade de Campina Grande – PB, onde ficou constatado que 82,14% das empresas utilizam em seus relatórios gerenciais o controle de contas a receber, controle de contas a pagar e o fluxo de caixa e 17,85% utilizam orçamento, análise das demonstrações e o controle de estoque. Fica evidenciado a grande disparidade entre os estudos, pois aqui, ficou claro que na maioria das empresas se utilizam das demonstrações contábeis como base na emissão dos relatórios.

Um fator importante na controladoria ocorre quanto ao fato de determinar os traços estratégicos de mercado que a empresa utiliza, quanto a isto pode se observar o seguinte das empresas pesquisadas.

Quadro 2 - Definição das estratégias

Definição das Estratégias	
Empresa	A partir:
E-01	Das demonstrações contábeis e comportamento do mercado
E-02	Do mercado e experiência do administrador
E-03	Da experiência do administrador
E-04	Do mercado
E-05	Do mercado
E-06	Do mercado
E-07	Do mercado
E-08	Da experiência do administrador
E-09	Das demonstrações contábeis e comportamento do mercado
E-10	Do mercado/pesquisas de mercado/experiência do Adm.
E-11	Das demonstrações contábeis e pesquisas de mercado
E-12	Do mercado/pesquisas de mercado/demonstrações cont.

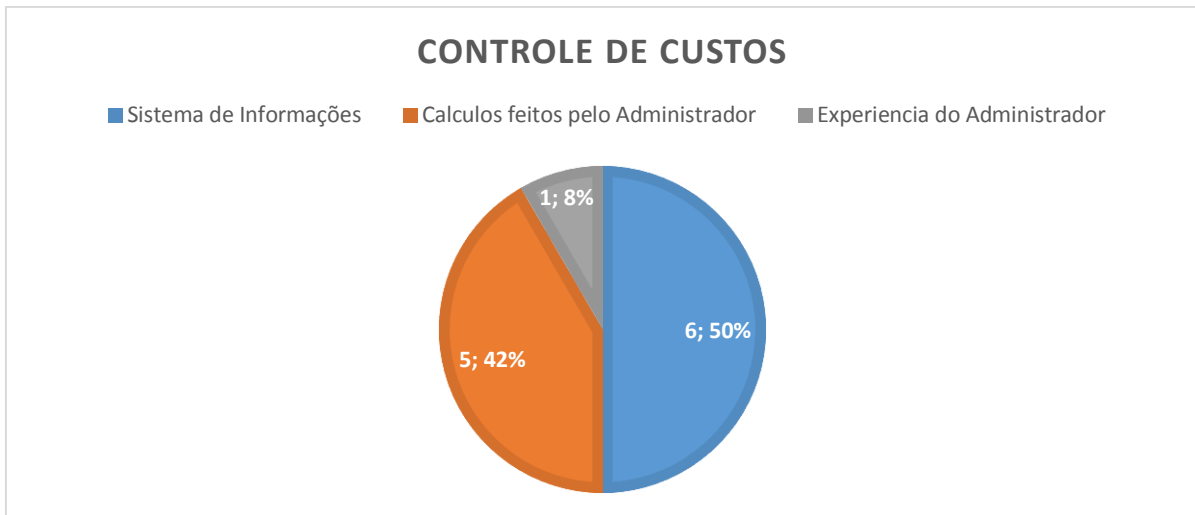
Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

As empresas traçam suas estratégias de várias fontes, o que fica evidenciado no quadro 3 é de que o comportamento de mercado é o que mais influência nas respectivas definições de como a empresa deve atuar.

Uma das funções da controladoria e do próprio *controller* é atuar como uma fonte estratégica dentro das empresas, indicando o melhor caminho a ser percorrido por esta, em suas definições estratégicas, as empresas precisam prestar mais atenção em seus clientes,

fornecedores, capacidade produtiva e concorrência para assim ter um foco direto de onde se pretende chegar. Quanto ao controle de custos das empresas que também é uma importante área da controladoria e sem isso as empresas não sobrevivem, as mesmas se utilizam da seguinte forma.

Figura 9 - Controle de custos



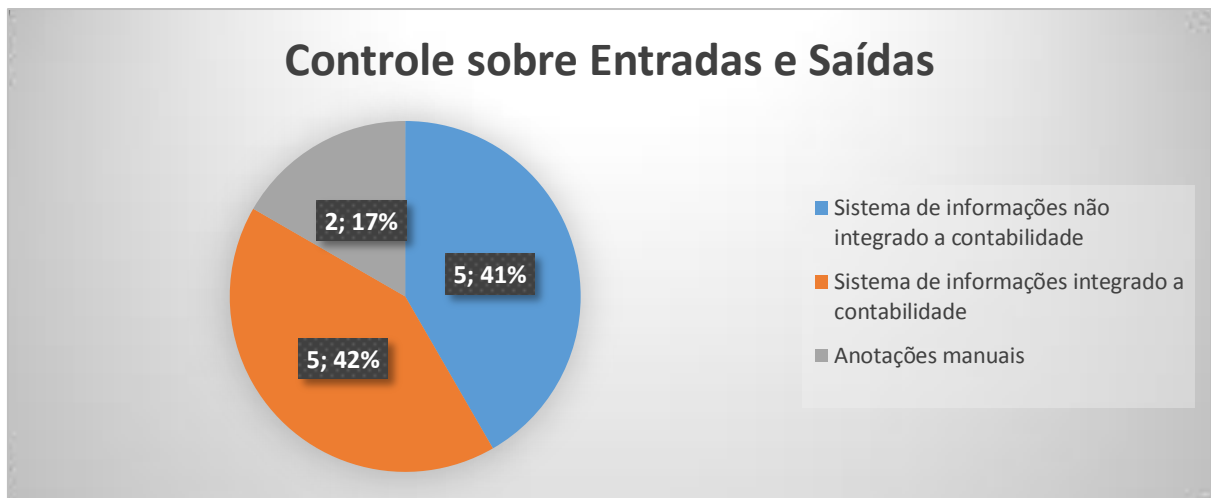
Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

Quanto aos controles de custos das empresas, fica evidenciado que todas elas possuem um controle, sendo que, 50% das empresas pesquisadas possuem os respectivos controles com base nos sistemas de informações, enquanto que 42% fazem este controle por meio de cálculos manuais feitos pelo gestor e, apenas 8% das empresas que apesar de ter um sistema de custos, se vale mais da experiência do administrador para efetuar estes cálculos, vale ressaltar que esta empresa apesar de ser do ramo de comércio também atua como prestadora de serviço no meio rural, o que explica esta situação.

A contabilidade de custos é uma área de grande importância em uma empresa, pois qualquer possível erro pode ter consequências catastróficas para a situação financeira da mesma, nesse ponto a controladoria atua como um importante instrumento, de modo que, os erros, se houver, não tenham impacto profundo na empresa.

Segundo estudo realizado por Munarin et al. (2013) apresentado em Ponta Porã - MS afirmam que 64% das entidades possuem uma escrita contábil que controla os custos das mercadorias vendidas e 36% não controlam os custos das mercadorias vendidas, ficando assim evidenciado a disparidade entre os estudos. O controle sobre entradas e saídas das empresas é feito da seguinte forma.

Figura 10 - Controle de entradas e saídas



Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

O controle sobre as entradas e saídas se torna obrigatório para se ter a certeza de que o estoque escriturado na contabilidade condiz com a realidade do estoque físico, e também é uma importante área da controladoria, de onde o *controller* retira informações como estoque mínimo, uso de materiais para industrialização e outros, conforme o gráfico acima, nos diz que 17% das empresas pesquisadas possuem este controle escriturado de forma manual, 41% empresas possuem este controle através de sistema de informações integrado a contabilidade e 42% empresas possuem este controle através de sistema de informações não integrado a contabilidade.

Quando questionados referente ao planejamento tributário das empresas, constatou-se que em 75% delas se utilizam dessa ferramenta de gestão, e apenas 25% das empresas não fazem um planejamento tributário, tendo em vista, que alternativamente a empresa trocando a sua forma de tributação poderia baixar custos o que a tornaria mais competitiva perante o mercado.

Ainda, sobre os controles internos, há um princípio que diz que é preciso prever para corrigir antes, ou seja, é necessário que a função de controle trabalhe com informações projetadas, informações sobre o futuro, neste aspecto as empresas foram questionadas se fazem projeções para o longo, médio ou curto prazo.

Quadro 3 - Projeções nos diferentes prazos

Projeções para o longo, médio ou curto prazo?			
Empresa	Não	Sim	Leva-se em consideração
E-01		X	Informações contábeis anteriores e a situação econômico financeira regional
E-02		X	Situação econômico financeira regional
E-03		X	Situação econômico financeira regional
E-04		X	Situação econômico financeira regional
E-05		X	Situação econômico financeira regional
E-06		X	Situação econômico financeira regional
E-07		X	Situação econômico financeira regional
E-08		X	A inflação do período anterior
E-09		X	Situação econômico financeira regional
E-10		X	Informações contábeis anteriores/situação da economia regional/ inflação do período anterior
E-11		X	Informações contábeis anteriores e a situação econômico financeira regional
E-12		X	Informações contábeis anteriores

Fonte: Conforme pesquisa realizada em novembro e dezembro (2015)

É indiscutível que as empresas levam em conta a situação econômico financeira regional para fazer projeções de vendas, estoque e lucro e com isso projetar-se ao mercado mais intensamente ou de forma mais moderada, ainda houve empresas que também levam em conta a inflação do período anterior e informações contábeis anteriores.

Com os dados anteriores, fica claro que a controladoria não está presente nas empresas da forma como deveria, pois algumas vezes o próprio gerente administrador atua como *controller*, restringindo para si informações e monopolizando todo o trabalho, se este, contasse com uma equipe atuando na controladoria teria mais tempo e agilidade na tomada de decisões.

5 CONCLUSÃO

Este artigo acadêmico foi realizado na área de Controladoria, com a participação de 12 empresas de grande e médio porte localizadas na região celeiro do noroeste do Estado do RS. Sendo assim, tem-se a certeza de que o objetivo do referido artigo foi atingido, ainda que por motivos adversos não se pudesse ter ao menos uma empresa de cada cidade da região celeiro respondendo a pesquisa, as empresas de duas cidades pesquisadas refletem em todo, o contexto da gestão empresarial nesta região, pois com a controladoria atuando nas organizações, teve-se a visão de como a teoria se aplica na prática.

Durante a aplicação da pesquisa, foi possível identificar o perfil das empresas, quanto seu ramo de atividade, número de funcionários, tempo de existência no mercado, faturamento e abrangência.

Após, foram levantadas questões de como a empresa tem formatado seus relatórios gerenciais, controle de custos, planejamento, orçamento, contabilidade, de como se dá o processo relacionado à controladoria interna da empresa.

Ainda, com a pesquisa sendo aplicada em vários setores da economia, que abrangem, comercio de grãos, prestação de serviços no meio rural, comercio de materiais de construção, indústria metalúrgica, indústria de confecção de fogões, comercio de medicamentos, comercio de tintas, supermercado, indústria de produtos de limpeza, comercio de peças de veículos automotores e serviços gráficos, teve-se a evidenciação de como a controladoria está sendo utilizada nas mais diversas formas dentro das empresas, fazendo toda a diferença perante a gestão empresarial, atuando como uma importante ferramenta para a tomada de decisões.

Ainda que o *controller* e a controladoria por vezes não sendo do conhecimento do gestor, foi identificado durante o processo de pesquisa que o próprio administrador muitas vezes atua como o *controller*, e por conta de que fatos aconteçam em uma velocidade muito grande, fica evidenciado que as empresas que não possuem tal profissional precisam investir em uma equipe de controladoria visando a agilidade na construção de relatórios gerenciais e por consequência a correta tomada de decisões.

Por fim com a atual situação econômico financeira em que se encontra a economia brasileira, se torna imprescindível que os tomadores de decisões das empresas se façam valer de toda e qualquer ferramenta administrativa para que suas organizações consigam prosperar em um mercado cada vez mais competitivo, utilizando a controladoria de forma sabia e consciente.

Fica aqui exposto este artigo acadêmico para que futuros pós graduandos possam fazer comparações entre regiões e cidades e de que forma a controladoria tem evoluído ao longo do tempo nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE Alinne Thaizy Aguiar. **Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas:** uma pesquisa no município de Campina Grande – PB. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC. Universidade Estadual da Paraíba. 2014.

ALMEIDA, Lauro Brito de, **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

ARRUDA, Giovana Silva de, MADRUGA, Sergio Rossi, FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry. **A governança corporativa e a teoria da agencia em consonância com a controladoria**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v.i, n.1, p. 71-84, jAn./AbR. 2008.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo. Cortez, 1991.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e pratica – 2ª Edição**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Controladoria, Teoria e Prática**; Atlas; São Paulo; 1997.

GIONGO, Juliano, NASCIMENTO, Auster Moreira. **O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul**. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa -5 ed**. São Paulo: Atlas, 2010. (a)

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas,1999. (b)

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Dicionário de termos de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 1977.

LOVO Odirlei Arcangelo, ZIVIANI Fabricio, OLIVEIRA Joamária Lima Ribeiro de. **O uso da informação Contábil pelos gestores das empresas dos Municípios de Cacoal e Rolim de Moura – RO**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 19, n.3, p. 80 - p. 91, set/dez., 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 1994.

MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria**. 2005. (Monografia) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo Atlas, 2007. 6ª e. – 4ª reimpressão.

MEDEIROS Ana Cely Aquino de. **Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas microempresas**. Artigo Acadêmico apresentado na Faculdade de Ciência e Tecnologia Mater Christi. 2015.

MOSIMANN, Clara Pellegrinell; FISCH, Sílvio. **Controladoria seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A.1999.

MONTEIRO, José Morais, BARBOSA, Jenny Dantas. **Controladoria empresarial gestão econômica para as micro e pequenas empresas**. Revista da Micro e pequena Empresa, Campo Limpo Paulista v.5, n.2, p.38-59 maio/agosto 2011.

MUNARIN Lívio Augusto, VAZ Antônio Carlos, MARTINS Rafael, COLARES Lechan Santos, CHAEBO Gemael, SOUZA FILHO Paulo Alberto Lippel de. **O controle interno nas empresas no setor de autopeças como instrumento de apoio na gestão dos estoques**. 1º Seminário Internacional de Integração e Desenvolvimento Regional. Setembro de 2013 Ponta Porã – MS.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. (a)

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010. (b)

OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDEZ, José Perez Jr; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas S.A. 2005.

PADOVEZE, Clóvis L.. **Controladoria avançada**. São Paulo: Thomson, 2005.

PEREIRA, Antônio Nunes. **A Importância do controle interno para a gestão de empresas**. Revista Pensar Contabil, Vol. 06, n. 25. 2004.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 1991.

PRASS, Dirze. **A relevância da controladoria diante da gestão empresarial**. (trabalho de Conclusão de Curso). Unijui 2010.

RIBEIRO, Lisa M. Seixas, LUNKES, Rogério João, GASPARETTO, Valdirene. **Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis**. XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa, PB, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROEHL, Anderson, Janice M., BRAGG, Steven M. 1996. **Treasy Planejamento e Controladoria Online**. 1996. Disponível em: <http://www.treasy.com.br/blog/o-que-faz-a-area-de-planejamento-e-controladoria>, acessado em 24/11/2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo. Atlas, 1987.

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