

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA
DE FINANÇAS E CONTROLADORIA**

PATRÍCIA TRAMONTIN TONETTO

**A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DO PROCESSO DE
GESTÃO**

**CRICIÚMA
2015**

PATRÍCIA TRAMONTIN TONETTO

**A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DO PROCESSO DE
GESTÃO**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

Orientador (a): Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira

CRICIÚMA

2015

Dedico este trabalho aos meus pais e meu marido pelo apoio em todos os momentos, ao meu orientador pela amizade, conhecimento, mostrando o melhor caminho e aos amigos que incentivaram para realização deste.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, o criador do universo, por acompanhar a minha jornada, protegendo, guiando e dando força para enfrentar os desafios.

Aos meus pais por estarem comigo em todos os momentos da vida, pela força, incentivo para realização de mais esse objetivo.

Agradeço ao meu marido, pela paciência, carinho, compreensão, companheirismo e apoio para finalizar a monografia.

Ao meu querido orientador Leonel, que acompanha um pouco da minha trajetória desde a graduação, pela orientação segura, sempre disposto e atencioso a ajudar, o meu obrigada.

Aos meus amigos que escutaram reclamações, sempre com ombro amigo, dizendo que tudo daria certo e finalizaria mais uma meta da minha vida.

E, agradeço a todos que ajudaram direta ou indiretamente durante a pós-graduação e na elaboração desse trabalho, para que esta conquista se realizasse. Obrigada a todos.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

As modificações no ambiente operacional provocam alterações na forma de gestão das empresas. As responsabilidades dos diretores têm se transformado, devido ao aumento da complexidade na organização das empresas, o grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão. O processo de gestão das entidades compreende-se em planejamento operacional, planejamento estratégico, execução e controle, por meio deles são tomadas decisões relevantes para a eficácia organizacional. A controladoria consiste em um corpo de doutrinas, princípios e conhecimentos relativos à gestão e pode ser visto em duas vértices: como área do conhecimento, com fundamentos, conceitos e métodos e como órgão administrativo, com missão, funções e princípios norteadores, definidos pelo modelo de gestão do sistema da empresa. Diante desse contexto, o objetivo desse trabalho consiste em verificar o papel da controladoria como ferramenta de gestão. Dessa forma, caracteriza-se essa pesquisa como descritiva, por meio de procedimentos bibliográficos. Salienta-se compreender as ferramentas de gestão da controladoria, o papel do profissional contábil, pessoa responsável pelas informações que auxilia a prever os pontos críticos da empresa, juntamente com suas ferramentas de apoio estratégico, consiste no seu papel suprir os gestores com informações relevantes e em tempo real, para que possam tomar ações na condução estratégica da empresa.

Palavras-chave: Processo de Gestão. Modelo de Gestão. Controladoria.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA E PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	8
1.2.1 Objetivo geral	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 MODELO DE GESTÃO E O PROCESSO DE GESTÃO.....	11
2.1.1 Visão geral das empresas, missão, crenças e valores	12
2.1.2 Modelo de gestão	13
2.1.3 Processo de gestão e tomada de decisão	15
2.2 CONTROLADORIA	17
2.2.1 Definições da controladoria	19
2.2.2 Missão da controladoria	20
2.2.3 Funções e objetivos da controladoria	21
2.2.4 Profissional da controladoria - o <i>controller</i>	23
2.2.5 Estrutura administrativa da controladoria	25
2.3 CONTROLADORIA: SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	27
2.3.1 Planejamento estratégico	27
2.3.2 <i>Balance scorecard</i>	28
2.3.3 Planejamento operacional	30
2.3.4 Sistemas de informações de controladoria	31
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	33
4 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO	34
5 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os aspectos introdutórios sobre o tema em estudo, a problemática exposta será voltada a uma pesquisa bibliográfica sobre a controladoria no processo de gestão. Na sequência relata-se o objetivo geral e os específicos para sua realização, e em seguida descreve-se a justificativa do trabalho, tendo por fim a metodologia utilizada para sua elaboração.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Desde a Revolução Industrial, o progresso vem instigando mudanças nas gestões das entidades. As empresas conforme se desenvolvem exigem a maximização de desempenho e controle empresarial, dessa forma torna-se necessário que as entidades tenham uma gestão eficaz, forte, bem-sucedida para enfrentar os desafios e consolidar-se no mercado.

As entidades não preocupavam-se em desenvolver modelos de gestão, que utilizam a informação contábil ou gerencial para suas decisões. Com o desenvolvimento da contabilidade e a controladoria, e com os progressos tecnológicos, os empresários sentiram a necessidade de organizar, elaborar processos na busca de controle eficazes.

As organizações necessitam gerenciar ações para seu sucesso, isso exige estruturação organizacional, gerenciamento, que incluem melhorias no sistema de gestão. O desenvolvimento da controladoria surgiu por meio de princípios básicos de contabilidade, com funções de suporte, planejamento, controle interno, participando da formulação de estratégias, tornando-se responsável pelo alinhamento da empresa.

Nesse aspecto, a controladoria exerce papel essencial na empresa, onde apoia a avaliação de desempenho e de resultados, subsidia o processo de gestão, gera os sistemas de informação e atende os agentes de mercado.

Compreendendo o contexto descrito, pergunta-se: Qual o papel da controladoria como ferramenta de gestão?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho tem por objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar qual o papel da controladoria como instrumento de gestão.

1.2.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado, fazem-se necessários os seguintes objetivos específicos:

- Compreender as ferramentas de gestão da controladoria;
- Identificar o papel do profissional contábil no processo de gestão;
- Relatar o papel da controladoria no processo de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Dentro do contexto econômico, é inegável a crescente ênfase das mudanças que estão ocorrendo tanto na economia, nas tecnologias e na estrutura das organizações.

Com o avanço da globalização dos últimos anos, as empresas estão buscando ferramentas que as auxiliem a se manterem no mercado competitivo, isso se representa como estímulo ao desenvolvimento e uso de informações que facilitam na tomada de decisões. Torna-se cada vez mais importante que as empresas divulguem suas informações de forma coerente e explicativa.

A controladoria exerce papel preponderante para as empresas, por meio dela que são geradas informações a serem divulgadas, além das direções que podem ser seguidas pela entidade, observando as tendências organizacionais e mercadológicas. A controladoria pode ser vista de duas maneiras: a primeira como área de conhecimento, responsável por toda base conceitual e segundo como órgão administrativo, que responde pelo conhecimento necessário para implantação de

sistemas de informações, construção e manutenção dos controles internos.

Dessa forma, pode-se dizer que a controladoria dá suporte a gestão de negócios, mostrando caminhos a serem seguidos para que se possa buscar o atingimento de seu objetivo.

Mudanças ocorrerem na estrutura societária das empresas, modificando sua forma de gestão, as empresas à medida que se desenvolvem tendem a serem administradas não mais por membros da família, mas por pessoas cujos vínculos com o proprietário podem enriquecer a suas capacidades de gestão.

Nesse movimento de mudanças, o processo de gestão passa por desafios e os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão. As preocupações desafiam a capacidade dos gestores no que diz respeito a questões de discernimento, do que é ou não relevante, como inserir mudanças e obter resultados concretos.

As preocupações no mundo dos negócios sempre existiram, entretanto o ambiente torna-as mais agudas e o atual avanço tecnológico propicia o desenvolvimento de instrumentos e métodos operacionais eficazes.

Para resolver problemas, as empresas necessitam implantar metodologias, tecnologias adequadas nos subsistemas empresariais, como na organização, no modelo de gestão, no sistema de gestão, no sistema de informação, nos processos operacionais e dessa forma estarão mais adequadas para atingir seus objetivos.

Os sistemas de gestão, diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades, ele é estruturado com base na missão da empresa, suas crenças e valores.

Nos sistemas de informações, utilizam critérios que atendem necessidades informativas dos gestores, para que seu processo de tomada de decisão impulsionem ações, que aperfeiçoem resultados.

Assim, os relatórios dos sistemas voltam-se, portanto, para avaliação de resultados de produto/serviços gerados pelas suas atividades, e para avaliação de desempenhos das áreas organizacionais. Nesse processo, os sistemas utilizam de conceitos gerenciais contábeis, tais como: resultados econômicos, custos, margem de contribuição, caracterização de gestão organizacional, apuração de resultados operacionais e financeiros.

A controladoria monitora o sistema, auxilia na criação de parâmetros, na geração das informações, que orientam os gestores nas suas decisões voltadas ao resultado global da entidade.

Para que a gestão alcance seus objetivos, é necessário à participação de todos. Sendo imprescindível a presença de uma liderança forte, coerente nas suas atitudes e objetivos, ou seja, uma gestão organizada é a chave do sucesso de qualquer empresa.

Dessa forma, torna-se evidente o debate das funções da área de controladoria, que possui como uma de suas finalidades a manutenção dos sistemas de controles internos, além dos instrumentos de gestão.

Assim, com as mudanças no cenário empresarial, onde a competitividade torna-se cada vez mais acirrada, a busca pelo novo faz com que as organizações, tendem a se aprimorar e adequar as regras impostas pelo mercado, tanto na execução de estratégias, bem como nas avaliações gerenciais.

A elaboração desse trabalho, por meio de níveis teóricos, irá identificar a importância da controladoria, de como ela pode melhorar a eficácia nos resultados, além de informações necessárias para uma boa gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se conceitos sobre o modelo de gestão, controladoria, sua missão, visão, funções e seus aspectos conceituais como uma imprescindível ferramenta de apoio administrativo e gerencial, a alta gestão, destacando-se pelo seu papel no processo decisório.

2.1 MODELO DE GESTÃO E O PROCESSO DE GESTÃO

As pessoas possuem características próprias e individuais de desempenho, da mesma forma, as empresas com expressão econômica da sua atividade social, dotam-se de particularidades que se diferenciam uma das outras. Essas individualidades verificam-se como: eficiência e eficácia, estrutura física e organizacional e entre outros. Os principais aspectos dessas diferenciações se estabelecem pelo seu modelo de gestão e relaciona-se com a cultura organizacional que impactam no seu desempenho.

Assim, Nakagawa (1993, p. 37) comenta que “modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais”, o modelo possui objetivo de facilitar a compreensão das relações que ocorrem os elementos do sistema, processo ou eventos.

Gestão significa gerenciar, administrar, que de acordo com Nakagawa (1993, p. 39) “[...] é a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades.”

Dessa forma, o modelo de gestão é um elemento do subsistema institucional, que descreve as principais determinações, vontade e expectativas do gestor, de como as coisas devem acontecer.

Nesse sentido Padoveze (2003, p. 27) comenta que,

o modelo de gestão é a matriz do subsistema de gestão, que é traduzido na empresa dentro de um processo orientado que permita a ordenação de sua administração para o fluxo do processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, denominado de processo de gestão.

Esse processo tem por finalidade permitir que a empresa possa alcançar as metas dentro das diretrizes traçadas, atingir os resultados e objetivos apontados

pela visão empresarial. (PADOVEZE, 2003).

O processo de gestão não limita-se ao planejamento, inicia-se por meio dele, e incorpora todas as fases de execução das atividades, bem como do controle de execução das mesmas.(PADOVEZE, 2003).

Considera-se que, o modelo de gestão é um conjunto de normas e princípios, que orientam os gestores na escolha adequada para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

2.1.1 Visão geral das empresas, missão, crenças e valores

A empresa é uma unidade de recursos econômicos que visa criar riquezas, movimentando o mercado do fornecedor e do consumidor, denominando-se como um sistema aberto, que possui seus objetivos e funções.

O sistema aberto implica na ideia que importa recursos, os quais serão transformados em produtos e serviços para o mercado. (NAKAGAWA, 1993).

As empresas utilizam-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, cujo seu processo resulta em bens, serviços, riquezas e empregos, que serão fornecidos a sociedade. A entidade desenvolve inúmeras atividades de compras, produção e vendas, que contribuem para o alcance do seu objetivo almejado. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Para que ocorra esse desenvolvimento, é necessário possuir uma visão e organização do seu planejamento estratégico, precisa-se desenvolver e observar alguns aspectos como missão, visão, valores e crenças.

Os sistemas de uma empresa podem ser elencados da seguinte forma: institucional (missão, crenças e valores), administração (planejamento, controle, gerenciamento e mecanismo de controle), organização (estrutura, autoridade, responsabilidade, adequação da estrutura, adaptação e modificação). (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 8) comenta que missão “significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente de uma empresa; está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para satisfação das necessidades do consumidor.”

Padoveze (2003, p. 25) menciona ainda que a missão da empresa “visa

comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio,” por meio desse, reúne em poucas palavras a atividade da empresa, os mercados a atingir, os produtos e serviços que se quer fornecer a comunidade em relação aos seus concorrentes e as conquistas que a entidade quer conquistar.

A visão é um conjunto preciso e elaborado de uma ou duas frases que expressam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar. (PADOVEZE, 2003).

A declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios, que orientam as atividades e ações de uma empresa. (PADOVEZE, 2003).

Pode-se descrever ainda que, as crenças são verdades concebidas ou aceitas a partir da observação dos fatos e convivência em grupo de pessoas. (CROZATTI, 1998).

Segundo Padoveze (2003, p. 25) metas e objetivos são “uma lista com todas as principais metas que foram definidas para a empresa, juntamente com os objetivos que precisa alcançar para cumpri-las.” As metas correspondem ao caminho que será percorrido em um determinado prazo, para que a empresa possa alcançar o destino que anseia. Os objetivos são atos específicos que se relacionam com as metas e proporcionam detalhes sobre como deve ser feito e quando.

Embora seja diferente de uma empresa para outra, em função do tempo e evolução dos ideais, é necessário que a missão da empresa seja clara para seu desempenho, assim como suas crenças e valores dos principais gestores, que devem ser explicitadas em termos de missão e propósitos que compõem o sistema institucional.

2.1.2 Modelo de gestão

Os modos de operação das empresas referem-se à maneira de como a empresa organizará as suas atividades, recursos (pessoas), com aplicação de tecnologias, normas e regras, cada uma com suas diferenciações. Dessa forma, a gestão da empresa reflete sua cultura organizacional (ambiente), seus valores, sua visão (objetivos), sua missão (negócio).

Algumas diferenciações baseiam-se em crenças, valores, convicções dos administradores e gestores, estes que determinam as regras, diretrizes básicas para

sua empresa, ou seja, o seu modelo de gestão. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Padoveze (2003, p. 26) afirma que “modelo de gestão é o produto do subsistema institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir a sua missão com eficácia.”

Um modelo de gestão pode ser definido como um conjunto de princípios e definições que originam-se de crenças específicas e traduzem as ideias, valores dos executivos, que impactam no subsistema empresarial, ou seja, um modelo de controle, por meio dele, define-se as diretrizes de como os gestores irão ser avaliados, e os princípios de como a empresa será administrada. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Os modelos na realidade são imagens intelectuais, as quais desenvolvem-se o conhecimento adquirido de um trabalho ou não. Portanto, caracterizam-se como uma simplificação de determinada realidade, para facilitar a comunicação. (PETRY, NASCIMENTO, 2009).

Para obter êxito nos seus propósitos empresariais, o gestor deve estabelecer um modelo para sua gestão, no qual conduzirá o seu grupo na direção dos objetivos a serem alcançados, por meio das ações por ele idealizadas. (PETRY, NASCIMENTO, 2009).

Para Padoveze (2003, p. 26), o modelo de gestão ideal deve ser estruturado com os seguintes aspectos:

- o processo de gestão do sistema empresa: planejamento, execução, controle.
- a avaliação de desempenho das áreas e dos gestores: responsabilidades pelos resultados das áreas de suas responsabilidades.
- o processo decisório: Centralização ou descentralização.
- o comportamento do gestores: Motivação – empreendedores.

Assim, o modelo de gestão pode ser definido como conjunto de normas e princípios, que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas nas quais levará a empresa cumprir sua missão. (PADOVEZE, 2003).

Em outras palavras Figueiredo e Caggiano (2008, p. 14), mencionam os seguintes conceitos de modelo de gestão:

- estilo de gestão;
- processo de gestão;
- os princípios da organização;
- os princípios de comunicação/ informação;
- os conceitos e critérios de avaliação os gestores;
- avaliação de resultados (com finalidades específicas de otimização);
- avaliação de desempenho;
- conceitos de *accountability*.

Desse modo, o modelo de gestão reúne conceitos que formam a cultura organizacional, que, interage e conduzem na criação do modelo conceitual a ser adotado para gerir a empresa.

Percebe-se que as crenças e valores formam a cultura organizacional, onde interage e conduz na criação do modelo conceitual, ou seja, o modelo de gestão. A gestão dessa forma, é a atividade de se conduzir uma empresa a atingir o resultado almejado. Para um modelo ideal de gestão, deve-se assegurar a disponibilidade de manutenção de um processo de planejamento, controle e ajustes necessários que viabilizem a realização da missão e propósitos básicos da entidade.

2.1.3 Processo de gestão e tomada de decisão

O modelo de gestão é a matriz, é nele que se gera um processo orientado, que permite a ordenação de sua administração, para que o fluxo do processo de tomada de decisão, em todos os planos empresariais e de níveis hierárquicos, sejam denominados processo de gestão.

O processo de gestão pode-se definir como um método, ou forma de se realizar ou conciliar ações conjuntas para atingir um fim organizacional desejado. Esse deve estar oriundo por definições, mesmo que sejam informais, a todos os responsáveis pela gestão da organização, a fim de promover a sinergia para alcançar os objetivos. (PETRY, NASCIMENTO, 2009).

Para Figueiredo e Caggiano (2008), existem cinco funções principais para o processo de gestão, que são as quais: planejamento; organização; controle; comunicação e motivação.

O planejamento é um aperfeiçoamento das ações na qualidade do processo decisório, que considera todos os dados relevantes, antes de ser tomada a decisão de acordo com a estratégia traçada. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Organização envolve a definição da estrutura administrativa, sua função é coordenar tarefas, com propósito de facilitar o fluxo das informações para o tomador de decisões. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Padoveze (2003, p. 28) relata que controle “é um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas.” Assim, controle é um sistema de *feedback* que possibilita comparar o desempenho com os objetivos planejados.

Figueiredo e Caggiano (2008) comentam que comunicação, é uma troca de ideias, fatos e opiniões. A comunicação estabelece ligação de todas as funções gerenciais, pela transmissão de informações e instruções internas.

Motivação explana-se no envolvimento dos membros da entidade, pela busca de maneiras, de como aperfeiçoar a atuação individual. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Padoveze (2003, p. 27) enfatiza que o processo de gestão “também denominado de processo decisório, é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades.” Assim, o processo entende-se a relação de estados de um sistema, que possibilita a transformação das informações nas entradas do sistema, com saídas objetivas.

O processo de gestão auxilia no suporte para tomada de decisão, por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Em todo processo necessita-se de tomada de decisões, que também é um processo, pois consiste em procedimentos, que culminam com a tomada decisão. Necessita-se de decisões em todas as fases do processo de gestão, no planejamento estratégico, operacional, na execução, e no processo de controle. (PADOVEZE, 2003).

A tomada de decisão se divide em três etapas: o exame ou análise de problema; desenvolvimento de cursos de ações e a implementação da decisão. O exame é a identificação dos objetivos ou diagnósticos, o desenvolvimento do curso de ações, é a ação a ser tomada, e finalmente a decisão, para efetivar adequada implementação. (PADOVEZE, 2003).

Figueiredo e Caggiano (2008) comentam que, para uma tomada de decisão, a qualidade da informação é essencial, assim necessita-se de um sistema preparado de informações, que é pré-requisito do sucesso gerencial.

A informação é integração que combina os recursos organizacionais com o plano, direcionando para a realização dos objetivos, ou seja, é importante que a informação seja organizada e eficientemente manuseada, alcançando-se por meio de um sistema de informações gerenciais. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Para que qualquer empresa possua uma situação objetivada, é necessário que seja estabelecido um processo de gestão, e nele constitua-se de planejamento estratégico, operacional e controle. Esses processos de tomada de decisão transpassam todo o processo de gestão, um modelo que descreve os elementos relevantes de uma situação. Dessa forma, caracteriza-se como uma ferramenta importante para simular, idealizar através de fluxos, objetos, palavras, pois relaciona as situações ou objetivos específicos.

2.2 CONTROLADORIA

As empresas não se preocupavam em desenvolver ou utilizar modelos de gestão, que utilizavam a informação contábil ou gerencial para tomada de decisão. Assim, com o passar de décadas de desenvolvimento na área de contabilidade e controladoria, e com o avanço econômico, tecnológico e a busca pela competitividade, representou-se como um estímulo para o uso de sistemas de informações que auxiliassem nas decisões.

Os empresários começaram a sentir necessidade de organizar, elaborar fluxo de informações, agilizar processos, buscando alternativas de controle. (SHIER, 2005).

O desenvolvimento da controladoria ocorreu a partir de princípios básicos da contabilidade, com funções de suporte informacional, planejamento tributário, controle interno, elaboração de orçamentos, passando a participar na formulação de estratégias, e assim, tornando-se responsável pelo alinhamento estratégico das empresas. (LUNKES, SCHNORRENBARGER, GASPARETTO, 2010).

Nesse sentido, a controladoria representa extrema importância para as organizações, pois é a partir dela que são geradas informações a serem divulgadas,

além de nortes que podem seguir com as tendências mercadológicas. (ARRUDA, MADRUGA, JUNIOR, 2008).

Catelli (2001, p. 344) comenta que:

a controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Como ramo de conhecimento Catelli (2001) menciona que é responsável pelas bases teóricas e conceituais, para construção, manutenção dos sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que supram as necessidades dos gestores. E como unidade administrativa é responsável pela disseminação do conhecimento, direcionador de informações aos gestores para otimização de resultados.

Com o passar dos anos, a experiência tem indicado que esse sistema torna os gestores capazes de planejar, executar e controlar as atividades de uma empresa. O *controller* é o gestor desse sistema, o principal executivo da área de informações. (SILVA, 2009).

Sobre as funções a serem desempenhadas pela controladoria, destacam-se aquelas voltadas aos sistemas de informação, processo de gestão e as relacionadas ao controle, monitoramento das atividades e métodos internos, que medem a participação dos níveis de controle no controle organizacional. (SILVA, 2009).

Padoveze (2003, p. 36) enfatiza que, “a controladoria basicamente é responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado da companhia.” Portanto, ela deve atuar em todas as fases dos processos de gestão, com penalidade de não exercer sua função de controle e planejamento.

Além das funções gerenciais, precisa assumir suas funções regulatórias, que possuem ligação aos aspectos contábeis societários e legais. Sua estrutura necessita estar ligada aos sistemas de informações necessários á gestão. (PADOVEZE, 2003).

Padoveze (2003, p. 36-37) relata que, pode-se estruturar a controladoria

em duas grandes áreas, “a área contábil e fiscal: que é responsável pelas informações societárias, fiscais e funções de guarda de ativos, tais como: demonstrativos a serem publicados, controle patrimonial e seguros, gestão de impostos[...]”

A contábil pela geração de informação que decorre por meio de registros, dos diversos departamentos da entidade, sendo essência da controladoria. A fiscal, por onde a controladoria acompanha as questões tributárias, recomenda estratégias através do planejamento tributário. (SILVA, 2009).

Padoveze (2003, p. 37) ressalta ainda, a área de planejamento e controle, “que incorpora questão orçamentária, projeções, simulações, custos, e a contabilidade por responsabilidade.”

Para Silva (2009), é nessa dimensão onde obtém-se as informações para planejamento estratégicos e orçamentários, bem como para as demais etapas de execução e controle, nas quais as informações são a base na tomada de decisão e monitoramento das atividades da empresa.

A área de controladoria age mutuamente com as dimensões de controles, nas quais disponibilizam instrumentos para controle e monitoramento dos processos organizacionais de acordo com o modelo de gestão, disponibilizado informações que dão suporte aos gestores. Possui informações de controle das atividades e operações, demonstrando o que cada fato pode gerar e suas consequências, definindo-se como um instrumento importante para a empresa.

2.2.1 Definições da controladoria

A controladoria é definida como uma área da administração, no qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, atividades que permitam o adequado suporte ao processo de gestão. Ela baseia-se em princípios oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como: contabilidade, administração, economia e algumas outras.

A controladoria atua na totalidade do processo de formação de resultados, considerando os aspectos operacionais, tecnológicos e estruturais. (PELEIAS, 2002).

De acordo com Souza e Borinelli (2012, p. 11) a controladoria “é um

conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômico, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.”

Assim, a controladoria para fins de estrutura é um conjunto de conhecimentos, doutrinas e princípios que estabelecem bases teóricas que nos quais se fundamenta.

Quando se refere ao processo de gestão, a controladoria oferece sustentação teórica para o gerenciamento de informações, ao exercício de controle, definições de metas, em geral ao atendimento das necessidades dos gestores. (SOUZA, BORINELLI, 2012).

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relacionados à gestão econômica.

Para Figueiredo e Caggiano (1997), a controladoria pode ser vista com duas abordagens, uma como órgão administrativo, com função, missão e princípios norteadores e o modelo de gestão. E como área de conhecimento, com fundamentos, conceitos, princípios e normas.

Desse modo, a controladoria é uma área definida da entidade para auxiliar a tomar decisões sobre atividades, eventos, transações e com objetivo de dar suporte ao processo de gestão.

2.2.2 Missão da controladoria

A expressão missão pode ser definida como a razão da entidade, ou seja, o motivo que justifica a sua existência. Assim, uma empresa precisa delinear as áreas de responsabilidade, que possuam objetivos e atividades, coordenando-se para que a missão da empresa seja cumprida.

A controladoria é uma unidade dentro da empresa, que com uso da ciência contábil e do sistema de informação de controladoria, é responsável pela coordenação da gestão da organização. (PADOVEZE, 2003).

Catelli (2001, p. 346) relata que, “a missão da controladoria será: assegurar a otimização do resultado econômico da organização.” Dessa forma pode-se dizer que sua missão é dar suporte a gestão, assegurando assim que esta atinja seus objetivos.

Padoveze (2003) comenta que, a controladoria tem como missão sustentar todo o processo de gestão, por meio do seu sistema de informação.

De acordo com Padoveze (2003, p. 36) os sistemas de informação dividem-se em duas áreas:

os sistemas de informação de apoio às operações, que privilegiam as informações necessárias ao planejamento, execução e controle das atividades operacionais.

Os sistemas de informações de apoio à gestão, que tem por objetivo o controle econômico da empresa.

Os sistemas de informação da controladoria são integrados com os sistemas operacionais, e possui como característica a mensuração do planejamento, controle e avaliação dos resultados dos gestores. Assim, assegura a eficácia da empresa, mediante ao controle das operações e de seus resultados.

Portanto, a missão da controladoria é otimizar os resultados da empresa, através dos controles das operações, suportar todo o processo de gestão por mediação dos sistemas de informações.

2.2.3 Funções e objetivos da controladoria

A controladoria é responsável pela elaboração, manutenção e implementação dos sistemas de informações operacionais, contábeis e financeiros, com finalidades traçadas. Para que isso possa acontecer, a controladoria possui algumas funções.

As funções básicas da controladoria que levam essas informações identificam-se como: planejamento, controle, relatórios ou informações, contabilidade e outras responsabilidades. (BRITO, 2003).

Com a forte globalização que ocorre, a controladoria precisa acompanhar essas mudanças, e as suas funções precisam ser acrescidas de outras, monitorando as variáveis que impactam no negócio, que nos quais são regulamentadas pelo aspecto fiscal e contábil, tornando-se passíveis de identificação, mensuração e divulgação de usuários. (BRITO, 2003).

Peleias (2002, p. 14) reforça ainda que, “o principal processo decisório da empresa é composto pelas etapas de planejamento, execução e controle.” Esse

processo precisa ser adaptado à realidade da organização e estruturado dentro das etapas do processo de gestão.

Brito (2003) menciona que para fazer um planejamento, é necessário estabelecer e manter um plano integrado com as operações de longo e curto prazo, relacionados com as metas e objetivos da entidade, devem ser analisados e divulgados através dos sistemas de comunicação.

Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010, p. 110) elucidam que, controle é a “função que mede o desempenho presente em relação a padrões esperados, com a devida correção, quando necessário.” Ou seja, controle é desenvolver e revisar os processos dos sistemas de avaliação e desempenho das atividades da empresa, para que estas contribuam na execução dos trabalhos.

Relatórios servem para preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros, para que possam ser utilizados pela gerência no processo decisório, e servirem como referência aos objetivos da empresa. (BRITO, 2003).

Figueiredo e Caggiano (1997) relatam que, a contabilidade deve manter os registros de contabilidade geral e de custos, de acordo com os princípios da contabilidade, e organizados de acordo com as finalidades dos controles internos.

E sobre outras responsabilidades, administram-se as atividades que impactam no desempenho empresarial, promovem-se os relacionamentos com investidores, auditores, órgãos reguladores, que garantem a manutenção e os procedimentos de registros em dia. (BRITO, 2003).

Na função de controladoria cabe ao *controller*, projetar, implantar, coordenar e manter alimentado os sistemas de informações que atendam as necessidades do processo e planejamento da empresa. (BRITO, 2003).

Segundo Silva (2009, p. 8) as funções destacadas da controladoria são:

- subsidiar o processo de gestão;
- apoiar a avaliação de desempenho;
- apoiar a avaliação dos resultados;
- gerir o sistema de informação;
- atender aos agentes de mercado.

Dessa forma, as atividades estão relacionadas ao processo decisório da empresa, orientando-as através dos resultados obtidos, ao invés dos estimados e de quaisquer outros controles envolvidos da organização. (SILVA, 2009).

Para que as funções possam ser alcançadas, devem-se ter objetivos claros e viáveis.

Na visão de Catelli (2001) esses objetivos são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Atingir esse conjunto de objetivos significa obter resultados econômicos, e de acordo com as metas e condições estabelecidas, ou seja, decisões tomadas pela ótica da gestão econômica.

Observa-se, que a controladoria deve atuar nas organizações, exercendo funções que integram as informações das áreas relacionadas, auxiliar os gestores nas definições de estratégias e apoiar no processo de gestão, assim suprimindo as necessidades de controle e monitoramento das operações.

2.2.4 Profissional da controladoria - o *controller*

A controladoria foi um departamento criado no exterior e trazido ao Brasil, sendo importante para o crescimento, consolidação e sobrevivência da empresa.

Para ser exercida em suas totais atribuições, a controladoria deve ser conduzida por um profissional experiente, com vivência em finanças empresariais e habilidades de relacionamento com os gestores das diversas áreas. Esse profissional designa-se como *controller* ou controlador.

O *controller* é responsável pela controladoria e todo processamento de informações contábeis da organização, a sua atuação não se restringe a uma função específica, deve possuir visão ampla para atuar e controlar em todas as áreas da empresa. Geralmente está ligado diretamente a presidência ou diretor da empresa, no qual desempenha função de organizar e demonstrar os dados relevantes, para que exerça uma influência nas decisões dos gestores.

Morante e Jorge (2008) enfatizam as funções que destacam-se do *controller*,

- Implantação e atualização do planos de contas da organização;
- Preparação e interpretação dos relatórios financeiros;
- Verificação sistemática e permanente dos objetivos e metas;
- Compilação do ativo circulante da organização;

- Preparação e acompanhamento das responsabilidades fiscais da organização;
- Elaboração e análise de informações gerenciais;
- Elaboração do planejamento orçamentário;
- Análise e dimensionamento dos riscos físicos presentes na organização;
- Estabelecimento de métodos e sistemas de trabalho;
- Acompanhamento e implementação dos ativos fixos;
- Atuação na gestão financeira da organização;
- Análise e acompanhamento dos contratos da organização;
- Aprovação de pagamentos;
- Aplicação dos regulamentos e normas internas.

Por meio deste leque de atribuições, deduz-se que o profissional precisa reunir algumas habilidades específicas.

Silva (2009) informa que as principais funções do *controller* são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas atividades não diferenciam das demais áreas, mas se relacionadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da empresa e cumpridas de forma oportuna viabilizam o processo de gestão.

O *controller* necessita ter uma visão ampla, pois sua função não se restringe a uma só área específica e sim à atuação e controle de diversas áreas. Deve estudar métodos que utilizados melhorem o desempenho das tarefas, sugerir alterações que aperfeiçoem os resultados e deve suprir os gestores com informações necessárias, visando à eficácia operacional. (LUNKES, SCHNORRENBURGER, 2009).

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014) comentam que o *controller* deve ser um profissional multifuncional, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014) apontam que os conhecimentos exigidos para as funções de *controller* são:

- Contabilidade e finanças;
- Sistemas de informação gerenciais;
- Tecnologia da informação;

- Aspectos legais de negocio e visão empresarial;
- Métodos quantitativos;
- Processos informatizados da produção de bens e serviços.

Além dos requisitos mencionados, o *controller* precisa adquirir novas habilidades, tais como, controles orçamentários, planejamentos estratégicos, práticas internacionais, tornando-se um profissional hábil e de fácil relacionamento. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

Cittadin (2011, p. 63) comenta ainda que:

[...] para atender as exigências do mercado de trabalho e cumprir os objetivos da controladoria, o *controller* necessita apresentar determinadas competências técnicas e pessoais. Em relação às competências técnicas, deve ser um profissional com experiência nas áreas contábeis, administrativas, econômicas e estatísticas; ter visão estratégica dos negócios e conhecimentos em sistemas de informações, instrumentos de planejamento e controle e avaliação de desempenho. No que tange as pessoais, precisa ser inteligente, ético, dinâmico, ter iniciativa, liderança, habilidade de relacionamento, entre outras.

Portanto, esses profissionais precisam ter um amplo conhecimento e serem dinâmicos e preparados para trabalhar em todas as áreas da entidade, apoiando no processo de gestão.

Observa-se que o profissional responsável pela área de controladoria, para desempenhar seu papel, precisa, além de um amplo conhecimento técnico, possuir habilidades e características pessoais. No que tange a área técnica, elenca-se conhecimentos em sistemas de informações, contabilidade, finanças, planejamento, gestão de negócios e entre outros. Quanto às pessoais, habilidade de relacionar-se com as pessoas, ser flexível, inteligente e convincente.

2.2.5 Estrutura administrativa da controladoria

A controladoria deve estar estruturada para atender as necessidades dos controles das atividades diárias da empresa, e servir como ferramenta para o monitoramento sobre as etapas do processo de gerenciamento, ou seja, a estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações, tanto gerenciais como estratégicos.

Padoveze (2003, p. 36) relata que “a controladoria basicamente é

responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado a companhia.”

Deve atuar em todas as etapas do processo de gestão da empresa. Além das funções gerenciais, a controladoria deve assumir funções regulatórias, as quais vinculam-se nos aspectos contábeis societários e na legislação fiscal. (PADOVEZE, 2003).

Dessa maneira, pode-se visualizar a estruturação da controladoria em dois grandes segmentos: contábil e fiscal, planejamento e controle.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014, p. 7) destacam que:

contábil e fiscal: nesse segmento, são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional, representadas pela escrituração contábil e fiscal, com a geração das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria etc. Também se enquadrariam as outras corriqueiras, tais como controle patrimonial dos bens, direitos da empresa, conciliações das contas contábeis, apuração e controle dos custos para fins contábeis e fiscais, controle físico dos itens de estoque e imobilizado [...].

Sendo assim, é responsável pelas informações societárias, fiscais e função de guarda de ativos.

Planejamento e controle caracterizam-se pelo seu aspecto moderno das funções e atividades da controladoria. Ou seja, esse segmento deve incorporar atribuições à gestão de negócios, que compreende projeções, orçamentos, contabilidade, estratégias, planejamentos e entre outros. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

Dessa forma, após estruturadas as atividades desempenhadas pela controladoria, implicam na melhoria dos sistemas de controle, e como consequência deve haver aumento da eficácia e eficiência das unidades, devido o fato de possíveis deficiências tornarem-se claras, assim, permitindo a adoção de medidas corretivas. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

A controladoria, além de desenvolver atividades regulatórias da área fiscal e funções estratégicas, deve assumir a gestão do sistema de informação, para efetuar a avaliação dos controles internos, facilitando todos os aspectos rotineiros gerenciais e estratégicos. (CITTADIN, 2011).

A controladoria deve estruturar-se de forma que possa atender as necessidades dos controles nas atividades diárias e auxiliar como ferramenta de

monitoramento sobre todas as etapas do processo de gestão da empresa.

2.3 CONTROLADORIA: SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Para chegar-se a um entendimento, é necessário desmembrar conceitos e definições do que consiste sistema, quanto à informação ligada à prática empresarial.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014, p. 54) comentam que, “sistema é um conjunto de partes e componentes, logicamente estruturados, com a finalidade de atender a um objetivo.”

Sistema consiste em conjunto de funções e processos estruturados, que possibilitam o planejamento, controle e coordenação dos objetivos empresariais.

A vantagem de implantar-se um sistema de informações gerenciais em conjunto com um software de gestão, é que esse sistema suprirá as necessidades fiscais, como as necessidades de informação para tomada de decisão. As quais são importantes para sobrevivência das entidades no mundo globalizado. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

A controladoria utiliza-se de sistemas de informações para assessorar diversos departamentos, tais como: comercial, industrial, recursos humanos e financeiros. E no processo de decisão, é através de informações extraídas dos sistemas operacionais, como: contabilidade, contas a receber e a pagar, vendas, produção, suprimentos e entre outras. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

Dessa forma, para apoiar os processos de execução, controle e planejamento das atividades operacionais, necessita-se de um sistema de informações gerenciais que gere informações rápidas, úteis e precisas.

2.3.1 Planejamento estratégico

Uma das funções da controladoria é comparar resultados, dos quais foram gerados pela atividade com os que haviam sido projetados. Para que isso torne-se adequadamente executados, necessita-se por parte da organização, os objetivos e a forma do qual pretende-se alcançar. A documentação dessas informações é feita por meio do planejamento estratégico.

No planejamento estratégico, estará definida a missão, conseqüentemente o seu modelo de gestão, a partir do qual são definidos objetivos para que se consiga chegar à missão e as estratégias necessárias. (BIANCHI, BACKES, GIONGO, 2006).

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014, p. 30) relatam que a estratégia empresarial tem como principais pilares “a determinação de metas, estratificando-as: em metas quantitativas e metas integradas: e o conjunto de decisões, objetivos e políticas a serem adotadas para que tais metas sejam atingidas.”

A estratégia é a determinação de metas básicas em longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como adoção de medidas de ação e aplicação de recursos para atingir as metas. As estratégias podem ser determinadas por empresas, por linha de negócios ou produtos, tais como: *market share*, projeção, administrativa, estrutural e entre outras. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

Catelli (2001, p. 138) enfatiza que “a fase do planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa.”

Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas que orienta a etapa do planejamento operacional. O processo do planejamento estratégico contempla análises das variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (pontos fortes e fracos). Sendo assim, o conjunto das diretrizes estratégicas, objetivam impedir as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos. (CATELLI, 2001).

Pode-se conceituar planejamento estratégico como um processo, que traduz as informações em planos para atingir às metas e os objetivos da empresa. A base de todo o processo está em coletar, armazenar, analisar e interpretar para que possa consolidar os conceitos baseados nessas informações para os processos decisórios.

2.3.2 Balance scorecard

O *Balance Scorecard* (BSC) é a tradução de estratégia em ação, ou seja, é tirar do papel as metas estratégicas, planos da organização e propagar por todos os níveis da empresa.

Na visão Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 57) o, “*Balance Scorecard* consiste em um conjunto de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da organização. Assim, essas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização.”

Desse modo, o *balance scorecard* auxilia a alta administração na tradução da estratégia, faz com que os colaboradores desenvolvam ações, que visam atingir os objetivos e metas, e transpor estratégias para seu dia-a-dia.

Padoveze (2009, p. 592) enfatiza ainda que:

o *Balance Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

É através dele, que ressalta a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os indicadores de desempenho. Procura medir o comportamento organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: finanças, cliente, processos internos e do aprendizado e crescimento. (PADOVEZE, 2009).

A perspectiva financeira indica se a estratégia e as operações agregam valor aos acionistas, e para usuários como contribuem para a saúde financeira da organização. (LUNKES, SCHNORRENBEGGER, 2009).

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 59) a perspectiva dos clientes “[...] descreve a forma na qual o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele.” Ou seja, como a empresa é vista pelo cliente, e como ela pode atendê-lo da melhor forma.

Na perspectiva dos processos internos, o enfoque deve identificar em quais processos de negócios a empresa precisa ter excelência, mostrar se os processos e as operações estão alinhados e se geram valor. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

O aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar melhorias em longo prazo. Além de investir nas áreas tradicionais, necessita investir em novos equipamentos, pesquisas, desenvolvimento de produtos, projetos e em seus colaboradores, ou seja, preparar o futuro da organização. (LUNKES, SCHNORRENBEGGER, 2009).

Entende-se que com essas quatro perspectivas, o *balance scorecard* equilibra os objetivos de longo e curto prazo e seus vetores de desempenho. Essas perspectivas mostram a compreensão das metas, de como e quais procedimentos podem ser traçados, com objetivo de auxiliar na tomada de decisão.

2.3.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional consiste na definição de diretrizes e cenários traçados durante o planejamento estratégico, ou seja, na identificação, integração, avaliação das ações e nos planos se ações a serem executados.

Segundo Padoveze (2002) define o planejamento operacional como um detalhamento dos planos e diretrizes estratégicas, com objetivo de dar existência física aos planos delineados, detalhando-se em alternativas e quantificando os recursos, investimentos e prazos.

Catelli (2001) explana que o planejamento operacional consiste na identificação, integração, avaliação de alternativas de ação e na escolha do plano de ação a ser executado.

No planejamento operacional há uma participação atuante da controladoria, que desempenha o papel de administradora do planejamento. Cabe a ela gerenciar para que os resultados econômicos da empresa sejam otimizados, e como gestor dos sistemas de informações dispõe de meios para elaboração dos planos operacionais, estabelece, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos. (MOSIMANN, FISCH, 1999).

Neste nível de planejamento, a controladoria transforma os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários, posteriormente compara o que foi orçado com o que foi realizado, para que cada área tome as devidas medidas corretivas. (MOSIMANN, FISCH, 1999).

Lunkes e Schnorrenberger (2009) relatam que o orçamento é um plano com a descrição das operações a serem realizados no certo período.

O procedimento orçamentário possui alguns propósitos, como auxiliar no planejamento, comunicação, coordenação, alocação de recursos, gerenciamento de desempenho financeiro e operacional e entre outros. Além de ser um parâmetro de avaliação dos planos, ele permite apurar os resultados por área, desempenhando

papel de controle, por meio do sistema contábil. (LUNKES, SCHNORRENBURGER, 2009).

Assim, o orçamento está presente no ciclo administrativo e pode-se definir em termos amplos, com um enfoque sistemático e formal, execução e controle do planejamento.

É por meio do planejamento operacional que se desdobram os objetivos, onde serão empreendidas as ações que resultaram no alcance dos propósitos da organização.

2.3.4 Sistemas de informações de controladoria

A contabilidade é um sistema de informação, avaliação, a prover demonstrações, análises econômicas e financeiras, em relação à entidade objeto de contabilização.

O sistema de informação contábil ou sistema de informação é o meio pelo qual o contador ou *controller*, irão utilizar para efetivar a contabilidade e a informação contábil dentro da organização. Ou seja, há necessidade de aplicar ao sistema o enfoque sistêmico, pois, a contabilidade além de ser um sistema de informação aberto, estará inserida dentro do ambiente empresa. (PADOVEZE, 2003).

Atualmente a controladoria é responsável por coordenar a implementação e monitoramento do sistema de informações. Ela auxilia na criação dos parâmetros, para gerar informações que orientam os gestores na tomada de decisão. (LUNKES, SCHNORRENBURGER, 2009).

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 98) a coordenação do “sistema de informações compreende sua orientação na necessidade de informações, bem como na sua disseminação com a finalidade de viabilizar os outros sistemas parciais de gestão, planejamento, controle, gestão de pessoal e organizacional.”

Um sistema pode ser composto por alguns elementos tais como: objetivos do sistema, ambiente do sistema ou processamento, recursos ou entradas do sistema, saídas do sistema, administração ou controle do sistema. (PADOVEZE, 2009).

Define-se assim, o sistema de informações como um conjunto de recursos materiais, tecnológicos e financeiros agregados em uma sequência lógica para o processamento de dados e tradução em informações, para com seu produto, tornando-se possível o cumprimento de seus objetivos. (PADOVEZE, 2009).

Dessa forma, significa que atua no processamento e disseminação de informações fidedignas e no tempo certo aos usuários localizados nos diferentes setores. Ou seja, o sistema de informações deve ser organizado para atender com informações os demais sistemas da organização, e podem-se classificar como, sistemas de informações de apoio às operações e sistemas de informações de apoio à gestão.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a correta efetivação desse trabalho, faz-se necessário definir uma metodologia que, conforme relata Barros e Lehfeld (2000, p. 2), “[...] a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido.” É por meio desse método que aplicam-se procedimentos dos quais levará a conclusão dos objetivos.

Para o desenvolvimento desse trabalho, adotou-se a pesquisa descritiva, que no entendimento de Rampazzo (2005, p. 53), “a pesquisa descritiva, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.” Ou seja, procura descobrir, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características. Assim, essa pesquisa descreve o objeto em estudo, sem a interferência do pesquisador.

Quanto ao procedimento, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 54) “[...] procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, cd's, anais de congresso etc.” Através dessa pesquisa busca-se analisar, explicar contribuições sobre o assunto, além de respostas prévias em volta do problema.

Diante do exposto, e com base nos procedimentos utilizados, este trabalho procura relatar o papel da controladoria na gestão das organizações, e a partir da literatura, identificar suas ferramentas e a importância das quais no processo de gestão para sua eficácia operacional.

4 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

A origem da controladoria está ligada ao processo de evolução dos meios sociais que iniciaram-se desde a Revolução Industrial. Surgiu com finalidade de realizar um controle de empresas relacionadas (subsidiária/filial), formando empresas organizadas sobe forma de departamentos e setores, e com controle centralizado.

A controladoria nasceu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, quais fatores influenciam ou não na eficácia e eficiência das suas operações, de maneira que assegura a continuidade dos negócios e geração dos resultados econômicos. (FRANCISCO, AMARAL, BERTUCCI, NOGUEIRA, 2013).

O processo de gestão compõe-se de etapas do planejamento, execução e controle. Por meio do planejamento, os gestores implementam suas ações, e avaliam os resultados. Expõem que o cumprimento da sua missão e a continuidade da empresa dependem do seu processo decisório. A eficácia do gestor está vinculada ao impacto causado pelo relacionamento com seus subordinados, ou seja, o processo de controle exercido. (FRANCISCO, AMARAL, BERTUCCI, NOGUEIRA, 2013).

A controladoria influencia no processo decisório por meio de informações de planejamento e controle.

O planejamento fornece as diretrizes que norteiam as ações da organização. É responsável pela definição dos objetivos a serem seguidos durante o processo da gestão. (LUNKES, SCHNORRENBARGER, 2009).

Para que o objetivo dos resultados sejam alcançados, o controle é essencial.

De acordo com Parisi e Megliorini (2011, p. 115) a fase do controle e *feedback*:

é a que torna o processo de planejamento cíclico e contínuo. Sua importância está em assegurar que os objetivos e as metas sejam atingidos pelos gestores por meio de ações contingenciais para contornar condições dos ambientes externo e interno não previstas ou indesejáveis quando da elaboração do planejamento, tornando-o adaptativo à realidade imposta pelo ambiente e em relação às mudanças de cenário.

Assim, torna-se um aliado do gestor ao lhe fornecer informações sobre os resultados e desempenhos, indicações das possíveis medidas corretivas a serem implantadas. As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem essas decisões. (LUNKES, SCHNORRENBARGER, 2009).

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014, p. 10) enfatizam que “a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseados no modelo de gestão.”

Brenzan e Silva (2012, p. 144) enfatizam que o papel da controladoria vai além dos aspectos conceituais, “sua função é apoiar as etapas de planejamento, execução e controle; gerir os sistemas de informações usados nestas etapas, e atender os agentes de mercado com quem a empresa se relaciona.”

A controladoria possui informações da empresa como um todo, e interage com todos os departamentos gerenciais, pois necessitam de informações das outras áreas para realizar seu papel. Seus principais instrumentos de gestão (planejamento e controle) estão ligados às questões que definem a direção da organização. (BRENZAN, SILVA, 2012).

Por conseguinte, o papel da controladoria é auxiliar as diversas gestões da entidade, proporcionar mensurações das alternativas econômicas, e por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Desse modo, o *controller* exerce influência na empresa à medida que direciona os gestores para que preservem sua eficácia e da empresa. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

Dentro do planejamento estratégico, as premissas formam-se de base para este, pois nesta fase se determina a contribuição que a organização trará à sociedade, da forma que os sócios expõem suas crenças, visões e valores. Assim, maximizar as potencialidades existentes, corrigir os erros e desenvolver novas competências, são importantes para a continuidade da empresa. Por meio disso, a coordenação direciona-se aos sistemas de desempenho e execução. Que cabe ao *controller* assessorar os executivos, fornecendo informações confiáveis e rápidas à entidade para tomarem decisões precisas. (LUNKES, SCHNORRENBARGER, 2009).

No planejamento operacional, compete ao *controller* desenvolver um

planejamento baseado nos sistemas de informações, integrando para aperfeiçoar as análises. (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

Nesse sentido, a controladoria não diz respeito somente ao sistema contábil, pode-se verificar que a controladoria é responsável sobre todo processo de gestão, desde o planejamento e controle, e pelo suporte operacional aos gestores, fornecendo-lhes informações confiáveis, subsidiando para que as decisões venham ao encontro do que a empresa espera. A controladoria deve ser participante tanto no nível estratégico quanto no operacional. Portanto, o papel da controladoria é assessorar os gestores, mensurar alternativas econômicas, objetivando com isto a otimização dos resultados financeiros, além de integrar informações e reportá-las para auxiliar nas tomadas de decisões.

5 CONCLUSÃO

O processo de gestão das empresas envolve todas suas áreas, e caracteriza-se como um ato assíduo de tomada de decisões, que orientam os gestores na escolha adequada para cumprir sua missão com eficácia.

Ao delegar a responsabilidade à controladoria, de monitoramento e integração de processos de uma área específica da empresa, obtêm-se a eficácia em suas decisões.

Por meio desse processo, é que reflete-se as expectativas da administração para obtenção de resultados, estabelecem-se parâmetros de eficácia, traduzem-se metas para que possa ser o modelo da avaliação do seu desempenho da empresas e dos gestores.

O processo de gestão proporciona a distribuição da responsabilidade pela geração dos resultados entre os membros da entidade. A primeira fase desse processo é o planejamento estratégico, que possui como princípio cumprir a missão da empresa, gerando diretrizes que orientam na etapa do planejamento operacional.

Essas diretrizes são a identificação das ameaças e oportunidades, e dos pontos fortes e fracos existentes em sua estrutura organizacional.

Assim, o planejamento estratégico não é apenas um instrumento utilizado pela administração para relacionamento, mas uma ferramenta de controle gerencial, que permite monitoramento do comportamento organizacional e identificação das contribuições individuais no alcance dos objetivos.

O planejamento operacional é o produto resultante do planejamento estratégico, é a fase do controle operacional, possui característica da quantificação dos objetivos, ou seja, transforma em metas. Essas metas servirão para orientar os resultados desejados e como base para avaliações de desempenho.

A execução do planejamento, efetiva-se com o processo de implementações de ações e surgimento de propósitos realizados. Que leva a organização a alcançar seus objetivos ou reavaliá-los. É nessa fase do processo de gestão e controle operacional que a controladoria impõe-se com sua função de orientar a ação gerencial, suprir os gestores com informações que conduzem a melhor tomada de decisão e, após mensuração da qualidade dos resultados.

Ainda na execução, o foco da ação envolve a eficácia organizacional,

onde requer da controladoria medidas proativas no processo decisório com informações úteis para tomada de decisão, voltando-se para sua missão, que é controle da execução do planejamento.

O controle objetiva monitorar as atividades, compreende os desvios ocorridos, identificando as causas e direcionando as ações corretivas, ou seja, possibilita comparar o desempenho com os objetivos planejados. Nessa fase, a área da controladoria cumpre parte da sua missão, que é o fornecimento de informações imparciais e justas, permitindo conhecer os detalhes das atividades.

A controladoria é uma unidade organizacional, sua função é apoiar as etapas de planejamento, execução e controle; gerir sistemas de informação, atendendo os gestores e com os agentes de mercado o qual a empresa relaciona-se. Portanto, a controladoria deve ser vista como uma área que auxilia os demais departamentos, dando suporte aos gestores para as corretas tomadas de decisão.

Para ser exercida em suas totais atribuições, a controladoria necessita ser conduzida por um profissional experiente, que designa-se de *controller*.

O *controller* é responsável pelos setores de contabilidade, orçamento, planejamento, controle, auditoria e outras atividades. Sua função básica consiste em gerenciar, além de implantar tais sistemas: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

O *controller* recebe informações de toda empresa, e transforma em linguagem gerencial, que no qual devolve para áreas em forma de indicadores de desempenho.

Resumindo o papel do *controller*, é assessorar, contribuir de forma positiva e estratégica no crescimento da organização.

A controladoria capta informações das diversas áreas da empresa, pois necessita destas informações para desenvolver seu papel. E seus principais instrumentos de gestão são o planejamento e controle, que estão relacionados com do futuro da empresa. É essencial a utilização de ferramentas e informações contábeis para que possa atingir seu objetivo.

O papel da controladoria é gerar informações que zelem pelo desempenho da organização, proporcionar mensurações das alternativas econômicas e por meio da visão sistêmica integrá-las ao processo decisório.

Considera-se por fim, que a controladoria não é apenas responsável pelo

sistema contábil, deve ser vista como um suporte para demais departamentos da entidade, prestando apoio nos processos de análises, planejamento e gestão.

Possui finalidade de garantir informações confiáveis, seguras ao processo decisório, através de relatórios, planilhas, colaborando com a eficácia gerencial que os gestores buscam. O *controller* deve fornecer informações precisas, mostrando os pontos que necessitam de atenção e os quais mostram benefícios. Dessa forma, a controladoria é uma área de apoio estratégico, que em seu papel presta assessoria aos gestores sobre a situação da empresa, proporcionando informações que auxiliem nas tomadas de decisões, objetivando a otimização dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 584p.
- ARRUDA, Giovana Silva de. MADRUGA, Sergio Rossi. JUNIOR, Ney Izaguirry de Freitas. A Governança Corporativa e a Teoria da Agencia em Consonância com a Controladoria. Santa Maria – **RGS**, v.1, n.1, p.71-84, jan-abr, 2008.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para a iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122p.
- BIANCHI, Márcia. BACKES, Rosemary Gelatti. GIONGO, Juliano. A Participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v.6, n.10, p.1-23, dez, 2006. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11230/6633>>. Acesso em: 06 janeiro 2015, 20:18:14.
- BREZAN, Rinaldo. SILVA, Thais Aline Marques da. Controladoria: o papel da controladoria no processo de tomada de decisão nas organizações. **Revista de administração da Fatea**. v.5, n.5, p.125-146, jan-dez, 2012.
- BRITO, Osias. **Controladoria: de risco - retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003. 225p.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**, Gecon. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570p.
- CITTADIN, Andreia. **Proposta de estruturação de uma unidade organizacional de controladoria em uma instituição de ensino superior**. 2011. 191p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. São Paulo, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000200004&script=sci_arttext> Acesso em: 17 de agosto 2014, 15:30:27.
- FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 2976p.
- _____. **Controladoria: teoria e prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 299p.
- FRANCISCO, José Roberto de Souza. AMARAL, Hudson Fernandes. BERTUCCI, Luiz Alberto. NOGUEIRA, Júlio César Cardoso. O Papel da Controladoria nas organizações. **FFACEF Pesquisa: desenvolvimento e gestão**, v.15. n.1, p.67-82, abr, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. 73p.

LUNKES, Rogério João. SCHNORRENBARGER, DARCI. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009. 181p.

LUNKES, Rogério. SCHNORRENBARGER, Darci. GASPARETTO, Valdirene. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP**, v.4, n.10, p.106-126, set-dez, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247p.

MORANTE, Antônio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria: Análise Financeira, Planejamento e Controle Orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008. 164p.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1999.137p.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993. 104p.

NASCIMENTO, Auster Moreira. BIANCHI, Márcia. **Um Estudo Sobre o Papel da Controladoria no Processo de Redução de Conflitos de Agência e de Governança Corporativa**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos52005/245.pdf>> Acesso em: 04 junho 2014, 20:20:57.

OLIVEIRA, Luís Martins de. JR, José Hernandez Perez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. 10.ed. São Paulo : Atlas, 2014. 354p.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. A controladoria no planejamento operacional: modelo para determinação da estrutura do ativo. **Revista de Contabilidade do CRC/SP**, São Paulo, v.20, ano VI, p.24-44. jun, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 483p.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 629p.

PARISI, Cláudio. MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. 353p.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002. 206p.

PETRY, Luiz Inácio. NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade e Finanças**, USP, São Paulo, v.20, n.149, p.109-125, jan-abr, 2009.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2005. 137p. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=rwyufjs_DhAC&printsec=frontcover&dq=metodologia+cientifica&hl=pt-BR&sa=X&ei=vEX6U-WKCKresAS8xIGgCQ&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=metodologia%20cientifica&f=false> Acesso em: 24 agosto 2014, 15:17:35.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de Gestão**. Curitiba: Juruá, 2005. 146p.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração**. São Paulo: Atlas, 2006. 181p.

SILVA, Olimarci Santos da. **Controladoria no Processo de Gestão Organizacional**. Goiânia. 2009. Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGICIO/Controladoria%20no%20Processo.pdf>> Acesso em: 04 junho 2014, 21:12:45.

SOUZA, Bruno C. BORINELLI, Márcio L. **Controladoria**. Curitiba: Lesde, 2012. 236p.