

**FACULDADE UNIDA DE CAMPINAS- FACUNICAMPS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DANIEL RIBEIRO LEÃO SANTOS
MAYGDA HERRANA SANTOS DE ANDRADE
WILLIAN SILVA DE SOUZA PEREIRA**

**CONTROLADORIA COMO FATOR DE MELHORIA NOS PROCESSOS
DE TOMADA DE DECISÃO**

GOIÂNIA-GO

2019/2

DANIEL RIBEIRO LEÃO SANTOS
MAYGDA HERRANA SANTOS DE ANDRADE
WILLIAN SILVA DE SOUZA PEREIRA

**CONTROLADORIA COMO FATOR DE MELHORIA NOS PROCESSOS
DE TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para nota da disciplina de TCC, necessária para a graduação do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps.

Orientador: Prof.º Me. Anderson Carlos da Silva

GOIÂNIA-GO

2019/2

CONTROLADORIA COMO FATOR DE MELHORIA NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

CONTROLLING AS AN IMPROVEMENT FACTOR IN DECISION-MAKING PROCESSES

DANIEL RIBEIRO LEÃO SANTOS¹; MAYGDA HERRANA SANTOS ANDRADE²; WILLIAN SILVA SOUZA PEREIRA³; CARLOS ANDERSON DA SILVA⁴

RESUMO

O presente trabalho buscou demonstrar a importância da controladoria, descrevendo seus conceitos e o papel desenvolvido pela mesma nas empresas. Em seguida, apresentou suas funções, como e por quem é utilizada, mostrando como é executada pelo *Controller*, que é o profissional que está à frente da controladoria, no auxílio do processo de gestão e na tomada de decisão. Apresentou qual é a estrutura da controladoria dentro das empresas e também trouxe algumas ferramentas que auxiliam na eficácia da execução das atividades desta área. Por fim, através de revisão bibliográfica fundamentada nos referenciais teóricos já produzidos em livros e artigos, constatou-se que com o departamento de controladoria, a eficácia nos processos de gestão é significativa e real, aperfeiçoando o processo decisório da organização.

Palavras-Chave: Controladoria. *Controller*. Processo de Gestão. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The present work aimed to demonstrate the importance of controllership, describing its concepts and the role developed by it in companies. It then presented its functions, how and by whom it is used, showing how it is performed by the Controller, who is the professional in charge of the controllership, in the aid of the management process and in decision making. It presented what is the structure of the controllership within the companies and also brought some tools that help in the effectiveness of the execution of activities in this area. Finally, through a literature review based on the theoretical references already produced in books and articles, it was found that with the controllership department, the effectiveness in management processes is significant and real, improving the decision-making process of the organization.

Keywords: *Controllership. Controller. Management Process. Decision Making.*

¹Acadêmico do curso de Ciências contábeis da FACUnicamps. Email: danielribeiroleao@gmail.com

²Acadêmica do curso de Ciências contábeis da FACUnicamps. Email: may_horrana@hotmail.com

³Acadêmico do curso de Ciências contábeis da FACUnicamps. Email: willsspcontabil@gmail.com

⁴Prof^o da FacUnicamps, Especialista em Contabilidade e Orientador do TCC do Curso de Ciências Contábeis

1 INTRODUÇÃO

Através da evolução dos processos internos nas empresas, nota-se que em cada momento esses processos se deparam com novos desafios, fazendo parte de um ambiente de incertezas, com exigências para que sempre se estabeleça boas margens de lucro. De fato, o lucro é a palavra chave nas organizações, levando sempre o administrador a buscar e estudar novas técnicas com o objetivo de melhores resultados.

Dessa maneira, a controladoria tem um papel fundamental, pois utiliza técnicas e procedimentos específicos, efetuando uma função de auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão.

Normalmente a controladoria se faz presente nas grandes empresas, em que os processos tendem a serem mais complexos, sendo realizada por um profissional empregado pela empresa. A atividade desse profissional, além de emitir relatórios técnicos, é verificar os controles internos com a finalidade de manter a eficiência operacional e financeira para assegurar o patrimônio da organização.

A escolha do tema em questão foi realizada com o objetivo de mostrar os aspectos conceituais sobre a controladoria e mostrar a importância dessa área no processo gerencial e de tomada de decisão das organizações.

Qual a importância da controladoria na procura de melhorar os processos gerenciais nas empresas?

O objetivo geral desse trabalho consiste em evidenciar a controladoria como fator de melhoria nos processos gerenciais de uma organização.

E os objetivos específicos são:

- Conceituar a controladoria;
- Demonstrar a função do *Controller*;
- Contextualizar a contabilidade gerencial no apoio à tomada de decisão.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria e seus conceitos

Marion (2005) menciona que a controladoria surgiu no século XX, nas grandes corporações norte americanas, com o objetivo de realizar um rígido controle das empresas relacionadas (subsidiárias e/ou filiais), na medida que um significativo número de empresas concorrentes começou a surgir no final do século XIX formando grandes empresas.

No Brasil, a controladoria passou a ampliar-se, pois segundo Santos e Padoveze (2007), com a acomodação das multinacionais no país, assim os profissionais locais eram habilitados pelos estrangeiros, para dar suporte informacional à matriz destas organizações, embasado nas técnicas contábeis empregadas no país de origem das corporações internacionais

Padoveze (2009) afirma que a controladoria é uma unidade administrativa encarregada do emprego de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da organização.

Borinelli (2006) define a controladoria como sendo, um acumulado de conhecimentos que tem por base fontes teóricas e conceituais, de caráter operacional, econômica, financeira e patrimonial, pertinentes ao controle do processo de gestão organizacional.

Logo, pode-se entender que o controle e os registros obtidos pelos acontecimentos da administração econômica são realizados e estudados pela Contabilidade. Vista de uma forma teórica, a controladoria é a ciência que analisa e demonstra as leis do controle econômico das organizações e prevê as normas adequadas, a fim de que, esse controle seja de fato eficiente, convincente e completo.

A controladoria nos mostra um significado focado na gestão econômica, e Lunkes e Schnorrenberger (2009) apontam três aspectos no progresso da controladoria, demonstradas na Figura 1.

Figura 1 - Sinopse das perspectivas de desenvolvimento conceitual da controladoria.

Perspectivas	Características
Gestão Operacional	Responsável pela contabilidade, controle contábil, planejamento financeiro e orçamento. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão Econômica	Divisão da controladoria em dois grupos (órgão administrativo e ramo do conhecimento). Responsável pelo processo de gestão e sistema de informações. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão Estratégica	Coordenadora do planejamento e controle (estratégico, tático e operacional). Direcionada principalmente ao usuário interno.

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 19).

Deste modo, pode-se constatar que a controladoria tem como objetivo tornar possível que a atividade da empresa seja medida e sujeita a avaliação, e através do resultado alcançado,

acompanhar e relacionar o funcionamento de outras empresas que fazem parte do mesmo ramo, para demonstrar aos gestores alcance de metas, formas de melhorias e correções e solidificação de sistemas e processos de gestão.

2.2 Função da Controladoria

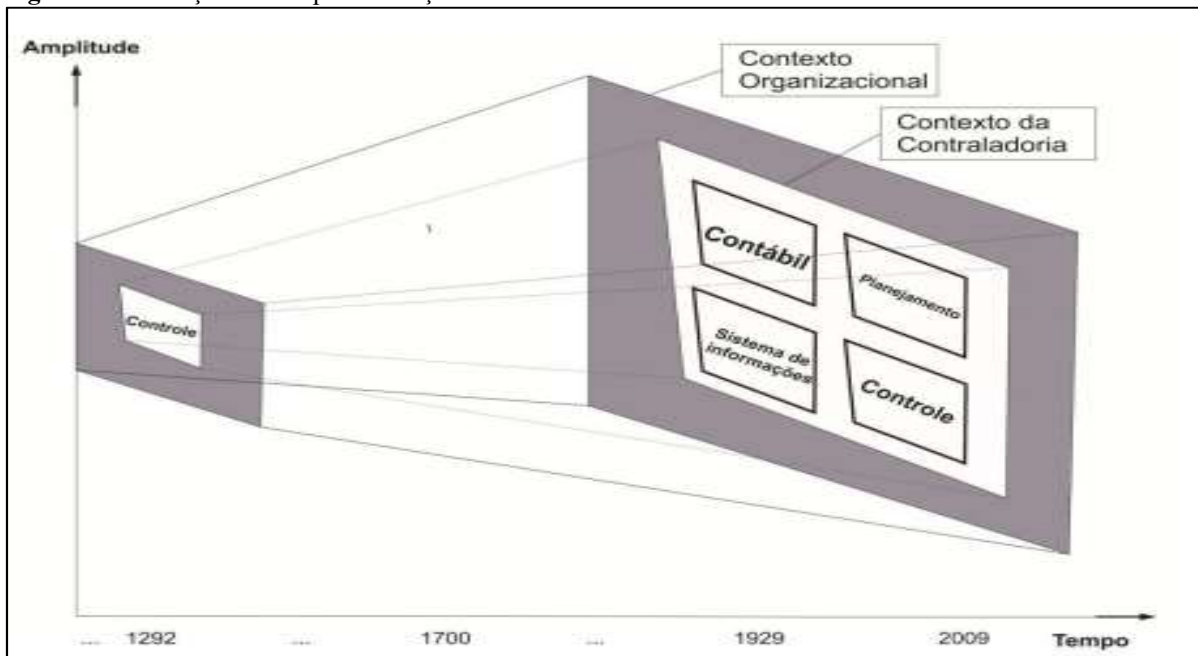
Figueiredo e Caggiano (2008) assim como, os autores Lunkes e Schnorrenberger (2009) comentam que planejamento, organização, direção, controle e informação são as principais funções da controladoria e que essas funções apresentam características como: planejamento tem como finalidade o alcance dos objetivos, seja em curto ou longo prazo, mas que sempre sejam analisados e conferidos; a organização é fundamental para que se realize os planos estabelecidos conforme a capacidade necessária; a direção é determinante nas divisões dos trabalhos, sendo realizado com autoridade, poder, responsabilidade e lealdade; o controle avalia o funcionamento em relação a padrões esperados, realizando ajustes caso seja necessário; a informação é obtida através da elaboração, estudo e interpretação dos resultados financeiros com a finalidade de serem utilizados pelos gestores no momento de uma tomada de decisão.

Já Borinelli (2006) indica funções da controladoria como função contábil, que tem como objetivo estruturar e analisar os registros contábeis, preparar e ilustrar demonstrativos contábeis, fornecer informações ao público alvo e implementar técnicas e políticas de controle; Função Gerencial Estratégica, tem como objetivo apresentar aos gestores informações patrimoniais, financeiras e não-financeiras, contábeis e econômicas, além de estabelecer uma cooperação de todas as atividades, de maneira que se alcance os objetivos da empresa; Função Custos, é responsável em fazer levantamentos, controlar e observar os custos; examinar de forma estratégica as últimas ações, da mesma forma que nas já realizadas; Função Tributária, contém encargos legais, fiscais e acessórios, apontamento e avaliação de impostos, contribuições e tributos; Função Proteção e Controle dos Ativos, comprova o gerenciamento dos bens e gestão dos ativos da empresa; Função de Controle Interno: elabora e gerencia os sistemas de controle interno (patrimônio e objetivos organizacionais); Função de Controle de Riscos, a finalidade dessa função é de contatar, medir, designar, administrar e comunicar os riscos da empresa, assim como as consequências; Função da Gestão da Informação: elaborar e administrar os sistemas de informações estratégicas. Seu principal objetivo é o gerenciamento de informações.

Portanto, a controladoria desempenha o significativo papel de apoiar as muitas gestões da empresa, oferecendo alternativas econômicas e, através de análises, integrar informações e repassá-las para ajudar no momento de decisão.

Pode-se observar que existem muitos pontos de vista em relação ao que é e quais são as funções da controladoria. Mas, devemos entender que elas não são, necessariamente, incompatíveis, mas que apesar das diferenças elas se complementam, formando assim, em partes um todo, conforme demonstrado na Figura 2 dos autores Lunkes e Schnorrenberger (2009).

Figura 2 – Evolução do campo de atuação da controladoria.



Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 20).

2.3 Usuários da Controladoria

Catelli (2010) menciona que, para uma melhor compreensão, a controladoria deve partir de dois aspectos: o primeiro como uma esfera da ciência encarregado pelo suporte teórico e o segundo como um órgão administrativo responsável pelo compartilhamento do conhecimento e colocação de sistemas de informações que tem como objetivo sanar as necessidades informacionais dos usuários.

Pode-se entender, através de Lunkes e Schnorrenberger (2009) que a controladoria gera informações para diferentes usuários, sempre auxiliando no processo decisório. Esses usuários são todos que possuem interesse nas informações em relação à empresa, que a controladoria

gera. Os usuários são divididos em dois, sendo eles: internos, que estão relacionados com a empresa, ou usuários externos, que não fazem parte da empresa, porém possuem interesse em suas informações.

Figura 3 – Usuários internos e externos da Controladoria



Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 21).

São considerados usuários internos, por Lunkes e Schnorrenberger (2009) a alta administração da empresa, as equipes, os colaboradores, processos, atividades e departamentos que estão em todos os âmbitos da organização. Mencionando além disso, que são elaborados centros de responsabilidade para garantir que os setores estejam condizentes com as perspectivas da organização, usando os dados para o planejamento, execução e controle de curto e longo prazo.

Ainda conforme Lunkes e Schnorrenberger (2009), usuários externos são os acionistas, investidores, agências reguladoras e governamentais, credores, concorrentes, fornecedores e a sociedade em geral. Segundo os autores, o interesse da sociedade em geral está na liquidez, no endividamento e no resultado empresarial. O meio ambiente e responsabilidade social também fazem parte do interesse deles, tendo como objetivo, garantir o nível de empregos e o crescimento dos setores econômicos da região, acarretando em melhorias sociais nas áreas de saúde, educação, lazer e ambiental.

Relacionado com o exposto, Ching (2006), considera que a organização é formada por um sistema aberto que se relaciona regularmente com o ambiente, passando por muitas influências do mesmo. A Controladoria vem atender as necessidades e busca dos usuários nos dados da empresa, distinguindo o público estratégico que influencia diretamente sobre a empresa e buscando alcançar vantagem competitiva em suas relações.

2.4 *Controller* - O profissional à frente da Controladoria

As atuais definições de Controladoria destacam o *controller* como um agente essencial no processo decisório por possuir alta influência ao disponibilizar informações pertinentes e que estão relacionadas aos objetivos organizacionais (SOUZA, 2006).

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008), o *controller* tem como foco a procura pela eficiência empresarial. Centrado no usuário externo, é incumbido à controladoria gerenciar e monitorar as atividades que afetam a performance organizacional, como impostos federais, estaduais e municipais, ampliando-se até em uma negociação com as autoridades físicas, se for preciso.

Padoveze (2007) afirma que é necessário treinamento, para alterar dados financeiros em informações que possibilitem à empresa determinar as ações dentro do seu planejamento estratégico. O papel do *controller* muda de empresa para empresa, isso está sujeito ao porte e estrutura organizacional, pois, a controladoria pode agir de diversas formas em vários níveis da administração.

Figueiredo e Caggiano (2008) citam que,

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 (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008, p. 12).

Deste modo, pode-se afirmar que o *controller* deve orientar da melhor forma possível, as decisões a serem tomadas pelos gestores, sempre trabalhando com dados significativos para que possibilite fazer escolhas benéficas para a empresa, assim como possuir conhecimentos contábeis, financeiros e administrativos, ter uma familiarização em apuração e análise de resultados, e ter o propósito de reduzir custos e sempre buscar melhorias nos resultados internos.

A abordagem que tem sido mais aproveitada é o modelo onde o *controller* aparece auxiliando a alta administração da organização. Isso é afirmado por Morante (2008), citando que a controladoria é considerada, normalmente, como uma área que presta assessoria aos gestores e à alta administração nos organogramas das empresas de grande porte.

Com isso, é necessário que o *controller* conheça profundamente a empresa e o ramo de negócio onde atua, para que as informações sejam eficazes na tomada de decisão. Além de ser

um profissional que visa o futuro, o *controller* necessita compreender a ligação entre o planejamento estratégico e os eventos que estão acontecendo no presente, para determinar o que isso pode causar a médio e longo prazo. É de responsabilidade deste profissional planejar e inserir um sistema de informações correspondente às suas necessidades

Com o elevado número de informações de diferentes áreas que o *controller* precisa avaliar, este profissional precisa ser multifuncional, com conhecimento e experiência nas áreas contábil, financeira e administrativa. Conforme apontam Figueiredo e Caggiano (2008, p. 12), “este novo campo de atuação para os profissionais de Contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, Informática etc”.

Segundo o entendimento de Figueiredo e Caggiano (2008), o *controller* tem como trabalho principal, manter a alta administração da organização informada sobre as direções que ela deve tomar e os caminhos a serem seguidos. E não é apenas um gerador de relatórios com dados para análises, mas sim, um componente atuante e essencial no planejamento da organização, trabalhando como um aconselhador para a tomada de decisão da alta administração da organização a qual estiver atuando. Ele deve atuar de forma a prever e se preparar para aos problemas que podem ocorrer, avaliando e sugerindo ações de melhoria, focando sempre na diminuição dos riscos, bem como na execução de ações de correção e contingência dos mesmos. Os dados apresentados pelo *controller* devem estar demonstrados de forma clara e direta, gerando informações de forma simples, mas completas, que permitam, a eficiência e eficácia no processo decisório da alta administração.

Conforme Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 107) destacam *controller* como, “o principal executivo da controladoria”. E ainda enfatizam que, “a função *controller* não é apenas controlar, mas também contribuir para a administração da empresa, que participa efetivamente como elemento estratégico para atingir metas definidas”.

Segundo Padoveze (2011),

O *Controller*. O título de *controller* se aplica a diversos cargos na área de contabilidade cujo nível e cujas responsabilidades variam de uma empresa para outra (...) Neste livro o termo *controller* (às vezes escrito com p, *comptroller*, derivado do francês, *compte*, que quer dizer conta) significa o principal executivo da área de contabilidade administrativa. Já vimos que o *controller* moderno não faz controle algum em termos de autoridade de linha, exceto em seu próprio departamento. Contudo, o conceito moderno de controladoria sustenta que, num sentido especial, o *controller* realmente controla: fazendo relatórios e interpretando dados pertinentes, o *controller* exerce uma força ou influência ou projeta uma atitude que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos (PADOVEZE, 2011, P.33).

Padoveze (2012) destaca o quanto o *controller* é importante no auxílio à alta administração na procura da melhor tomada de decisão relacionadas às estratégias organizacionais.

2.5 Estrutura da Controladoria

No contexto de uma composição de departamentalização, a controladoria tem como pertinência o gerenciamento de um sistema interligado de informações que supra as necessidades operacionais, financeiras e contábeis das organizações, prova que a controladoria como uma estrutura que possibilita gerar os dados necessários para as decisões (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2009).

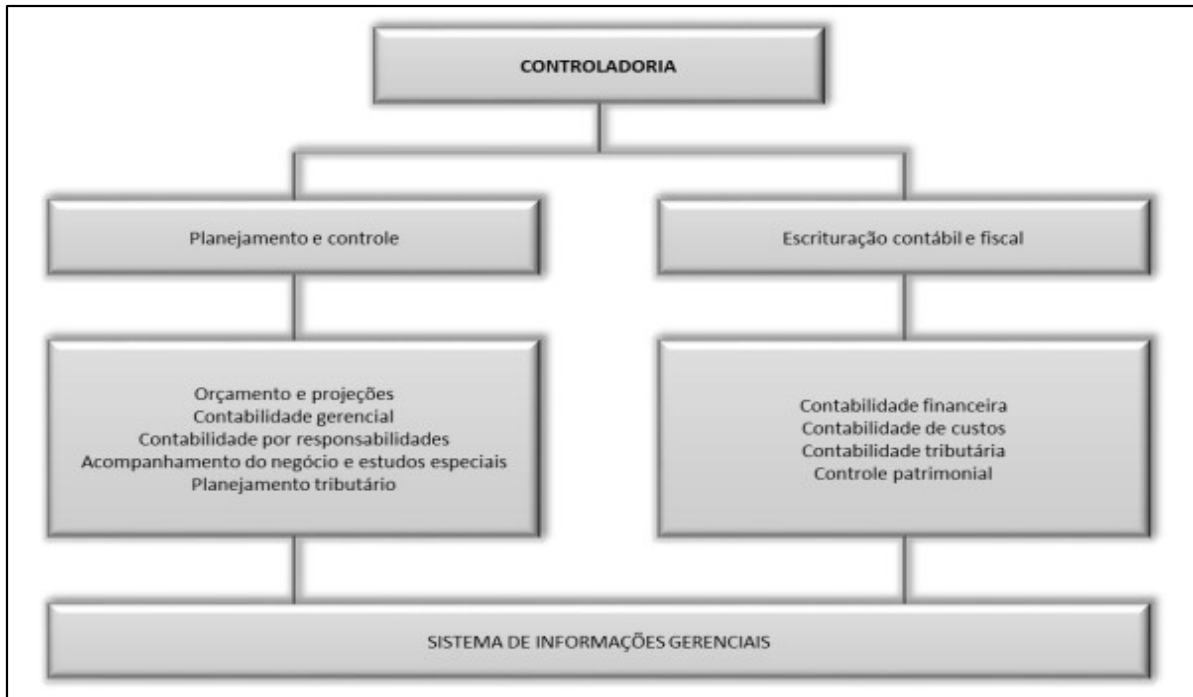
Oliveira, Perez Jr., Silva (2005, p. 15) afirmam que “a controladoria necessita estar estruturada de tal maneira a atender as precisões dos controles sobre as atividades rotineiras como servir de instrumento para o monitoramento constante sobre todas as fases do procedimento de gerenciamento da empresa”. Dessa forma, é possível considerar a Controladoria estruturada em dois segmentos:

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 funções corriqueiras, tais como controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, conciliações das contas contábeis, apuração e controle dos custos para fins contábeis e fiscais, controle físico dos itens de estoques e imobilizado, apuração e gestão dos impostos etc.;

Planejamento e controle: (...) nesse segmento devem estar incorporadas as atribuições concernentes à gestão de negócios, o que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, contabilidades e análise de desempenho por centros de responsabilidades, planejamento tributários etc. (OLIVEIRA, PEREZ JR., SILVA, 2005, p. 15-16).

A Figura 4 mostra a estrutura da controladoria.

Figura 4 – Estrutura da Controladoria



Fonte: Oliveira, Perez Jr., Silva (2005, p. 16)

Oliveira (2009, p. 40) considera que, “a estrutura organizacional é determinada pelo modelo de gestão, a forma da composição depende do nível de comando e cargos definidos pelo padrão gestão para a área de controladoria e do ambiente organizacional”. “A estrutura organizacional da área de controladoria e seu estilo no organograma podem transformar conforme modificam as organizações” (OLIVEIRA, 2009, p. 40).

Figura 5 – Exemplo de estrutura para a área de controladoria



Fonte: Wilson et al., (1995 apud OLIVEIRA, 2009, p. 41)

Já Horngren (2004, p. 14) demonstra o organograma da Controladoria com o *Controller* subordinado ao Vice-Presidente Financeiro, enfatizando assim, o papel de assessoria da equipe de Controladoria.

Borinelli (2006, p. 210) afirma que a Controladoria está subordinada à Presidência.

Conforme a pesquisa de Calijuri (2005, p. 98) 71% dos *Controllers* ocupam cargos de Diretoria dentro das organizações, evidenciando uma disposição de a Controladoria estar subordinada à Presidência, à Vice-presidência ou à Diretoria Geral.

Borinelli (2006, p. 222) demonstra “os campos que compõem a Controladoria: Contabilidade Geral ou Financeira; Contabilidade Societária; Contabilidade Gerencial; Planejamento, Orçamento e Controle; Contabilidade de Custos; Contabilidade Fiscal ou Tributária; Seguros e Controle Patrimonial; Controles Internos; Riscos; Sistemas de Informações”.

Sendo assim, o autor enfatiza que há uma grande discussão quanto à subordinação da Controladoria, seja ela, diretamente à Presidência, Diretor Financeiro, ou ao Diretor Financeiro e Administrativo. De qualquer maneira, a Controladoria está ligada à alta administração. No sentido de sistema institucional tem que se levar em conta a conjuntura particular de cada empresa, como a sua grandeza e cultura organizacional. Se pelas características particulares da empresa for apropriado subordinar a Controladoria à Diretoria Financeira, compreende-se que não há contrariedade.

Conforme Schmidt e Santos (2006), a estrutura organizacional de uma empresa está vinculada diretamente ao nível de comando definido e dos controles praticados. Nos artigos pesquisados não se encontrou um consenso em relação à posição hierárquica da Controladoria, pois é variável entre as organizações.

Na maioria dos casos, Schmidt e Santos (2006) destacam que há principalmente duas posições, ela está como campo de auxílio à alta administração ou submetida ao diretor financeiro.

O campo de auxílio possui a finalidade de assessorar a alta administração, possuindo o *Controller*, um lugar de importância e autonomia. Continuando com a linha de Schmidt e Santos (2006), o outro posicionamento hierárquico que a Controladoria está estabelecida é subordinada ao diretor financeiro. Neste aspecto, a independência e influência nas tomadas de decisões do *Controller* é menor, haja vista que, o mesmo responde diretamente ao diretor e não ao presidente. “Não é possível especificar uma estrutura padrão para a controladoria” (WILSON et al., 1995, apud OLIVEIRA, 2009, p. 40).

Nas bibliografias não há unanimidade sobre qual posição hierárquica suscita maiores benefícios para as organizações. Pelo ponto de vista do *Controller*, a posição de maior evidência, como já referida, é subordinada diretamente a alta administração.

2.6 Contabilidade Gerencial

Padoveze (2012) afirma que, a contabilidade gerencial agrupa todos os recursos da contabilidade que complementam a contabilidade financeira para tornar-se concreta os dados contábeis em todos os métodos de gestão dentro da organização.

Conforme Iudícibus (2005), a contabilidade gerencial pode ser definida de modo superficial, como um ponto de vista específico de diversos métodos contábeis já destacados e praticados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, alocados em um entendimento diferente, num nível de detalhe mais profundo ou em um modo de exposição e organização diferente, de modo a assessorar a gerência nas tomadas de decisão.

Padoveze (2010, p. 26) cita que a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos, por meio de seu relatório número 1A, afirma que “Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos”.

Crepaldi (2006) afirma que contabilidade gerencial é um campo de atuação da contabilidade que objetiva proporcionar informações à alta administração das empresas para auxiliar no processo gerencial. Tem o foco no melhor emprego dos recursos econômicos da empresa, por meio de uma apropriada administração dos insumos realizado por um sistema de informação gerencial.

Segundo Eldenburg e Wolcott (2007), a contabilidade gerencial é o método de reunir, sintetizar e fornecer os dados financeiros e não financeiros para serem utilizados pela gerência nas tomadas de decisões. Sendo o ramo da contabilidade que tem como foco, estipular e definir o futuro no desenvolvimento de uma organização. Está alinhada ao planejamento estratégico e possui extrema importância para qualquer tipo de empresa. Por meio dela se obtém o controle de todas as atividades financeiras.

Conforme Padoveze (2012), dos conceitos de contabilidade gerencial, pode-se destacar os seguintes aspectos:

- A contabilidade gerencial foca no processo decisório dos usuários internos. Atendendo todos os colaboradores de uma empresa, seja qual for o nível hierárquico, que necessitam do conhecimento contábil para tomar decisões em suas referentes áreas;

- A contabilidade gerencial, diferente da contabilidade financeira, é mais analítica e detalhada. A contabilidade financeira demonstra suas informações de forma resumida para os usuários externos;
- A contabilidade gerencial utiliza os dados existentes na contabilidade financeira e faz as complementações necessárias para a utilização dos gestores. Não possui um modelo exclusivo de relatórios.

2.7 Sistema de informações

Padoveze (2010) destaca que o ponto principal da contabilidade gerencial é a utilização da informação contábil como auxílio para a alta administração. Segue afirmando que, só é possível fazer e ter contabilidade gerencial dentro de uma organização, uma vez que se desenvolva um sistema de informação Contábil.

Segundo Küpper (2005 apud LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009), a controladoria deve atuar na coordenação entre os sistemas parciais de gestão, na harmonização do próprio sistema, no direcionamento dos objetivos e na adequação e inovação.

Para Padoveze (2010 p. 48), os principais itens que compõem um sistema são “objetivos do sistema, ambiente do sistema ou processamento, recursos ou as entradas do sistema, componentes do sistema, saídas do sistema, administração ou controle e avaliação do sistema”.

Segundo Garcia (2010), sistema de informação é um agrupamento de procedimentos formais das quais os dados são levantados e processados, proporcionando informações que são disseminadas aos diferentes usuários para uso nas suas atividades e decisões.

Reginato e Nascimento (2007) afirmam que

No contexto das atividades desenvolvidas em uma empresa, sistema pode ser entendido como o conjunto de relacionamentos dinâmicos das diferentes áreas que otimiza a utilização dos recursos por ela consumidos. Neste caso, deve-se priorizar a integração ótima entre todas as áreas, de modo a beneficiar a empresa em sua totalidade (REGINATO E NASCIMENTO, 2007, P.19).

Padoveze (2010) afirma que os sistemas de apoio à operação, auxiliam os setores a realizarem suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção etc.) como o Sistema de Processamento de Transações e os Sistemas Especialistas.

Já os sistemas de informação de apoio à gestão se preocupam com as informações relevantes para gestão econômico-financeira organizacional, como o Sistema de Apoio à Decisão e o Sistema de Informação Contábil.

Padoveze (2010) ainda reforça que, embora serem classificados à parte, devem ser usados em conjunto para que sejam aproveitadas as informações, ajudando ainda mais no processo decisório.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), o Sistema de Informação Contábil é uma das ferramentas essenciais, pois configura o alicerce para um extenso sistema de informações com o fornecimento de dados para diversas finalidades e para o desenvolvimento de um sistema de informações, é necessário que se tenha um sistema contábil apropriado. Com isso o Sistema de Informação Contábil é importante para distribuir a informação contábil para toda a empresa, para que a Contabilidade seja utilizada como suporte a outras funções.

2.8 Modelos de Gestão

Conforme o entendimento de Figueiredo e Caggiano (2008), exemplo de gestão são as regras, princípios e significados que tem a emprego de orientar a gestão na criação de seus instrumentos para conduzir a empresa eficazmente. Desta forma são alcançados os objetivos da organização de uma forma a integrar todas as áreas da mesma.

Figueiredo e Caggiano (2008) afirmam também que, modelo de gestão é um conjunto de conceitos que ocorrem devido a convicções específicas, que demonstram o conjunto de ideias, crenças e valores da alta administração, atingindo assim, os outros subsistemas organizacionais.

Significando assim, um grande modelo de controle, pois nele são determinadas as formas pelas quais os gestores serão avaliados, e como a empresa será administrada. Entretanto, podem causar conflitos e dúvidas entre os gestores por não se encontrar adequadamente definido e esclarecido, levando assim, a atos fora dos objetivos organizacionais.

Figueiredo e Caggiano (2008) afirmam que um dos princípios básicos da gestão é uma evidente definição de seu modelo de gestão e a integração com os demais modelos.

Para Fiegueiredo e Caggiano (2008, p. 14), na definição do modelo de gestão, são agraciados os conceitos de:

- Estilo de gestão;

- Processo de gestão;
- Os princípios da organização;
- Os princípios de comunicação/informação;
- Os conceitos e critérios de avaliação dos gestores;
- Avaliação de resultados (com finalidades específicas de otimização);
- Avaliação de desempenho;
- Conceitos de *accountability*.

Nascimento e Reginato (2010) afirmam que os fundadores de uma empresa possivelmente, ao definir seus principais colaboradores, levam em consideração o modo de pensar destes, seus temperamentos e seus valores.

Com isso, as crenças e os valores são os componentes básicos que dão sustentação para o modelo de gestão, que possui características que constituem o modo como a empresa exerce suas atividades básicas.

Segundo Guerreiro (1989 apud NASCIMENTO; REINATO 2010, p. 43-44) modelo de gestão tem por característica uma reunião de princípios que necessitam ser considerados pelos componentes da organização. Esses princípios existem para procurar confirmar,

- Que a missão da empresa seja cumprida;
- Que seja inserida na empresa uma estrutura adequada que ofereça o devido suporte para as suas atividades e o seu funcionamento sistêmico;
- Que se institucionalize um estilo de gestão condutor para a criação de uma cultura que permita a integração das pessoas em torno dos objetivos estabelecidos pela empresa;
- Que a execução dos planos preestabelecidos, conjuntamente com os recursos utilizados para tal execução, seja devidamente aferida, a fim de que os possíveis desvios provenientes de desajustes na operacionalização desses planos sejam corrigidos;
- Que as variáveis do ambiente externo, bem como as do ambiente interno, sejam observadas atentamente para que, em caso de necessidade, novos recursos sejam disponibilizados para o processamento os bens e sérvios propostos pela empresa. Nesse quesito, é importante que se observe o comportamento de todas as variáveis do ambiente, como, por exemplo, as macro variáveis ambientais – econômica, tecnologia, social, legal etc. – e outras relacionadas às suas entidades de relacionamento – clientes, concorrentes, fornecedores etc.

2.9 Planejamento

Para Nascimento e Reginato (2010), planejar é uma prática benéfica e essencial para a gestão administrativa. Nas empresas se planeja, meramente porque existem tarefas a serem sistemicamente realizadas.

Por essa razão que se planejam as ações em uma empresa, para que suas tarefas sejam efetuadas de forma coordenada, utilizando os recursos disponíveis e seguindo as circunstâncias ambientais da realidade da organização.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008) planejamento é a mais simples de todas as funções gerenciais, e a forma como essa função está sendo realizada determina o êxito das demais operações.

Os autores ainda citam que o planejamento é composto por cinco estágios:

- Determinar os objetivos da empresa;
- Avaliar o campo no qual a empresa estará atuando, comparando os fatores externos que irão provavelmente afetar suas operações.
- Avaliar os recursos existentes, pois a gestão tem como alvo o uso eficiente destes recursos, sendo eles homens, máquinas, materiais e dinheiro.
- Definir o plano para atingir os objetivos estipulados no plano geral que alude as metas.
- Desenhar um plano de ação para atingir os objetivos estratégicos definidores para longo prazo e para os de curto prazo, e apontando o tipo de recurso no orçamento anual.

De acordo com Padoveze (2012)

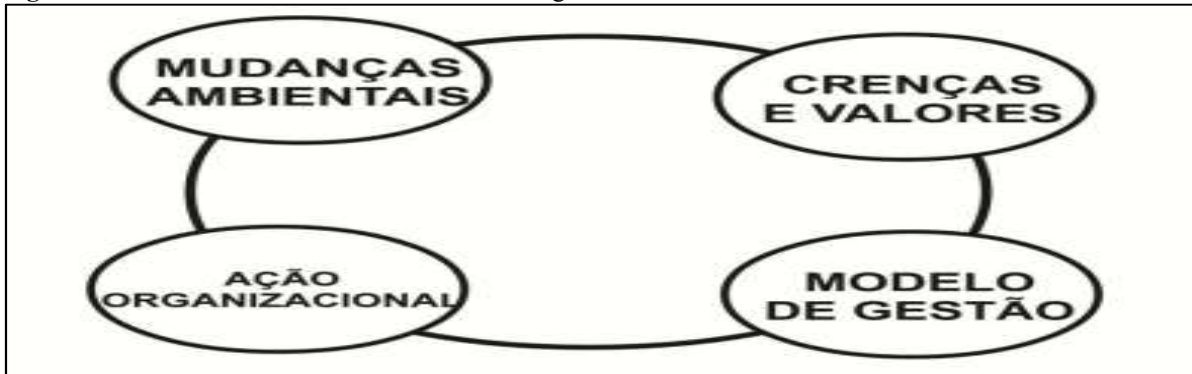
Planejar, portanto, é estruturar com eficiências os passos desejados, é projetar no presente o seu ideal, é buscar na empresa um resultado satisfatório não apenas aos agentes internos, mas buscar nos agentes externos a satisfação de fazer parte do grupo. Portanto faz-se necessário um processo de gestão que funcione, que esteja preocupado com todas as mudanças que o meio pode trazer ao processo do gerenciamento (PADOVEZE, 2012, P.28).

Ferreira (1997, apud BARRETO 2008) expressa que:

Planejar significa estabelecer os objetivos da organização, especificando a forma como serão atingidos. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir os objetivos traçados. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras (FERREIRA 1997, APUD BARRETO 2008, P.24).

Segundo Catelli (2007), a forma de pensar, a qualidade das decisões de planejamento dos gestores é fundamental para o sucesso da organização. É ainda reforçado pelo autor que, a empresa que utiliza adequadamente essa ferramenta tem condições de encarar o ambiente externo com as constantes mudanças que estão envolvidas.

Figura 6 – As influências ambientais na eficácia organizacional.



Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p. 39)

2.9.1 Planejamento estratégico

Segundo o entendimento de Padoveze (2012), planejar estrategicamente é ponderar de modo mercadológico para a mais correta direção a ser adotada pela empresa, pensando sempre no futuro, tendo objetivos e técnicas para melhoria dos resultados.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 28) afirmam que “o planejamento estratégico diz respeito a um período de três a dez anos; normalmente é chamado de planejamento de longo prazo.”

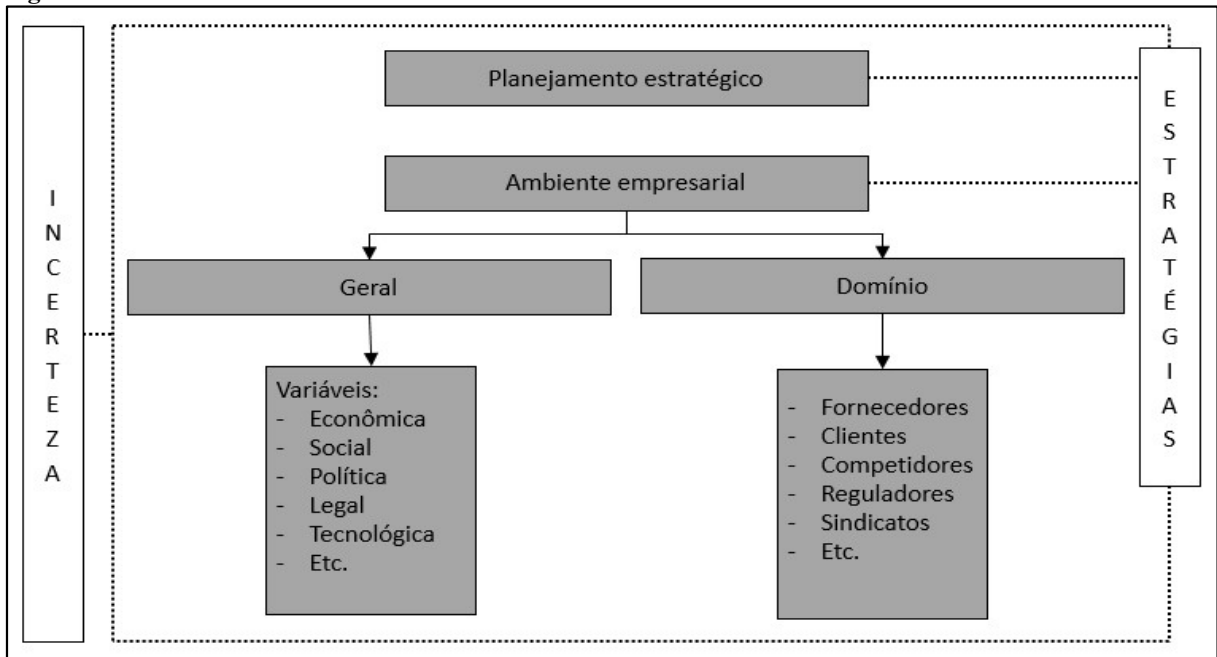
Nascimento e Reginato (2010) destacam que, quando se trata de planejamento estratégico, é relevante se aprofundar no tema ambiente, pois, consiste exatamente na simplificação que esse exame propicia, para que, os que estão responsáveis de entender de uma forma melhor a complexidade à volta dos negócios de uma empresa.

Zaltman, Duncan e Holb (1973, apud NASCIMENTO; REGINATO 2010, p. 170) assinalam que “o ambiente consiste em um conjunto de fatores físicos e sociais externos à organização, que são levados diretamente em consideração no comportamento decisório das pessoas que por ela são responsáveis”.

Jones (1995, apud NASCIMENTO; REGINATO, 2010) afirmam que o ambiente é complexo e composto por variáveis que afetam as ações empresariais, podendo ser considerado como uma importante probabilidade, caracterizada pela incerteza, da qual as organizações devem se planejar para obterem os recursos necessários para o alcance dos seus objetivos.

Nascimento e Reginato (2010) exemplificam na Figura 7 as dimensões ambientais:

Figura 7 – Dimensões ambientais.



Fonte: Adaptado de Nascimento e Reginato (2010, p.171)

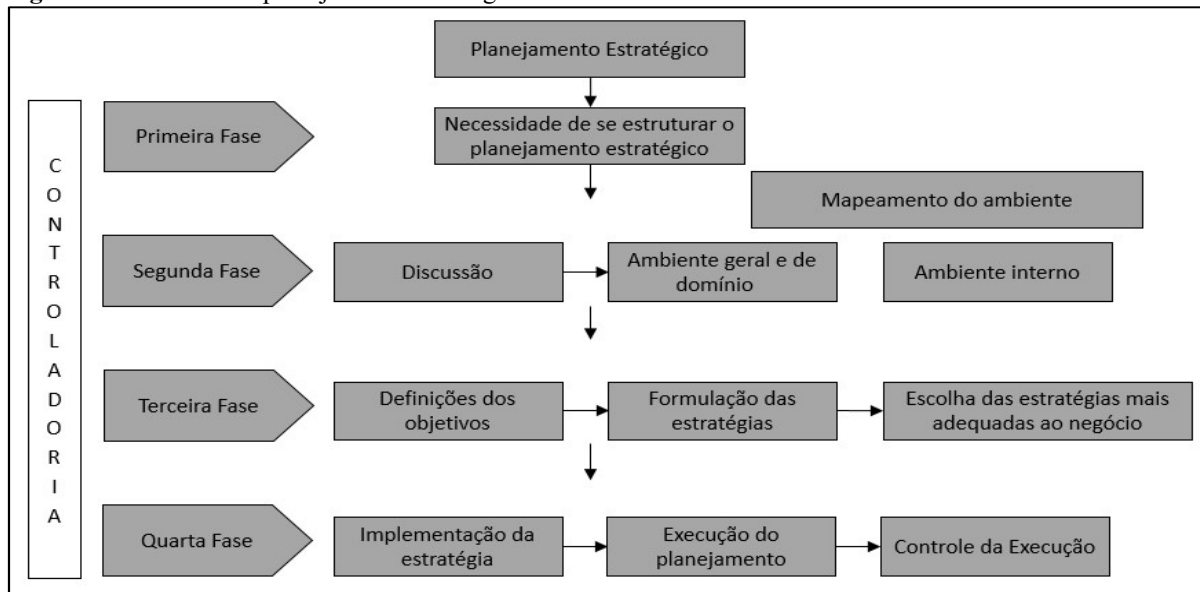
Nascimento e Reginato (2010) afirmam que a estruturação do planejamento estratégico é um trabalho complexo, que exige conhecimento e que os benefícios sejam maiores que o custo para a sua realização.

Para Ackoff (1970, apud NASCIMENTO; REGINATO 2010),

[...] a necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela [...] o planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis as quais um homem pode se envolver. Não fazê-lo bem não é um pecado, mas contentar-se em fazê-lo pior do que seria possível, é imperdoável (ACKOFF, 1970, APUD NASCIMENTO; REGINATO, 2010, P.185).

Segundo Fishmann (1987, apud NASCIMENTO; REGINATO 2010) após estudos aprofundados sobre esse assunto, descreve as fases do planejamento estratégico, conforme se pode contemplar na Figura 8.

Figura 8 – Processo de planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Fischmann (1987 apud Nascimento e Reginato 2010, p. 189)

Os principais benefícios do planejamento estratégico, segundo Nascimento e Reginato (2010) são,

- Comunicação: o processo estimula a comunicação eficaz entre os membros da organização, motivando o desenvolvimento do diálogo em torno das questões estratégicas que a envolvem;
- Motivação: o processo tem um apelo motivacional ao deixar claro para os membros da organização o que se espera deles em termos de desempenho;
- Padrões: estabelecimento de padrões de desempenho, que estimulam a eficácia do processo de planejamento e da própria administração do negócio;
- Renovação: encoraja atitudes favoráveis a respeito de mudanças. O diálogo em torno das necessidades de ajuste da empresa ao seu ambiente estimula a diminuição da resistência interna às mudanças, que passaram a ser vistas como uma necessidade;
- Prioridades: estabelece as prioridades organizacionais. Ao fixar suas metas, a organização estabelece de forma clara qual o direcionamento dado ao empreendimento;
- Pró-ação: prática de uma gestão proativa. A análise constante das condições ambientais promove a tomada de decisão antes que a organização seja afetada pela mudança de alguma variável;
- Outros benefícios:
 - Promove a alocação dos recursos de forma criteriosa, permitindo à organização alavancar seus resultados, na medida em que a avaliação de necessidade de recursos e sua alocação se dão de forma global;
 - Mantém o equilíbrio da organização no ambiente. Esse é um grande benefício, pois permite à empresa evitar as ameaças, atenuando seus efeitos e, ao mesmo tempo, tirar proveito das oportunidades que surgem de novos negócios;
 - Concilia o que a empresa pode fazer em termos das oportunidades presentes com o que ela pode fazer em termos de suas forças e fraquezas (NASCIMENTO E REGINATO, 2010, P.185-186).

Segundo Nascimento e Reginato (2010), o planejamento estratégico tem como natureza unicamente qualitativa e que, tendo como base princípios atenciosamente determinados, visa a assegurar à administração a escolha da direção a ser seguida pela empresa, assim como os objetivos a serem almejados. De acordo com Oliveira (2009), a estratégia não é o único motivo que determina o sucesso ou fracasso de uma organização, a capacidade e habilidade de sua alta administração é tão significativo quanto sua estratégia.

2.9.2 – Planejamento operacional

Nascimento e Reginato (2010) afirmam que o planejamento operacional se refere à quantificação dos recursos necessários para se colocar em prática as ações determinadas no planejamento estratégico, para conseqüentemente alcançar os objetivos organizacionais.

O orçamento contribui para que os gestores estejam com uma visão mais atenta para determinar seus planos para as demais áreas das quais são responsáveis. (LUNKES E SCHNORRENBURGER, 2009). Nascimento e Reginato (2010) destacam as principais vantagens do orçamento:

- Disciplina quanto ao nível de gastos compatível com o resultado econômico esperado: o orçamento é um importante direcionador para a gestão empresarial ao facultar-lhe um estreito acompanhamento das atividades operacionais e a vigilância contínua do volume de receitas, custos, despesas, investimento e, em suma, do fluxo de caixa da empresa;
- Visibilidade: Auxilia a administração da empresa a estimar, ainda que aproximadamente, os seus limites, induzindo-a à tomada de decisões coordenadas que visem à otimização e ao alcance de resultados econômicos sustentáveis;
- Definição da responsabilidade de gestores: um completo detalhamento do orçamento ajuda a administração, por meio da atuação da área de Controladoria, a orientar e monitorar o resultado das ações dos gestores quando da execução orçamentária;
- Avaliação de desempenho: o orçamento possibilita à administração da empresa o acompanhamento do desempenho empresarial sob duas diferentes dimensões, quais sejam: a da própria empresa e a dos gestores, tornando-se um instrumento imprescindível;
- Instrumento de validação da estratégia: o orçamento, por meio do controle de sua execução, possibilita à gestão avaliar se os eventuais desvios entre aquilo que foi planejado e o que foi realizado foi decorrência de falhas operacionais, de erros de execução, ou mesmo de erros na estratégia adotada (NASCIMENTO E REGINATO, 2010, P.198).

2.10 Controle

Segundo Barreto (2008), ao longo do tempo, a atividade administrativa do controle passou a ser gradativamente mais importante, devido ao aumento da complexidade das organizações.

Com isso, surgiu a necessidade da descentralização e delegação de funções, porém, isso não significa abandono gerencial. A alta administração preocupa-se com uma implementação de uma estrutura de controle organizacional, para que seja acompanhada e criticada as decisões realizadas pela gestão.

Oliveira (1998, apud BARRETO 2008, p. 5) conceitua controle como, “[...] o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, como o objetivo de contatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as providencias saneadoras”.

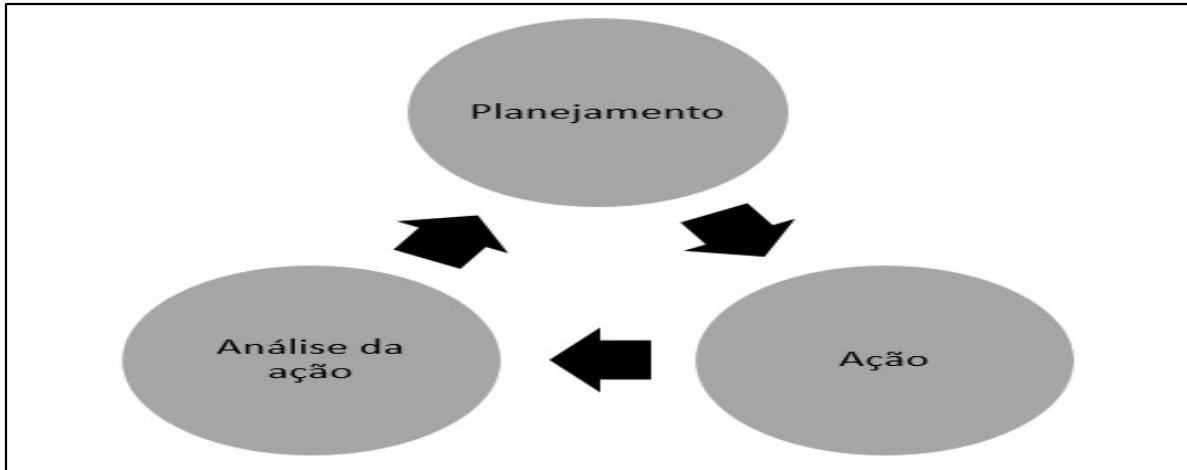
Para Nascimento e Reginato (2010), são elementos mínimos que precisam garantir à organização a proteção de seus ativos, seja contra desvios ou o uso impróprio ou qualidade dos dados.

Conforme pensamento de Oliveira (2005), controlar é confrontar o resultado das ações com modelos anteriormente determinados, com o propósito de corrigi-las se necessário.

Deste modo, controlar é estar preparado para resolver prováveis erros e corrigi-los de modo eficiente, ou seja, é ter ciência de como agir perante o imprevisível que pode suceder internamente na organização. Segundo Barreto (2008), controle é um estágio do processo administrativo que procura assegurar a continuidade e a integridade da empresa pela adoção de ações corretivas em tempo hábil.

Barreto (2008, p. 5) ainda destaca que, para que “os objetivos do controle sejam atingidos é necessário que a método aplicado propicie, quando ocorrerem, que os desvios do plano: sejam detectados o mais rápido possível; sejam quantificados; tenham suas causas identificadas; sejam corrigidos pela aplicação de medidas eficazes”. Barreto (2008) e Figueiredo e Caggiano (2008) afirmam que o ciclo do processo de controle pode ser dividido em três:

Figura 9 - Ciclo do processo de controle

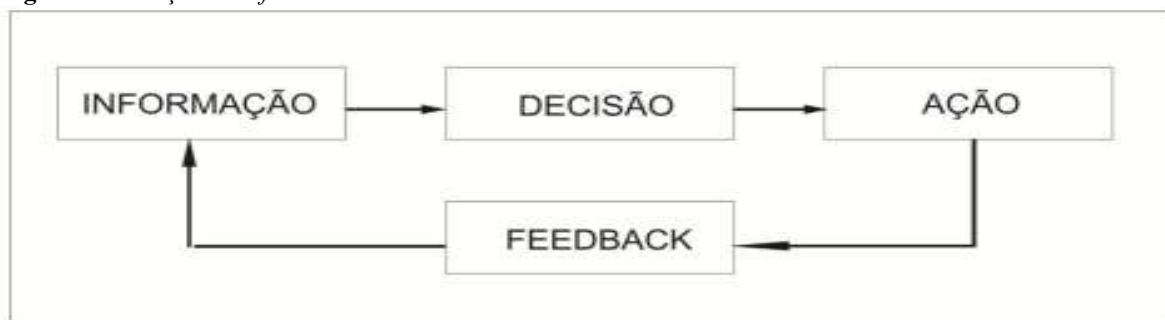


Fonte: Adaptado de Barreto, Figueiredo e Caggiano (2008, p. 7)

Os autores explicam que no planejamento, estipula-se a direção a ser seguida, determina-se os meios mais rápidos e menos onerosos para atingir os objetivos estabelecidas. Na ação, empenha-se em permanecer na direção estabelecida e observam-se os desvios ocorridos. Já na análise das ações, é descoberto a causa que contribuiu para o desvio dos padrões estabelecidos e assim sendo realizando as devidas correções.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 30-31) definem controle como “sistema de *feedback* que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo”, conforme a Figura 10 ilustra.

Figura 10 – Orçamento *feedback*.



Fonte: Figueiredo e Caggiano (2008, p. 31)

Os autores ainda enfatizam que o sistema de *feedback* fornece ampla quantidade de informações analíticas utilizadas no processo de planejamento, possibilitando formas de avaliação dos objetivos planejados.

Conforme Padoveze (2012, p. 28), “controle é um procedimento constante e cotidiano que avalia o nível de concordância entre os planos e sua realização, analisando os desvios ocorridos, buscando identificar suas causas e realizando ações corretivas”.

2.11 *Balanced Scorecard*

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008), a elaboração do BSC aconteceu através dos americanos Robert Kaplan e David Norton. Após se questionarem sobre a eficácia do uso de apenas indicadores financeiros na gestão das empresas, notaram que havia a necessidade de instrumentos gerenciais que tivessem relação com o futuro estratégico das organizações.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* surgiu dentro do grupo de estudos intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, formado em 1990, no qual David Norton atuava como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico (SHMIDT; SANTOS, 2006, p. 215).

Kaplan e Norton (1997) mencionam que o principal motivo para os estudos que originaram o BSC, foi que, os métodos presentes de avaliação dos desempenhos empresariais estavam ficando insuficientes, por serem sustentados, apenas, por indicadores contábeis e financeiros. Os autores ponderam que é prejudicial a dependência dos gestores por mensuração de desempenho tendo como base apenas dados financeiros, prejudicando a capacidade de gerar valor econômico futuro para as empresas.

Padoveze (2010) destaca que o BSC é um sistema de informação com foco no gerenciamento da estratégia organizacional. Representa os objetivos e a missão da organização como um conjunto extenso de formas de desempenho que serve para um eficiente sistema de gestão. A sua elaboração é executada em quatro etapas: tradução da visão, comunicação e comprometimento, planejamento de negócios e *feedback* e aprendizado.

Nascimento (2009) destaca que, entende-se o BSC como um sistema que auxilia na decisão, que engloba os elementos principais para conduzir a execução da estratégia organizacional. O BSC prevê variações na composição e nas relações de causa e efeito entre as ações, que gerariam uma harmonia nos objetivos de curto e de longo prazo, nas medidas financeiras e não financeiras, nos critérios de tendência e ocorrência e nos estudos internos e externos do desempenho. Para Costa (2006), o BSC

é fruto do esforço de repensar e integrar conhecimentos solidamente estabelecidos na literatura, decodificando temas complexos, explicitando as interligações entre eles e enfatizando determinadas perspectivas de análise, com o objetivo de permitir que as empresas enfrentem o aumento no grau de competitividade (COSTA, 2006, P.54).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos principais do BSC são:

- **esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:** É recomendado que o processo do *scorecard* seja desenvolvido pela alta administração da empresa, onde todos forneceram sua contribuição, chegando em um acordo com a intenção de transpassar a estratégia do negócio em objetivos estratégicos específicos. O ideal é que esses objetivos estejam relacionados com as perspectivas da empresa: financeira, crescimento de mercado, lucratividade, clientes e processos internos. Para cada perspectiva pede-se indicadores de desempenho, como objetivo de que as análises de performance sejam mais objetivas.

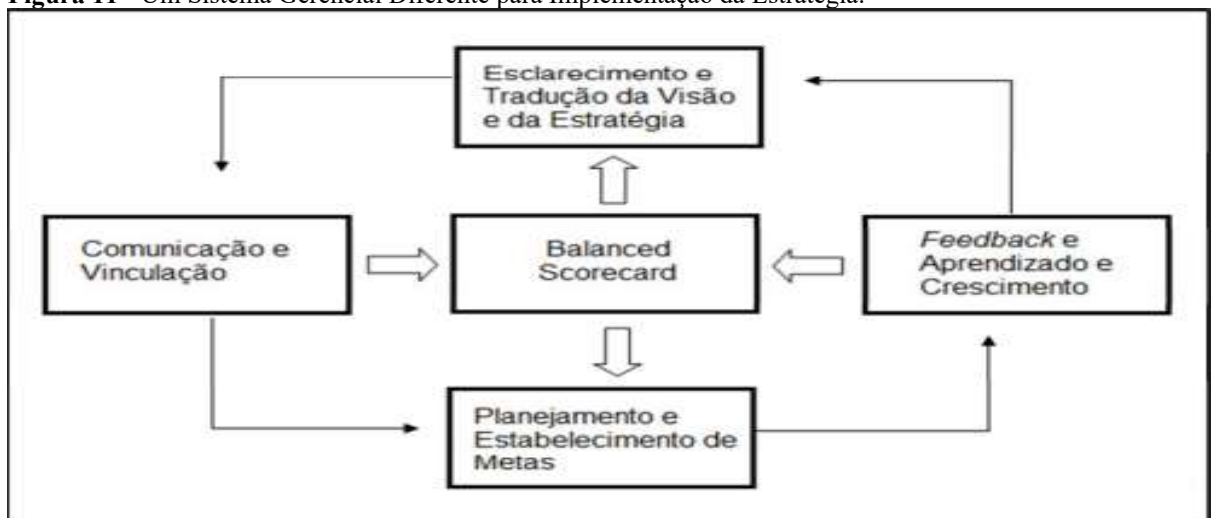
- **comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas:** os objetivos e medidas estratégicas do BSC são informadas para toda a empresa, por meio de canais de comunicação como: murais com avisos, *e-mails*, vídeos e até por canais tecnológicos internos. A divulgação dessas informações serve para que os funcionários estejam cientes sobre os objetivos críticos que devem ser obtidos com o intuito de alcançar a estratégia da empresa.

- **planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:** é importante que se estabeleça um prazo de três a cinco anos de antecedência para que as metas para os objetivos do *scorecard* sejam estabelecidas pela alta administração. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas possibilita avaliar os resultados que planeja alcançar a longo prazo; buscar meios e fornecer recursos para obtenção dos resultados e; determinar referenciais de curto prazo para as indicadores financeiros e não-financeiros do *scorecard*.

- **melhorar o feedback e o aprendizado estratégico:** de acordo com Kaplan e Norton esta é a questão mais inovadora e importante de todo o método. Possibilita a criação de instrumentos em nível executivo para o aprendizado estratégico (KAPLAN E NORTON, 1997, P.9-11).

A Figura 11 mostra um sistema gerencial diferente para implementação da estratégia.

Figura 11 - Um Sistema Gerencial Diferente para Implementação da Estratégia.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 205)

Assim, Nascimento (2009) enfatiza que as mudanças ocorridas no mercado pedem rápidas e constantes adaptações das empresas, afim de que se obtenha um crescimento, mas especialmente a sua sobrevivência no mercado. No meio dos sistemas de controle gerencial que existem, o BSC se destaca pois, permite que às empresas têm resultados eficazes, ligando os indicadores financeiros e não financeiros aos objetivos estratégicos e ajudando os gestores na colocação e análise de seu planejamento.

3 METODOLOGIA

No presente trabalho foi levantada informações por meio de estudo de natureza bibliográfica, sobre os conceitos de controladoria, profissional *controller*, modelo de gestão e controle, que deram base para se obter maior entendimento sobre o tema escolhido que é a controladoria como fator de melhoria nos processos de tomada de decisão.

Conforme é afirmado por Koche (2013, p. 122), pesquisa bibliográfica tem “[...] como base o acervo de livros disponíveis para um determinado tema, através de análises, estudos e pesquisas teóricas atendendo ao objetivo de esclarecer um problema e contribuir como um instrumento de pesquisa”. Sendo assim, a pesquisa baseou-se nos referenciais teóricos já produzidos em livros e artigos de autores renomados à disposição na Biblioteca da FacUnicamps.

4 CONCLUSÃO

Por meio de revisão bibliográfica, este trabalho procurou apresentar a importância do planejamento, estruturação e controle para a Controladoria, demonstrando que esta área implantada dentro de uma organização, vem ser essencial para que os gestores tenham êxito na tomada de decisão e alcance dos objetivos estratégicos da companhia, preparando-os também para uma provável variação no meio ambiente.

Está em constante crescimento a atenção que o planejamento vem recebendo, pois através dele as organizações são colocadas na melhor posição, aproveitando-se do máximo de benefícios e possibilidades que apresentem. Com relação ao controle, o objetivo é a execução dos planos realizados, e garantia que as atividades estão sendo cumpridas com eficiência.

Sendo assim, ressaltou-se o perfil de um profissional da Controladoria, chamado de

Controller, que é necessário apresentar características e conhecimentos específicos para auxiliar no alcance com eficiência dos objetivos estabelecidos, não tomando decisões, mas facilitando para que os devidos responsáveis assim façam.

Demonstrou-se que, a atuação da Controladoria, suas funções e o seu conceito baseiam-se em cada organização e de como ela deseja ser conduzida de acordo com seus princípios. Deste modo, há um limite para a atuação da Controladoria, conforme cada empresa, suas atividades, seu porte e suas condições. Podendo ter uma Controladoria mais atuante, que planeja, controla, coordena e avalia a execução das atividades de cada departamento, e também uma Controladoria menos atuante, tratando apenas das funções de fins fiscais.

Com isso, a Controladoria possui um papel de suma importância dentro de uma organização, pois ela que evidencia, por meio de relatórios, para os gestores e a alta administração a real situação da mesma. Ela que levanta e demonstra dados e informações relevantes, planejando, pesquisando e expondo os principais pontos que colocam em risco ou diminuem a rentabilidade da organização.

A informação é extremamente importante e indispensável no processo decisório, porém a qualidade da informação influencia na qualidade da decisão. Sendo assim, um sistema de informação apropriado e eficiente aumenta consideravelmente as possibilidades do sucesso de uma organização.

Assim, não se limita aqui o que pode ser conhecido sobre o tema controladoria. É somente uma direção a ser seguida para uma pesquisa mais aprofundada no futuro.

5 REFERÊNCIAS

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis – São Paulo, 2006.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2007.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHING, Hong Yuh. A influência da controladoria estratégica no desempenho e criação de valor da empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. p. 1-16.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação** São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ELDENBURG, L.G. e WOLCOTT, S.K. **Gestão de custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho.** Rio de Janeiro: LTC, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e prática.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à Controladoria: Instrumentos básicos de controle de estão das empresas.** São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade.** 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 23ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOCHE, J. C. **Fundamento de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação a pesquisa.** 32ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LUNKES, Rogério João e SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 11ª ed., São Paulo: Atlas, 2005

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaço. **Controladoria: Análise financeira, planejamento e controle orçamentário.** São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; Reginato, Luciane; **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório.** São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO A. M.; REGINATO L. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional.** 2ª ed. São Paulo; Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P.R. **Estratégica Empresarial E Vantagem Competitiva.** Como estabelecer, implementar e avaliar. 6ª ed, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luis M.; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 7ª ed. São Paulo, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3ª ed. ver. e atual., São Paulo: Cengage Learning, 2012.

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

SANTOS, Anderson Alexandre dos; MIRANDA, Carla Cristina Ferreira de. A importância da controladoria nas pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. **Anais...** 14, 2011, Vale do Paraíba.

SANTOS, André Ricardo Ponce dos; PADOVEZE, Clóvis Luís. Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica. **Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília**, v.36, n.163, p. 82-97, jan./fev. 2007.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José L. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006

SOUZA, CÉLIA de; WATANABE, Luis Rogério Salomão; EYERKAUFER, Marino Luiz, Faria, Ana Cristina de. Reflexos da implementação do Balanced Scorecard na Controladoria: Um estudo de caso. IN: Seminário de Ciências Contábeis. 2ed, 2006, Blumenau, **Anais...** SC, 2006.

