



SUPORTE DE INFORMAÇÕES DA CONTROLADORIA NA GESTÃO DE EMPRESAS  
CENTENÁRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – BRASIL

INFORMATION SUPPORT OF CONTROLLERSHIP IN THE MANAGEMENT OF CENTENARY  
COMPANIES IN RIO GRANDE DO SUL STATE - BRAZIL

**Aldecir José Theodoro, Me.**

Universidade Regional de Blumenau – FURB  
[alde@via-rs.net](mailto:alde@via-rs.net)

**Ilse Maria Beuren, Dra.**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
[ilse@furb.br](mailto:ilse@furb.br)

### RESUMO

O estudo objetiva verificar o suporte de informações da controladoria na gestão das empresas centenárias do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil. A pesquisa consiste de um estudo descritivo, do tipo *survey*, com abordagem quantitativa e de corte transversal. A população compreende as 27 empresas em atividade há mais de cem anos no Rio Grande do Sul, e a amostra por acessibilidade constitui-se de 13 dessas empresas. O instrumento de pesquisa utilizado consubstancia-se de roteiro de entrevista estruturado, contendo perguntas abertas e fechadas. Os resultados da pesquisa demonstram que predomina o controle familiar, a natureza jurídica é de empresa limitada e de capital fechado. Na maioria das empresas pesquisadas a contabilidade é terceirizada e para fins fiscais, e não possuem controladoria. Dessas, metade servem-se dos relatórios da contabilidade, seguido pelo sistema de informação para tomada de decisões. As informações mais valorizadas são as informações financeiras e as menos valorizadas são as de recursos humanos. No tocante à utilização de instrumentos gerenciais, a pesquisa mostrou que alguns instrumentos de gestão são utilizados com maior frequência, particularmente os relatórios norteadores de decisão, que englobam informação estratégica, tática e operacional. Conclui-se que, mesmo não existindo o órgão de controladoria, a controladoria está inserida no contexto da gestão.

**Palavras-chaves:** Controladoria; Suporte de informações; Empresas centenárias.

### ABSTRACT

The research aims to check the information support of controllership in the management of centenary companies in Rio Grande do Sul State, in Brazil. The research consisted in a descriptive study, the survey kind, with quantitative approach and of transversal cut. The population comprises the 27 companies in activity for more than a hundred years in Rio Grande do Sul State, and 13 companies were sampled by accessibility. The research instrument used was the structured interview, containing objective and subjective questions. The results of the research demonstrated that the control is familiar, and the companies' juridical nature is limited, of close capital. In most of the companies under study, the accounting is done by a third party, and for fiscal aims, and they do not have a controllership. Half of these companies use the accounting reports followed by the information system for decision-making. The most valuable information is the financial ones, and the least valuable are the human resources ones. Regarding the use of management instruments, the research showed that some management instruments are used with more frequency, particularly the leading reports of decision that comprise strategic, tactics and operational information. We concluded that, even if there is not the controllership, the controllership is inserted into the context of management.

**Keywords:** Controllership; Information support; Centenary companies.

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento das organizações exige planos estratégicos, táticos e operacionais, que contribuam para atingir os objetivos mais amplos da organização. Os planos proporcionam um senso de direção, ajudam a empresa reagir à mudanças ambientais. A efetivação dos planos envolve a tomada de decisão, processo de solucionar problemas ou identificar oportunidades.

A tomada de decisão implica considerar acontecimentos passados e presentes que repercutirão no futuro. O processo de gestão, que compreende o ciclo do planejamento, execução e controle, requer identificação do problema, a proposição de ação corretiva e acompanhamento da ação implantada.

O gestor requer informações que auxiliem na análise de um conjunto de alternativas e soluções. Beuren (2000) relata que a informação é fundamental no apoio à tomada de decisão, assim torna-se um recurso vital da organização. O *controller* é o profissional capacitado para formalizar, por meio de relatórios contábeis legais e gerenciais, as alternativas que a empresa dispõe para sustentar a decisão a ser tomada.

Com a colaboração humana e dos sistemas, é possível transformar dados em informação, suportando decisões mais ajustadas. Fernández (2005) destaca que as decisões implicam na previsão dos resultados de determinada ação. O fluxo de informação de uma empresa concentra-se na busca e transmissão da informação que seja capaz de adaptar-se às condições mutantes do ambiente, levando à tomada de decisões desejadas.

A controladoria faz uso das informações disponibilizadas pelo sistema de informação. Iudícibus (1998) observa que cada executivo tem características próprias, mas uma grande maioria não contempla relatórios extensos para tomada de decisões. Dentro do âmbito da informação, a controladoria está direcionada ao acompanhamento e avaliação do desempenho, que num ambiente competitivo poderá ser o diferencial de uma organização bem sucedida.

O *controller* acompanha, em tempo real, os fatos da organização e as repassa ao gestor, por meio de relatórios. Horngren Foster e Datar (2000) explicam que o *controller* exerce o controle em um sentido especial. Ou seja, através do relato e da interpretação de dados relevantes, exerce força ou influência que impele os gestores a tomarem melhores decisões.

Conhecer as informações utilizadas na gestão das empresas possibilitará delinear, com maior probabilidade de acerto, as principais informações que os gestores necessitam para administrar as empresas. Além disso, poderá contribuir para a compreensão dos conceitos que permeiam o processo de gestão das empresas. Essas questões indicam que estes pontos são essenciais para a melhoria da gestão das empresas, tornado-as mais competitivas e com uma maior sobrevida.

Neste sentido, o objetivo geral do estudo é verificar o suporte de informações da controladoria no processo de gestão das empresas centenárias do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil. Orientado pelo objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar as empresas pesquisadas; b) verificar as funções da controladoria nas empresas objeto de estudo; c) averiguar as características do sistema de informação nas empresas pesquisadas; d) investigar o uso das informações geradas nas diferentes áreas das empresas pesquisadas.

Nas últimas décadas intensificaram-se pesquisas para identificar a durabilidade de empresas brasileiras. Segundo o relatório anual do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* (2005), estima-se que o Brasil comporte um contingente de 15 milhões de empreendedores. Desses empreendedores, em torno de 35,00% estão à frente

de negócios em estágio nascente, ou seja, com menos de 3 meses de vida, e aproximadamente 65,00% administram negócios com tempo de vida entre 3 e 42 meses.

Assim, a presente pesquisa justifica-se ao procurar identificar as informações utilizadas no planejamento, execução e controle das empresas centenárias do Rio Grande do Sul. Acredita-se que as técnicas de gestão utilizadas pelas empresas centenárias podem ser aplicadas em empresas que recém iniciaram suas atividades, uma vez que se mantiveram no mercado por mais de um século. Além disso, a evolução do conjunto dos controles gerenciais nas organizações se fortalece por meio de pesquisas teóricas e empíricas.

A importância da controladoria nas organizações é apontada em quase todas as obras que abordam o tema, particularmente no suporte ao processo de gestão. No entanto, o escopo e as funções da controladoria são contemplados de diferentes formas, denotando a ausência de uma estrutura teórica que possa dar sustentação ao que é preconizado. Assim, pesquisar o suporte de informações da controladoria no processo de gestão das empresas centenárias do Estado do Rio Grande do Sul pode contribuir para desvendar o efetivo papel que este órgão desempenha e sua importância para assegurar a longevidade das organizações.

## 2 O PROCESSO DE GESTÃO E A CONTROLADORIA

O enfoque sistêmico preconizado por Bertalanffy (1977, p. 74) oferece a compreensão dos elementos que interagem na organização, se adaptam e influenciam um ambiente, cabendo à organização como um sistema aberto. Bio (1985, p. 18) cita que o “ambiente em que vive a empresa é essencialmente dinâmico, fazendo com que o sistema organizacional, para sobreviver, tenha de responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do ambiente”.

Por meio dos resultados de uma empresa é possível avaliar sua continuidade. Mosimann e Fisch (1999, p. 116) lembram que, mesmo de forma independente, porém, estruturalmente interligadas, a “gestão da empresa inclui sua estrutura organizacional, ou seja, os diversos segmentos que perfazem o todo, os quais são denominados órgãos. A missão de todas as áreas de uma empresa é dar suporte à gestão dos negócios de modo a assegurar que a mesma atinja seus objetivos”.

Qualquer empresa possui uma missão, decorrente do objetivo que será desempenhado no ecossistema, podendo ser caracterizada de forma ampla, genérica e flexível. Hampton (1990, p. 165) expõe que “a noção de que as organizações podem ter uma missão reflete a visão de que elas são mais do que simples sistemas técnicos e administrativos. Elas são instituições, com personalidade e propósito. Declarar a missão de uma organização é declarar sua razão principal e transcendental de existir. É identificar a função que a firma desempenha para a sociedade, bem como seu caráter básico e sua filosofia”.

O conhecimento da missão contribui na gestão com abordagens concretas, por intermédio de ações estratégicas de atuação e de desempenho. Porter (1999, p. 9) aborda que “o desempenho de qualquer empresa num determinado ramo de atividade é divisível em duas partes: a primeira é atribuível ao desempenho médio de todos os concorrentes do setor, e a segunda decorre do desempenho relativo da empresa no setor acima ou abaixo da média”. As diferenças de desempenho podem-se atribuir às decisões tomadas pelos gestores, essenciais para a obtenção dos objetivos e resultados pretendidos.

Nesta compatibilidade de ações, Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 351) citam que, “na gestão das diversas atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, implementar planos adequados e proceder uma visão sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados”. Essas ações planejadas formam o processo de gestão, identificadas pelas etapas de planejamento, execução e controle.

A preocupação das organizações com o controle e acompanhamento das atividades desenvolvidas, resultou na difusão das atividades da controladoria. A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos. É definida por Mosimann e Fisch (1999, p. 88) como “um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa e o outro, como uma área do conhecimento humano com fundamento, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”.

Essa não se limita somente ao sistema contábil, engloba as informações necessárias às tomadas de decisões. Kaplan e Norton (1997, p. 40) manifestam esta ênfase no sentido de que, “os usuários estão preocupados com o futuro, enquanto os relatórios contábeis das empresas de hoje focalizam o passado. Embora as informações sobre o passado sejam indicadores úteis do desempenho futuro, os usuários também precisam de informações voltadas para frente”.

Os gestores desejam informações que os ajudem a prever o desempenho das empresas. A dinâmica de mercado faz com que as empresas sejam inovadoras, tendo que utilizar técnicas de gestão e medidores de desempenho que possibilitem aos gestores planejar, executar e controlar de maneira eficaz. A controladoria exerce essa função, juntamente com as atribuições do *controller*, para manter o gestor informado sobre os eventos empresariais de cada área e da empresa como um todo.

Neste sentido, Borinelli (2006, p. 12) menciona que “a Controladoria deve exercer um papel extremamente relevante no cumprimento da missão da empresa e na garantia de sua sobrevivência e continuidade”. No entanto, o autor faz o seguinte questionamento: “Será que, na prática, tal papel relevante tem sido mesmo desempenhado?” Depreende-se com base no exposto que é importante colher evidências empíricas sobre o que é preconizado na literatura.

### 3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Devido ao alcance, complexidade e impacto, o sistema de informação objetiva a capacitação do gestor. No entanto, devido ao número de dados produzidos pela organização, é necessário um componente de processamento de informações. Porter (1999, p. 88) afirma que “o componente de processamento de informação abrange os passos indispensáveis para captação, manipulação e distribuição dos dados necessários ao desempenho da atividade”.

Gomes e Salas (2001, p. 22) citam que, “para alcançar seus objetivos, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização”. Isso posto, o *controller* passa a controlar as atividades que necessitam julgamento nos diferentes ambientes e alternativas, havendo assim uma sinergia no contexto organizacional.

Para que as informações sejam objetivas e atinjam seus propósitos na tomada de decisões de uma empresa, devem ser identificadas e analisadas, por meio dos processos de mensuração e avaliação, sendo

relevantes na dinâmica dos resultados da empresa (ANSOFF; MACDONNELL, 1993). A utilização de um sistema de informação pela organização, tem por finalidade o fornecimento das informações aos usuários de cada área, capacitando o gestor a avaliar os riscos das decisões.

Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p. 22) ressaltam que “os sistemas de informações desempenham um papel vital em nossa vida cotidiana. Os SIGs são um tipo especial de sistema de informações que fornece informações sobre processos e eventos de negócios que afetam a organização”. Isso possibilitará uma integração entre os componentes do sistema de informação e o produto por ele disponibilizado, resultando na avaliação e aplicação das decisões mais assertivas.

O processo de gestão enfoca as informações que sejam necessárias à geração de riqueza pela empresa. Drucker (1999, p. 97) expõe quatro conjuntos de instrumentos para diagnósticos: “informação base, produtividade, competência e informações a respeito do conjunto de alocação de recursos escassos”. Esse conjunto constitui as ferramentas do executivo para gerenciar os negócios correntes, com garantia de obtenção dos resultados desejados.

No ambiente empresarial há uma variedade de características que envolve a administração da organização. Leone (2000) afirma que as informações isoladas não dispõem de relevância, cabendo a combinação entre dados monetários e não-monetários, cujo produto será um índice ou indicador de suporte à decisão, estruturado em relatórios contábeis gerenciais. Frezatti (1997) lembra que com o fortalecimento dos relatórios gerenciais, pretende-se aliar potencialidades para melhor gerenciar as decisões.

O sistema de informações deve proporcionar um conjunto de relatórios com informações por área e corporativas, que permitem ao gestor visualizar as partes e a organização no todo. Kanitz (1976) explica que dentre as atribuições do *controller*, está a missão de subsidiar o administrador com relatórios que projetem a rentabilidade dos negócios nas diversas atividades, examinando vários ambientes e, por meio de simulações, realizar previsões de custos, desenvolvimento de novos produtos, informações sobre mercado, posicionamentos e perspectivas de crescimento.

Laudon e Laudon (1999, p. 26) explicam que “cada área funcional de uma firma desenvolve sistemas: há sistemas de fabricação e produção; sistemas de finanças e contabilidade; sistemas de vendas e marketing; e sistemas de recursos humanos”. Destacam ainda que alguns desses sistemas podem dar suporte a processos que abrangem mais de uma função. Adicionalmente, os autores ressaltam que os sistemas “servem diferentes níveis: sistemas em nível estratégico ajudam os planos da gerência sênior; sistemas para as gerências intermediárias ajudam no controle das atividades diárias das organizações; [...] sistemas operacionais são usados em produção e expedição”.

Embora se entenda que diversas informações geradas pelos sistemas dêem suporte a processos que cobrem simultaneamente várias funções em uma empresa, nesta pesquisa considerou-se o conjunto de relatórios gerenciais gerados pelos sistemas de informação para resolver problemas em áreas funcionais específicas propostos por Laudon e Laudon (1999). Portanto, a investigação dos relatórios gerenciais utilizados pelas empresas nos níveis estratégico, tático e operacional pautou-se nesta proposta.

#### 4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Kerlinger (1980) destaca que, para ter validade científica, a pesquisa precisa ser delineada de forma adequada e que atenda a seus propósitos. O delineamento passa a ser a planta da pesquisa, podendo ser denominado como planejamento, e refere-se ao plano e à estrutura da pesquisa.

Assim, os objetivos da pesquisa evidenciam-na como uma pesquisa descritiva, Vergara (2003 p. 47) apresenta a pesquisa descritiva como àquela que “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno”. Nesse tipo de pesquisa não há o compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

A pesquisa descritiva teve como base um levantamento ou *survey*. De acordo com Gil (1999, p. 70), o levantamento é a “interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Solicita-se informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”.

Quanto ao número de momentos ou aos pontos no tempo em que os dados foram coletados, a pesquisa caracteriza-se como sendo *cross-sectional* (corte transversal). Pode ser descrita como “a coleta dos dados que ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou de várias variáveis em um dado momento” (FREITAS et al., 2000, p. 106).

A população da pesquisa compreendeu as empresas centenárias ativas do Rio Grande do Sul, que são formadas por um universo de 27 empresas, conforme pesquisa do Jornal do Comércio do Rio Grande do Sul, publicada no dia 22 de março de 2004 (EMPRESAS CENTENÁRIAS HISTÓRIAS DE SUCESSO, 2004). Este universo está localizado em várias cidades do Estado, sendo que 14 empresas encontram-se no município de Porto Alegre, capital do Estado; seguindo-se São Leopoldo, com 3 empresas; Caxias do Sul e Santa Cruz do Sul, ambas com 2 empresas; as demais empresas centenárias encontram-se espalhadas em outras cidades.

Dadas as características do universo da pesquisa e em se tratando de uma população finita, composta por 27 empresas, não houve a aplicação de critérios de amostragem. Buscou-se investigar todo o universo. Do universo da pesquisa, 13 empresas colaboraram, respondendo o instrumento de pesquisa, considera-se essa a amostra da pesquisa. Com aquelas que concordaram em participar da pesquisa foi agendada a data e o horário para entrevista e aplicação do questionário.

Para o tipo de pesquisa realizada, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. O questionário aplicado constituiu-se de: 11 questões para a caracterização da empresa; 6 questões para descrever as funções da controladoria; e 6 questões para investigar as informações fornecidas/utilizadas no processo de gestão. Os dois últimos blocos de questões constituíram-se de diversas categorias com vistas aos objetivos da pesquisa, conforme pode ser observado na seção da análise dos dados.

As questões do instrumento de pesquisa sobre a utilização das informações nas diversas áreas (produção, vendas e marketing, contabilidade e finanças, recursos humanos) das empresas pautaram-se na proposta apresentada por Laudon e Laudon (1999, p. 27-37). Nela são contemplados relatórios gerenciais específicos para as diferentes áreas da empresa nos níveis estratégico, tático e operacional do processo de gestão empresarial.

A fase de análise dos dados implica na investigação do material obtido na pesquisa de campo. Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p. 439-440) definem que análise e interpretação dos dados “é a busca do sentido mais amplo dos resultados da pesquisa”. A abordagem metodológica utilizada na análise e na interpretação dos dados foi predominantemente quantitativa.

Como limitações da pesquisa destacam-se as decorrentes da estratégia adotada para o desenvolvimento do estudo. Primeiramente, os resultados da pesquisa não podem ser extrapolados para outras empresas, além das pesquisadas. Outra limitação da pesquisa diz respeito a lista de empresas utilizada como referência, é possível que o universo seja mais amplo, mas não se teve acesso a um cadastro que arrole o ano de fundação de todas as empresas constituídas no estado.

## 5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na descrição e análise dos dados apresentam-se as características das empresas pesquisadas; as funções da controladoria nas empresas objeto de estudo; as características do sistema de informação nas empresas pesquisadas; as informações fornecidas ao processo de planejamento, execução e controle das empresas pesquisadas; e o uso das informações geradas nas diferentes áreas das empresas pesquisadas.

As empresas centenárias gaúchas que responderam ao instrumento de pesquisa são representadas por 13 de um universo de 27 empresas. No Quadro 1 é apresentada a razão social das empresas respondentes do instrumento de pesquisa.

Nº	Empresas Respondentes do Roteiro de Entrevista
1	Casa Augusto Ltda.
2	Companhia Carris Porto-Alegrense
3	Confiança Companhia de Seguros
4	Fiateci Cia Fiação e Tecidos S.A.
5	Gráfica Saile Ltda.
6	Indústria e Comércio Hadrich Ltda.
7	Livonius Administração e Corretagem de Seguros Ltda.
8	Máquinas Schreiner Ltda.
9	Metalúrgica Gerdau S.A.
10	Metalúrgica Metz Ltda.
11	Ótica e Joalheria Foernges Ltda.
12	Rotermund S.A. Indústria Gráfica
13	Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo

Quadro 1 – Identificação das empresas respondentes

Fonte: dados da pesquisa.

Por mais rigorosa que seja a coleta dos dados, muitas vezes não é permitido ao pesquisador observar todos os elementos do grupo. Nessa pesquisa, a amostra contempla um número representativo de elementos que corresponde a 48,10% do universo da pesquisa.

### 5.1 Características das empresas pesquisadas

Em atendimento ao primeiro objetivo específico do estudo procurou-se caracterizar as empresas pesquisadas, cuja síntese é evidenciada no Tabela 1.

**Tabela 1 – Características das empresas pesquisadas**

<b>Características das Empresas Pesquisadas</b>	<b>Nº de Empresas</b>	<b>%</b>
<b>Tempo de atividade das empresas</b>		
100 a 105 anos	3	23,00
106 a 110 anos	2	15,40
111 a 115 anos	2	15,40
Acima de 116 anos	6	46,20
Total	13	100,00
<b>Atividade econômica das empresas</b>		
Indústria	7	53,80
Serviços	4	30,80
Comércio	2	15,40
Total	13	100,00
<b>Descendência dos fundadores</b>		
Alemã	9	69,20
Brasileira (Portuguesa)	2	15,40
Espanhola e Suíça (uma empresa de cada descendência)	2	14,40
Total	13	100,00
<b>Localização geográfica das empresas</b>		
Porto Alegre	8	61,50
Estância Velha, Montenegro, Novo Hamburgo, Santa Cruz do Sul, São Leopoldo (uma empresa em cada cidade)	5	38,50
Total	13	100,00
<b>Natureza jurídica das empresas</b>		
Limitada	7	53,80
Sociedade Anônima	5	38,50
Cooperativa	1	7,70
Total	13	100,00
<b>Composição societária</b>		
De 2 a 5 sócios	9	69,20
Mais de 5 sócios	4	30,80
Total	13	100,00
<b>Controle acionário das empresas</b>		
Familiar	8	61,50
Terceiros	5	38,50
Total	13	100,00
<b>Geração familiar que controla as empresas</b>		
Terceira geração	2	25,00
Quarta geração	4	50,00
Quinta geração	2	25,00
Total	8	100,00
<b>Tipo de capital</b>		
Fechado	12	92,30
Aberto	1	7,70
Total	13	100,00
<b>Porte das empresas pesquisadas</b>		
Pequena e Microempresa	8	61,50
Média	1	7,70
Grande	4	30,80
Total	13	100,00
<b>Número de empregados</b>		
Até 19	3	23,00
20 a 99	4	30,80
100 a 499	2	15,40
500 ou mais	4	30,80
Total	13	100,00

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que 46,20% das empresas pesquisadas encontram-se em atividade acima de 116 anos, seguido por 23,00% que operam entre 100 e 105 anos, 15,40% que estão ativas entre 106 e 110 anos, finalizando com 15,40% que operam entre 111 e 115 anos.

A atividade com maior representatividade é a indústria, com 53,00%, estando distribuída entre as atividades de metalúrgica, tecidos e gráfica; seguida pela atividade de serviços, com 30,00%; e o comércio, representado por 15,40% das empresas. Das empresas pesquisadas, 57,14% das com mais de 116 anos dedicam-se à atividade industrial e 42,86% à atividade de serviços, demonstrando que há predominância da atividade industrial.

Observa-se que 69,20 % das empresas pesquisadas possuem origem germânica, seguida por 15,40% de origem portuguesa, finalizando com 7,70% por espanhóis e por suíços, respectivamente. Essa predominância é decorrente do fato da colonização do Estado do Rio Grande do Sul ter basicamente origem germânica.

Na cidade de Porto Alegre, estão instaladas 61,50% das empresas pesquisadas. Das 8 empresas que se encontram instaladas em Porto Alegre, 3 são descendentes das colônias de Montenegro, Nova Petrópolis e Santo Augusto. As 2 empresas que atuam na atividade comercial foram fundadas em Porto Alegre, uma comercializa artigos em couro e a outra confecciona lentes ópticas. As demais empresas permanecem instaladas nas cidades formadas ao longo do tempo, originárias das colônias alemãs.

Várias dessas empresas que se instalaram nas colônias alemãs, formadas no período da colonização, migraram para Porto Alegre com o objetivo de comercializar os excedentes de suas produções agrícolas, instalando-se na capital por identificarem melhores oportunidades. Outro fator decorre de imigrantes que visualizaram na cidade a possibilidade de exercerem o mesmo ofício que realizavam na Alemanha, pois não se adaptavam ao trabalho agrícola.

Verifica-se que 53,80% das empresas pesquisadas têm como forma de constituição jurídica a empresa limitada, 38,50% sociedade anônima e 7,70% são cooperativas. Diferenciam-se as cooperativas das sociedades mercantis uma vez que as cooperativas têm como foco a promoção do trabalho dos seus sócios, sem visar lucros, efetivando-se pela contribuição e colaboração mútua dos seus sócios; já as sociedades mercantis sobreviverão se obtiverem lucros das atividades que exploram.

Das empresas pesquisadas, 69,20% são formadas por até 5 sócios e 30,80% são formadas por mais de 5 sócios. Adicionalmente, 8 possuem controle acionário ou societário familiar e 5 empresas o controle é de terceiros. Portanto, o aspecto social da empresa e as necessidades de manutenção da família possibilitaram às empresas de controle familiar pesquisadas atingir um século de funcionamento, mantendo o controle no seio da família.

Observa-se que 50,00% das empresas são administradas pela quarta geração familiar; seguida pela terceira e pela quinta geração, com 25,0% cada uma. Em pesquisa divulgada pela Revista Exame (2005), foi apresentado que, em todo mundo, a sucessão é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares. O estudo apresentou que, de cada 100 empresas familiares, 34 chegam à segunda geração, 12 chegam à terceira e 3 chegam à quarta geração. Comparando com essa pesquisa, as empresas respondentes superam as tendências mundiais de sucessão, uma vez que 50,00% das empresas pesquisadas encontram-se na quarta geração dos negócios.

O tipo de capital das empresas mostra predominância de empresas de capital fechado, com 12 empresas. As empresas de capital aberto (que negociam ações em bolsa de valores) são obrigatoriamente sociedades por

ações, existindo ainda aquelas denominadas sociedades anônimas de capital fechado (sem ações negociadas em bolsa de valores). Das empresas pesquisadas constituídas na forma de sociedade anônima, apenas uma possui o capital aberto, a mais jovem empresa centenária do Rio Grande do Sul. No mercado de ações, é uma das empresas brasileiras a ter suas ações negociadas no exterior, é listada nas Bolsas de Valores de Nova Iorque (são negociados *American Depositary Receipt*), de Madri e de São Paulo.

A pesquisa revelou que 38,50% das empresas pesquisadas classificam-se como pequenas e 23,00% por microempresas, seguida por 30,80% de grande porte e 7,70% de médias empresas. Para esta classificação foram utilizados os critérios estabelecidos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) (2005), sendo que o parâmetro utilizado como base é o faturamento bruto anual.

Para classificação empresarial quanto ao número de empregados utilizou-se o critério adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005). Nota-se que 30,80% das empresas classificam-se como de grande porte, 30,80% são pequenas empresas, 23,00% são formadas por microempresas e 15,40% médias empresas.

Em relação ao perfil societário, é possível sintetizar algumas características das empresas pesquisadas. Essas características podem ser identificadas na Tabela 2.

**Tabela 2 – Síntese do contexto societário das empresas pesquisadas**

Controle	Natureza jurídica		Capital		Número de sócios		Geração que controla		
	Ltda.	S.A.	Fechado	Aberto	Até 5	Mais de 5	3ª	4ª	5ª
Familiar	6	2	7	1	7	1	2	4	2
Terceiros	2	2	4	-	2	2	-		

Fonte: dados da pesquisa.

Nas empresas de controle familiar predominam a natureza jurídica de empresa limitada, de capital fechado, com até cinco sócios, tendo a quarta geração no comando da empresa. Nas empresas com controle de terceiros, há duas empresas de natureza jurídica limitada e duas sociedades anônimas. Mesmo sendo controladas por terceiros, elas mantêm o capital fechado. Quanto ao número de sócios, duas empresas são formadas por até cinco sócios e duas empresas são formadas por mais de cinco sócios.

## 5.2 As funções da controladoria nas empresas objeto de estudo

No que concerne ao segundo objetivo específico, verificar as funções da controladoria nas empresas objeto de estudo, na Tabela 3 apresentam-se os resultados da pesquisa.

**Tabela 3 – Funções da controladoria nas empresas pesquisadas**

Controladoria nas Empresas Pesquisadas	Nº de Empresas	%
<b>Responsável pela contabilidade</b>		
Terceirizado	8	61,50
Própria	5	38,50
Total	13	100,00
<b>Motivação para ter contabilidade própria</b>		
Sigilo	2	40,00
Porte	1	20,00
Legislação	1	20,00

Controle	1	20,00
Total	5	100,00
<b>Motivação para ter contabilidade terceirizada</b>		
Custo	6	75,00
Legislação	2	25,00
Total	8	100,00
<b>Existência do departamento denominado controladoria</b>		
Não possui	10	76,90
Possui	3	23,10
Total	13	100,00
<b>Nível hierárquico da controladoria nas empresas que a possuem</b>		
Estratégico	2	66,70
Operacional	1	33,30
Total	3	100,00
<b>Responsável pelo gerenciamento das informações nas empresas que não possuem controladoria</b>		
Diretoria	3	30,00
Área de Contabilidade	5	50,00
Área de Sistemas de Informação	1	10,00
Áreas de Sistemas de Informação e de Contabilidade	1	10,00
Total	10	100,00

Fonte: dados da pesquisa.

A pesquisa revelou que 61,50% das empresas terceirizam a contabilidade, delegando essa função para escritórios de contabilidade; e 38,50% das empresas mantêm a contabilidade dentro da própria empresa. Denota-se que na maioria das empresas pesquisadas não predomina a preocupação com uma contabilidade de gestão, orientada para o gerenciamento dos negócios, pois a contabilidade é realizada em escritório de contabilidade (terceirizada).

Das empresas que realizam a contabilidade própria, uma fez esta opção para obter maior controle das informações da empresa, uma em virtude da legislação, uma devido ao porte da empresa e duas para garantir maior sigilo das informações e segurança aos investidores. Das empresas que possuem contabilidade terceirizada, seis apontaram como motivação o custo de manter uma contabilidade própria e duas consideram que além do custo, há o fato da complexidade da legislação fiscal. As decisões tomadas nessas empresas estão suportadas por outras fontes de informação.

A pesquisa apontou que 76,90% das empresas não possuem um departamento denominado controladoria e 23,10% têm em seu organograma o órgão denominado controladoria. Das três empresas que estão com a controladoria estruturada, em duas o posicionamento está no nível estratégico e em uma está no nível operacional. As duas empresas que possuem controladoria no nível estratégico mantêm a contabilidade na própria empresa, e na que tem a contabilidade terceirizada a controladoria está no nível operacional.

Naquelas empresas em que não há controladoria, em 50,00% delas a área da contabilidade gerencia as informações; seguido por 30,00% em que são gerenciadas pela diretoria; e com distribuição uniforme de 10,00% pela área de sistemas de informação e pela área de sistemas de informação e de contabilidade. Portanto, naquelas empresas que não possuem o órgão controladoria, predomina a contabilidade, mesmo que realizada fora da empresa, como gerenciadora das informações necessárias ao processo de gestão.

### 5.3 Observações sobre o sistema gerador das informações

Em relação ao terceiro objetivo específico, vale destacar que a informação conjugada com a tecnologia da informação tornou viáveis novas alternativas de gestão. Nas empresas pesquisadas, questionou-se sobre o sistema de geração das informações conforme Tabela 4.

**Tabela 4 – Sistema de geração de informações**

<b>Sistema de Informações das Empresas Pesquisadas</b>	<b>N° de Empresas</b>	<b>%</b>
<b>Utilização de sistema de informação de gestão</b>		
Possui	9	69,20
Não possui	4	30,80
Total	13	100,00
<b>Critérios para aquisição do sistema de informação de gestão</b>		
Adquirido de terceiros	5	55,60
Consultoria, adquirido de terceiros e adaptado	2	22,20
Desenvolvido na empresa	1	11,10
Terceiros adaptado	1	11,10
Total	9	100,00
<b>Áreas integradas pelo sistema de informação</b>		
Finanças	9	100,00
Produção	8	88,90
Contabilidade	5	55,60
Vendas e Marketing	5	55,60
Recursos Humanos	4	44,40
<b>Características do sistema de informação de gestão</b>		

Fonte: dados da pesquisa.

Das empresas pesquisadas, 69,20% possuem sistema de informação de gestão e 30,80% não possuem. Nas quatro empresas que não possuem sistema de informação de gestão, constatou-se que são de controle familiar, não possuem órgão de controladoria e a contabilidade é terceirizada. Além disso, o responsável pelo gerenciamento das informações exerce cargo de direção, possui idade superior a cinquenta anos, trabalha na empresa a mais de vinte anos.

Em 55,60% das empresas que possuem sistema de informação de gestão foi adquirido de terceiros, em 22,20% por meio de consultoria, adquirido de terceiros e adaptado. Na pesquisa identificou-se que a consultoria consistiu na busca de profissional de sistema de informação para entender o negócio do cliente/usuário, a fim de oferecer soluções informatizadas. Ainda, 11,10% das empresas optaram por desenvolvimento interno e em 11,10% foi adquirido de terceiros e realizaram adaptações. Infere-se que há predominância pela aquisição de terceiros, mesmo considerada a necessidade de adaptações para atender as exigências da organização.

Relativamente às áreas integradas pelo sistema de informação de gestão, observa-se que a área de finanças possui 100,00% de integração com as áreas de produção, contabilidade, vendas e marketing e recursos humanos. A seguir, a área de produção está integrada em 88,90%; a área da contabilidade e a área de vendas e marketing estão integradas em 55,60%, cada uma; e a área de recursos humanos está integrada em 44,40% nas empresas pesquisadas.

Buscou-se ainda identificar algumas características do sistema de informação de gestão que é utilizado pelas empresas pesquisadas, conforme demonstrado na Tabela 5.

**Tabela 5 – Características do sistema de informação de gestão**

<b>Fornecimento das informações</b>	<b>Empresas</b>	<b>%</b>
O sistema faz projeções, responde a perguntas relacionadas com dados internos e externos e, geralmente, as informações geradas pelo sistema são direcionadas para administradores seniores.	4	44,40
O sistema gera relatórios que priorizam a análise para decisão. Trabalha com pequeno volume de dados, direcionando as informações para uma perspectiva mais analítica.	4	44,40
O sistema gera relatórios detalhados, sumários e listagens, sendo utilizado pelo pessoal de operações e supervisores.	6	66,70
O sistema gera relatórios de exceção, utilizados por gestores de nível médio. Gera relatórios com saída em formatos fixos e padronizados. As alterações desenvolvidas têm por base alguma necessidade formal do usuário.	4	44,40
O sistema é utilizado para gerenciar documentos, programação e correios internos, principalmente no trabalho de secretárias.	4	44,40

Fonte: dados da pesquisa.

No que concerne às características do sistema de informação de gestão, nota-se que em 66,70% das empresas pesquisadas o sistema de informação gera relatórios detalhados, sumários e listagens, sendo utilizado pelo pessoal de operações e supervisores. Além disso, observa-se que há uniformidade de 44,40% nas demais características apresentadas.

A pesquisa buscou identificar também a qualidade das informações da controladoria obtidas no sistema de informação de gestão, cujos resultados são apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6 – Qualidade da informação**

<b>Informação</b>	<b>Sistema de Informação de Gestão</b>					
	<b>Não atende</b>		<b>Atende com deficiência</b>		<b>Atende satisfatoriamente</b>	
	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Confiabilidade	0	0,00%	6	66,70%	3	33,30%
Comparativa	1	11,10%	5	55,60%	3	33,30%
Produção da informação	1	11,10%	5	55,60%	3	33,30%
Origem / Fonte	4	44,50%	2	22,20%	3	33,30%
Grau de detalhe	0	0,00%	4	44,40%	5	55,60%
Atualização	0	0,00%	3	33,30%	6	66,70%
Tempo	1	11,10%	2	22,20%	6	66,70%
Destino	2	22,20%	0	0,00%	7	77,80%

Fonte: dados da pesquisa.

Dos aspectos qualitativos da informação gerada pelo sistema de informação de gestão, depreende-se que na confiabilidade das informações foi manifestada por 66,70% atendimento com deficiência; nas informações comparativas, em 55,60%; na produção de informação, em 55,60% das empresas.

No item origem e fonte, a pesquisa aponta que em 44,40% das empresas o sistema não atende a diversidade de origem dos dados. No grau de detalhamento das informações, embora 44,40% das empresas tenham indicado que o sistema atende com deficiência, em 55,60% das empresas atende satisfatoriamente.

Quanto ao tempo, o sistema atende satisfatoriamente em 66,60% das empresas. O mesmo ocorre quanto a atualização dos dados, que é atendida de forma satisfatória em 66,70% das empresas. Relativamente ao destino das informações, em 77,80% das empresas o sistema atende satisfatoriamente.

#### 5.4 Uso da informação gerada nas diversas áreas da empresa

Em relação ao quarto objetivo específico, que diz respeito ao uso da informação gerada nas diversas áreas da empresa, as informações foram tabuladas pelo critério “utiliza ou não utiliza a informação”. Para pesquisar a utilização das informações nas diversas áreas (produção, vendas e marketing, contabilidade e finanças, recursos humanos) das empresas, consideraram-se os relatórios gerenciais propostos por Laudon e Laudon (1999).

##### 5.4.1 Informação de produção utilizada

Na Tabela 7 são apresentados os dados relativos às informações de produção utilizadas ou não pelo gestor.

**Tabela 7 – Informação de produção utilizada pelo gestor**

Nível	Informação de produção	Utiliza a Informação		Não Utiliza a Informação	
		Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Estratégico	Pesquisa de novas tecnologias de produção	8	61,50	5	38,50
	Localização de novas fabricas, análise e viabilidade	5	38,50	8	61,50
	Pesquisa de tendências do mercado e participação da concorrência	10	76,90	3	23,10
Tático	Capacidade instalada	7	53,80	6	46,20
	Processos integrados por áreas	8	61,50	5	38,50
	Matéria prima disponível em estoque	8	61,50	5	38,50
	Custo real e custo padrão com apresentação das oscilações	10	76,90	3	23,10
	Análise da capacidade instalada comparado com a capacidade utilizada	6	46,20	7	53,80
	Cálculo e análise da mão-de-obra de cada departamento	10	76,90	3	23,10
	Análise da programação de produção	9	69,20	4	30,80
	Número de máquinas automáticas utilizadas em cada produto	6	46,20	7	53,80
	Máquinas inteligentes utilizadas e disponíveis	3	23,10	10	76,90
	Estações de trabalho utilizadas em cada produto	3	23,10	10	76,90
	Produtos em fabricação	6	46,20	7	53,80
	Estações de trabalho utilizadas em cada produto	3	23,10	10	76,90
Operacional	Análise dos produtos vendidos em relação às ordens de compra	5	38,50	8	61,50
	Recebimento de produtos prontos e expedição para o os clientes	5	38,50	8	61,50
	Custos da mão-de-obra direta e indireta	9	69,20	4	30,80
	Análise dos materiais necessários na produção dos produtos	9	69,20	4	30,80
	Horas paradas para manutenção	6	46,20	7	53,80
	Quebras e refugos de produtos e matéria-prima consumida	7	53,80	6	46,20

Fonte: dados da pesquisa.

No grupo de informação estratégica destaca-se a informação de pesquisa, de tendência do mercado e de participação da concorrência, com 76,90%. Em seguida, a informação de pesquisa de novas tecnologias de produção apresentou 61,50% de utilização; a localização de novas fábricas, análise e viabilidade são informações utilizadas por 38,50% das empresas pesquisadas.

No grupo de informação tática, observa-se que 76,90% das empresas pesquisadas utilizam a informação do custo real e do custo padrão com apresentação das oscilações. Análise da mão-de-obra de cada departamento produtivo, seguido pela informação de análise da programação de produção é utilizada por 69,20%, após processos integrados por áreas. Matéria-prima disponível em estoque é utilizado por 61,50% das empresas. Finalizando, com 53,80% de utilização consta a informação da capacidade instalada.

Nas informações operacionais, custos da mão-de-obra direta e indireta e a análise dos materiais necessários na produção dos produtos são utilizados por 69,20%. Por sua vez, quebras e refugos de produtos e matéria-prima consumida é utilizado por 53,80%. Produtos em fabricação e horas paradas para manutenção apresentaram índice de utilização em 46,20% das empresas pesquisadas.

#### 5.4.2 Informação de vendas e marketing utilizada

A informação de vendas e de marketing utilizada ou não nas empresas pesquisadas é apresentada na Tabela 8.

**Tabela 8 – Informação de vendas e marketing utilizada pelo gestor**

Nível	Informação de vendas e marketing	Utiliza a Informação		Não Utiliza a Informação	
		Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Estratégico	Análise das tendências de mercado	10	76,90	3	23,10
	Comparação dos cenários futuros com os cenários atuais	10	76,90	3	23,10
	Acompanhamento do desempenho da concorrência, nos produtos e no mercado	9	69,20	4	30,80
Tático	Vendas por linha de produtos	11	84,60	2	15,40
	Análise comparativa das estratégias de preço (planejado com o executado)	9	69,20	4	30,80
	Despesas reais comparadas com as orçadas, da área de vendas	10	76,90	3	23,10
	Pedidos por linha de produtos, por região e vendedor, para análise de mercado	9	69,20	4	30,80
	Contatos com possíveis clientes	3	23,10	10	76,90
	Comparação entre as vendas reais e as quotas estabelecidas	8	61,50	5	38,50
Operacional	Pedidos por linha de produtos atendidos e pendentes	6	46,20	7	53,80
	Desempenho dos pontos de venda comparado mês a mês	7	53,80	6	46,20
	Análise dos contatos realizados comparado com e vendas efetivadas	3	23,10	10	76,90
	Análise do volume de compras dos clientes em relação aos limites de crédito estabelecidos	9	69,20	4	30,80

Fonte: dados da pesquisa.

Nas informações estratégicas, 76,90% das empresas pesquisadas fazem uso da informação das tendências do mercado e da comparação dos cenários futuros com cenários atuais. O acompanhamento do desempenho da concorrência dos produtos no mercado é evidenciado pela pesquisa em 69,20%.

Nas informações táticas, vendas por linha de produtos mostra que 84,60% das empresas pesquisadas utilizam a informação. Segue-se despesas reais comparadas com as orçadas da área de vendas, que é utilizada por 76,90%. A informação de análise comparativa das estratégias de preço planejado com o executado e pedidos por linha de produtos, por região e por vendedor, para análise de mercado é utilizada por 69,20%. A informação de comparação entre as vendas reais e as quotas estabelecidas é utilizada por 61,50% das empresas pesquisadas.

No que concerne às informações operacionais, a análise do volume de compras dos clientes em relação aos limites de crédito estabelecidos está presente em 69,20% das empresas pesquisadas; desempenho dos pontos de venda comparados mês a mês é utilizado por 53,80%; acompanhamento dos pedidos por linha de produtos atendidos e pendentes é utilizado por 46,20% das empresas.

#### 5.4.3 Informação de contabilidade e finanças utilizada

Em relação às informações geradas pelas áreas de contabilidade e finanças, na pesquisa constaram-se os resultados apresentados na Tabela 9.

**Tabela 9 – Informação de contabilidade e finanças utilizada pelo gestor**

Nível	Informação	Utiliza a Informação		Não Utiliza a Informação	
		Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Estratégico	Análise do setor no mercado financeiro e de capitais, bolsa de valores.	3	23,10	10	76,90
	Análise dos reflexos econômicos regionais	6	46,20	7	53,80
	Previsões orçamentárias e adequações em decorrência dos fatos econômicos	8	61,50	5	38,50
Tático	Comparação do comportamento dos ativos	8	61,50	5	38,50
	Custos reais e orçados por área	10	76,90	3	23,10
	Comparativo dos valores orçados e realizados	10	76,90	3	23,10
	Operações realizadas no mercado, ações, títulos e demais papéis	3	23,10	10	76,90
Operacional	Produtos comercializados	10	76,90	3	23,10
	Receitas e despesas	13	100,00	0	0,00
	Valores a receber e a pagar, fluxo de caixa	13	100,00	0	0,00
	Relatórios contábeis Legais, Resultado seguido de variações.	11	84,60	2	15,40
	Gastos com folha de pagamento e pessoal por área	12	92,30	1	7,70

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação às informações estratégicas, ressalta-se que em 61,50% das empresas pesquisadas está presente a informação de previsões orçamentárias e adequações em decorrência dos fatos econômicos, que 46,20% valem-se da informação de análise dos reflexos econômicos regionais.

Quanto às informações táticas, observa-se que a informação resumo de custos reais e orçados por área e

a informação comparativa de valores orçados e realizados é utilizada em 76,90% das empresas, e que a comparação do comportamento dos ativos é acompanhada por 61,50% das empresas.

Nas informações operacionais, 100,00% das empresas pesquisadas fazem uso dos relatórios de receitas e despesas, valores a receber e a pagar, fluxo de caixa e relatórios gerenciais. O resumo dos gastos com folha de pagamento e pessoal por áreas estão presentes em 92,30%, já os relatórios contábeis legais, seguidos das variações, são utilizados em 84,60%. Por fim, com 76,90%, estão os relatórios dos produtos comercializados.

#### 5.4.4 Informação de recursos humanos utilizada

Os resultados da pesquisa apresentados na Tabela 10 demonstram as informações relativas aos recursos humanos.

**Tabela 10 – Informação de recursos humanos utilizada pelo gestor**

Nível	Informação	Utiliza a Informação		Não Utiliza a Informação	
		Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Estratégico	Planejamento dos recursos humanos necessários para novas fábricas	4	30,80	9	69,20
	Projeção da força de trabalho	4	30,80	9	69,20
	Análise dos fatores culturais da futura região	4	30,80	9	69,20
	Acompanhamento da evolução de gerentes chaves, para sucessão.	8	61,50	5	38,50
Tático	Comparativo do número de pessoas em cada área	6	46,20	7	53,80
	Alteração de funções na empresa	6	46,20	7	53,80
	Análise de desempenho da área	8	61,50	5	38,50
	Custos de contratação de cada área	7	53,80	6	46,20
	Acompanhamento do grau de instrução e desempenho individual	7	53,80	6	46,20
Operacional	Participação dos empregados nos treinamentos oferecidos – cursos	6	46,20	7	53,80
	Contratações por área.	6	46,20	7	53,80
	Utilização dos benefícios, como assistência social, planos de saúde, entre outros	8	61,50	5	38,50

Fonte: dados da pesquisa.

Nas informações estratégicas de recursos humanos destaca-se o acompanhamento da evolução de gerentes-chave em 61,50% das empresas pesquisadas. As demais informações, planejamento dos recursos humanos necessários para novas fábricas, projeção da força de trabalho e análise dos fatores culturais de cada região são utilizadas por 30,80% das empresas.

Nas informações táticas, 61,50% das empresas pesquisadas utilizam a informação de análise de desempenho da área. Custos de contratação de cada área e o acompanhamento do grau de instrução de desenvolvimento individual foram indicados com 53,80% de utilização. O mesmo ocorre com o comparativo do número de pessoas em cada área e com alteração de função na empresa, utilizados em 46,20% das empresas pesquisadas.

Nas informações operacionais, utilização dos benefícios, como assistência social, planos de saúde, é

acompanhado por 61,50% das empresas pesquisadas; participação dos empregados em treinamentos e contratações por área são utilizadas em 46,20% das empresas.

## 6 CONCLUSÕES

O estudo objetivou verificar o suporte de informações da controladoria na gestão das empresas centenárias do Estado do Rio Grande do Sul - Brasil. Para tal realizou-se pesquisa descritiva, do tipo *survey* com empresas em atividade há mais de cem anos no Rio Grande do Sul. Considerando-se os objetivos geral e específicos desta pesquisa, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

Em relação ao primeiro objetivo específico, como características das empresas pesquisadas há predominância da atividade industrial e a localização das empresas é na cidade de Porto Alegre e região metropolitana. A configuração societária de maior ocorrência é de empresas limitadas. A forma associativa é de até 5 sócios, controladas pela família, entre a quarta e quinta geração. O controle do capital é fechado e o porte das empresas pesquisadas concentra-se mais em pequenas empresas, considerado o seu faturamento.

Quanto ao segundo objetivo específico, sobre a existência do departamento denominado controladoria, observou-se que a maioria das empresas não possui em sua estrutura a controladoria. Aquelas que possuem a controladoria, ela está distribuída nos níveis estratégico e operacional. Nas empresas em que a controladoria está no nível estratégico, estas realizam a contabilidade na própria empresa, mantendo uma contabilidade de gestão. Já naquelas em que a controladoria está no nível operacional, a contabilidade é terceirizada.

Sobre as características do sistema gerador de informação nas empresas pesquisadas, constatou-se a predominância pela utilização de algum tipo de sistema de geração de informação. Dentre aquelas que utilizam sistema de gestão, predomina a opção por sistemas prontos disponíveis no mercado. Há, entretanto, a necessidade do sistema integrar a informação entre as diversas áreas da empresa, sendo que a pesquisa destacou que a área de finanças, contabilidade e produção, como as de maior interesse na percepção dos respondentes.

No que concerne à utilização de instrumentos gerenciais, a pesquisa mostrou que alguns instrumentos de gestão são utilizados com maior frequência. Essa revelação permite inferir que a gestão das empresas pesquisadas, distribuídas nas atividades de indústria, de comércio e de serviços, evidenciam a utilização de um conjunto similar de relatórios com informações de gestão. Por outro lado, diferem entre si em outros instrumentos gerenciais, o que pode decorrer em parte das atividades que realizam, mas também do desenvolvimento gerencial de cada organização.

Conclui-se que, mesmo não existindo o órgão de controladoria, as funções da controladoria está inserida no contexto da gestão. Sua implantação está relacionada à mudança de comportamento e de atitudes. Essas mudanças englobam também as do profissional da contabilidade, uma vez que as decisões vislumbram alcançar os objetivos da organização. Em vista das limitações decorrentes da estratégia da pesquisa, recomenda-se que futuras pesquisas sejam realizadas em outros estados e os resultados comparados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 343-355.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL (BNDES). **Carta Circular nº 64/02**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/produtos/download/02cc64.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2005.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. 2006. 352 f. Tese (doutorado em controladoria e contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EMPRESAS CENTENÁRIAS HISTÓRIAS DE SUCESSO. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, ano 71, p. 188–212, jan./mar. 2004. Encarte Empresas & Negócios.
- FERNÁNDEZ, Juan Antonio. Ensinamentos da arte da guerra. **Revista HSM Management**. São Paulo, v. 2, n. 49, p. 108-113, mar./abr. 2005.
- FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa *survey*. **RAUSP. Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.
- FREZATTI, Fabio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: relatório global 2004**. Disponível em: <<http://www.gemconsoirtium.org>>. Acessado: em 09 jun 2005.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional: textos e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de caso**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU: EDUSP, 1980.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEONE, George S. Guerra. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistema de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

PORTER, Michael E. **Competição - on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

REVISTA EXAME. **Pequenas Empresas e Grandes Negócios**. Editora Abril, Edição 16 de março de 2005.

SERVIÇO DE APOIO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). Disponível em: <[www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)>. Acesso em: 23 mar. 2005.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Welldford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU: EDUSP, 1987. 3 v.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.