

O Papel da Controladoria no Processo de Gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia.

Juliana Palazzo

Mestrado em Administração – Universidade Federal de Uberlândia

Luciano Ferreira Carvalho

Mestrado em Administração – Universidade Federal de Uberlândia

Aline Resende Neto

Mestrado em Administração – Universidade Federal de Uberlândia

Ana Elisa de Souza Falleiros

Mestrado em Administração – Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dra. Sirlei Lemes

Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

O processo de gestão fundamentada em modelos econômicos tem sido de fundamental importância para as empresas adequarem-se à nova realidade econômica, haja vista que aquisições e fusões, estabilidade da moeda e globalização são determinantes dessa nova realidade. A controladoria tem a função de subsidiar esse processo, apoiando e suprindo os gestores em todas as etapas, com informações confiáveis. O sistema de informações tem grande importância nesse processo, captando ocorrências externas e internas e apoiando a empresa no processo de tomada de decisão. Este artigo avaliou o papel da controladoria em empresas de grande porte, da cidade de Uberlândia Minas Gerais confrontando com o relatado na teoria. O método utilizado foi o estudo descritivo e os dados foram obtidos por meio de questionário. Após o estudo e análise dos questionários, constatou-se que as funções desempenhadas pelo setor de controladoria nessas empresas estão coerentes com as funções descritas pela teoria, apesar de existirem algumas diferenças quanto ao controle.

Palavras-Chave: controladoria; processo de gestão; sistema de informações.

1. Introdução

A empresa, considerada como um sistema aberto e dinâmico e que se relaciona com seu ambiente, absorvendo e fornecendo recursos, tem se mantido em constante mutação. O principal fator que tem influenciado essa situação é a globalização dos mercados, que pode ser entendido como um processo de integração entre os agentes básicos que intervêm na vida econômica de um grande número de países, a saber governos, empresas e consumidores. Segundo o Instituto Espanhol de Comércio Exterior (2000 p.22), os governos através de políticas de liberalização e integração promovem a interdependência das economias. As empresas que buscam otimizar seus processos e para isso promovem a descentralização de seus recursos a países distintos do seu. E os consumidores cujas preferências são cada vez

mais similares, graças a cobertura dos meios de comunicação de massa e ao esforço de promoção e publicidade que realizam as multinacionais.

Estas constantes mudanças decorrentes de contingências macroeconômicas, como aquisições e fusões, a internacionalização das empresas, têm tornado as organizações mais complexas, sendo necessárias informações internas e externas mais confiáveis para a tomada de decisões que permita o alcance dos objetivos e a continuidade da empresa. Nesse contexto, os relatórios contábeis são importantes fontes de informação, desde que, representem a realidade da empresa e não apenas o cumprimento das questões fiscais e legais. Devem, ainda, incorporar e integrar novas dimensões e novos instrumentos de pesquisa e avaliação. Cabe a controladoria desempenhar o papel de geradora de conhecimento a partir das informações relevantes dos relatórios contábeis da empresa. Além disso, cabe a ela, também, divulgar as informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores da empresa.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2006), o processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Já o sistema de informação deve captar informações internas e externas de questões relacionadas a sua gestão de maneira que possa subsidiar os gestores na tomada de decisão.

Nesse contexto, este estudo pretende responder a seguinte questão: Na prática, os controllers de grandes empresas atuam como descrito na teoria?

Este estudo tem como objetivo avaliar a atuação do setor de controladoria no processo de gestão de empresas de grande porte da cidade de Uberlândia. A Cidade de Uberlândia é reconhecida nacionalmente pela sua posição estratégica, facilitando o escoamento da produção local para as diversas partes do país. Neste sentido a cidade possui um número expressivo de empresas de grande porte que atuam na região.

A relevância da pesquisa é o de auxiliar o Controller, verificando se a Controladoria está atuando de forma a dar suporte informacional ao planejamento e controle da empresa.

Para atingir os objetivos deste estudo, o trabalho divide-se em 4 seções, além desta. Na seção 2, é apresentada a revisão bibliográfica, ressaltando o papel da controladoria no processo de gestão. A seção 3 apresenta a metodologia utilizada e, na seção seguinte, é apresentada a análise dos resultados com base no questionário aplicado as empresas. Por fim, são tecidas as considerações finais a respeito dos resultados obtidos.

2. Referencial Teórico

2.1 Papel da Controladoria

A controladoria surgiu no início do século XX, a partir das novas necessidades de geração de informações para a tomada de decisão dos gestores das grandes corporações norte-americanas. Com o crescimento vertical, diversificado, e a internacionalização destas empresas, fez-se necessário um controle central de todos os negócios, relacionando as subsidiárias e/ou filiais com sua matriz. No Brasil, estima-se que a controladoria surgiu na década de sessenta, juntamente com a instalação das multinacionais norte-americanas no país.

Mosimann e Fisch (1999, p.99) conceituam a controladoria como o “conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupa com a gestão econômica das empresas com a finalidade de orientá-las para eficácia.”

De acordo com Perez Junior (1997), a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um sistema de informações

baseado no modelo de gestão. Sendo assim, o papel da controladoria é assessorar os gestores da empresa, mensurando as alternativas econômicas, além de integrar informações e reportá-las para facilitar a tomada de decisões.

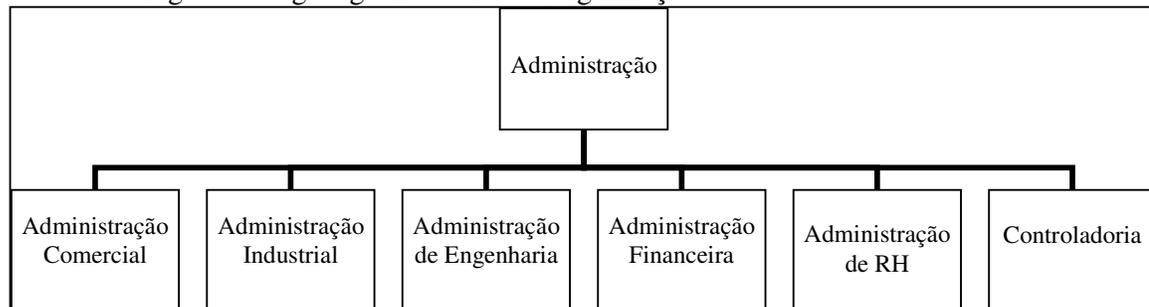
A função da Controladoria dentro de uma organização, de acordo com Kanitz (1976, p. 7-8 apud Moura e Beuren 2003 p.56), consiste em dirigir e implantar os sistemas de:

- a) Informação - compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa;
- b) Motivação - refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c) Coordenação - assessoria e proposta de soluções que o Controlador presta à direção da empresa;
- d) Avaliação - interpretação e avaliação dos resultados;
- e) Planejamento - determina se os planos são consistentes e viáveis e se podem servir de base para avaliação posterior; e
- f) Acompanhamento - consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

Nesse sentido, percebe-se que o Controller, que geralmente é o gestor da controladoria, tem papel fundamental na formulação e no controle do planejamento estratégico da empresa, uma vez que ele fornece aos gestores os dados necessários da companhia e seu desempenho no setor possibilitando a análise das forças e fraquezas e auxiliando na formulação das estratégias de desenvolvimento.

Segundo Moura e Beuren (2003, p. 57) a partir da figura 1, é possível observar “a relação da unidade de Controladoria com a administração geral, encontrando-se no mesmo patamar das demais unidades administrativas operacionais com a função de fornecer suporte informacional, tanto à administração geral, quanto às demais unidades.” Confirmando assim, o papel decisivo do Controlador, na formulação estratégica da empresa.

Figura 1: Organograma básico da organização



Fonte: RICCIO, Edson Luiz apud Moura e Beuren (2003, p. 57)

Segundo Cobra, (1990, p. 79) “é preciso conhecer bem os ambientes internos e externos que constituem o cenário empresarial de cada negócio para poder avaliar com discernimento as competências organizacionais de um lado e a atratividade das oportunidades ambientais de outro”.

Chiavenato (1985, p. 125-126) divide o planejamento dentro das organizações, bem como o processo de controle, em três níveis: estratégico, tático e operacional. Para que o planejamento estratégico seja desenvolvido, tem-se o planejamento tático e operacional. A controladoria atua em ambos, uma vez que tem como função primordial, prover o sistema de informação, acompanhando o desempenho da empresa em tempo real.

2.2 Processo de gestão

As empresas encontram-se, atualmente, em um ambiente dinâmico, competitivo e complexo e para que consigam progredir neste, torna-se necessário, segundo Catelli (2001) que elas tenham um processo de gestão estruturado na forma do ciclo planejamento, execução e controle. Esse ciclo é conhecido como processo de gestão e tem como objetivo garantir a eficácia empresarial.

O processo de gestão deve garantir o cumprimento das metas, objetivos e missão da empresa, de maneira equilibrada e adaptável às mudanças. Ele deve ser: estruturado com base no processo decisório, contemplar o planejamento, execução e controle e ser suportado por sistemas de informações. Ele também se encontra nas fases de planejamento estratégico e operacional. A função da controladoria no processo de gestão é fornecer informações sobre o desempenho e resultados econômicos e monitorar o processo de elaboração do orçamento (PEREIRA, 2001 in: CATELLI, 2001).

O planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais e pode determinar o sucesso de todas as operações. Ele orienta o futuro da empresa. “Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro.” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2006, p.43).

O produto do planejamento estratégico é o fornecimento de diretrizes estratégicas que orientarão o planejamento operacional. Ele é feito por meio da avaliação do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, e avaliação do ambiente interno, identificando forças e fraquezas. O processo de planejamento estratégico permite que a empresa determine suas políticas, objetivos estratégicos e cenários futuros. Para isso é necessária a definição da missão da empresa, envolvimento e participação de gestores e apoio dos sistemas de informação. “O esforço no planejamento estratégico é de otimização em relação ao custo de oportunidade do capital empregado.” (OLIVEIRA, 2001 in: CATELLI, 2001, p.157).

A controladoria, mesmo sendo um órgão de apoio operacional, deve estar intrinsecamente ligada à estratégia da empresa. O setor de controladoria deve se preocupar com a análise do ambiente, pois é nele que estão as bases estratégicas as quais correspondem aos planos de ação e disposição dos recursos. As necessidades de informações necessárias para traçar o futuro da organização no planejamento estratégico são dadas pela controladoria (MARTIN, 2002). Assim, a controladoria, da mesma forma que outras áreas da empresa, deve trabalhar para captar do ambiente externo e interno informações para a análise das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes da companhia, de forma a agilizar as diretrizes estratégicas.

De acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), após traçar diretrizes e nos cenários por meio do planejamento estratégico, será feito o planejamento operacional, no qual todas as áreas deverão participar. O resultado desse planejamento são alternativas que permitirão à empresa cumprir o estabelecido e gerar receitas. O planejamento operacional divide-se nas seguintes etapas:

- Estabelecimento de objetivos operacionais;
- Definição dos meios e recursos;
- Identificação das alternativas de ação;
- Simulação das alternativas identificadas;
- Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- Estruturação e quantificação do plano;
- Aprovação e divulgação do plano.

No planejamento operacional a controladoria é responsável por otimizar os resultados econômicos da empresa. Nesta etapa a controladoria participa de forma mais

atuante do que no planejamento estratégico, porque desempenha o papel de administradora e como detém as informações econômicas – financeiras possui meios para a elaboração dos planos operacionais alternativos; lembrando que a controladoria estabelece, quantifica, analisa e aprova os planos em conjunto com os gestores dos outros setores da empresa.

A próxima fase no processo de gestão é a de execução. É nessa fase que são realizadas as transações e que os produtos são gerados e consumidos. Ela é subsidiada, como as demais etapas, pelo sistema de informações. Ainda nesse ponto, podem acontecer mudanças no que foi planejado. Essa fase deve estar de acordo com o que foi planejado previamente. Além disso, nessa etapa, são registrados os dados referentes ao desempenho realizado para posteriores comparações com os planos e padrões estabelecidos.

O controle compreende a fase em que o previsto é comparado com o real, identificando ou não as modificações necessárias. O propósito do controle “é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano.” O que possibilita controlar é ter um sistema de informações suficientes, de forma em se possa corrigir o planejamento no momento em que as mudanças acontecerem (CATELLI, PEREIRA E VASCONCELOS, 2001).

Para Figueiredo e Caggiano (2006, p.233):

O modelo de controle estabelece a natureza multidivisional do processo de controle e a coincidência do processo de controle com o processo de planejamento. É esta coincidência que possibilita que os processos de planejamento e controle sejam integrados dentro de um único processo, focalizando os objetivos da organização e as metas derivadas destes objetivos.

Na fase de controle são definidos dois aspectos importantes que serão utilizados na avaliação do desempenho: identificação das áreas sobre as quais os gestores exercem controle e o estabelecimento dos padrões usados na avaliação (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2006). Segundo Catelli (2001), as bases informativas para avaliação de desempenho referem-se aos resultados obtidos (realizados) e aos desejados (planejados). Os resultados desejados expressam-se pelos orçamentos, com os quais são comparados os resultados obtidos, a fim de concluir pela adequação ou não desses resultados.

O processo de controle, de acordo com Mosimann e Fisch (1999, p.78), abrange as seguintes atividades:

- a) Estabelecimento de objetivos, metas e padrões que sejam expressos em alguma unidade de tempo, dinheiro, unidade física ou por meio de índices.
- b) Observação do desempenho com o objetivo de alimentar o sistema de informações com os dados referentes às atividades realizadas.
- c) Comparação do desempenho real com o esperado e emissão de relatórios de desempenho pelo sistema de informações.
- d) Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações relevantes.
- e) Ação corretiva referente às medidas ou providências adotadas para eliminar os desvios significativos detectados nos relatórios de desempenho.
- f) Acompanhamento da ação corretiva.

As atividades relatadas acima mostram que a etapa de controle visa proteger o patrimônio da empresa e garantir sua continuidade por meio do cumprimento da missão e objetivos da organização. Para isso torna-se necessário o acompanhamento dos resultados comparando o real com o esperado e adotando, se necessário, medidas corretivas.

2.3 Sistema de informações

Para Mosimann e Fisch (1999, p.23), o conceito de informação está ligado ao conceito de significância, isto é, se uma variável tem um significado intrínseco para a empresa ela é considerada informação, mas se essa variável for tomada de forma isolada, não terá significado algum e será considerada apenas um dado.

Assim, para uma variável ser considerada informação, ela depende do receptor. Uma variável pode ser considerada uma informação por uma empresa, por ser importante, mas pode ser apenas um dado para outra.

Além disso, a informação deve atender a três fatores conjuntos, segundo Mosimann e Fisch (1999, p.24):

- Qual informação é necessária → quais informações são necessárias para o processo decisório;
- Temporaneidade → em que tempo essas informações têm de ser fornecidas e;
- Linguagem acessível → em que linguagens devem ser traduzidas

De nada valem relatórios sofisticados se eles não atendem a esses três requisitos. Empresas que geram informações que não atendam a tais fatores poderão acumula-las sem utilidade e que só geram gastos.

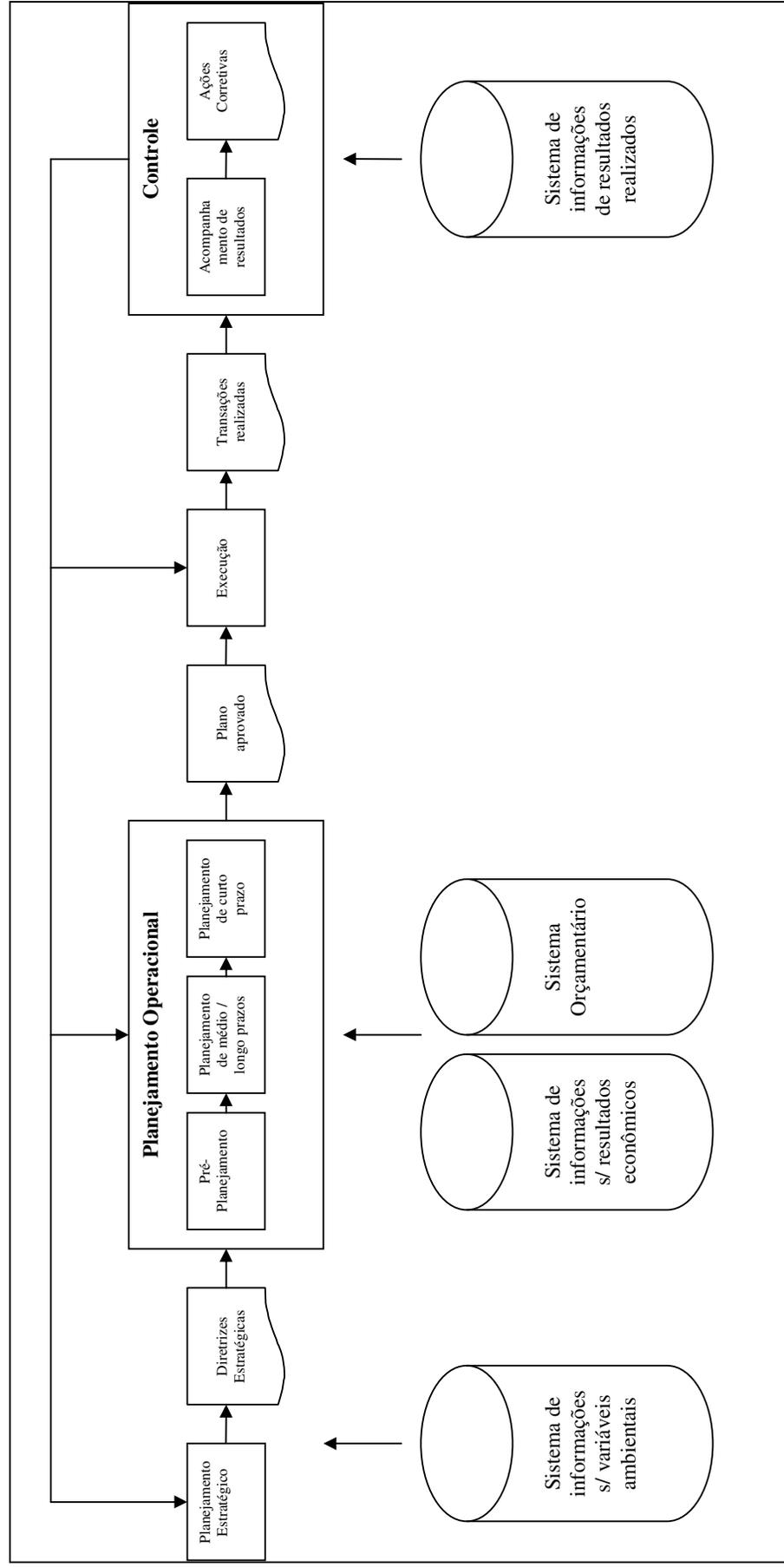
De acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), sistema de informação é o mecanismo que possibilita captar as ocorrências internas e externas, nos assuntos relacionados a gestão, de maneira estruturada e subsidiando os gestores nas decisões requeridas no processo de gestão. A empresa está inserida em um sistema aberto, no qual há intensas trocas entre ela e o ambiente. Sendo assim torna-se necessário a absorção, acumulação e gerenciamento de informações internas e externas que apoiem esse processo.

Para que cada etapa do ciclo “planejamento, execução e controle” tenha eficácia é necessário que esse processo seja suprido com informações oportunas, corretas e confiáveis para auxiliar os gestores na tomada de decisão. Como exemplo de sistemas de informação, pode-se citar o sistema contábil e o sistema de padrões. Esses dois sistemas podem atuar de forma independente ou interligados e servem de apoio às operações e ao gerenciamento das empresas.

O sistema contábil é dividido em dois subsistemas, a saber, sistema orçamentário e sistema do realizado. O sistema orçamentário é o que avalia e demonstra, de acordo com conceitos contábeis, as projeções de desempenho econômico da empresa de acordo com o plano de ação projetado por ela para um período. Já o sistema do realizado é o processamento de dados decorrentes de ações já realizadas destinadas ao usuário externo como bancos e governo quando absorve contabilidade financeira ou ainda quando absorve a contabilidade gerencial, a qual é destinada ao usuário interno.

Por sua vez o sistema de padrões representa o custo e a receita dentro das condições preestabelecidas. Então este sistema permite a maximização da margem de contribuição de um produto ou serviço em um dado período.

A figura 2, a seguir, apresenta uma integração entre o processo de gestão econômica e os sistemas de informações.



Fonte: Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001).

Figura 2: Visão geral do processo de gestão integrado com os sistemas de informações

3. Metodologia

Este trabalho caracteriza-se, quanto ao seu objetivo, como pesquisa descritiva. Segundo Andrade (2004), neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Portanto, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Quanto ao procedimento utilizou-se o método comparativo, onde se buscou comparar a atuação da área de controladoria em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia e compará-la com o que é relatado pela teoria. A técnica usada foi a entrevista estruturada, que de acordo com Andrade (2004), consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, conforme um roteiro pré-estabelecido. Nesse sentido, foi elaborado um questionário e entregue pessoalmente ou enviado por e-mail, às empresas participantes. A amostra é composta por 12 empresas de grande porte, conforme quadro 1 a seguir:

Empresas	Setor de atividade	Nº Funcionários
Amex	Prestação de Serviços	Mais de 500
Cargil	Indústria	Mais de 500
Caxuana	Indústria	Mais de 500
CTBC	Prestação de serviços	Mais de 500
Itambé	Indústria	Mais de 500
Martins	Comércio	Mais de 500
PDCA	Prestação de serviços	100 a 499
Peixoto	Comércio	Mais de 500
Prada	Indústria	Mais de 500
Sadia	Indústria	Mais de 500
Tribanco	Prestação de serviços	100 a 499
Unimed Uberlândia	Prestação de serviços	100 a 499

Quadro 1 – Empresas participantes da amostra

O critério usado para determinar a classificação das empresas quanto ao porte foi o número de empregados. De acordo com o SEBRAE, empresa de grande porte é aquela com 500, ou mais empregados, na indústria e com 100, ou mais empregados, no comércio ou no setor de serviços.

Na cidade de Uberlândia, de acordo com a Prefeitura Municipal de Uberlândia (2003), existem 90 empresas de grande porte, sendo que destas 6 são indústrias, 20 comércio e 64 prestação de serviços.

4. Análise de resultados

A análise foi feita com base nas respostas do questionário, Apêndice, aplicado a 12 (doze) empresas de grande porte da cidade de Uberlândia. As questões 1 a 5 referem-se à identificação da empresa, quanto ao setor de atividade e tamanho, e do respondente, quanto ao cargo que ocupa e ao tempo de experiência. As questões 6 a 14 destinam-se às análises do setor de controladoria nessas empresas. O resultado da pesquisa é apresentado por meio de gráficos no decorrer desta seção.

As respostas das questões, referentes à identificação da empresa (gráfico 1 e 2) e do respondente (gráfico 3 e 4), mostram que todas as empresas da pesquisa são de grande porte. Além disso, 41,67% das empresas respondentes estão no setor industrial, 41,67% no setor de prestação de serviços e 16,67 % no comércio.

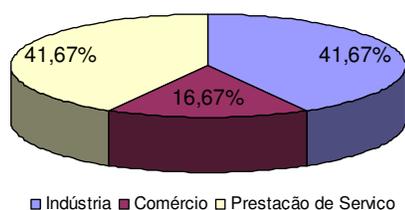


Gráfico 1 – Setor de atividade da empresa

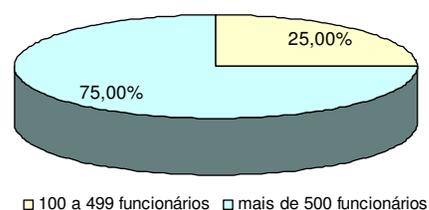


Gráfico 2 – Número de funcionários

Quanto a identificação dos respondentes, 25% dos respondentes ocupam o cargo de controller, 8,33% de Analista de risco e 66,67% ocupam outras funções, sendo que, destas, a mais citada foi analista de custo e orçamento. No que se refere ao tempo de experiência, 41,67% dos respondentes possuem mais de 10 anos de experiência, 25% entre 2 e 5 anos, 16,67% entre 5 e 10 anos, 8,33% de 1 a 2 anos e 8,33% tem menos de 1 ano de experiência.

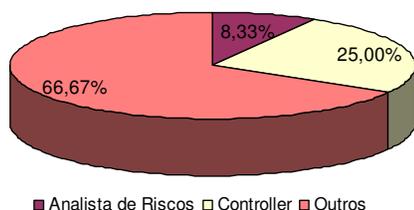


Gráfico 3 – Cargo ou Função

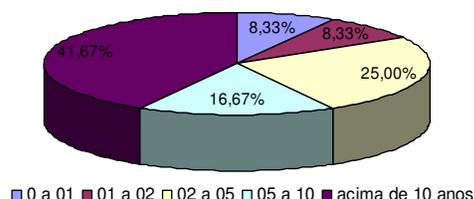


Gráfico 4 – Tempo de experiência

A questão 6 buscou avaliar o número de empresas da amostra que possui um departamento de controladoria estruturado. Vê-se que 91,67% da amostra têm esse setor estruturado. Tal número comprova a importância da área, pois está presente em quase todas as empresas da amostra. O que causa estranheza é a presença de uma empresa que não possui esse departamento estruturado, pois era esperado, devido ao porte das empresas e a importância da controladoria, que 100% das organizações pesquisadas tivessem este setor.

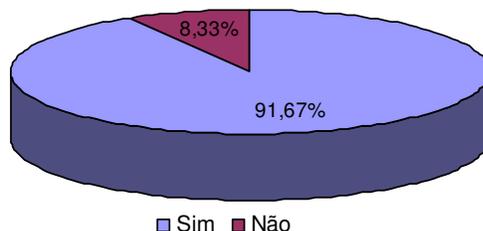


Gráfico 5 - Empresas com departamento de controladoria estruturado

As questões 7 e 8 do questionário (Apêndice), referem-se ao planejamento estratégico, primeira etapa do processo de gestão. As respostas para essas questões mostram que em todas as empresas pesquisadas, a área de controladoria participa do processo de planejamento estratégico, sendo que, 8,33% delas decidem qual estratégia adotar, 66,67% participam na formulação das estratégias e 75% participam no fornecimento de informações.

Vê-se que a soma dos percentuais ultrapassa 100%. O motivo para isso é que algumas empresas da amostra responderam que a controladoria participa tanto na formulação das estratégias quanto no fornecimento de informações e uma empresa assinalou as três alternativas. Tais respostas mostram que as empresas da amostra atuam conforme a teoria, suprindo informações e participando na formulação de estratégias. Em outras questões o total deve também ultrapassar os 100% e a mesma justificativa é válida para as demais.

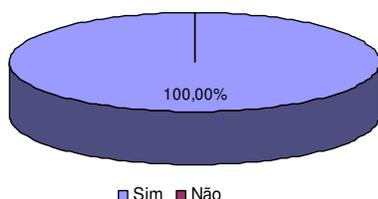


Gráfico 6 – Participação do planejamento?

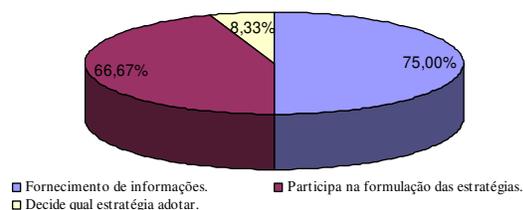


Gráfico 7 – Qual a participação?

Tendo em vista o grande aumento da complexidade das organizações, o suprimento de informações torna-se de grande importância, tanto na análise do ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades, quanto na análise do ambiente interno, identificando seus pontos fortes e fracos. Outros processos realizados pela controladoria nessa etapa, são: estabelecimento de cenários e; determinação de diretrizes estratégicas.

A questão 12 do questionário refere-se ao planejamento operacional. De acordo com o que foi respondido nessa questão, o planejamento operacional é responsabilidade da área de controladoria em 83,33% das empresas, enquanto que em 33,33% é responsabilidade de outros departamentos. Desses 33,33%, a maioria (66,67%), responderam que essa etapa do planejamento é feita por todas as áreas.

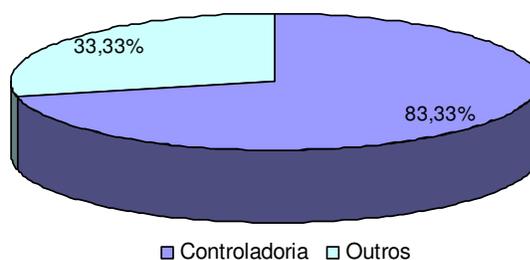


Gráfico 8 - Área responsável pelo Planejamento operacional

Os números apresentados acima, para a questão 12, mostram que a maioria atua diferentemente de como é sugerido pela teoria, onde todas as áreas são responsáveis. Nesse planejamento são definidos os objetivos e metas de cada área, além da identificação, análise e escolha das melhores alternativas de ação disponíveis. O papel da controladoria nessa etapa seria apoiar por meio de um sistema de informações que permita simulações e projeções. Para que o planejamento operacional seja realizado é necessário o envolvimento dos gestores de cada área, ao contrário de como é feito na empresa.

A etapa de controle, última etapa do processo de gestão, é apresentada nas questões 9 e 13 e referem-se aos controles internos e avaliação de desempenho. O processo de avaliação de desempenho compreende, as seguintes etapas:

- a) Observar realidade;
- b) Comparar com um padrão pré-estabelecido;

c) Interpretar;

d) conclusão sobre a realidade apresentada.

Na etapa de controle, de acordo com o que foi respondido nas questões 9 e 13, as empresas atuam de maneira diferente do que é relatado nos livros. Nas duas questões a maioria, 50% no que se refere à avaliação de desempenho e 66,67% ao controle interno, respondeu que tal função é responsabilidade do departamento de controladoria. De acordo com a teoria todas as áreas da empresa são responsáveis pelo controle sendo a controladoria responsável por subsidiar esse processo fornecendo informações necessárias.

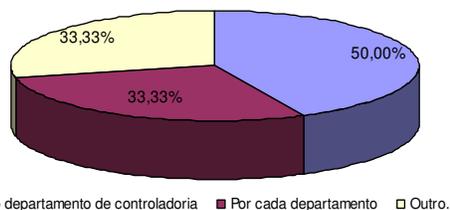


Gráfico 9 – Avaliação de desempenho

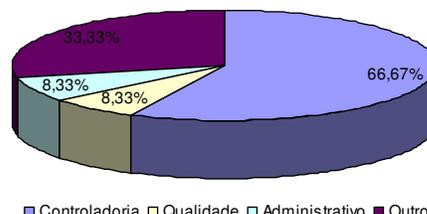


Gráfico 10 – Área responsável pelos controles internos

Quanto a questão do sistema de informações, apresentada nas questões 10 e 11, o processo de gestão da empresa está conforme a teoria, conforme respondido na questão 10 por 50% dos entrevistados, e na questão 11 em que todas as respostas confirmaram o papel da controladoria, quanto ao sistema de informações, que é fornecer informações confiáveis para a tomada de decisão.

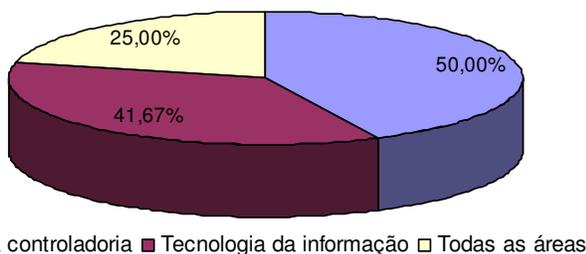


Gráfico 11 - Responsabilidade por gerir o sistema de informações

A controladoria é responsável pela gestão do sistema de informações com foco principalmente na tomada de decisões pelos gestores que necessitam de informações confiáveis sobre a realidade da empresa.

5. Considerações Finais

Neste artigo analisou-se, por meio de um questionário aplicado às empresas de grande porte da cidade de Uberlândia, a atuação do departamento de controladoria dessas empresas no processo de gestão, com o objetivo de verificar e comparar se tais comportamentos estão de acordo com o que é relatado na teoria.

As empresas entrevistadas, de acordo com os questionários respondidos, desempenham funções como descritas na teoria, no que se refere ao processo de gestão econômica.

A missão da controladoria no processo de gestão é subsidiar todas as suas etapas desenvolvendo condições para a realização da gestão econômica e subsidiando o processo por

meio do suprimento de informações. Nesse ponto as empresas da amostra têm seguido o que diz os teóricos e o processo de gestão dessas empresas acontece de forma coerente com a teoria.

A única etapa que não está coerente com a teoria é o controle. Apesar da controladoria ter um importante papel subsidiando esse processo por meio do fornecimento de informações, a atuação das empresas nesse ponto não está de acordo com o que diz os teóricos. Conforme pode ser visto no questionário, tal função é desempenhada, nas grandes empresas de Uberlândia, pelo departamento de controladoria. De acordo com os teóricos o controle deve ser desempenhado por cada departamento.

Apesar de apresentar diferenças no que diz respeito ao controle, o setor de controladoria das empresas entrevistadas parece está coerente, de uma maneira geral, na realização de suas funções, com o que é defendido pelos autores pesquisados aqui apresentados.

Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, São Paulo, Atlas, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIONGO, Juliano; BIANCHI, Márcia. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. XXIX EnANPAD. 2005.

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR, Curso Superior **Estratégia y gestión del comercio exterior**, Madrid, 2000.

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo, n.28, p.7-28, jan/abr. 2002.

MENDES, Ivantidio G. **Controladoria Estratégica**. Sistemas de controles evoluem e ganham valor estratégico nas organizações, Revista FAE BUSSINESS, n. 4, dez. 2002.

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

MOURA, Verônica M.; BEUREN Ilse M. O Suporte Informacional da Controladoria para o Processo Decisório da Distribuição Física de Produto. **Revista Contabilidade & Finanças**. USP. São Paulo, n. 31, p. 45-65, jan/abril 2003.

PEREZ JUNIOR, J. H., PESTANA, A. O., FRANCO, S.P.C. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

Prefeitura Municipal de Uberlândia. **Aspectos do mercado de trabalho**. Disponível em: www2.uberlandia.mg.gov.br. Acesso em: 28 jul. 2007.

SEBRAE. **Número de Estabelecimentos e Empregos (2002-2003)**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/rais_est.asp. Acesso em: 28 jul. 2007.

APÊNDICE

Universidade Federal de Uberlândia
Mestrado em Administração de Empresas
Profª Drª Sirlei Lemes

Questionário de Pesquisa - O Papel da Controladoria no Processo de Gestão

<p>1) Identificação</p> <p>Empresa:</p> <p>Nome Contato:</p>
<p>2) Cargo ou função:</p> <p>() Gestor de riscos () Analista de Riscos () Controller () Diretor () Consultor () Outros _____</p>
<p>3) Tempo de experiência (ano)</p> <p>() 0 a01 () 01 a 02 () 02 a 05 () 05 a 10 () acima de 10 anos</p>
<p>4) Setor de atividade da empresa</p> <p>() Indústria () Comércio () Prestação de Serviço</p>
<p>5) Numero de funcionários da sua empresa</p> <p>() 0 a 19 funcionários () 20 a 99 funcionários () 100 a 499 funcionários () mais de 500 funcionários</p>
<p>6) A empresa tem departamento de Controladoria estruturado?</p> <p>() Sim () Não</p>
<p>7) A controladoria participa do processo de planejamento estratégico?</p> <p>() Sim () Não</p>
<p>8) Qual a participação da controladoria no Planejamento estratégico?</p> <p>() Fornecimento de informações. () Participa na formulação das estratégias.</p>

Decide qual estratégia adotar.

9) A avaliação de desempenho é feita:

- Pelo departamento de controladoria
 Por cada departamento
 Outro.

10) Gerir o Sistema de Informação é função:

- da controladoria
 Tecnologia da informação
 Todas as áreas

11) Qual o papel da controladoria na gestão do sistema de informações da empresa?

12) Área responsável pela elaboração, execução e controle do planejamento operacional.

- Controladoria
 Finanças
 Vendas
 Outros. _____

13) Área responsável pela implementação e manutenção dos controles internos.

- Controladoria
 Finanças
 Qualidade
 Administrativo
 Outro. _____