



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

O PAPEL DA CONTROLADORIA E DO CONTROLLER NA TOMADA DE DECISÕES

João Henrique Neves Júnior¹

Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

João Henrique Neves Júnior y Rickardo Léo Ramos Gomes (2018): "O papel da controladoria e do controller na tomada de decisões", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/controladoria-tomada-decisoes.html>

RESUMO

A controladoria tem um papel fundamental para as empresas, pois possibilita apoiar o gestor nas tomadas de decisões através de um sistema de informações eficaz. Este artigo buscou através de pesquisas bibliográficas avaliar o papel da controladoria nas empresas como ferramenta de gestão, enumerando etapas e as principais habilidades que um bom *controller* deve possuir para que suas informações possam ser precisas. O presente artigo, procura mostrar também o papel que a controladoria exerce no poder decisório para que as empresas consigam o máximo de eficácia. Vários autores foram abordados a respeito do assunto onde foram expostos alguns processos e habilidades necessárias para que um profissional seja qualificado como *controller*.

Palavras-chave: Empresa. Gestão. Controladoria.

RESUMEN

1 Graduado em Processos Gerenciais pela Faculdade Ateneu; Pós-graduando do Curso de MBA em Controladoria e Finanças pela Faculdade Ateneu; Coordenador Administrativo do Colégio Dom Felipe.

2 Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Faculdade Ateneu. Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECe); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Licenciado em Matemática, Biologia, Física e Química pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos.

La controladora desempeña un papel fundamental para las empresas, pues permite apoyar al gestor en las tomas de decisiones a través de un sistema de información eficaz. Este artículo buscó a través de investigaciones bibliográficas evaluar el papel de la controladora en las empresas como herramienta de gestión, enumerando etapas y las principales habilidades que un buen controlador debe poseer para que su información pueda ser precisa. El presente artículo trata de mostrar también el papel que la controladora ejerce en el poder decisorio para que las empresas obtengan la máxima eficacia. Se han abordado varios autores sobre el tema donde se exponen algunos procesos y habilidades necesarias para que un profesional sea calificado como controlador.

Palabras-clave: Empresa. Gestión. Controladora.

ABSTRACT

Controllershship has a fundamental role for companies, as it enables the manager to support decision making through an effective information system. This article sought through bibliographic research to evaluate the role of control in companies as a management tool, enumerating steps and the main skills that a good controller must have so that their information can be accurate. The present article also seeks to show the role that controlling companies play in decision making in order for companies to achieve maximum efficiency. Several authors were approached about the subject where they were exposed some processes and skills necessary for a professional to be qualified as a controller.

Subject Descriptor (JEL): F38 International Financial Policy; Financial Transactions Tax; Capital Controls.

Keywords: Company. Management. Controllershship.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão buscando uma melhor eficácia perante os desafios do mercado, cujo alguns fatores fazem com que os empresários busquem melhores desempenhos.

Evidentemente a competitividade é um dos fatores mais relevantes, bem como, a evolução da tecnologia e principalmente o fator principal que são os clientes cada vez mais exigentes. As empresas buscam se preparar, tentando tomar as melhores decisões, que se não forem eficazes podem prejudicar a empresa.

A Controladoria tem sua relevância por trazer às empresas qualidade nas funções operacionais, que garantem a sequência dos serviços nas organizações, sempre buscando informações que auxiliem na tomada de decisão. Ela é constituída por diversas áreas de conhecimento, que facilitam o gerenciamento das informações.

Vale salientar a necessidade de profissionais capacitados nas suas respectivas áreas de conhecimento para que assim tenham liberdade de demonstrar na controladoria sua desenvoltura em relação ao planejamento, ação na organização como também ter o devido controle, no intuito de que resultados satisfatórios sejam alcançados.

Segundo Martin (2002) a controladoria é necessária à flexibilização e expansão de atividades estratégicas das empresas, em decorrência do suporte na identificação e avaliação de variáveis que impactam no resultado das organizações.

A controladoria é implantada de acordo com a estruturação organizacional e cultural de cada entidade, tendo em vista estabelecer controle nos procedimentos das diversas áreas. Com isso a empresa é beneficiada na confiança de seus relatórios gerenciais e nas informações contidas, para que assim as análises e tomadas de decisões sejam mais precisas.

A permanência da empresa no mercado, depende de seus gestores e decisões tomadas e em situações de crise financeira a Controladoria vem se destacar pelo seu papel fundamental, que

é apresentar, à gestão, análises técnicas, pautadas na clareza e confiabilidade para que a empresa se mantenha firme e competitiva no mercado no qual está inserida. É com uma boa administração, através do apoio da Controladoria, que o gestor consegue captar informações precisas e conhecer a fundo todos os setores da organização, para assim conseguir elaborar estratégias específicas para cada situação, mas que influencia a empresa como um todo.

O controle interno possibilita a Controladoria em fornece as informações necessárias para auxiliar os gestores na tomada das melhores decisões, esse controle interno deve ser algo em sua totalidade, ou seja, passar por todos os setores e departamentos da organização. O *controller* deve conhecer os processos e os objetivos que a empresa deseja alcançar para que suas informações possam auxiliar os gestores na obtenção dos melhores resultados.

Nesta parte inicial do estudo bibliográfico são apresentados a parte teórica a fim de explanar o propósito do artigo, explicando o objetivo e o método que o trabalho foi elaborado e a apresentação do tema. Logo após, será exposta a metodologia aplicada seguida da organização do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Controladoria

A controladoria, segundo Kanitz (1976), não se limita a administrar o sistema contábil da empresa, pois os conhecimentos de contabilidade e finanças não são mais suficientes para o desempenho organizacional. Segundo o autor, existem outros fatores necessários e imprescindíveis para uma boa gestão. Podemos citar, por exemplo, um bom planejamento, uma coordenação, um sistema de informação e um acompanhamento.

O papel da controladoria está diretamente ligado aos objetivos desejados e principalmente na missão da empresa, pois quando este propósito está em primeiro plano e em conhecimento de todos, podem desempenhar um papel de extrema importância na viabilidade do processo de gestão. O ambiente externo também é um dos fatores que influenciam nesse desenvolvimento, pois através dele a empresa busca adequar-se e estruturar-se ao mercado ao qual está inserido, ou seja, os concorrentes, a situação econômica, entre outros fatores que influenciam diretamente na empresa, portanto afeta diretamente na tomada de decisões.

Almeida *et al.* (2001. p. 344) afirmam:

[...] 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 do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

A Controladoria em si, não toma as decisões, mas possui a responsabilidade de fornecer todo o embasamento necessário para os gestores, mostrando as informações de forma adequada e eficaz, por isso, o objetivo principal da empresa deve ser bem definido e conhecido por todos e assim serem trabalhados para o alcance dos mesmos.

2.2 Aspectos Gerais da Controladoria

Desde o surgimento da controladoria, cujo objetivo principal foi de ter um maior controle sobre as atividades desenvolvidas nas organizações, algo que exigia muita responsabilidade, pois as decisões seriam tomadas de acordo com as informações fornecidas, por isso deveria ser algo confiável e seguro, as empresas passaram a ter um maior cuidado no sentido de ter pessoas que possuam um bom entendimento de todas as etapas dos processos administrativos.

A controladoria necessita que o profissional possua muitas vezes, um conhecimento interdisciplinar, pois é responsável por diversas áreas e setores da empresa. O conhecimento de todos os processos possibilita ao responsável pela controladoria, ter uma abrangência muito maior, possibilitando assim uma segurança maior no fornecimento das informações, o que não tira a

responsabilidade do gestor, pois somente ele é responsável pela decisão, pois o *Controller* não é responsável pela decisão, mas possui apenas o papel de auxiliá-lo no alcance de resultados favoráveis, fazendo assim com que o *Controller* tenha um papel importante dentro da organização.

Souza e Borinelli (2009, p. 11), definiram a Controladoria como:

[...] a Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional. Baseado nessa informação podemos entender que a Controladoria é baseada fundamentalmente numa totalidade de conhecimento administrativo e financeiro, ou seja, um bom *Controller* deve ser uma pessoa que possua uma capacidade de conhecimento em diversas áreas, dentre elas destacamos as áreas da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente da própria Contabilidade.

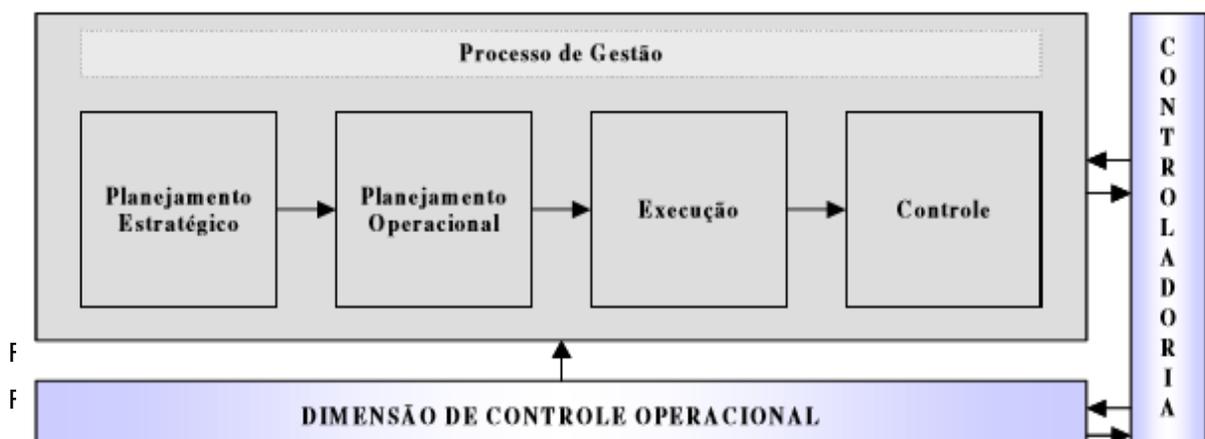
Para as organizações, a controladoria é um auxílio fundamental, pois através dela, todos os setores serão geridos de forma unificada, principalmente a área contábil, podendo assim as informações ser transformadas em relatórios que ajudarão aos gestores nas tomadas de decisões. Para isso as informações devem ser precisas e eficazes.

Os modernos conceitos de administração e gerência entendem, por sua vez, que uma controladoria eficiente e eficaz deve estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade (Oliveira, 1998, p.19).

Essas decisões podem definir o futuro de uma organização, portanto o setor responsável pela Controladoria deve ser um ambiente organizado, para que seja capaz de identificar com antecedência uma determinada área da empresa que esteja ineficiente e promover aos gestores uma melhor solução, de forma rápida e precisa.

2.3 Papel da Controladoria e Sua Importância

A controladoria vem apresentando uma crescente participação no processo de gestão por envolver em seu escopo a interpretação e disseminação de informações e a implantação e monitoramento de controles (Ricardino Filho, 1999). Para se conseguir um bom processo de gestão, é necessário um bom planejamento, dividido em várias fases e níveis estratégicos e operacionais, mas o que podemos definir como de máxima importância são as fases de execução e de controle, conforme podemos observar melhor observando a Figura 1.



O processo de gestão, em toda a sua extensão, representa um importante processo de controle das operações da empresa (Catelli *et al.*, 2001). Atualmente para sobreviver, as organizações devem se preocupar em possuir uma estrutura de gestão bem definida, que concretizem o propósito da empresa, e para isso necessita de um conhecimento de mercado mais amplo, pois assim conseguirá informações adequadas para seu negócio.

A Controladoria procura atender essa necessidade, e para isso deve traçar uma estratégia para que possa manter a competitividade da organização, para assim suprir a demanda de responsabilidades da qual é incumbida.

Qualquer decisão equivocada pode prejudicar o resultado futuro da empresa, portanto, a controladoria possui uma função não só de suporte, mas de resolução de problemas que possam vir a acontecer na empresa.

2.3.1 *Controller*: o profissional da controladoria

Para atender as diretrizes da Controladoria, é necessário um profissional que é fundamental no processo de gestão, capaz de coordenar diversas áreas como: financeira, patrimonial e econômica, com participação e informações nos níveis estratégicos, táticos e operacionais das empresas, e por isso possui também atribuições que são essenciais que impactam em diversos setores da empresa.

O profissional destinado na função de fornecer informações para a organização recebe o nome de *Controller*, tendo como papel fundamental do levar até os gestores informações em tempo adequado e com extrema confiabilidade.

Segundo Perez Junior et al (1995, p.35), as principais responsabilidades do *Controller* são:

Organizar adequados sistemas de informações gerenciais que permitam a administração conhecerem os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades. Comparar, permanentemente o desempenho esperado com o real. Classificar variações de desempenho e estimativa. Orientar e fornecer informações confiáveis para gestores.

O *controller* deve ter o seu olhar para a empresa como um todo, mas tem que ter o cuidado minucioso de avaliar o resultado de cada setor individualmente. Catelli *et. al.* (2001) afirmam que a avaliação do desempenho nessa fase deve ser analítica e global. Um bom profissional deve possuir também uma boa capacidade de entrosamento com a equipe, para assim poder absorver o máximo de informações possíveis, chegando a um nível de detalhamento extremamente minucioso.

O *controller* deve ser um profissional capaz de extrair de cada setor organizacional as informações necessárias, que possibilitem a prever possíveis problemas e que auxiliem aos gestores nas tomadas de decisões.

Outro ponto importante é que essas informações devem ser repassadas de maneira clara e objetiva, ou seja, de fácil entendimento, com uma linguagem simples para que qualquer pessoa que venha a precisar dessas informações possa ter um fácil entendimento.

O profissional de Controladoria possui um papel de aconselhador, e não de tomador da decisão, portanto deve ser capacitado para tal função, e para tanto deve estar sempre se atualizando, buscando novos conhecimentos, se aperfeiçoando para que assim possa atender as necessidades do cargo ao qual foi estipulado.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 09): "Pode exercer diferentes atividades dentro de uma organização. Ele pode ser desde o responsável pela contabilidade e a geração dos relatórios dela decorrentes, até o estrategista que participa do planejamento e presta suporte a todo quadro gerencial da organização".

Dentro das organizações, atualmente, é um profissional de suma importância, segundo Figueiredo e Caggiano (2009, p. 12):

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria, seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes,

fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

“O *controller* pode e deve exercer influência junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica.” (PADOVEZE, 2004, p. 36).

Conforme Tung (1993, p. 92), “o *controller* deve ser capaz. A Controladoria tem sua relevância por trazer às empresas qualidade nas funções operacionais, que garantem a sequência dos serviços nas organizações, sempre buscando informações que auxiliem na tomada de decisão. Ela é constituída por diversas áreas de conhecimento, que facilitam o gerenciamento das informações.

Vale salientar a necessidade de profissionais capacitados nas suas respectivas áreas de conhecimento para que assim tenham liberdade de demonstrar na controladoria sua desenvoltura em relação ao planejamento, ação na organização como também ter o devido controle, no intuito de que resultados satisfatórios sejam alcançados.

Segundo Martin (2002) a controladoria é necessária à flexibilização e expansão de atividades estratégicas das empresas, em decorrência do suporte na identificação e avaliação de variáveis que impactam no resultado das organizações.

A controladoria é implantada de acordo com a estruturação organizacional e cultural de cada entidade, tendo em vista estabelecer controle nos procedimentos das diversas áreas. Com isso a empresa é beneficiada na confiança de seus relatórios gerenciais e nas informações contidas, para que assim as análises e tomadas de decisões sejam mais precisas.

“*Controller* é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa. (TUNG, 1993, p. 41)”.

Schier (2011, p. 40), estabelece alguns princípios para que o *controller* desempenhe suas funções:

- Bom conhecimento do ramo de atuação onde está inserida a empresa, identificando quais são os prós e contras que afetaram o setor;
- Facilidade de identificação de fatores internos e externos que possam influenciar a gestão dos negócios da organização;
- Habilidade para *benchmarking* e *network* em seu segmento de atuação;
- Atenção as atualizações e utilização das ferramentas tecnológicas;
- Habilidade para identificar as informações relevantes ao processo decisório;
- Conhecimento da história da empresa e identificação como seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com os problemas básicos e as possibilidades estratégicas;
- Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos, conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados e transformá-los em relatórios gerenciais;
- Habilidade de expressar-se bem, oralmente e por escrito;
- Conhecimentos gerais do funcionamento da gestão contábil.

Diante do que foi aqui proposto, já é possível perceber que o *Controller* deve ser considerado como um elo entre a direção e o restante da organização, com atuações em diversos setores, sendo capaz de visualizar os pontos positivos e desenvolver ações para resolver os pontos negativos da instituição.

2.4 A Controladoria nas Organizações

A Controladoria tem como principal papel, o de desenvolver métodos capazes de administrar e cuidar das empresas, buscar modelos de gestão eficazes e que forneçam informações

que auxiliam na tomada de decisões pelos gestores. "A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global". (Figueiredo; Caggiano, 2009, p. 26).

A tomada de decisões passa diretamente pelas informações fornecidas pelo *Controller*, portanto podemos dizer que todas as informações passam por ele, mostrando assim a sua importância e principalmente sua responsabilidade.

Figueiredo e Caggiano (2009, p.27) afirmam que "este campo de atuação requer profissionais de contabilidade que tenham conhecimento e domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, Informática, etc.", pode-se assim ser considerado um profissional com múltiplas funções, obtendo assim experiência nas áreas contábeis, financeiras e administrativas.

A controladoria pode ser entendida como uma extensão da contabilidade, segundo Almeida et al., (2001, p. 344):

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzem durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Os autores Mosimann e Fisch (1999, p.88), conceituam controladoria como sendo:

Um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Segundo Almeida *et al.*, (2001, p.346) a missão da controladoria é: "assegurar a otimização do resultado econômico da organização". Devido os crescimentos das organizações, é fundamental a missão da controladoria, impedir gastos desnecessários e aplicação recursos nas necessidades reais da empresa.

Conforme Figueiredo (2009, p.20), "o objetivo da controladoria é garantir aos gestores informações adequadas ao processo decisório, fornecendo mensuração das alternativas econômicas, baseadas em um sistema de informação".



Figura 2 – A Participação da Controladoria no Processo de Gestão

Fonte: Giongo e Nascimento (2005, p.03)

A participação da controladoria nas empresas deve focar, segundo Giongo e Nascimento (2005, p.3) em uma "estruturação do modelo de gestão da organização, baseado em sua missão, crenças e valores, destacando que o modelo de gestão é definido por uma série de diretrizes que deverão ser adotadas no decorrer do processo de gestão", conforme demonstrado na Figura 2.

2.5 O Futuro da Organização através da Controladoria

A competitividade em que o mercado atualmente está inserido, com uma vivência de extrema exigência e avanços tecnológicos grandiosos, proporcionou para as empresas uma preocupação demasiada com os processos de gestão, para assim conseguir um crescimento, sendo extremamente importante a empresa possuir uma estrutura bem organizada e preparada para as mudanças e os avanços do mercado de acordo com os seus propósitos empresariais.

A modernização das organizações, o alcance de seus objetivos de lucro, de produtividade, o seu nível de qualidade e de sua competitividade requerem um repensar da função da organização [...] (Aguiar, 2002, p.279).

Quem possui o principal interesse pelo andamento nos negócios são os gestores, que devem possuir uma visão geral, mesmo porque as decisões são de responsabilidade deles, e todo o empreendimento depende decisão, que pode influenciar o presente e o futuro da organização.

Borinelli e Souza (2009, p. 11), definiram a Controladoria como: [...] a Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

Então, Borinelli e Souza (2009, p.11) categorizaram a Controladoria como uma ciência com origem em outras categorias, colocando sua particularidade ao seu clima organizacional, discernindo que a Controladoria é uma área administrativa ou ciência social.

Para Wahlmann (2003, p. 11):

A Controladoria constitui uma área de Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente da própria Contabilidade.

Nessa situação, entende-se que a Controladoria é uma área da Contabilidade, de acordo com o autor.

Padoveze (2004, p. 03) considera que “[...] a Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude”. O autor garante que a contabilidade está incutida na controladoria como um todo, de forma evoluída e aprimorada, necessitando de atualizações constantes por se tratar de uma ciência social.

A Controladoria é um instrumento valioso que apresentará informações precisas, com evidências nos custos e receitas dos resultados operacionais, que garanta manter ou aproximar cada vez mais a organização de sua missão organizacional.

As informações elaboradas pelos responsáveis pela controladoria, através de relatórios, devem possibilitar o alcance de objetivos e metas desejados pela organização, proporcionando um planejamento estratégico que será utilizado para que se possam atingir resultados satisfatórios.

Portanto, o futuro empresarial depende de vários fatores norteadores que dependem das informações elaboradas pela controladoria, referentes aos processos, informações essas que são de extrema importância à sobrevivência da organização.

2.6 A Influência do *Controller* no Processo de Gestão

Uma empresa ao contratar um profissional *controller* deve buscar ter atenção sobre o domínio de conhecimento possuído por este profissional, pois qualquer erro pode trazer grandes prejuízos para a organização.

Oliveira (1998, p.26) afirma que,

Este profissional deve ter conhecimento dos aspectos relevantes do negócio e da real importância no processo de tomada de decisões, deve elaborar relatórios construtivos para o negócio, traçar objetivos estratégicos e ter conhecimento das principais áreas da empresa (técnicas e especializadas, produção, marketing) e também do retorno ou da reciprocidade bancária da empresa.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2009 apud Schier, 2011, p.45), a controladoria possui diversas responsabilidades e atividades que podem ser distribuídas conforme mencionado a seguir:

1 Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo. 2 Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos. 3 Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gerentes no processo de tomada de decisão. 4 Contabilidade: delinear, estabelecer e manter sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa. 5 Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial.

A controladoria e a auditoria interna, por possuírem suas funções muito semelhantes, acabam sendo confundidas. Apesar de parecidas, ambas no dia a dia possuem funções diferentes. Segundo Oliveira (1998, p.28), “ambas as funções têm como importantes atribuições o acompanhamento e a avaliação do desempenho das diversas áreas operacionais.

Segundo Oliveira (1998, p.28), “ambas as funções têm como importantes atribuições o acompanhamento e a avaliação do desempenho das diversas áreas operacionais”.

O responsável pela controladoria tem um papel de extrema importância dentro da organização, suas informações tem o poder de influenciar os gestores na tomada de decisões, portanto, todas as decisões tomadas pela gestão, passam pelo setor de controladoria e o *controller* tem o conhecimento, ou deveria ter, de tudo o que acontece em todos os setores e departamentos. Algo que, para os gestores gera certa tranquilidade, dependendo da precisão das informações e da viabilidade dos relatórios.

2.7 Sistemas de Informação

Um bom *controller* deve conhecer os sistemas de informações, primeiramente os contábeis, pois as maiorias das decisões partem deles. Segundo Padoveze (2004, p. 19), “a contabilidade tem sido a base principal e mais eficaz para o fornecimento de informações dentro das organizações, pois o método das partidas dobradas traz a lógica para todos os fatos ocorridos nos períodos”.

Podemos dizer também que, quando falamos de sistemas de informações, falamos da empresa em geral, sua estrutura, seus setores e departamentos, etc., tudo que possibilite que a informação chegue até o *controller*.

Somente a soma dinâmica do desempenho de cada uma das áreas é que irá proporcionar o pleno desempenho global, e quando atingido, estará a controladoria cumprindo sua missão, qual seja, otimizar o resultado econômico da organização (Nascimento; Reginato apud Garcia, 2010, p. 46).

Os sistemas de informações podem ser considerados um instrumentos gerencial muito importante, pois apresenta para as empresas, a oportunidade de através de informações claras, a obtenção de oportunidades, através da transformação dessa informações em estratégias que possam gerar lucro e competitividade, por isso também da importância da modernização da organização, se atualizando às mudanças da tecnologia, que auxiliam nos processos e na dinamização e velocidade das informações com mais rapidez.

A perspectiva de uma contínua e dinâmica mudança tecnológica pode oferecer oportunidades de negócios para a empresa, ao mesmo tempo em que sua ausência pode também ameaçar as suas atividades, pois uma tecnologia nova desencadeia forças que provocam mudanças nos valores dos consumidores de bens e serviços que ela produz (Nascimento; Reginato, 2010, p.65).

A rotina de um *controller* deve baseada no conhecimento dos sistemas contábeis e pelo cruzamento de informações, para que assim possam ser fornecidas com uma maior precisão.

3 METODOLOGIA

O presente artigo científico pode ser definido como bibliográfico, pois inclui pesquisa em livros, artigos e outros trabalhos científicos, como também na internet para o desenvolvimento da parte teórica do trabalho. Köche (2009, p.122) diz que: “o objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um tema determinado ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”.

São finalidades da pesquisa exploratória: “Proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto (Andrade, 2002, p. 119)”.

Através dos autores, como Aguiar (2002), que foca no conhecimento da organização empresarial como um dos fatores necessários para a eficácia do futuro de uma empresa e Perez Junior et al (1995), que mostra de forma clara e objetiva as principais responsabilidades e conhecimento necessários para que um bom *controller* contribua de forma eficiente no processo de gestão.

A informação é uma arma na mão de um gestor competente e antenado com o mercado empresarial, se ele traçar uma meta, e souber usar as informações fornecidas pelo *controller* a seu favor, com certeza ele se destacará perante os concorrentes. Sendo assim, só ter a informação não é o suficiente, ter um planejamento e uma estratégia para usar essa informação a seus favor, no momento certo, poderá ser todo o diferencial de um entidade,

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa precisa ter o controle interno como um fator de grande importância, todos os processos devem possuir uma organização em constante avaliação para assim ser uma ferramenta que auxiliar na prevenção de irregularidades. Todos os sistemas devem ser confiáveis, para que os resultados das operações possam auxiliar os gestores a traçar planos com possibilidades de alcance satisfatório.

Este artigo científico foi elaborado com o desejo de fornecer o entendimento e o reconhecimento de que a controladoria atualmente nas empresas pode mudar o destino de uma organização. Através do controle interno, a gestão empresarial possui um monitoramento permanente, e assim mais possibilidades e a capacidade de preservar seu patrimônio, aumentando seu desempenho e alcançando os objetivos traçados pelo planejamento estratégico, e principalmente evitando erros que possam ocasionar perdas, etc.

Para atingir tal objetivo, este artigo científico, buscou através de vários autores, tentar explicar a importância da controladoria dentro das organizações e as habilidades necessárias para o

controller exercer bem seu papel, definindo suas responsabilidades e competências, bem como o conhecimento necessário para tais atribuições.

Assim, conclui-se o artigo, mostrando que são várias as contribuições que a controladoria pode oferecer aos gestores, desde que as informações sejam precisas e os relatórios com as informações possuam uma exatidão e uma confiabilidade. Por fim, percebemos a importância de um bom *controller* no processo de gestão, auxiliando as tomadas de decisões, com informações precisas e de qualidade, podendo tornar assim uma empresa como referência perante aos concorrentes e se destacar no mercado empresarial.

REFERÊNCIAS

Aguiar, Maria Aparecida Ferreira de. (2002). *Psicologia Aplicada à Administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações*. 3ª ed. São Paulo: Excellus.

Almeida, L. B. *et al.* (2001). Controladoria. In: Catella, A. (Coord.) *Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas.

Andrade, Maria Margarida. (2002). *Como preparar trabalhos para Cursos de pós - graduação*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Bianchi, M. (2005). *A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

Catelli, A. *et al.* (2001). Sistema de Gestão Econômica – GECON. In: Catelli, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas.

Figueiredo, Sandra; Caggiano, Paulo César. (2009). *Controladoria: teoria e prática*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

Giongo, Juliano; Nascimento, Auster Moreira. (2005). O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis.

Kanitz, S. C. (1976). *Controladoria: teoria e estudo de casos*. São Paulo: Pioneira.

Köche, José Carlos. (2009). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 26 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

Lunkes, Rogério João; Schnorrenberger, Darci. (2009). *Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas S.A.

Martin, N. C. (2002). Da contabilidade a controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*. São Paulo, n. 28, p. 7-28. Jan./Abr.

Mosimann, Clara Pellegrinello; Fisch, Silvio. (1999). *Controladoria: seu papel na administração de empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Nascimento, Auster Moreira; Reginato, Luciane. (2010). *Controladoria instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, Luis Martins de. (1998). *Controladoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Futura.

Padoveze, Clóvis Luís. (2004). *Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil*. São Paulo: Atlas.

Perez Júnior, José Hernandez; Pestana, Armando Oliveira; Franco, Paulo Cintra. (1995). *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Ricardino Filho, A. A. (1999). *Do Steward ao Controller, quase mil anos de management accounting*. 1999. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Schier, Carlos Ubiratan da Costa. (2010). *Controladoria como instrumento de gestão*. Curitiba: Juruá, 2011.

Souza, Bruno Carlos. Borinelli, Márcio Luiz. (2009). *Controladoria*. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

Tung, Nguyen Huu. (1993). *Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática*. 8ª ed. São Paulo: Edusp.

Wahlmann, Gabriela Christina. (2003). *Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba*. Monografia, Faculdades Integradas Módulo, Caraguatatuba/SP.