

A CONTROLADORIA NAS GRANDES INDÚSTRIAS TÊXTEIS DO VALE DO ITAJAÍ/SC

Autores

ADALBERTO ANDREATTA

Universidade Regional de Blumenau

AMÉLIA SILVEIRA

Universidade Regional de Blumenau

JOSÉ LEÔNIDAS OLINQUEVITCH

Universidade Regional de Blumenau

RESUMO

O setor têxtil é representativo no cenário nacional. O Vale do Itajaí, SC, teve seu crescimento relacionado à atividade têxtil. Neste contexto, o estudo caracterizou as 18 (100%) maiores empresas têxteis quanto ao tempo de atividade, mercado de atuação, produtos e faturamento, identificando a controladoria na estrutura organizacional, sua missão e funções. O método foi quantitativo, a pesquisa descritiva, do tipo *survey*, e o questionário estruturado. A análise estatística descritiva, por meio de frequências absolutas e percentuais, média e desvio padrões mostrou que a maioria das empresas é centenária. A produção destina-se ao mercado interno, basicamente. As que atuam no mercado externo tem maior faturamento. 13 (72,2%) empresas possuem controladoria, sendo variável o nível hierárquico. A missão da controladoria converge para cumprimento normativo e político, e para o controle e gerenciamento de processos como apoio ao processo de gestão, entre outros. Estas afirmações vêm ao encontro ao revisado na literatura. As funções da controladoria estão voltadas, principalmente, para amparar a administração na determinação de políticas, do planejamento à execução das mesmas, de forma geral.

Palavras-chaves: Controladoria. Indústrias Têxteis. Vale do Itajaí, SC, Brasil.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças nas últimas décadas, principalmente na maneira de conduzir a gestão dos negócios, têm condicionado que as empresas se adaptem, constante e sistematicamente, aos novos princípios gerenciais e aos procedimentos de ações que permeiam todo este processo.

Segundo Maia; Pinto (1999), a informação, neste contexto, tem se tornado um recurso estratégico, tendo em vista o processo de interação dinâmica entre a empresa e seu meio ambiente. Conseqüentemente, o papel da controladoria ganha destaque por ser este o órgão responsável, na empresa, pelo sistema de informações que apóia o processo de planejamento e controle de gestão.

A controladoria é, geralmente, formada pelos departamentos econômico, financeiro, contábil, envolvendo as atividades de planejamento, execução, controle e análise da performance da gestão.

Conforme Riccio; Peters (1993, p.13), há mais de dez anos, cabe à Controladoria “o papel de monitorar os paradigmas de qualidade, devendo informar e interagir proativamente com as diversas funções da organização na busca da excelência empresarial, calçada na

crença de que estratégia, custos e qualidade são responsabilidades de todas as funções da empresa”.

Apesar deste entendimento, mesmo nas grandes empresas nacionais, de setores representativos na economia brasileira como o setor Têxtil, se desconhece, de forma mais atual, a situação da controladoria em termos de estrutura organizacional na empresa, e seu papel em termos de missão e função. Este desconhecimento, ao que tudo indica, constitui-se em um problema, visto que o tema, neste ambiente específico, aumenta as possibilidades de averiguar até que ponto a controladoria está desempenhando os papéis que se acredita contribuem para a gestão efetiva destas empresas.

Desta forma, o estudo das grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina, Brasil, conduz às seguintes questões de pesquisa: Quais são as características destas empresas, em termos de tempo de atividade, mercado de atuação, produtos e faturamento? Onde está situada a controladoria, em termos de estrutura organizacional e hierárquica nestas empresas? Qual a missão e a função desempenhadas pela controladoria destas grandes empresas têxteis catarinenses?

Com esta perspectiva, elaboraram-se os objetivos da pesquisa: a) Caracterizar as empresas quanto ao tempo de atividade, mercado de atuação, produtos e faturamento; b) Identificar a controladoria na estrutura organizacional das empresas; c) Verificar a missão e a função da controladoria nas empresas em estudo.

Sendo o propósito do trabalho o de estudar a controladoria das grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí, SC, com o intuito de identificar como se mostra esta realidade, neste ambiente organizacional, as justificativas são de ordem teórica e prática.

Justifica-se este estudo, em termos teóricos, pelo fato de que o mesmo poderá vir a ser útil como referência a outros que abordem temas iguais ou correlatos ao que aqui se desenvolve, mostrando como está a realidade no ambiente das grandes empresas têxteis catarinenses.

Em termos práticos, além de subsidiar os empresários e suas equipes com conhecimentos gerais sobre a situação atual da controladoria enquanto um setor importante e que tem seu desempenho de gestão voltado tanto para o mercado interno, como externo, o tema possibilita contribuir para aprimorar a controladoria, em si, nestas empresas e em outras semelhantes.

2 DEFINIÇÃO, MISSÃO E FUNÇÃO DA CONTROLADORIA

No Brasil, a controladoria originou-se de pessoas que exerciam cargos de responsabilidade no departamento contábil, ou no departamento financeiro, uma vez que estes profissionais possuem uma visão ampla da empresa, capacidade esta que os tornou capazes de detectar as dificuldades e propor soluções (KANITZ, 1976, p.5).

Beuren (2002, p.20) cita que:

a controladoria surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais, tendo sido seu desenvolvimento atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações, com o conseqüente aumento da complexidade das suas atividades o que exigiu outro tipo de controle por parte da controladoria, contribuindo para a ampliação das funções do *controller*.

Ao longo dos anos, diversos autores vêm tentando conceituar a palavra controladoria, como pode ser verificado na seqüência. Ainda segundo Beuren (2002, p.21), “o verdadeiro significado do termo controladoria ainda não está totalmente definido na literatura”.

Segundo Oliveira (1998, p.19), “pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema

integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas.”

Mossimann; Fisch (1999, p.99) mencionam que “a controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de 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”.

Peleias (2002, p.13) define a controladoria como “uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar suporte adequado ao processo de gestão”.

Em termos da missão da controladoria, Yoshitake (1984, p.40), afirma, a mais de vinte anos, que “a Controladoria tem por missão obter informações das pessoas dentro da situação empresarial e, após pesquisas e análises desses dados, definir sua própria meta, comunicando-a em forma de intenções e efeitos de ordem financeira”.

Riccio; Petters (1993, p.9) afirmam que esta “A missão da Controladoria pode ser vista como a coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado global ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização”. Figueiredo; Caggiano (1997, p.26) assim definem a missão da controladoria: “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Mossimann; Fisch (1999, p.90), por sua vez, entendem que a missão da controladoria consiste em “otimizar os resultados econômicos da empresa, objetivando garantir sua continuidade, através da integração de esforços das suas diversas áreas”.

Peleias (2002, p.16) diz que a missão da controladoria é “[...] assegurar a otimização do resultado econômico da organização”.

Beuren (2002, p. 22) adverte que “a correta definição e comunicação da missão de uma empresa favorece a clarificação de seu posicionamento frente ao meio onde está inserida, constituindo-se em importante referencial aos gestores para dirigir a divisão da empresa sob sua responsabilidade.

Sobre a função da controladoria, Kanitz (1976, p.6) referiu-se à função da controladoria alertando que esta,

não está restrita a administração do sistema contábil da empresa, pois o *controller* recebe ajuda de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que tem a tarefa de analisar e dirigir, de acordo com a sua área do conhecimento, as informações necessárias ao cumprimento da função de controladoria”.

Segundo Almeida; Parisi; Pereira (1999, p.376), as funções da Controladoria são:

- Subsidiar o processo de gestão: Auxiliar na adequação do processo de gestão à realidade da empresa em seu meio ambiente.
- Apoiar a avaliação de desempenho: nesta fase estará elaborando a análise de desempenho econômico das diversas áreas, desempenho dos gestores, desempenho econômico da empresa e desempenho da própria área de controladoria.
- Apoiar a avaliação de resultado: quando estará elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões, e avaliando o resultado de seus serviços.
- Gerir os sistemas de informações: quando estará definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão, elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, e padronizando o conjunto de informações econômicas.
- Atender aos agentes do mercado: analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa, e atendendo aos diversos agentes do mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, seja apoiando o Gestor responsável.

Perez Júnior; Oliveira; Costa (1999, p.280) entendem que “a controladoria deve direcionar suas atividades e funções no sentido de atuar como consultoria de alto nível, ou seja, deve estar voltada para a gestão da empresa e para a eficaz contribuição ao planejamento, controle e discussão das políticas estratégicas. Em outras palavras, deve alterar seu posicionamento tradicional de centro de custos para centro de lucros”.

Anthony; Govindarajan (2002, p.156) explicam que a função da controladoria é:

uma função de assessoria, no organograma. Embora o *controller* seja usualmente responsável *pelo projeto e pela operação* de sistemas que coletam, relatam e controlam informações, o uso destas, no controle, é de responsabilidade dos executivos de linha. O *controller* pode também ser responsável pelo desenvolvimento e pela análise de avaliações dos controles, e por recomendações aos executivos. Além disso, pode controlar o respeito aos limites de gastos instituídos pelo executivo-chefe, controlar a integridade do sistema contábil e ser responsável pelas medidas de segurança dos ativos contra furtos e fraudes.

Para Brito (2003, p.21), as funções básicas da controladoria são:

- a) *planejamento*: estabelecer e manter um projeto integrado de operações de curto e longo prazos, de acordo com as metas e objetivos da empresa, que seja revisto e analisado quando for necessário, divulgado a todos da gerência, utilizando sistemas e processos instalados de forma adequada;
- b) *controle*: produzir e revisar modelos para apreciar a performance e para fornecer linhas gerais e base à gerência, para que possam assegurar a comparação dos resultados realizados com esses padrões, se valendo de informações financeiras e não-financeiras;
- c) *relatórios*: planejar, examinar e interpretar os resultados financeiros para que sejam usados no processo decisório pela gerência, a fim de as informações, após analisadas, servirem de referência para os objetivos da empresa. São preparados para autoridades reguladoras, acionistas, instituições financeiras, clientes e para o público geral;
- d) *contabilidade*: organizar todas as transações financeiras nos livros comerciais, escriturando as contas de toda a empresa, fornecendo informações essenciais para a gerência poder planejar e controlar de forma adequada os negócios da empresa;
- e) *outras responsabilidades*: promover o relacionamento com investidores, órgãos reguladores, auditores externos, responsáveis pela área tributária e programas de segurança, entre outros.

Nesta perspectiva entende-se que, de acordo com o porte da empresa, a Controladoria passa a ter maior importância em virtude das funções que executa. Nas organizações de pequeno porte, as funções da Controladoria podem ser executadas diretamente pelo dono da empresa, que participa mais diretamente de todas as áreas, desde o processo produtivo até o controle financeiro.

Com o aumento do porte da organização, crescem também a complexidade das operações e a dificuldade em se manter um controle e acompanhamento efetivo direto de todas as áreas da organização. Desta forma, a Controladoria passa a ser de fundamental importância, no sentido de propiciar aos gestores, informações para a tomada de decisão e para o acompanhamento da situação real da empresa.

A correta definição dos objetivos almejados pela empresa e sua correlação com a estratégia, compatível com a organização, irão proporcionar à Controladoria os instrumentos e informações necessárias para a execução de suas funções.

3 A CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO

A palavra gestão é oriunda do latim *gestione*, que significa gerir, gerência, administração de empreendimentos (MARION, 1996). Boisvert (1999, p.32) define gestão

como sendo “parte da administração, salientando que a gestão possui como funções principais: planejamento, execução e controle”.

Vasconcelos (1994, p. 37) afirma que “o processo de gestão é executado baseado nos princípios e normas estabelecidos no modelo de gestão empresarial e visa garantir que o gestor, no desempenho do seu papel, execute suas tarefas da maneira mais eficaz e eficiente possível”.

Para Figueiredo; Caggiano (1997, p.43), “[...] é geralmente aceito que o processo de gestão possui cinco funções principais: Planejamento, Organização, Controle, Comunicação e Motivação”.

Almeida; Parisi; Pereira (1999, p.377), entendem que:

Na gestão das diversas atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, implementar planos adequados e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados. Para tanto, o desempenho de suas funções será em conformidade com um processo de gestão estruturado, que analiticamente compõe-se das seguintes etapas: planejamento estratégico, operacional e programação; execução e controle.

No entendimento de Pereira (1999, p.58), o processo de gestão deve:

- ser estruturado com base na lógica do processo decisório;
- contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que acontecem nestas fases.

Mosimann; Fisch (1999, p. 115) afirmam que:

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 planejado e as causas desses desvios, e conseqüente tomada de ações corretivas. De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se a forma como está sendo empregado está sendo eficaz.

Peleias (2002, p.14) explica que:

As contribuições da controladoria para o processo de gestão são:

- a) subsídio à etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, e atuar como agente aglutinador de esforços pela coordenação do planejamento operacional;
- b) subsídio à etapa de execução por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizado pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos;
- c) subsídio à etapa de controle, permitindo a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos. Nessa etapa, ocorrem as avaliações de desempenho e de resultado; e a contribuição da controladoria nesses processos é:

- elaboração da análise do desempenho dos gestores, das diferentes áreas da empresa e de sua própria atuação, pois também é uma das áreas de responsabilidade que deve contribuir para o cumprimento da missão da organização;
- definição das regras de realização da análise dos resultados gerados pelos produtos e serviços, participação, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões para eventos, transações e atividades, bem como avaliação do resultado dos serviços que presta à organização.

De forma geral, o papel da Controladoria, segundo Perez Júnior; Pestana; Franco (1997), é assessorar a gestão da empresa, fornecendo avaliações de alternativas econômicas, integrar informações e apresentá-las para facilitar a tomada de decisões.

Oliveira (1998, p. 104) diz que:

As principais mudanças que as novas técnicas gerenciais e produtivas irão produzir nos trabalhos da controladoria podem ser apontadas como segue:

- Deve diminuir a autoridade formal. O organograma e as atribuições de funções serão menos rígidos. As decisões serão mais descentralizadas, com maior autonomia para supervisores e chefes.
- Diversas gerências e chefias serão eliminadas dentro de um processo de downsizing, que consiste na redução dos níveis hierárquicos.
- Os programas de desburocratização eliminarão cada vez mais documentos internos, tornarão menos rígidos os controles e maiores as alçadas para aprovação de transações.
- Com a crescente automação/EDI deve diminuir a quantidade de papéis comprobatórios (pedidos de compras, requisições de materiais, controles físicos de materiais, ordens de embarque ou expedição etc.).
- Relatórios gerenciais: enfoque em aspectos qualitativos.
- A avaliação das compras deverá ser efetuada com base em outros fatores além do preço, como qualidade, prazo, regularidade nas entregas, predisposição do fornecedor em participar de programas de qualidade, possibilidade de se adaptar ao EDI etc.
- As reduções de custos podem ocorrer mais no design e planejamento do produto, preparação da produção e layout da fábrica do que na produção em si.
- Aspectos legais: a legislação deve caminhar no sentido de proteger os fornecedores quanto às mudanças repentinas na quantidade programada para fornecimento.
- Necessidade de contínuo treinamento do controller em informática, negócios, tecnologias de produção, aspectos motivacionais etc.

Almeida; Parisi; Pereira (1999, p.374) afirmam que é “responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhoria das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores”.

Segundo Cornachione Jr (2001, p.44), “[...] o gestor se apega às informações a fim de suprir as necessidades de seu modelo decisório. Com isso acaba tendo em mãos visão muito mais completa dos riscos envolvidos na decisão e, naturalmente, sobre a incerteza da decisão e conseqüências de suas ações”.

Beuren (2000, p.38) diz que “[...] o processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização”.

4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O método de pesquisa foi quantitativo. A pesquisa foi descritiva, do tipo *survey* ou de levantamento. Este tipo de pesquisa caracteriza-se, a priori, como aquela em que o procedimento baseia-se em solicitar informações a um grupo significativo de respondentes, sobre determinado assunto de interesse, sendo empregada a análise estatística descritiva para condução dos entendimentos e conclusões. A natureza da pesquisa é teórico-empírica, visto ter como fundamento a revisão da literatura sobre o tema em estudo e a coleta dos dados primários ter sido realizada em determinado ambiente específico, no caso, as maiores empresas têxteis catarinenses, situadas geograficamente no Vale do Itajaí, SC, Brasil.

Assim sendo, em sua fase inicial, foi realizado, principalmente, contato com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), buscando informações sobre as grandes empresas têxteis do estado de Santa Catarina. A população foi determinada da seguinte forma, visando atender aos objetivos da pesquisa: a) pertencerem ao setor têxtil; b) estarem situadas geograficamente e com sedes administrativas na região do Vale do Itajaí, SC; c) serem caracterizadas como empresas de grande porte, com mais de 500 empregados, segundo critérios adotados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). (SEBRAE, 2004). Obedecendo a estes critérios foram selecionadas 18 empresas. Foi realizado ainda, nesta fase, levantamento bibliográfico dos trabalhos teóricos que

fundamentam a pesquisa. Segundo Silveira et al. (2004, p.13), “a revisão serve para fornecer um sólida sustentação teórica, por meio da citação de autores clássicos e atuais de reconhecida capacidade, quanto ao tema de estudo”. Na segunda etapa, de pesquisa de campo, foram coletados os dados por meio de um questionário estruturado, com questões do tipo fechadas e abertas. Quanto aos respondentes, estes forma definidos como os sujeitos sociais que ocupavam ou desempenhavam, no momento da pesquisa de campo, o cargo ou a função de Controller ou equivalente a Gerente de controladoria ou Gerente Contábil, nas empresas participantes do estudo.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2004, sendo que a totalidade das 18 empresas forma estudadas. Assim, a pesquisa teve caráter censitário.

Quanto ao Vale do Itajaí, SC, este mantém sua importância na atividade têxtil, sendo que aí se encontra a maior produção têxtil do Brasil e uma das maiores do mundo, principalmente, nas cidades de Blumenau e Brusque. 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.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada com as 18 grandes empresas têxteis da região do Vale do Itajaí, SC. Os resultados seguem a ordem dos objetivos da pesquisa realizada, previamente estabelecidas.

5.1 Caracterização das empresas

O primeiro item refere-se à caracterização das empresas respondentes quanto ao tempo de atividade, mercado de atuação, principais produtos e faturamento anual nos últimos quatro anos.

5.1.1 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.

5.1.2 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, mas o desvio padrão de 21,5% mostra uma heterogeneidade dos dados, que é confirmada por meio dos valores mínimos (25,0%) e máximos (96,0%) obtidos. A mediana de 86,5%, que mostra o valor médio entre as amostras, confirma o valor obtido na média e o alto valor de desvio padrão.

Em relação ao mercado externo, em média, 22,6% da produção das empresas é destinada a esse mercado. Há, porém com uma variação de valores, com mínimo de 4,0% e máximo de 75,0%. O valor médio entre as respostas foi de 13,5%, indicando que a maioria das empresas não atua fortemente no mercado externo. Evidencia-se o descrito na Tabela 1, a seguir.

TABELA 1 – Distribuição das empresas quanto ao mercado de atuação

Mercado de atuação %	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	n
Interno	77,4	86,5	25,0	96,0	21,5	18
Externo	22,6	13,5	4,0	75,0	21,5	18

Fonte: Pesquisa com empresas têxteis de grande porte da região do Vale do Itajaí, 2004.

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.

Em termos de moeda global, ou seja, dólares, o faturamento no mercado externo das três empresas descritas anteriormente comportou-se em 2003 da seguinte forma: US\$ 440,596,000.00, US\$ 101,854,000.00 e US\$ 26,017,000.00, respectivamente. No mercado interno o comportamento foi entre US\$ 104,817,000.00 e US\$ 4,509,000.00 em 2003.

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

Da mesma forma, buscando especificar a atividade econômica das indústrias, conforme definido pelo Ministério da Indústria e Comércio (MIC) apresenta-se o Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE), onde o CNAE 1 é a atividade predominante e o CNAE 2 é a atividade secundária. A Tabela 2, demonstra o que foi descrito.

TABELA 2 – Distribuição das empresas quanto ao CNAE

	CNAE	n	%
CNAE 1	Têxtil	10	55,6
	Vestuário, calçados e artefatos de tecidos	8	44,4
CNAE 2	Confecções de roupas e agasalhos	8	44,4
	Fiação, fição e tecelagem, e tecelagem	5	27,8
	Fabricação de outros artefatos têxteis produzidos nas fiações e tecelagens, não especificados ou não classificados	4	22,2
	Acabamento de fios e tecidos, não processados em fiações e tecelagens	1	5,6

Fonte: Pesquisa com empresas têxteis de grande porte da região do Vale do Itajaí, 2004.

Como atividade predominante entre as empresas entrevistadas, tem-se uma distribuição uniforme entre as atividades têxtil 10 (55,6%) empresas, e vestuário, calçados e artefatos de tecidos, 8 (44,4%) empresas. Entre as atividades secundárias, a atividade predominante é confecções de roupas e agasalhos, 8 (44,4%) empresas.

5.2 A controladoria na estrutura organizacional

Neste item, serão abordados 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.

5.2.1 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. De forma geral, conforme o que foi respondido, esta situa-se:

Respondente 1 – “Reporta-se à Diretoria Financeira e ao Acionista”.

Respondente 2 – “Abaixo da Diretoria Gerencial.

Respondente 3 – “1º Abaixo da Diretoria Executiva”.

Respondente 4 – “Subordinada diretamente ao diretor presidente”.

Respondente 5 – “Reporta-se à Diretoria Financeira”.

Respondente 6 – “Nível Gerencial”.

Respondente 7 – “Gerência”.

Cabe salientar que a ordem de apresentação das respostas em nada tem a ver com a ordem alfabética das empresas pesquisadas. Desta forma, a ordem é aleatória, para preservar a identidade do respondente e da empresa estudada.

Constata-se aqui 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.

5.2.2 Áreas de abrangência da controladoria

Quanto às áreas de abrangência da controladoria, mostrado na Tabela 3, 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%). Apenas uma (7,7%) empresa possui ainda abrangência sobre Materiais, Produção Interna e Fação para Terceiros.

TABELA 3 – Distribuição das empresas em relação às áreas de abrangência da controladoria

Áreas de abrangência	N	%
Contabilidade de Custos	12	92,3
Contabilidade Financeira	12	92,3
Contabilidade Fiscal	12	92,3
Controle de Patrimônio	12	92,3
Orçamento	11	84,6
Auditoria	9	69,2
Fações para Terceiros	1	7,7
Materiais	1	7,7
Produção Interna	1	7,7

Fonte: Pesquisa com empresas têxteis de grande porte da região do Vale do Itajaí, 2004.

Constata-se que na maioria das empresas, a controladoria está envolvida com a Contabilidade em todas as suas áreas, com o Controle do Patrimônio, com a Auditoria, sendo

que em uma das empresas a Controladoria envolve-se ainda com Materiais, Produção Interna e Fação para Terceiros.

5.2.3 Empresas que não possuem um setor de controladoria

Dentre as empresas que não possuem um órgão de controladoria, 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.

5.2.4 Missão da controladoria

Nas empresas que possuem um órgão de controladoria, a missão volta-se para o 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 controlaria, encontra-se definida, expressamente, no fluxograma da empresa, ou na descrição de ocupações junto ao setor de recursos humanos. Entretanto, essa missão não tem uma definição expressa, em determinadas empresas.

Para melhor ilustrar o que foi coletado na pesquisa de campo, transcreve-se, a seguir, algumas das ponderações dos respondentes. Cabe aqui salientar, que a ordem de apresentação das respostas é aleatória, para melhor preservar a identidade do respondente e da instituição estudada.

A missão da controladoria, assim, pode ser entendida conforme:

Respondente 1 – “Controlar, Auditar e Planejar”.

Respondente 2 e 3 – “dedicar-se aos devidos controles gerenciais”. Há consenso, assim, nas afirmações de dois dos respondentes.

Respondente 4 – “Garantir que os procedimentos sejam executados de acordo com as diretrizes da empresa, cumprindo todas as exigências legais. e etc.”

Respondente 5 – “Envolve o desempenho das funções ligadas tanto as necessidades gerenciais, como também as legais e de controle interno”.

Respondente 6 – “Controlar e gerenciar os principais processos da empresa, oferecendo apoio e informações às decisões da direção e dos acionistas controladores”.

Respondente 7 – “Gestão da informação para agregação de valor para empresa”.

Respondente 8 – “Fornecer informações úteis que auxiliem e contribuam no processo de tomada de decisão”.

Respondente 9 – “Prover a Administração de um sistema de informações que permita a tomada de decisões para o Planejamento Estratégico e o Controle Gerencial da operações e o atendimento de informações para os demais órgãos internos e de controle externo”.

Respondente 10 – “Na empresa a missão da Controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização em todas as unidades de negócio”.

Respondente 11 – “Gerenciar as atividades da organização. Observar full time as normativas internas”.

Respondente 12 – “Certificação do cumprimento das políticas internas”.

Respondente 13 – “Órgão auxiliar na tomada de decisão”.

Cabe ressaltar que alguns dos respondentes não se expressaram de forma direta, na questão aberta.

Os estudos de Figueiredo; Caggiano (1997, p.26) definem que “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Mosimann; Fisch (1999, p.90), por sua vez, entendem que a missão da controladoria consiste em “otimizar os resultados econômicos da empresa, objetivando garantir sua

continuidade, através da integração de esforços das suas diversas áreas”. Estas afirmações vem ao encontro do que relataram vários dos respondentes. Entende-se, desta forma, que o entendimento do que seja a missão da controladoria, quanto à maioria dos respondentes, corresponde ao que consta na literatura da área.

Também merece destaque a preocupação com o “cumprimento das normativas e políticas internas”, e “controlar e gerenciar os processos oferecendo apoio ao processo de gestão”, destacado por (RICCIO; PETERS, 1993, p.9), quando definiram que a “a missão da Controladoria pode ser vista como a coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que ira corresponder a um resultado global ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização”.

5.2.5 Principais funções da controladoria

Com relação às funções da controladoria, 14 (87,5%) empresas citam a ajuda à administração na determinação de políticas, planejando a execução das mesmas. 13 (86,7%) empresas concordam que manter registros a procedimentos de proteção a todos os interesses relacionados ao negócio é uma das principais funções da controladoria. Ainda outras 13 (81,3%) empresas afirmam que a ajuda à administração na direção, coordenação e controle das operações são funções da controladoria. Além destas, outras funções são levantadas na pesquisa, sendo que a tabela 4, a seguir, apresenta a distribuição das empresas em relação às funções citadas.

TABELA 4 – Distribuição das empresas em relação às funções da controladoria

Principais funções da controladoria	n	%
Ajuda a administração na determinação de políticas, planejando a execução das mesmas	14	87,5
Mantém registros a procedimentos de proteção a todos os interesses relacionados ao negócio	13	86,7
Ajuda a administração na direção, coordenação e controle das operações	13	81,3
Acompanhamento e Elaboração do Orçamento Empresarial	1	6,3
Acompanhamento e elaboração dos Contratos de Resultado das diversas áreas da organização	1	6,3
Elaboração do Balancete Gerencial	1	6,3
Elaboração e implantação do Planejamento Estratégico	1	6,3
Gestão do Fluxo de Caixa	1	6,3
Responsável pelo Custo Contábil e Gerencial	1	6,3

Fonte: Pesquisa com empresas têxteis de grande porte da região do Vale do Itajaí, 2004.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nos os resultados da pesquisa de campo nas 18 maiores empresas têxteis da região do Vale do Itajaí, SC, pode-se verificar que a maior parte das empresas entrevistadas (14 – 77,7%) tem até 100 anos de atividade. A produção da maior parte destas empresas (15 – 83.3%) destinada ao mercado interno. A outras três (16,6%) atuam,

fortemente, no mercado externo. A empresa com maior faturamento (R\$ 1.272.096.000,00), em 2003, possui maior atuação no mercado externo (75%). As empresas com menor faturamento (R\$ 14.481.000,00), em 2003, tem atuação voltada no mercado interno.

Quanto à classificação da atividade predominante das empresas, o CNAE 1, estas dividiram-se em têxtil e vestuário, calçados e artefatos de tecidos.

Sobre a controladoria na estrutura organizacional, 13 (72,2%) empresas possuem um setor de controladoria, sendo que o nível hierárquico em que está situada varia conforme a empresa. Em alguns casos, está abaixo da diretoria, ou reportando-se diretamente ao diretor presidente. Ainda nas empresas que possuem controladoria, na quase totalidade delas, esta abrange as áreas de contabilidade de custos, contabilidade financeira, contabilidade fiscal, controle de patrimônio e orçamento. A missão da controladoria destas empresas volta-se para o controle e gerenciamento dos principais processos da empresa, oferecendo apoio e informações às decisões da direção e dos acionistas controladores.

Nas cinco (27,8%) empresas que não possuem controladoria, quem responde pelas informações é o gerente financeiro ou o setor de contabilidade ou ainda a responsabilidade está distribuída entre as áreas de contabilidade, custos e orçamento.

Sobre a missão da controladoria, as respostas convergem para: “cumprimento das normativas e políticas internas”, “controlar e gerenciar os processos oferecendo apoio ao processo de gestão”, “dedicar-se aos devidos controles gerenciais”, “Controlar, Auditar e Planejar”. Estas afirmações vêm ao encontro ao revisado na literatura.

Com respeito às funções da controladoria, a maior parte das empresas considera como principais a ajuda à administração na determinação de políticas, planejamento à execução das mesmas, a manutenção de registros a procedimentos de proteção a todos os interesses relacionados ao negócio e a ajuda à administração na direção, coordenação e controle das operações.

Comparando-se estes resultados de forma geral, com os de pesquisa recente de Fistarol (2005), realizada no mesmo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, no mesmo segmento de estudo e abrangência geográfica, além do Grupo de Pesquisas em Sistemas de Informações, na linha de pesquisa de Controle de Gestão, pode-se afirmar:

- A maioria das empresas pesquisadas possuem o departamento de Controladoria, o que leva a concluir que empresas deste porte devem contar este departamento, e a ele atribuir as devidas responsabilidades;
- Nas empresas objeto do estudo, a controladoria tem sua atuação fortemente ligada ao setor administrativo financeiro; e
- Quanto maior a organização, maiores são os níveis de controle.

Assim como destacado por Fistarol (2005), é recomendável que as grandes empresas que ainda não possuem o departamento de controladoria em seu organograma, façam a implantação no menor prazo possível, pois os resultados da pesquisa destacam sua importância.

Que as grandes empresas que ainda não possuem o departamento de controladoria em seu organograma, devem prestar atenção, alertar-se a este respeito, e implementá-lo com certa agilidade, uma vez que pelos resultados obtidos, a maioria das empresas, em ambos os grupos, além de já disporem do referido departamento, consideram-no importante no gerenciamento da organização. O mesmo serve para a alocação da responsabilidade a um coordenador, sendo este o *controller*.

As empresas devem avaliar a forma utilizada para a geração e a disseminação da informação. Os resultados evidenciam que podem ser aprimoradas em boa parte das empresas pesquisadas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria: In: CATELLI, Armando. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANTHONY, Robert Newton; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de risco: retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (GECON): arquitetura, método, implantação**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FISTAROL, Carlos Fabiano. **Sistema de informações como suporte à gestão de controle nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí, SC, Brasil**. 2005. 170f. Dissertação. (Mestrado em Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2005.
- KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- MAIA, Heloisa Helena Rocha; PINTO, Jorge de Souza. Proposta de um modelo ideal de atuação empresarial com enfoque na controladoria. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 4, 1999. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- MARION, José Carlos. **O ensino da contabilidade: professor do ensino superior da contabilidade, vantagens e desvantagens, linhas metodológicas, ensino da contabilidade Brasil x EUA**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PEREZ JÚNIOR; José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. Novos paradigmas para a função controladoria. **In: Encontro Anual da ANPAD**, 17, 1993, Salvador, BA. Anais do 17º Encontro Anual da ANPAD, 1993.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudos e pesquisas sobre microempresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.gov.br>>. Acesso em: 15 fev. 2004.

SILVEIRA, Amélia. (Coord.). **Roteiro básico para a apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2.ed. rev., atual. e ampl. Blumenau: Edifurb, 2004.

VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. **O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica**. 1994. 275f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1994.

YOSHITAKE, Mariano. **Manual de controladoria financeira**. São Paulo: IOB, 1984.