



Revista Catarinense da Ciência Contábil

ISSN: 1808-3781

revista@crcsc.org.br

Conselho Regional de Contabilidade de

Santa Catarina

Brasil

Flesch, Valdenir

Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de  
Santa Catarina

Revista Catarinense da Ciência Contábil, vol. 9, núm. 27, agosto-noviembre, 2010, pp. 79  
-91

Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina  
Florianópolis, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477549000006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina

*Controlling as support for management of furniture industries in West Region of Santa Catarina*

Valdenir Flesch

## Resumo

O presente trabalho tem por objetivo verificar as informações fornecidas pela controladoria, que são utilizadas no apoio à gestão das indústrias do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina. A pesquisa se classifica como descritiva, pois tem como objetivo descrever as características da população em estudo. A população da pesquisa compreende indústrias moveleiras do Oeste de Santa Catarina, que participam do programa de Arranjo Produtivo Local, desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequena Empresa (SEBRAE), contendo 83 empresas listadas. Após o levantamento do endereço eletrônico destas empresas, foi encaminhado a todas um questionário com perguntas de múltipla escolha, sendo que de apenas 22 empresas se obteve as respostas, o que representa 27% do universo investigado e se constitui na amostra não probabilística. A análise dos dados foi realizada com a utilização da estatística descritiva, com ênfase no grau de importância dada pelos gestores das empresas para o objeto de estudo. Os resultados obtidos com a pesquisa evidenciam a controladoria nas organizações e o processo de tomada de decisão. Por meio da pesquisa, conclui-se que a controladoria está presente em todas as organizações, como setor independente ou que se divide dentre os departamentos da empresa, e ainda que o processo de decisão ocorre baseado na experiência do gestor associada às informações que lhe são prestadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controladoria. Processo de Tomada de Decisão. Gestão da Informação.

## Abstract

The present study aims at verifying the information provided by the controller, which is used to support the management of industries in the furniture sector in western Santa Catarina. This research is characterized as descriptive, once it has as an objective to describe the characteristics of the studied

*population. The survey includes furniture industries of the West of Santa Catarina, participating in the Local Productive Arrangement program developed by the Brazilian Service of Support to Micro and Small Enterprises (SEBRAE), containing 83 companies listed. After identifying the email addresses of these companies, a multiple choice questionnaire was sent to all of them. Only 22 out of these 83 companies answered it, which represent 27% of the subjects studied. This means that the sample is not probabilistic. Data analysis was performed using descriptive statistics, with emphasis on the degree of importance given by companies' managers to the object of study. The results obtained show the importance of the controller in organizations and in the decision-making process. Through this research, it is possible to assure that the controller is present in all organizations, as an independent sector or divided among all departments of the company, and that the decision-making process is based on the experience of the manager associated with the information provided to them.*

**KEYWORDS:** Controller. Decision-making Process. Information Management.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tornou o mercado altamente competitivo, fazendo com que os empresários tenham mais comprometimento na manutenção da empresa para se manter no ramo escondido. Esta situação trouxe uma significativa mudança de paradigmas em todos os setores da sociedade, nos seus hábitos e métodos, assim como nas estratégias das empresas públicas e privadas. A falta de informações e o despreparo de muitos gestores fazem com que algumas decisões sejam tomadas equivocadamente, prejudicando de alguma forma a sustentabilidade da empresa.

Neste sentido, a controladoria assume um papel fundamental na administração do negócio, apoiando os gestores no planejamento e no controle de gestão, por meio da manutenção eficiente de um sistema de informações integrado, que poderá suprir a escassez de informações para a tomada de decisão.

O cenário mundial tem se projetado de forma que a competição entre as empresas esteja cada vez mais acirrada em todos os segmentos do mercado. Da mesma maneira como nos outros segmentos, o setor moveleiro também enfrenta este cenário de disputa pelo mercado, competindo com indústrias de todos os tamanhos e lugares.

No Brasil, o setor moveleiro é altamente competitivo, fazendo com as empresas sejam obrigadas a trabalhar com estratégias muito bem definidas para não perderem mercado por decisões equivocadas. Em Santa Catarina, mais especificamente na região Oeste, existe um polo moveleiro, predominantemente constituído de médias e pequenas indústrias do setor. A predominância de empreendimentos de pequeno porte é característica da região, o que reflete positivamente, considerado-se o fato de representarem alternativa de sustento econômico, ao mesmo tempo em que urge a necessidade de gestão profissional na condução da atividade, haja vista a competição de mercado. Nesse sentido a sustentabilidade econômica regional passa pelo fortalecimento, por meio de capacitação e conscientização dos gestores, da necessidade de se criar internamente um sistema de gestão integrado e de apoio ao processo decisório.

É necessário evidenciar que, em muitas indústrias moveleiras, localizadas na referida região, não existe um departamento específico de controladoria ou de gestão da informação, ficando assim dividido entre todos os departamentos o levantamento das informações para a tomada de decisão. Também nestas empresas, as deficiências nas informações

para o gerenciamento do negócio, por existir uma estrutura mais enxuta, acaba gerando incertezas na sua utilização para a tomada de decisão.

Diante da contextualização exposta, a presente pesquisa investiga o ambiente das indústrias do setor moveleiro, localizadas na região Oeste de Santa Catarina, à luz da seguinte indagação: quais informações fornecidas pela controladoria são utilizadas no apoio à gestão das indústrias do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina?

Frente ao contexto problematizado, o objetivo do presente artigo é verificar as informações fornecidas pela controladoria no apoio à gestão das indústrias do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina.

Neste estudo, pretende-se identificar as formas como a controladoria poderá dar suporte à gestão das indústrias moveleiras da região Oeste de Santa Catarina. Far-se-á um levantamento de informações e após serão comparados os resultados obtidos.

O presente artigo está estruturado em sessões, iniciando pela introdução. Na sequência, apresenta-se o embasamento teórico na temática controladoria, com ênfase na missão, estrutura da controladoria e o processo decisório. Em seguida, destaca-se os procedimentos metodológicos. Depois, apresenta-se a análise dos dados obtidos com a pesquisa. Por fim, são expostas as conclusões extraídas do estudo realizado.

### **1.1 A CONTROLADORIA**

Em um ambiente empresarial, constituído por uma economia de mercado, empreender negócio pode tornar-se um atrativo, porém, fazê-lo prosperar de forma contínua e sustentável é um desafio, o que requer da administração constante preocupação com a otimização de uso dos recursos necessários para geração de resultados. Desta forma, surge a neces-

sidade de uma assistência empresarial para melhorar a gestão da empresa. A controladoria surge para amenizar esta necessidade.

De acordo com Beuren (2002), a controladoria surgiu no início do século XX nas grandes companhias norte-americanas, devido à falta de controle que existia na matriz e nas filiais destas empresas. Como o passar do tempo cada vez mais a controladoria tomou força nas empresas e conquistou a confiança dos administradores, devido a sua importante função, desempenhada na organização.

Segundo Catelli (2001, p.344), “a controladoria é uma evolução natural da contabilidade, cujo campo de atuação são organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos”. Conforme Mosimann e Fisch (1999, p.88), “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica”.

O conceito de empresa como sistema aberto é definido por Mosimann e fisch (2009) como sendo um elemento da sociedade global ou um tipo mais restrito de coletividade, e que a estrutura destas organizações não podem ser diferentes dos indivíduos que as compõem, nem os papéis e modelos de comportamento, derivados da cultura em que elas estão inseridas.

Conforme artigo 3º da Lei Complementar 123/2006, considera-se microempresas e empresas de pequeno porte a sociedade empresária que esteja devidamente registrada no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoa Jurídica caso seu faturamento com receita bruta no ano-calendário não ultrapasse R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) no caso de microempresa e R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) no caso de empresa de pequeno porte.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequena Empresa (SEBRAE) se utiliza de outro critério para a classificação das empresas. Na

indústria, o SEBRAE classifica como micro-empresa as que possuem até 19 funcionários e com empresas de pequeno porte as que tenham de 20 a 99 empregados. Para médias empresas as que têm entre 100 e 499 funcionários e classificam como empresa de grande porte as que tenham 500 ou mais empregados.

O SEBRAE-SC desenvolve um programa de capacitação para as empresas que atuam na cadeia produtiva moveleira, denominado Arranjo Produtivo Local. Este programa tem por objetivo fortalecer o associativismo do setor, elevando a participação de empresas no mercado externo, e também o de aumentar o faturamento por funcionário em cada empresa. Neste trabalho, a orientação se inicia no departamento de controladoria ou com o gestor da informação.

A controladoria poder ser vista com dois enfoques, segundo Mosimann e Fisch (1999). Pode ser vista como órgão administrativo, com missão, funções e princípios norteadores, definidos no modelo de gestão do sistema; e como área do conhecimento humano, com fundamentos, conceitos, princípios e métodos, oriundos de outras ciências.

A controladoria vista como órgão administrativo tem por finalidade garantir que as informações utilizadas para o processo decisório sejam adequadas, colaborar com os gestores para atingir a eficácia tanto no aspecto econômico quanto no aspecto empresarial.

Vista como área de conhecimento, a controladoria é conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos, oriundos de outras ciências, que se preocupa com a orientação das empresas para a obtenção da eficácia.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004), o gestor da área de controladoria é denominado *Controller* e seu papel é zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, trabalhando para que os resultados

planejados sejam obtidos.

Este profissional deve ser de alto nível hierárquico, pois sua importância é fundamental para o controle e assessoria na empresa. O posicionamento ideal para a controladoria seria em nível de direção, pois suas funções exigem em muitas ocasiões posicionamento para o suporte das decisões dos gestores.

Padoveze (2005) relata que o papel do *controller* é o de monitorar o plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e resultados, por setor e no global. É importante ressaltar que ele não é o responsável pelo alcance dos resultados planejados. Os gestores é que o são, pela geração dos resultados de cada uma das suas áreas.

De acordo com Oliveira, et al(2008), o papel da controladoria, portanto, é assessorar as diversas áreas de gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *controller* exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

Portanto, para a controladoria cabe o papel de monitoramento dos resultados planejados com os resultados alcançados.

## 1.2 MISSÃO, FUNÇÕES E ESTRUTURAÇÃO DA CONTROLADORIA

A controladoria pode ser considerada com um órgão de *Staff* dentro da organização. Segundo Marion (1996, p.140) a controladoria tem a missão de “induzir a otimização dos resultados econômicos da empresa a fim de garantir sua sobrevivência”.

Já Padoveze (2005) diz que a controladoria tem como missão dar suporte a todo o processo de gestão empresarial por meio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. Este sistema de informação

de Controladoria deve estar integrado com os demais sistemas operacionais da empresa e sua principal característica é a mensuração econômica das operações de planejamento, controle e avaliação dos resultados de desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade da empresa.

Dessa forma, pode-se dizer que a missão da controladoria é otimizar os resultados da empresa, a fim de garantir a sua continuidade.

Oliveira, Peres JR e Silva (2008, p.17) dizem que o *financial executive institute* atribui várias funções para a controladoria, das quais destacam-se:

- a) Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- b) Medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões esperados, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- c) Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- d) Promover proteção para os ativos da empresa;
- e) Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- f) Sugerir melhorias para a redução de custos e
- g) Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização, entre outras.

Nesse sentido, a função da controladoria é informar, motivar, coordenar, avaliar, planejar e acompanhar as atividades da empresa. Padoveze (2003) diz que se pode estruturar a controladoria em duas grandes áreas: na área contábil e fiscal, que é responsável pelas infor-

mações societárias, e na área de planejamento e controle, que é responsável pelas políticas e a execução delas.

Desta forma, a controladoria poderá auxiliar na gestão da empresa, para que se obtenha a eficácia esperada pelos seus gestores.

## 2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Em todas as empresas, o processo de gestão tem como principal característica a necessidade de tomada de decisão, que também é um processo, pois consiste numa série de procedimentos que culminam com a tomada de decisões.

Segundo Padoveze (2003), existe necessidade de decisões em todas as fases do processo de gestão, decisões no planejamento estratégico, no planejamento operacional, na programação, na execução e no processo de controle.

Nascimento e Reginato (2007) relatam que as decisões nem sempre são tomadas visando aos interesses da organização, pois seus decisores podem se utilizar destas para atingir os objetivos próprios. O processo de decisão é uma sequência lógica de etapas, utilizadas na solução dos problemas da empresa.

Conforme Mosimann e Fisch (2009) o processo decisório ocorre tanto no âmbito global quanto no setorial, ou seja, decisões precisam ser tomadas nas áreas de apoio da empresa, para que a gestão não acabe fugindo do seu objetivo principal.

Figueiredo e Caggiano (2004) dizem que um processo de tomada de decisão percorre várias fases, sendo a primeira a definição do problema, pois sem este não existe decisão a ser tomada. A segunda fase é a de obtenção dos fatos. Na etapa seguinte, formulação das alternativas, são criadas todas as possibilidades para a solução do problema. Na etapa final, ponderação e decisão, são feitas as análises e

verifica-se qual das hipóteses que se adequa mais para a solução do problema e, finalmente, é tomada a decisão mais correta.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) para se ter maior chance de ter tomado a decisão correta é preciso fazer uma profunda simulação, pois com isso se estimula a imaginação e o aprendizado, o que faz com que a eficácia da decisão seja muito melhor.

Outro aspecto que influencia diretamente os resultados da empresa é a estrutura dos problemas que requerem decisões. Segundo Nascimento e Reginato (2007) os problemas podem ter decisões estruturadas, aquelas repetitivas, cujos procedimentos serão os mesmos e que sejam possíveis de serem incorporados em um sistema de informação; decisões semiestruturadas, aquelas que se consegue prever até certo ponto, pois parte pode ser incorporada em um sistema de informações e parte não; e decisões não estruturadas, aquelas para as quais a capacidade de julgamento do gestor é ainda a mais requerida e para as quais o nível de complexidade do sistema de apoio às decisões é maior e os resultados podem ser incertos.

A continuidade da empresa depende praticamente de decisões que são tomadas, ou seja, das decisões que conduzem a empresa a alcançar ou não os seus objetivos. Neste processo decisório é necessário considerar os interesses envolvidos nas decisões, as variáveis internas e externas e os fatores que limitam a amplitude das decisões.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

A pesquisa desenvolvida é classificada como descritiva. Beuren (2006) diz que a pesquisa descritiva é um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa. Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as carac-

terísticas de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para a realização desta pesquisa descritiva, realizou-se um levantamento ou Survey. Gil (2002) relata que este tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

A população do presente estudo são as indústrias que atuam na fabricação de móveis de madeira, aglomerado e painéis de MDF, na região Oeste de Santa Catarina, que participam do Programa Arranjo Produtivo Local, desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A relação de empresas que participam deste programa foi fornecida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), contendo 83 empresas listadas.

Richardson (1999) define população como um conjunto de elementos que possuem determinadas características, ou seja, os sujeitos que constituem o objeto de estudo.

No levantamento dos endereços eletrônicos das empresas, buscou-se identificar também o número de colaboradores de cada uma, para fazer a classificação empresarial conforme critérios de classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Após o levantamento dos endereços eletrônicos das empresas participantes do Programa Arranjo Produtivo Local, foi encaminhado um questionário para os gestores das empresas, sendo que 22 empresas (27 %) retornaram o questionário respondido.

A análise dos dados da presente pesquisa foi realizada basicamente por meio da estatística descritiva. Marconi e Lakatos (2007) relatam que na análise o pesquisador entra em maiores detalhes, a fim de conseguir respostas para as suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

## 4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Primeiramente, buscou-se classificar as empresas dentro dos critérios utilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para as indústrias.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequena Empresa (SEBRAE) utiliza um critério específico para a classificação das empresas, quanto ao porte. Na indústria, o SEBRAE classifica como microempresas aquelas que possuem até 19 funcionários; Como empresas de pequeno porte as que tenham de 20 a 99 empregados. Para médias empresa as que têm entre 100 e 499 funcionários e classificam como empresa de grande porte as que tenham 500 ou mais empregados. Na Tabela 1, pode-se verificar a classificação destas empresas.

**Tabela 1** - Classificação Empresarial

Porte Empresa	Nº Funcionários	Entrevistadas	%
Micro	Até 19	8	36%
Pequena	de 20 à 99	10	45%
Média	de 100 à 499	4	18%
Grande	Acima de 500	0	0%
Total empresas Entrevistadas		22	100%

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode verificar na tabela 1, a quantidade total de empresas pesquisadas foi de 22. Destas, 8 se classificam como microempresas, pois possuem até 19 funcionários, o que representa 36 % das entrevistadas. Clas-sificadas como pequena empresa foram 10 indústrias, que apresentaram um número de funcionários entre 20 até 99, representando 45% da amostra. Como média empresa, 4 estão enquadradas, pois mantêm um quadro que vai

de 100 até 499 funcionários, representando 18 % da amostra. E de empresas de grande porte não se obteve retorno do questionário.

O início das atividades das empresas em estudo é demonstrado na tabela a seguir.

**Tabela 2** - Início das Atividades Empresariais

Período	Empresas
Anterior a 1970	1
1970 a 1980	4
1981 a 1990	4
1991 a 2000	8
2001 a 2010	5

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que a quantidade de empresas de cada período é muito semelhante, com exceção do período anterior a 1970, quando consta apenas uma empresa, e no período de 1991 a 2000, com 8 empresas que iniciaram suas atividades. A tabela a seguir demonstra os principais produtos fabricados.

**Tabela 3** - Principais produtos fabricados

Principais Produtos Fabricados	Representatividade (%)
Móveis para Dormitórios	55%
Móveis para sala	36%
Móveis para cozinha	45%
Móveis escritório/banheiro	18%
Outros Ambientes	14%

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado na tabela 3, os principais produtos fabricados pelas indústrias pesquisadas são móveis para dormitório, produzidos por 55 % das empresas; móveis para sala, com uma representatividade de 36%; móveis para cozinha, com uma representação

de 45%; móveis para banheiro e escritório, com 18%; e móveis para outros ambientes, com 14% das empresas.

Para a fabricação destes produtos, as matérias-primas principais utilizadas pelas empresas são a madeira maciça, painéis de aglomerado e painéis em MDF.

#### **4.2 A CONTROLADORIA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Da análise dos dados referentes à controladoria na estrutura organizacional, verificou-se que apenas 01 (5%) empresa possui um departamento de controladoria e nas outras 21 (95%) empresas a controladoria está dividida entre os departamentos. A controladoria, na empresa que possui o departamento definido, responde diretamente pela direção, abrangendo todas as áreas da empresa, responsabilizando-se pelo levantamento das informações para as tomadas de decisões.

Já as empresas que não possuem um departamento de controladoria em sua estrutura organizacional, buscam as informações nos mais diversos setores. A maioria destas (59%) busca as informações necessárias em todos os departamentos da empresa. Porém, 8 empresas (41%) apresentaram apenas alguns departamentos, nos quais são levantadas as informações necessárias. O departamento financeiro é o principal setor em que são levantadas as informações, item apontado por todas as empresas. O departamento comercial foi apontado por 6 empresas como sendo um setor que fornece informações para o processo gerencial. Duas empresas buscam informações no departamento produtivo e apenas 01 no departamento contábil.

Para o levantamento destas informações para o processo gerencial da empresa, é designado um profissional que tenha a habilidade de proporcionar ao gestor a confiança necessária para a tomada de decisão. Nas empresas

estudadas, os profissionais responsáveis pela geração da informação apresentaram um nível de formação de segundo grau (07 empresas), graduação (12 empresas) e especialização *Latu Sensu* (03 empresas). Os profissionais que possuem graduação são formados em contabilidade, administração, sistemas de informação e direito. Já os profissionais com especialização possuem curso na área de controladoria e na área de gestão empresarial.

Na opinião dos profissionais responsáveis pelo levantamento da informação, 77% afirmam que a controladoria poderia auxiliar na gestão da empresa e 23% não têm certeza dos benefícios que a controladoria poderia proporcionar na condução da empresa. Porém, 91% das empresas não realizaram qualquer tipo de estudo sobre o custo-benefício que a controladoria poderia trazer para a gestão da empresa. Dos 9% (2 empresas) que realizaram o estudo sobre o custo-benefício da controladoria, apenas uma empresa possui viabilidade econômico-financeira para a implantação do departamento, justamente a que já dispõe em sua estrutura.

Segundo a visão dos profissionais pelo levantamento das informações, em 9 empresas a controladoria poderia contribuir na gestão da empresa ajudando a administração a determinar as políticas, planejando e executando-as. Já, para outras 9 empresas, a controladoria poderia auxiliar a administração na direção, coordenação e controle das operações. Em duas empresas, a controladoria poderia auxiliar no registro e procedimentos de proteção de todos os interesses relacionados ao negócio da empresa. Duas empresas citaram a importância da controladoria no apoio ao processo de gestão, porém não identificaram de que forma.

Para 73% dos gestores a controladoria é considerada importante dentro da sua organização, 14% consideram-na regular, 9% como

muito importante e 5% como pouco importante. Desta forma, percebe-se que os gestores estão conscientes de que um departamento de controladoria dentro da sua empresa poderia melhorar a gestão.

#### 4.3 GESTORES DA EMPRESA

O presente estudo também buscou informações sobre os gestores das empresas. Por meio dos dados levantados, percebeu-se que 36% dos gestores se classificam na faixa etária de 31 a 40 anos. Na faixa etária de 41 a 50 anos, encontram-se 45% dos gestores e por fim 18% estão na faixa etária de 51 a 60 anos de idade. Isso demonstra que as empresas contam com gestores experientes e jovens para o perfil do cargo. Varia de 2 até 40 anos o tempo em que os gestores estão à frente dos negócios. Veja a tabela 4, demonstrada a seguir.

**Tabela 4** - Tempo frente aos negócios

Tempo	Qtde gestores
até 10 anos	8
de 11 a 20 anos	10
de 21 a 30 anos	3
acima de 31 anos	1

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, na tabela 4, que 36% das empresas têm seu gestor frente ao negócio até 10 anos. Já os gestores que estão de 11 a 20 anos representam 45% das empresas entrevistadas. Os administradores com 21 a 30 anos de gestão da empresa representam 14% e apenas 5% possuem um gestor com mais de 30 anos frente aos negócios da empresa.

Com relação ao nível de formação dos gestores, 64% possuem apenas o segundo grau como formação. Já com graduação são 27% dos gestores, 5 % possuem especialização e também 5% possuem MBA (Máster Business Administration). Os administradores com

graduação possuem curso na área de administração e contabilidade. Já os administradores com especialização possuem curso em Contabilidade Gerencial e Controladoria e os com curso de MBA na área de Gestão Empresarial. Desta forma, pode-se verificar que os administradores das empresas buscam aperfeiçoar-se para melhorar cada vez mais a gestão da sua organização.

#### 4.4 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Buscou-se neste estudo levantar informações referentes ao processo de tomada de decisão nas empresas, investigando os relatórios utilizados no processo decisório e o grau de confiabilidade das informações reportadas, na ótica dos respondentes. Desta forma, conseguir-se-á verificar como são tomadas as decisões nas indústrias moveleiras no Oeste de Santa Catarina.

Quanto ao critério utilizado pelos gestores das indústrias, 86% se utilizam da associação da experiência com todas as informações levantadas pelos departamentos. Para 9% dos gestores somente sua experiência é o suficiente para serem tomadas as decisões necessárias para a sustentabilidade da organização e apenas 5% das empresas utilizam apenas informações fornecidas pela contabilidade. Percebe-se que a maioria dos gestores busca informações importantes dos departamentos envolvidos na decisão a ser tomada e associa-as com a experiência do gestor para uma decisão mais correta possível.

As informações utilizadas no processo de tomada de decisão são, para 59% das indústrias, extraídas de um sistema que integra todas as áreas da empresa. São, feitos ajustes manuais para adaptação da informação à necessidade do gestor. Para 14% das empresas, as informações são extraídas também de um sistema, mas as informações não são ajustadas. Informações extraídas de planilhas eletrônicas

(Excel) são utilizadas por 14% das indústrias e 14% elaboram manualmente as informações necessárias para o processo de tomada de decisão. Isso demonstra que na maioria das indústrias são utilizados sistemas que integram as áreas, mas também se percebe que estes sistemas apresentam limitações quanto à geração da informação, devido à necessidade de ajuste manual.

O grau de confiança das informações, utilizadas no processo de tomada de decisão, precisa ser o mais alto possível, pois informações erradas poderão fazer com o gestor tome decisões equivocadas, comprometendo o futuro da organização. Segundo dados levantados

pela pesquisa, 41% das empresas relatam que as informações fornecidas são confiáveis e para outros 59% das indústrias as informações fornecidas são muito confiáveis. Os gestores utilizam-se de vários relatórios para tomar suas decisões. Os relatórios utilizados nas empresas têm grau de importância diferenciado entre elas, isto é, em uma determinada empresa um relatório pode ser indispensável para o processo de decisão, já para outra não é utilizado, pois suas informações podem não contribuir na mesma intensidade para o processo de gestão. A tabela 5 demonstra a percepção dos respondentes quanto à utilização de cada relatório no processo de tomada de decisão.

**Tabela 5 – Utilização dos relatórios**

Descrição dos relatórios	Não utilizado	Pouco Utilizado	Utilizado Regularmente	Muito Utilizado	Indispensável
Balanço Patrimonial	45%	27%	19%	0%	9%
Demonstração Resultados Exercício	14%	17%	50%	14%	5%
Demonstração Fluxo de Caixa	9%	5%	18%	50%	18%
Relatório Diário de Produção	14%	22%	32%	18%	14%
Relatório de programação produção	14%	23%	27%	18%	18%
Relatório de Custo da Produção	5%	22%	23%	27%	23%
Relatório de Faturamento	5%	0%	9%	59%	27%
Relatório de Compras	5%	23%	23%	32%	17%
Relatórios de Estoques	0%	9%	18%	59%	14%
Controle de Contas a receber	0%	5%	9%	59%	27%
Controle de Contas a Pagar	0%	5%	9%	54%	32%
Relatório de despesas por departamento	41%	32%	27%	0%	0%
Relatórios de Aplicações Financeiras	41%	45%	5%	9%	0%
Controle de Ativo Permanente	41%	32%	18%	9%	0%
Relatório de análise de investimentos	45%	36%	9%	5%	5%

Fonte: dados da pesquisa.

Para a classificação de utilização dos relatórios na pesquisa usou-se as expressões de não utilizado, para quando as empresas não fazem uso do relatório para a tomada de decisão, pouco utilizado, para quando a organização usa-o apenas algumas vezes, regularmente utilizado, para quando o grau de frequência for

intermediário. Muito utilizado, para quando se faz uso com maior frequência, e indispensável, para quando a empresa sempre se utiliza do relatório para o processo de tomada de decisão.

Observa-se na tabela 5 os cinco primeiros relatórios com maior índice de empresas que não fazem sem uso para a tomada de deci-

são: o Relatório de Análise de Investimentos (45%), Balanço Patrimonial (45%), Relatório de Despesas por Departamento (41%), Relatório de aplicações financeiras (41%) e Relatório de Controle do Ativo Permanente (41%). Outros relatórios também apresentam um percentual de empresas que não se utilizam de suas informações, porém em índices menores.

Já no critério de pouco utilizado, os cinco relatórios que obtiveram o percentual mais elevado de empresas que pouco se utilizam de suas informações são: o Relatório de Aplicações Financeiras (45%), Relatório de Análise de Investimentos (36%), Relatório de Despesas por Departamento (32%), Relatório de Controle de Ativo Permanente (32%) e o Balanço Patrimonial (27%).

Os resultados apresentados nos dois critérios (não utilizado, pouco utilizado) evidenciam a não utilização de informações de cunho patrimonial, quer seja pelo baixo uso do Balanço Patrimonial ou pela pouca utilização de dados referentes a investimentos e controle do ativo permanente.

Para os relatórios classificados como utilizados regularmente pelas empresas, é observado o elevado percentual para o Demonstrativo de Resultado do Exercício, com 50% das empresas fazendo uso do mesmo para o processo de tomada de decisão. O Relatório Diário de Produção é usado regularmente por 32% das empresas, o de Programação da Produção por 27%, o de despesas por departamento com 27%, o de custo da produção por 23% e o Relatório de Compras por 23% das empresas. Nos resultados aqui apresentados, a pesquisa revela o uso regular das informações relacionadas à produção. O resultado vai ao encontro da caracterização da amostra, haja vista ser contemplada por indústrias.

Para o critério de muito utilizado, os relatórios que recebem destaque são: o Relatório de Faturamento em 59% das empresas, Rela-

tório de estoques em 59%, Contas a Receber em 59% também, Contas a Pagar em 54% e Demonstrativo de Fluxo de Caixa com 50%. Estes relatórios evidenciam o cuidado que as empresas têm com a geração de receita, o efetivo recebimento das mesmas, as suas obrigações com fornecedores, o cuidado em manter o estoque e a provisão para o caixa cobrir suas despesas.

O relatório considerado indispensável por algumas empresas é o Relatório de Contas a Pagar, usado por 32% das empresas para tomada de decisões. O relatório de faturamento é considerado indispensável por 27% das organizações. O Contas a Receber tem igual teor de importância para as empresas. Outro relatório considerado indispensável por 23% das empresas é o de Custo da Produção, no qual são evidenciados os custos de cada produto. Já o Fluxo de Caixa e o Relatório de Programação da produção são considerados indispensáveis por apenas 18% das empresas, embora citados como muito utilizados. Outros relatórios também são considerados essenciais para algumas organizações, porém com um índice menor.

Os resultados trazidos pelos indicadores de utilização (muito utilizado, indispensável) demonstram a gestão por caixa, ou seja, o foco no fluxo de caixa (contas a receber e pagar) e nos relatórios demonstrativos de Fluxo de Caixa e Faturamento, que fortalecem tal evidência.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo do estudo consistiu em verificar as informações fornecidas pela controladoria, que são utilizadas no apoio à gestão das indústrias do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem dos dados de forma quantitativa. Para a coleta dos dados utilizou-se um questionário encaminhado por meio eletrônico para as empresas moveleiras

do Oeste de Santa Catarina.

Com relação à controladoria, presente dentro da organização como um departamento definido, constatou-se da amostra pesquisada que apenas 5% apostam no benefício que pode ser proporcionado por aquele departamento para a administração. Para as empresas que não possuem o departamento definido dentro da estrutura organizacional, a controladoria se subdivide dentre todos os setores da organização, indicando que o papel, que seria desenvolvido pelo *controller*, é desenvolvido em cada setor, pelo seu responsável. Fazendo-se um link com a característica da amostra pesquisada (empresas de pequeno porte), é possível que a estrutura de controladoria como órgão administrativo possa ser inviável, embora não haver um estudo do custo benefício que comprove tal afirmação. Diante do resultado pode-se concluir para a amostra pesquisada que o conceito teórico de unidade administrativa não se aplica, outrrossim, que a estrutura conceitual de princípios e métodos para operacionalidade da controladoria é possível, haja vista que os dados encontram-se distribuídos entre as áreas, subsidiando o processo de tomada de decisão.

Também se constata que os gestores e profissionais responsáveis pelo levantamento e gerenciamento das informações possuem capacitação técnica, fundada nos conhecimentos de contabilidade e administração (graduação), buscando aperfeiçoamento nas áreas de gestão e controladoria (especialização *latu sensu*).

Percebe-se que, para 77% das empresas, a controladoria poderia trazer benefícios para a organização. Relatam que a principal contribuição seria a de ajudar a administração na

determinação das políticas, planejamento e execução das mesmas, como também de auxiliar a administração na direção, coordenação e controle das operações.

Extrai-se das constatações supracitadas que a controladoria estruturada em sua essência é suporte de apoio ao processo de gestão nos diversos níveis (estratégico, gerencial e operacional), conforme ratificado (77%) pelos respondentes da pesquisa. Outrossim, dentro de estruturas menores é necessário adequar o sistema empresa para lograr êxito na gestão da informação. Os resultados demonstraram uma predominância dos modelos de decisão, com escopo no resultado de caixa e uma baixa adesão aos modelos voltados para o resultado econômico.

Observa-se, ainda, a fraca utilização dos relatórios emanados pela contabilidade. Nesse sentido, verifica-se a fragilidade no controle de gestão, haja vista que a contabilidade poderia servir, entre outros propósitos, como base para conciliação e verificação quanto à fidelidade dos dados trazidos pelos diversos setores. Dentro desse raciocínio, a constatação da construção de relatórios manuais aponta como imprescindível buscar no sistema de informação contábil uma forma de mitigar possíveis riscos.

A controladoria tem no sistema de informação contábil pilar de sustentação de gestão. A pesquisa abre horizontes para se investigar a causa eminente da lacuna existente no processo de tomada de decisão, oriunda da baixa utilização das informações contábeis. Dessa forma, a pesquisa cumpre seu propósito, respondendo à questão-problema e propondo caminhos para se continuar desvelando a gestão da controladoria nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3.ed.. São Paulo: Atlas, 2006
- BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** Fundamentos e Aplicações. Ed.Unica. 3. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria:** Teoria e Prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007
- LEI COMPLEMENTAR 123/2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LCP/Lcp123.htm>>. Acesso em: 15/09/2010
- MARION, José Carlos. **Contabilidade e controladoria em agrobusiness.** Edição única. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 4.ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis:** fundamentos e análise. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. 1.ed. 1.reimpressão. São Paulo:Pioneira Thomsom, 2005.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas - ME - EPP** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcddtexto=4154&%5E%5E> Acesso em: 18/08/2010.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Arranjo Produtivo das Indústrias de Móveis do Oeste** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/produtos/produto.asp?vcddtexto=5576&^^> Acesso em: 18/10/2010.

**Artigo Recebido em:** 04 de março de 2011

**Artigo Aprovado em:** 27 de junho de 2011

## ENDEREÇO DO AUTOR

### Valdenir Flesch

Rua Carlos Thomas Marcolin, 384 – Pioneiro  
89.674-000 Maravilha/SC  
E-mail: valdenirflesch@hotmail.com