

**INFLUÊNCIA DA CONTROLADORIA NA GERAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA
O PROCESSO DE GESTÃO DE CUSTOS DE INDÚSTRIAS MOVELEIRAS NA
REGIÃO DE FRANCISCO BELTRÃO – PR**

**INFLUENCE OF CONTROLLING IN THE GENERATION OF INFORMATION
FOR THE PROCESS OF MANAGEMENT OF COSTS OF FURNITURE
INDUSTRIES OF FRANCISCO BELTRÃO – PR REGION**

Recebido: 01/07/2015 – Aprovado: 22/08/2015 – Publicado: 01/06/2015

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Osmarina Pedro Garcia Garcia¹

Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional – Unioeste (Universidade Estadual do Oeste do Paraná)

Dione Olesczuk Soutes²

Doutor em Controladoria e Contabilidade – USP (Universidade de São Paulo)

Docente do Programa de Pós-Graduação Mestrado Gestão e Desenvolvimento Regional – Unioeste (Universidade Estadual do Oeste do Paraná)

Elias Garcia³

Doutor em Administração

Docente do curso de Ciências Contábeis da Unioeste (Universidade Estadual do Oeste do Paraná)

RESUMO

¹ Autor para correspondência: Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Rua Maringá, 1.200 – Bairro Vila Nova – Francisco Beltrão – PR, Brasil CEP: 85.605.010. osmarinagarcia@hotmail.com

² E-mail:dioneosoutes@gmail.com

³ E-mail:elias.garcia@unieste.br



O surgimento da Controladoria está ligado à necessidade de melhorar a gestão da empresa. Uma das formas que a controladoria encontra para garantir a continuidade da empresa é a gestão para redução de custos e despesas, com objetivo de tornar o produto mais competitivo perante seus concorrentes. Para isso, os gestores passaram a contar com a controladoria como uma importante ferramenta de auxílio na tomada de decisão. Para demonstrar alguns benefícios da controladoria, optou-se em efetuar este estudo, realizado por meio de levantamento, de forma descritiva, qualitativa e quantitativa em dez indústrias de móveis de pequeno e médio porte. O objetivo principal da pesquisa é de evidenciar a influência da controladoria na geração das informações para o processo de gestão de custos de indústrias moveleiras da região de Francisco Beltrão-PR. Ao final, foi possível constatar que a controladoria influencia na redução de custos por meio de informações confiáveis, geradas por ferramentas ágeis, compiladas pelos *controllers* e repassadas aos gestores que auxilia para a tomada de decisões.

Palavras chaves: Controladoria. Custos. Gestão.

ABSTRACT

The emergence of the Controller is connected to the need to improve company management. One way that the controller finds to ensure the continuity of the company is reducing costs and expenses, in order to make the product more competitive to their competitors. To do this, managers now have the controller as an important tool to aid in decision making. This study demonstrates some benefits of controlling; in order to reach this objective a descriptive, qualitative and quantitative survey was made in ten small and medium-sized furniture industries. The main goal of the research is to show the influence of controlling in generating information for the process of cost management of furniture industry in Francisco Beltrão, a city in the state of Paraná, Brazil. The study showed that the controlling influences in reducing costs through reliable information, generated by agile tools, compiled by the controllers and forwarded to managers, assists decision making.

Key-words: Controlling. Costs. Management.



1 INTRODUÇÃO

Em função de suprir a necessidade de se manter competitiva, as empresas encontram o impasse de como conservar ou reduzir o preço de venda do seu produto ou serviço, e ao mesmo tempo otimizar os lucros. Neste contexto, as empresas buscam melhorar suas ferramentas de gestão e uma dessas ferramentas é a controladoria, que é responsável pelas informações que podem ajudar na redução de custos e despesas e otimização dos lucros.

A controladoria, com as informações contidas nas demonstrações contábeis, realiza o monitoramento dos resultados, os quais são diretamente influenciados pelos custos e despesas dos produtos. Conforme Scalon (2012), o lucro da empresa é a diferença entre o preço e custo do produto a ser ofertado e pode ser maximizado uma vez que se tenha um amplo conhecimento do processo administrativo e produtivo da empresa. Neste sentido, os custos e as despesas devem ser controlados de tal forma que possibilite atingir esse objetivo.

Sob esta perspectiva, a controladoria tem como objetivo buscar os dados nos diversos setores da empresa, transformar em informações, monitorando os resultados, que são diretamente influenciados pelos custos e despesas, e auxiliar no processo de decisões com o objetivo de atingir a eficácia organizacional. Prossegue Scalon (2012) que, a controladoria com a função de buscar os dados e transformar em informações pode influenciar diretamente na formação do preço do produto.

As informações empresariais são utilizadas pelos funcionários dos departamentos de contabilidade e finanças da empresa e pelo *Controller*, cujas atividades em sua maioria são relacionadas à inspeção e controle do patrimônio, enquanto nas empresas de maior porte estas funções já são definidas, relacionando-as à preparação e análise de dados para a tomada de decisões na gestão de negócios.

Para esta pesquisa tem-se como principal objetivo, evidenciar a influência da controladoria na geração das informações para o processo de gestão de custos de indústrias moveleiras da região de Francisco Beltrão-PR.



2 CONTROLADORIA

No início do século XX, a controladoria surgiu devido à necessidade de as empresas administrarem valores por meio do planejamento e controle de suas atividades, tornando as informações geradas em todos os setores da empresa cada vez mais importantes para a tomada de decisão. Segundo Scalon (2012) a controladoria surgiu devido à necessidade que as empresas sentiram em ter um melhor controle no processo de gestão, necessidade esta intensificada pelo crescimento das mesmas, e também para garantir que se manterão competitivas mediante seus concorrentes.

Beuren (2002, p. 20), referente o surgimento da controladoria, afirma que:

A Controladoria surgiu [...] com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle na central em relação aos departamentos e divisões.

No Brasil, a controladoria passou a ter maior ênfase na literatura, no processo de gestão, nos anos oitenta. A partir desta década, com maior frequência vem sendo utilizado à palavra controladoria, como pode ser observado em Koliver (2005, p. 13-14).

O substantivo controladoria vem-se difundindo, em nosso País, com intensidade, em determinado quadrante da literatura técnica centrada na gestão. O processo tornou-se visível, a partir do final dos anos oitenta, e apesar do tempo decorrido, não há entre os autores unanimidade sequer no campo semântico, ou seja, sobre o significado de controladoria, e quanto a que lugar ocupa no Conhecimento Humano, em termos epistemológicos.

Neste contexto percebe-se que a administração empresarial vem passando por modificações significativas, e a controladoria contribui na gestão como fonte de informação segura, pois as informações repassadas pela controladoria são confiáveis e contribuem para que os gestores não tomem uma decisão errônea, mas sim, facilita na obtenção de resultados positivos. Portanto, ela desempenha um papel fundamental no contexto empresarial.

Assim, Marion *et al.* (1996, p. 140) aduzem que, “A controladoria tem o papel de apoiar os gestores com o fornecimento de informações relevantes e oportunas, induzindo-as á melhores decisões que garantirão a otimização dos resultados da empresa”.

Para que se tome uma decisão com maior clareza é necessário possuir informações confiáveis com objetivo de não prejudicar o resultado final. Sendo assim, a controladoria tem como função verificar se o que está sendo realizado encontra-se de acordo com o planejado.



Corroborando, ainda Marion *et al.* (1996, p. 140) complementam que “A controladoria como área de responsabilidade tem por função coordenar os esforços dos gestores para alcançar seus resultados, gerando informações relevantes e oportunas para a tomada de decisões na organização”.

A controladoria está diretamente ligada à contabilidade, ela pode ser considerada como a função contábil de análise e gestão das atividades desenvolvidas pelo setor contábil. A controladoria usará principalmente os dados da contabilidade para transformá-los em informações, informações estas que auxiliam o processo de tomada de decisão, e da mesma forma que podem apontar possíveis desperdícios onde os custos e despesas se encontrem de forma muito elevada. Vale ressaltar que, embora a controladoria tenha a função de sempre estar atenta às mudanças, ela se diferencia de empresa para empresa, respeitando a particularidade (missão), objetivos e visão de cada uma.

2.1 INFLUÊNCIA DA CONTROLADORIA NA REDUÇÃO DE CUSTOS

Devido à expansão e a competitividade das organizações, surgiu a necessidade de modelar as informações. A contabilidade tradicional não possui esse enfoque, surgindo assim a controladoria para dar suporte nesse particular na gestão empresarial. Neste sentido Mendes (2002), aborda que a controladoria colabora em preencher o vácuo deixado pela contabilidade, pois, objetiva atender às expectativas por informações que subsidiam o gestor em sua tomada de decisão.

A controladoria é responsável por coletar os dados nos mais diversos setores e transformá-los em informações auxiliando a obtenção da eficácia organizacional, em manter e quando possível maximizar os resultados, os quais estão diretamente ligados aos custos e despesas, mais especificamente, gerados pela contabilidade de custos.

Scalon (2012) argumenta que a controladoria é um órgão de gestão a qual deve ser indispensável para a tomada de decisões, uma vez que pode influenciar na redução de custos e no aumento da lucratividade.

As preocupações da controladoria são com os direitos adquiridos e as obrigações assumidas. Ela se preocupa com o recebimento – entradas – e com os custos e despesas – saídas (SÁ, 2009). Portanto, para que a organização possa cumprir com suas obrigações é necessário ter lucro, e uma das formas de alcançá-lo é verificando se a empresa não possui custos e despesas



que podem ser reduzidos ou eliminados. É nesse processo que se enquadra o setor de controladoria para a realização de tal tarefa.

Reduzir custos não é apenas diminuir matéria prima ou mão de obra, mas sim, consiste em planejar e executar ações que eliminam atividades que não agregam valor ao produto final. Para McNair (2000), os administradores devem gerir três situações: custo, desperdício e lucro. Todo processo deve ser acompanhado e avaliado em termos de eficiência e maximização de lucro. Uma ferramenta que facilita na gestão dessas três situações é a criação do Departamento de Controladoria.

A criação do Departamento de Controladoria vem da necessidade de um acompanhamento mais ágil e aprofundado do desempenho econômico-financeiro da empresa. A interação entre o *controller* e os gestores cria uma política de redução de custos e despesas com o objetivo de ser permanente ou temporário. Moura & Beuren (2003) apontam que a controladoria contribui na gestão empresarial, pois, cumpre a função de dar suporte aos gestores, por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico, visando a maximização do resultado da empresa.

Este processo de interação acontece por meio de várias medidas coordenadas e procedimentos específicos, como por exemplo, o uso das informações contábeis, sistemas informações e sistemas de custos que levam a obtenção de ganhos de eficiência e produtividade. Catelli (2006, p. 345) complementa que:

A controladoria vista como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação desta tecnologia de gestão, quanto ao conjunto de teorias, conceitos, sistemas de informação e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização.

Este órgão no processo administrativo tem como função a transformação dos dados em informação adequada para assessorar o processo de tomada de decisão, assegurando a eficácia dos mais diversos setores e da organização como um todo. Assim, Borges, Parisi & Gil (2005) argumentam que a missão da controladoria é a de otimizar os resultados econômicos da empresa, interagindo com as demais áreas, visando sempre à sua continuidade.

A influência da controladoria na participação das melhores formas de reduzir os custos é observada por Mosimann & Fischer (1999, p. 118) da seguinte forma:

A controladoria, como órgão administrativo da empresa, por meio de seu gestor, cabe coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global, de modo a garantir a eficácia da empresa.



Complementando, Meirelles Junior (2009) afirma que as margens de lucro das empresas estão cada vez menores, só por meio de um austero controle em todo o processo administrativo e produtivo é que podem ser maximizados o lucro, visto que, tanto os custos, quanto as despesas, precisam ser controlados de forma racional e inteligente, trazendo agilidade e confiabilidade na tomada de decisões.

Considerando que os tributos são custos para as empresas, Koliver (2005) expõe que uma das formas da redução de custos para garantir a sobrevivência da empresa é através de planejamento tributário. Desta maneira, a controladoria também deve estar envolvida com o processo da gestão tributária e, de preferência coordená-la, já que uma das suas funções é a preocupação da eficácia organizacional. Portanto, neste processo ela busca a eficiência nas práticas tributárias.

A controladoria pode interferir no processo de planejamento tributário, uma vez que influencia na escolha da melhor opção legal de tributação, o que irá refletir na possível redução dessa carga tributária, pois, a controladoria consegue monitorar: as informações contidas nas declarações dos impostos, analisar e supervisionar as apurações dos impostos, e controlar a integração dos controles de custos, controle de estoque, controle de ativos e controle contábil, nos quais se encontram inseridos os tributos. Conforme exposto por Nascimento & Reginato (2007, p. 237):

- Monitorar e expor para os gestores as principais informações contidas nas declarações de impostos, inclusive ressaltar algum possível efeito que esta possa gerar para a empresa;
- Supervisionar todas as questões relacionadas à apuração de tributos, incluindo a condução de um programa eficaz de gerenciamento de tributos que envolva todos os segmentos da corporação e forneça regras e procedimentos padronizados para atender as leis, normas e regulamentos pertinentes;
- Coordenar a integração entre as dimensões de controle de custos, controle de estoques, controle de ativos e controle contábil, na qual estão inseridos os tributos.

O processo de redução de custos não está ligado somente ao planejamento tributário, mas sim em todos os setores da empresa. Os profissionais de controladoria se preocupam com os custos nos mais diversos setores da organização, buscando a administração eficaz de cada um. A Controladoria começa com o entendimento de que todos os recursos que são mobilizados e utilizados pelas organizações têm um objetivo maior: produzir valor - riqueza.

Partindo deste ponto, Martins (2005, p. 10) apresenta que:



- Na área de compras ele tem o controle e a visão dos estoques e o que poderá ocorrer se continuar a comprar abaixo ou acima do limite;
- Na área produtiva e conhece a capacidade de produção e a ociosidade, podendo sugerir mudanças para não se desperdiçar dinheiro e tempo;
- Na área comercial ele sabe quais os produtos que estão sendo vendidos com preço abaixo ou acima do mínimo desejável, como também quais as quantidades necessárias para atingir os objetivos da empresa;
- Na área de recursos humanos ele sabe se os salários e os benefícios estão adequados com os objetivos traçados;
- Na área tributária direta ele está atualizado com o regime de apuração e cálculo do Imposto de Renda, da Contribuição Social Sobre o Lucro, como também do Pis e Cofins sobre o faturamento;
- Na área tributária indireta ele conhece todos os impostos incidentes, tais como o ICMS, IPI, ISS e outros;
- Na área de planejamento estratégico com todos esses números e dados da empresa ele os transforma em informações para tomada de decisões e sugere alternativas para alavancar, ou até mesmo para diversificar seus produtos ou negócios.

Por meio do conhecimento das áreas mencionadas, o *controller* transforma os dados em informação que norteia a tomada de decisão e a melhor forma para fazer o planejamento gerencial da empresa, em busca de alavancar os lucros e garantir a continuidade organizacional de maneira eficaz.

Para o acompanhamento ágil da situação econômico-financeira da empresa, do mercado e das possíveis influências do mercado interno e externo em que ela se encontra, a controladoria utiliza de informações de todos os departamentos da empresa, produzidas em tempo real, o que irá garantir à adequada tomada de decisão.

Para Leone & Leone (2007 p. 16), a contabilidade de custos pode ser a responsável no auxílio de levantamento de dados para a formação de opinião e tomada de decisões. Confirma-se pela argumentação de que, “Em primeiro lugar, a contabilidade de custos prepara informações de custos para os diversos níveis gerenciais que chamamos de departamentos”.

Schier (2006) complementa que a controladoria está ligada a contabilidade de custos, pois é esta que deve fornecer e determinar os padrões monetários, os custos e despesas, e ainda se beneficiar das informações para ajustar o preço do produto e conseqüentemente reduzir os custos.

A contabilidade de custos prepara os dados para o departamento de controladoria, o *controller* analisa os dados que influenciam na formação de opinião para a tomada de decisão. Segundo Martin (2000), só é possível uma política de redução de custos permanente e duradoura sem afetar a estrutura empresarial se forem considerados os focos de atuação, que são chamados de macro visão das quatro óticas de atuação:

- Ótica da produção de valor;



- Ótica dos processos internos;
- Ótica dos recursos;
- Ótica do financiamento.

Percebe-se que a macro visão das quatro óticas tem influência de induzir à melhoria dos sistemas de controles de custos, conseqüentemente, uma maior eficiência e eficácia no desempenho gerencial, lembrando da importância de um sistema de informação compatível com a comunicação necessária entre os setores, levando informações adequadas aos *controllers*, que servem de suporte na gestão empresarial. Portanto, a controladoria interage com a administração, exercendo seu papel de suporte informacional, por meio da contabilidade geral, contabilidade de custos, do planejamento e controle.

2.2 PROFISSIONAL DA ÁREA DE CONTROLADORIA – *CONTROLLER*

O *Controller* é responsável por organizar e coordenar as atividades do setor de controladoria, com habilidade e conhecimento de todos os setores da empresa, com objetivo de transformar os dados em informações que auxiliam o processo de tomada de decisão. Neste sentido, Nakagawa (2009, p. 13) afirma que:

Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

O *controller* nas últimas décadas passou a ter maior relevância para a gestão, e a função requer um profissional altamente qualificado devendo possuir visão ampla de todas as áreas da administração. É um cargo de expressão na empresa e tem como principal objetivo contribuir para o bom andamento da mesma. É um trabalho árduo, mas vantajoso à administração quando este se encontra capacitado para efetuar sua função. Anthony & Govindarajan (2002, p. 156) explicam a função do *controller*:

O *controller* pode também ser responsável pelo desenvolvimento e pela análise de avaliações dos controles, e por recomendações aos executivos. Além disso, pode controlar a respeito dos 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.

Na qualidade de principal executivo de informações de uma empresa, o *controller* é o gestor da veracidade do sistema de informação, no entanto, vale ressaltar que ele é responsável pela compilação, síntese e análise das informações geradas, porém, não é responsável por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade. Nesta visão, Martin (2002, p. 16) argumenta que:

Enquanto a função do contador financeiro-fiscal se preenche e se esgota com a produção dos demonstrativos contábeis-financeiros, a função do Controller é muito mais abrangente e complexa, pois cabe a ele identificar, prever, mensurar e avaliar o impacto das forças críticas ambientais sobre os resultados da empresa.

É necessário que o *controller* esteja atento às mudanças para avaliar o impacto em seus trabalhos. É de suma importância que estes profissionais tenham conhecimento principalmente nas áreas de custos e contabilidade das empresas, com uma visão ampla, tendo a capacidade de reconhecer as dificuldades e apresentar soluções cabíveis.

3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa. O procedimento foi de levantamento, com objetivo de uma pesquisa descritiva. Os dados foram coletados por meio de um questionário semiestruturado composto por 18 questões, sendo, 17 fechadas e a última foi elaborada de forma que a resposta fosse espontânea. O questionário foi aplicado aos contadores e gestores de 10 empresas de pequeno e médio porte do ramo moveleiro, no período de fevereiro de 2014 no município de Francisco Beltrão – PR. Vale ressaltar que as empresas foram escolhidas aleatoriamente.

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

As respostas do questionário aplicado com objetivo de evidenciar a influência da controladoria na geração das informações para o processo de gestão de custos de indústrias



moveleiras na região de Francisco Beltrão – PR, estão tabuladas e representadas no Quadro 1. O resultado da pesquisa foi apresentado em forma de quadro para facilitar a exposição e a visualização, conseqüentemente, visa melhorar o entendimento do leitor.

A título de esclarecimento, o questionário foi aplicado para dez empresas, à primeira pergunta tinha por objetivo saber quantas empresas pesquisadas possuem o setor de controladoria implantado. Como havia a possibilidade de encontrar empresas sem o setor referido, então, dentre o total do questionário, elaborou-se quatro questões especificamente para elas, da questão dois a cinco. O percentual aqui apresentado nestas questões se refere a 100% das que não possuem o setor de controladoria implantado na empresa. As demais questões representam 100% das empresas pesquisadas que possuem o setor de controladoria e foram respondidas por elas, conforme exposto no Quadro 1.

	Questões	Respostas
1	Na empresa há um departamento denominado controladoria?	70% (7) empresas sim e; 30% (3) empresas não.
2	Caso a empresa ainda não possua um departamento de controladoria, há a intenção na sua implantação?	Das 3 empresas representando (100%) que não possuem o setor de controladoria, 2 (67%) responderam que não pretendem e 1 (33%) que pretende.
3	Por quais motivos não ocorreram à implantação?	2 empresas (67%) entendem que por serem de pequeno porte ainda não comporta a implantação do setor. Enquanto que 1 (33%) pretende implantar e já está em análise de viabilidade.
4	Para as empresas que não possuem o setor de controladoria, na sua visão, de forma indireta ela se encontra presente na organização?	100% acham que a controladoria se faz presente de forma indireta.
5	Na sua visão, sendo empresa sem o setor de controladoria, então, qual setor desenvolve as atividades correlacionadas à controladoria na empresa?	67% responderam a contabilidade e; 33% a gerência.
<p>• Nas demais questões as respostas são apenas das 7 empresas representando 100% das que têm o setor de controladoria implantado.</p>		
6	Como é denominado o responsável pelo setor de controladoria na empresa? Há colaboradores auxiliares nesse setor?	100% dos respondentes denominam de <i>Controller</i> ; Sim, de 1 a 3 auxiliares (Estrutura apresentada por 100% dos respondentes).
7	Na sua visão, a controladoria possui uma missão específica dentro da organização? Qual?	Sim. 86% gerar informações para tomada de decisão e; 14% evitar fraldes e erros.
8	Qual setor da empresa desenvolve mais atividades que dão sustentação à controladoria?	72% é o setor contábil; 14% a gerência e; 14% todos os setores da empresa.
9	A tomada de decisão é feita com base no levantamento de informações geradas pelo setor de controladoria? Por quê?	86% dos entrevistados responderam que sim, devido a controladoria ser um setor que possui informações influentes para tomada de decisão. 14% responderam que não usam como base a controladoria, eles usam seus próprios métodos.
10	Caso a resposta da questão 9 tenha sido sim, quais das informações fornecidas pela controladoria são levadas em consideração com mais frequência?	100% analisam as demonstrações contábeis, o controle financeiro, análise do fluxo de caixa, o orçamento empresarial (as projeções para o futuro) e informações geradas pela contabilidade; 86% realizam o estudo da viabilidade para realização de novos projetos;

		72% analisam a situação patrimonial e os relatórios de controles de custos envolvidos na produção e administração; 57% fazem planejamento tributário e; somente 43% realizam planejamento nos mais diversos setores (administrativo e produção) com a finalidade de redução de custos.
11	Quais das atividades ao lado são desenvolvidas na empresa?	100% realizam internamente a análise das demonstrações contábeis, a gestão financeira: controles de fluxo de caixa, contas a receber e a pagar; 86% fazem estudo da viabilidade de novos projetos e a contabilidade gerencial; 72% realizam controles internos de patrimônio; 57% fazem a conferência da geração e produção de informações dos sistemas de informação, possuem o setor de recursos humanos implantado, realizam o controle de custos no processo de produção e fazem o controle dos ativos fixos; somente 28% prepara as demonstrações contábeis e faz a consolidação, realizam a apuração de impostos internamente, gestão e controle de impostos, atendimento aos usuários das informações, controle de custos na parte administrativa da empresa; 14% fazem auditoria contábil interna, gestão do sistema de informação e controle de custos e despesas na unidade de recursos humanos; 14% dão orientação fiscal as demais unidades e nenhuma das empresas faz a divulgação das demonstrações contábeis.
12	Das atividades relacionadas ao lado quais são desenvolvidas pela empresa?	100% desenvolvem a contabilidade Geral, Contabilidade Fiscal, Controles internos, Contas a pagar/a receber e Crédito e Cobrança; 72% a Contabilidade de Custos; 57% o Planejamento Empresarial; 57% a Contabilidade Gerencial; 28% o Planejamento na área de recursos humanos; 28% o Controle Patrimonial; 14% auditoria contábil;
13	O setor de controladoria é o único responsável por levantar e organizar as informações para auxiliar a tomada de decisão? No caso de negativo, quais são os demais setores?	Todas responderam que não é o único; 100% delas responderam que é a controladoria em conjunto com o setor contábil, administrativo e a gerência.
14	A empresa possui uma preocupação com os custos envolvidos no desenvolvimento da atividade da organização?	100% responderam que sim.
15	Existe na empresa o sistema de informação de custos (SIC) implantado? Se sim, é utilizado no processo de produção? Qual a sua utilidade para a controladoria?	86% responderam que há o SIC e é utilizados na produção. Justificam que o sistema gera informações mais confiáveis de custos, com isso a controladoria tem informações reais. 14% responderam que não possuem sistema de informação de custos implantado na empresa.
16	O Planejamento tributário é elaborado na empresa? Qual objetivo?	72% responderam que fazem com objetivo de redução de custos e; 28% não fazem por desconhecerem o processo de planejamento tributário.
17	Em sua opinião a controladoria, está ligada diretamente a preocupação de redução de custos?	100% veem a controladoria ligada a redução de custos
18	Em sua opinião qual a missão do setor de controladoria?	Em síntese a missão da controladoria é coletar dados transformando-os em informações para auxiliar a tomada de decisão garantindo a continuidade da organização.

Quadro – 1 Análise da pesquisa.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O número de empresas entrevistadas em que há um departamento de controladoria implantado é relativamente alto para o porte da cidade, contudo, foi constatado que em muitos casos não há um setor específico de controladoria de forma oficial, mas sim, pessoas responsáveis em gerar as informações, que são chamadas de *controllers* e que executam essa função em prol de auxiliar os gestores.

Das três empresas que não possuem o departamento de controladoria implantado, duas responderam que não pretendem implantar por se considerarem de pequeno porte e, portanto, não comporta o setor na empresa e, uma empresa afirma que tem a intenção de implantar, tanto que já está em fase de avaliação do processo.

Observou-se que todos os pesquisados, mesmo não tendo o setor de controladoria na empresa, percebem que ela se faz presente de forma indireta na organização, e ainda a maioria afirmou que o setor contábil é o que mais desenvolve atividades correlacionadas à controladoria na empresa.

A partir da sexta questão, o direcionamento foi para as empresas que possuem o setor de controladoria já implantado e em funcionamento. Dos pesquisados, a maioria respondeu que a controladoria tem a missão de gerar informações para tomada de decisão. E novamente, para a maior parte dos pesquisados, é o setor contábil que tem a função de gerar dados que dão subsídios para a controladoria gerar informações aos gestores.

A maioria afirma que a tomada de decisão é feita com base no levantamento de informações geradas pelo setor de controladoria devido ao fato de considerarem as informações influentes. Ainda, todos afirmaram que das informações geradas, as mais analisadas são as demonstrações contábeis; o orçamento empresarial (as projeções para o futuro); o controle financeiro e acompanhamento do fluxo de caixa e; informações geradas pela contabilidade.

Referente às atividades desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, todas expuseram que desenvolvem a Contabilidade Geral, Contabilidade Fiscal, Controles internos, Contas a pagar/a receber e Crédito e Cobrança. Por esse motivo, elas alegam que a controladoria não é o único responsável pelas informações, mas sim, a controladoria em conjunto ao setor contábil, administrativo e a gerência.

No tocante ao controle de custos, todas as empresas mostraram ter preocupações com os custos envolvidos no desenvolvimento de suas atividades. Como prova da preocupação, o resultado demonstra que a maioria afirma ter o sistema de custos implantado e que sua utilidade está em gerar informações confiáveis para a formação de custos, transmitindo informações reais a controladoria.



Mesmo tendo constatado que todas as empresas pesquisadas têm a preocupação com os custos envolvidos no desenvolvimento da atividade, um fato que chama atenção está na realização do controle de custos no processo de produção juntamente com os demais setores envolvidos, pois, verificou-se que a maioria o faz, porém não todos. Justificando que mesmo sabendo da necessidade e dos benefícios deste controle, ainda assim, não houve unanimidade na realização deste controle na produção e demais setores.

Outro ponto abordado é o planejamento tributário, onde foi verificado que a maioria faz com objetivo de redução de custos e os poucos que não o fazem é devido ao fato de desconhecerem o processo de planejamento tributário. No entanto, todos veem a controladoria um setor ligado diretamente à preocupação de redução de custos.

A última questão era de resposta aberta, que tinha como objetivo saber a opinião do pesquisado sobre qual é a missão do setor de controladoria. As respostas foram compiladas chegando ao um consenso de que a missão da controladoria, é fazer uma análise da situação da empresa, buscando as informações para realizar o planejamento, projetando os lucros e resultados, unindo as informações com a finalidade de garantir pleno desenvolvimento e funcionamento das atividades como um todo. É claro que muitos respondentes apresentaram uma resposta baseada na teoria aprendida, contudo, considera-se válida, visto que de alguma forma houve uma preocupação em demonstrar algum conhecimento sobre o assunto.

Nesta pesquisa, constatou-se por meio da análise das respostas obtidas que estas empresas poderiam explorar mais a controladoria ou os setores relacionados a elas, implantando um controle de custos e despesas mais rigoroso, coletando os dados necessários transformando-os em informações para auxiliar na tomada de decisão e garantir a continuidade da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria nasceu e se desenvolveu devido a necessidades de controles e gestão, ela pode auxiliar a gestão empresarial, garantindo o correto levantamento dos dados transformando-os em informações que auxiliam para a melhor tomada de decisão, com objetivo de buscar a redução dos custos e despesas, uma vez que a redução e o aumento estão sempre ligados à tomada de decisão visando à maximização dos resultados.

O objetivo principal desta pesquisa foi evidenciar a influência da controladoria na geração das informações para o processo de gestão de custos de indústrias moveleiras da região de



Francisco Beltrão-PR. Nas empresas pesquisadas da região citada, foi constatado que a controladoria influencia na redução de custos por meio de informações confiáveis, geradas por ferramentas ágeis, compiladas pelos *controllers* e repassadas aos gestores que auxilia para a tomada de decisões.

De posse das informações do setor de custos a controladoria pode contribuir para maximização do lucro e ao mesmo tempo tornar o produto mais competitivo, pois as informações confiáveis e ágeis geradas pelo sistema de custos pode auxiliar na formação do preço de custos dos mais diversos setores, como por exemplo, na produção não deixar acontecer o desperdício de tempo e materiais. No departamento de recursos humanos pode ser acompanhado se o plano de cargos e salários está de acordo com o planejado. No planejamento tributário com auxílio da melhor forma de tributação. No setor de compras auxiliando para que não seja efetuado compras em excesso. Enfim, buscando informações em todos os setores da organização e auxiliando a tomada de decisão.

Com relação as empresas pesquisadas, nota-se que todas elas se preocupam com os custos e despesas envolvidos no exercício da atividade organizacional, porém, nem todas utilizam o setor de controladoria de forma direta, a qual pode ser uma grande aliada dos gestores na redução de custos e despesas. Mas mesmo não tendo o setor de controladoria, elas fazem uso de parte das ferramentas da controladoria que geram as informações que orientam os gestores no processo de tomada de decisão.

Como sugestão, as empresas pesquisadas poderiam explorar mais as ferramentas da controladoria, usar em seu favor os benefícios das informações geradas por este setor, pois ela é uma importante aliada no processo de gestão e conseqüentemente, auxilia na redução dos custos e despesas, indo ao encontro do objetivo do lucro e garantindo a continuidade da empresa.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert Newton; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da Controladoria no processo de gestão**. In: SCHIMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookmann, 2002. p. 15-38.

BORGES, Tiago Nascimento; PARISI, Cláudio; GIL, Antonio de Loureiro. *O Controller como gestor da Tecnologia da Informação – realidade ou ficção?* **Revista Administração Contemporânea**, v. 9 n. 4. Curitiba, oct./dec. 2005.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2006.

KOLIVER, Olívio. **A Contabilidade e a Controladoria, Tema Atual e de Alta Relevância Para a Profissão Contábil**. Rio Grande do Sul: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005.

LEONE, George S. Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Os 12 Mandamentos da Gestão de Custos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARION, José Carlos (Coord.) et al. **Contabilidade e Controladoria em agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTIN, Nilton Cano. *Controladoria*. **Trabalho In: Revista de Contabilidade – CRC – SP**, março-abril/2000. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000100001, acesso em 15 mai. 2014.

MARTIN, Nilton Cano. *Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária*. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo, n. 28, p. 7-28, jan./abr. 2002.



MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: Planejamento através da controladoria**, 2005, 46 p., Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/planejamento-empresas/planejamento-empresas.shtml>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

McNAIR, Carol Jean. **Maximizando o Lucro Final**, São Paulo: Makron Books, 2000.

MEIRELLES JUNIOR, Júlio Candido de. **A controladoria como estratégia empresarial**. Disponível em: <http://machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo05REMS.pdf>. Acesso em: 13 de ago. 2014.

MENDES, Ivantidio Guimarães. Controladoria Estratégica: sistemas de controles evoluem e ganham valor estratégico nas organizações. **Revista Fae Business**, n. 4, p. 51-54, dez. 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCHER, Silvio. **Controladoria: Seu papel na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, Verônica de Miglio; BEUREN, Ilse Maria. O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos. **Revista contabilidade e Finanças**. São Paulo, v.14, n. 31, jan./abr. 2003.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implantação**. Série GECON. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, Antônio Lopes. **Controladoria e Contabilidade Aplicada à Administração**. São Paulo: Juruá, 2009.

SCALON, Tatiane Aparecida Costa. **A Importância da Controladoria na Redução de Custos de Uma Empresa**. 30 maio 2012. Disponível em:



<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da_controladoria-na-reducao-de-custos-de-uma-empresa/63855/>. Acesso em: 11 ago. 2014.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de Custos**. Curitiba: IBPEX, 2006.

