

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O PAPEL DA CONTROLADORIA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Luciano Ferreira da Silva - lf_silvabr@yahoo.com.br

Paula Ribeiro - paularock@bol.com.br

Alessandra do Nascimento - allenasc@gmail.com

Roberto Kupper Jorge - roberto@uninove.br

Pesquisadores da Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

RESUMO: As organizações trabalham para se manterem competitivas diante de seus concorrentes. Dessa forma, necessitam de planejamento e controle organizacionais apropriados e que as direcionem para uma tomada de decisão mais acertada, visando assim maximizar os seus resultados levando em conta os seus recursos disponíveis. Com base neste contexto, este trabalho teve como finalidade demonstrar a importância da controladoria e de suas ferramentas para a gestão de uma organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória do tipo bibliográfica e documental. Além disso, foi realizada entrevista com perguntas estruturadas com 54 pessoas ligadas a esta área. Para a análise dos dados utilizou-se a abordagem qualitativa. Assim, foi possível identificar que a área de controladoria fornece apoio e alinha as informações da organização como um todo, isto torna a tomada de decisão dos gestores mais coerente e confiável, o que contribui para alcançar os resultados desejados. Além disso, verificou-se que com a implementação da função da controladoria pôde-se obter um melhor conhecimento dos processos da organização e otimização dos recursos da mesma.

PALAVRAS CHAVE: Controller; Controladoria; Gestão.

ABSTRACT: The organizations work to remain competitive in the face of yours competitors. Thus, they need appropriate organizational planning and control and that to target for decision making more accurate, thus aiming to maximize their results taking in account its available resources. Based on this context, this work had as purpose demonstrate the importance of controllership and yours management tools. For this, we performed an exploratory type of literature and documents. Moreover, interview was conducted with structured questions with 54 people involved to the area. For the analysis we used a qualitative approach. Thus it was possible to identify the controllership area provides support and information aligns the organization as a whole, that benefits the decision making of managers in a more consistent and reliable, which helps to achieve the desired results. Furthermore, it was found that the implementation of the Controllership can be obtained a better understanding of the organization processes and resource optimization thereof.

KEYWORDS: Controller; Controllership; Management.

1. INTRODUÇÃO

As organizações atuam em um mercado cada vez mais competitivo, sendo que este ambiente impõem as mesmas a busca por um modelo de gestão que vise a melhor utilização dos recursos disponíveis para poder maximizar os resultados. Para tanto, a ação de planejamento e do controle das estratégias pelos gestores podem influenciar nos resultados, pois a sobrevivência da organização está ligada a esses fatores.

Um ponto importante na evolução do pensamento administrativo é que a organização e os controles dos processos de forma sistêmica e formal pode ser verificada nos ensinamentos de Taylor, Ford e Fayol (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNE, 2005). Fayol quando descreve as funções administrativas, já ressalta a importância da administração e da contabilidade para proporcionar melhores resultados a uma organização.

Portanto, se for considerado a complexidade e o nível de competitividade com que os gestores lidam neste início do século XXI, pode-se dizer que os mesmo devem buscar alternativas de todas as formas para administrar eficazmente uma organização. Com base neste contexto, os gestores necessitam detalhar todas as fases que envolvem os processos da organização, para traçar metas e objetivos reais e confiáveis.

No entanto, para auxiliar a gestão buscam-se ferramentas e modelos com o intuito de apoiar no processo decisório. Por meio dos sistemas de informação são gerados relatórios de levantamentos de dados, para que os gestores possam planejar e controlar melhor, podendo assim alinhar suas estratégias organizacionais para o futuro. Assim sendo, pode-se dizer que existem várias formas de apoiar os gestores em suas estratégias, pois as mesmas estão sustentadas no processo de tomada de decisão, o que possibilita maior segurança no planejamento e controle organizacional.

Diante disto, este trabalho visa responder a seguinte questão: Como a controladoria pode ser utilizada na gestão empresarial para o alcance de melhores resultados? Assim, para responder à esta questão se faz necessário alcançar o seguinte objetivo geral: Identificar o papel da controladoria no desempenho das atividades dos gestores. Também foi importante cumprir com os seguintes objetivos específicos: Apresentar os conceitos de organização e gestão empresarial; Descrever as características da controladoria e de seus elementos; Identificar a visão sobre o desempenho e implantação da controladoria com pessoas ligadas a esta área.

Cabe destacar que a relevância deste trabalho está em demonstrar que as diversas áreas da organização não são estanques, ou seja, é preciso entender a organização como um

interligado e interdependente. Como dito anteriormente, a realidade organizacional se torna cada vez mais complexa, o que exige dos profissionais mais preparo e competências. Assim, este estudo consistiu em demonstrar a importância e o papel da controladoria para a gestão empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A administração nas organizações

A organização pode ser definida como uma coletividade especializada na produção de um determinado produto, sendo que esta é projetada para o alcance de seus objetivos. Dessa forma, detecta-se que as organizações são unidades complexas, pois são formadas por pessoas, tornando-se um desafio para os administradores devido aos relacionamentos humanos que variam constantemente (SILVA, 2008).

Além disso, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, se faz necessário a divisão dos trabalhos com a intenção de utilizar o melhor das habilidades e conhecimentos dos membros de uma organização, assim buscando o desenvolvimento eficiente das suas atividades. Para tanto, é imprescindível certificar-se que o trabalho esteja no caminho certo para atingir as metas estabelecidas.

Maximiano (2009, p. 4) afirma que “[...] é a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos”. Portanto, o processo administrativo e suas ferramentas, quando colocadas em prática, são de extrema importância na aplicação dos recursos, evitando desperdícios e focando esforços na conquista dos objetivos organizacionais previamente definidos.

Estas práticas da administração estão presentes nas organizações e, conseqüentemente, evoluíram para acompanhar e prover as necessidades que a sociedade exigiu. Todavia, o conceito central permaneceu o mesmo, apesar das mudanças do contexto social, econômico e tecnológico. Sobral e Peci (2008, p. 5) definem que a “Administração é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”.

A administração emprega processos formados por atividades e utiliza todos os recursos disponíveis da organização, sejam eles financeiros, humanos ou materiais, comprometendo-se a aplicá-los com eficiência e eficácia, considerando a importância dos objetivos que se almejam alcançar. A coordenação dos trabalhos tem a utilidade de fazer com

que os processos estejam interligados. No entanto, mesmo quando estes processos são independentes, devem funcionar como um todo de forma coesa entre si, visando atingir êxito nos resultados da organização.

Dentro deste contexto, encontram-se duas palavras muito importantes para a utilização dos recursos e os processos das organizações, que são eficiência e eficácia (SOBRAL; PECCI, 2008; MAXIMINIANO, 2009). Estes conceitos são os que determinam o desempenho conforme as perspectivas de seus usuários. Entende-se que todas as tarefas que são realizadas nas organizações, destinam-se para obter um resultado. Contudo, o que compete ao processo é a eficiência, e o que é obtido deste é a eficácia.

Assim, quanto mais alto o grau de concretização dos objetivos, mais a organização é eficaz. E quanto mais alto o grau de produtividade, que pode estar atrelada a economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização. Mediante ao exposto, compreende-se que para alcançar as metas estipuladas pelas organizações, se faz necessário a aplicação dos mecanismos que a eficiência e a eficácia disponibilizam na utilização dos recursos.

Para que estes elementos sejam alcançados, há a necessidade de conhecer as quatro funções básicas da administração, que são denominadas como: Planejamento, Organização, Direção e Controle (LACOMBE, 2009). Embora sejam quatro funções distintas, elas estão inter-relacionadas e uma depende da outra. Por este motivo, os gestores precisam avaliar e considerar os resultados que cada uma das funções pode causar sobre outra.

A função planejamento é o processo inicial das funções administrativas, pois todas as tarefas organizacionais originam-se por meio dele. Este é fundamental para que as demais funções sejam executadas com êxito, e assim possam garantir o sucesso das organizações no cenário competitivo (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNE, 2005).

O conceito da função de planejamento descrito por Sobral e Peci (2008, p. 32) descreve que esta é “(...) uma função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. O planejamento tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito – objetivos – e como deve ser feito – planos”.

Lacombe (2009, p. 69) esclarece que, “O planejamento não se refere a decisões futuras. Ele é executado no presente: seus resultados é que se projetam no futuro.” A necessidade de planejar se torna cada vez mais efetiva nas organizações, justamente para que haja a devida adaptação conforme as mudanças que ocorrem nos cenários que as envolvem, por este motivo os planos estabelecidos são realizados no presente, baseando-se nas mudanças, buscando resultados futuros.

Basicamente existem três tipos de planejamentos aplicados nas organizações; estratégico, tático e operacional. Sendo que estes estabelecem as decisões relacionadas ao que, quando, quanto, como, onde e por que realizar determinada tarefa (MASIERO, 2009). Cada tipo de planejamento é condizente com cada fase do processo de administrar, pois cada um visa resolver especificamente determinados problemas que ocorrem nos níveis existentes nas organizações.

Frezatti (2009, p. 24), conceitua o planejamento estratégico como:

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Portanto, prever os acontecimentos de forma geral do ambiente externo e interno é um requisito essencial para a formulação do planejamento estratégico. Ademais, seus objetivos e estratégias de longo prazo, servem como apoio para o segundo nível de planejamento, ou seja, o nível tático.

O planejamento tático trabalha com departamentos subordinados a alta administração, ou seja, a média gerencia buscando otimizar seus resultados por meio dos principais objetivos e estratégias estipuladas pelo planejamento estratégico. Conforme a definição de Caravantes, Panno e Kloeckne (2005, p. 409), “[...] o Planejamento tático é o processo de detalhamento dos meios necessários à implementação das metas das unidades funcionais, dentro de um prazo determinado [...]”. E os mesmos autores complementam que, “O Planejamento tático está mais vinculado à operacionalização das metas”.

O terceiro nível consiste no planejamento operacional. Conforme a definição de Oliveira (2007, p. 19), “Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.” Dessa forma, o planejamento operacional incide em um plano minucioso para as operações da organização, que fornecerão base para as tarefas dos níveis estratégicos e táticos. Seu horizonte temporal ocorre normalmente no curto prazo, ou seja, nas atividades cotidianas.

A função chamada organização ocorre depois do planejamento, e demonstra como a empresa precisa se estruturar para a realização dos planos estabelecidos. Assim, para o cumprimento dos planos, se faz necessário organizar os recursos. Para tanto, cabe a função organização o processo de constatar e dividir de modo lógico os trabalhos que serão

executados. Bem como de atribuir responsabilidades e, consecutivamente, autoridade aos executivos. Além disso, instaurar as relações pessoais na empresa, criar grupos com o intuito de facilitar a forma com que os funcionários trabalham, a fim de alcançar os resultados desejados (LACOMBE, 2009).

A organização é a função da administração que faz a distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização, define quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões. A organização procura distribuir o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização para que estes alcancem os objetivos estabelecidos eficientemente. O resultado do processo de organização é a estrutura organizacional (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 8).

Portanto, a organização é a função que determina a estrutura da empresa, por meio dos critérios funcionais de departamentalização, que por sua vez realiza a divisão das atividades. Identificar as tarefas e agrupar as pessoas capacitadas para executá-las, é um fato importante para a aplicação da departamentalização e da estrutura empresarial. Os departamentos necessitam de recursos para a execução das atividades, por este motivo a organização realiza de forma ordenada a divisão dos recursos necessários que os resultados sejam alcançados eficientemente.

A função direção é essencial e de extrema importância nas organizações, pois é com ela que se estabelece a relação empresa e empregado. Para Sobral e Peci (2008, p. 199), “A direção é a função da administração responsável pela articulação da ação dos indivíduos no contexto organizacional.” Além disso, consiste em fazer com que os funcionários executem as tarefas que foram determinadas com qualidade, e assim conduzir as atividades dentro dos padrões estabelecidos pela organização. Trata-se da função que está envolvida com todas as atividades organizacionais, buscando assim que os objetivos e interesses dos empregados sejam compatíveis com os da empresa, tendo em vista alcançar propósitos em comum.

Baseada nos objetivos e nas estratégias organizacionais, a função direção alinha as atividades dos trabalhadores visando o alcance dos resultados. Entende-se que essa é uma função complexa, pois as pessoas são os recursos organizacionais mais imprevisíveis e difíceis de controlar. Por este motivo, um dos fatores mais importantes na função direção é compreender a dinâmica das pessoas, e seus comportamentos individualmente ou em grupo dentro do ambiente organizacional (CAMARGOS; DIAS, 2010).

Além disso, existem duas dimensões importantes dentro do contexto direção, que são: motivação e liderança. A motivação abrange os fatores internos e externos da pessoa, que estimulam ou limitam seu trabalho. Já a liderança relata as capacidades que fazem com que os

gestores influenciem os funcionários, levando-os a mudança de comportamento, direcionando-os aos objetivos da organização (SOBRAL; PECI, 2008).

Em suma, todos os gestores precisam dirigir seus trabalhadores para alcançar os objetivos organizacionais. Logo se faz necessário motivar e liderar as pessoas no desenvolvimento de suas tarefas, além de instituir condições propícias de trabalho, com efeito de criar contentamento e comprometimento com a empresa. A função direção é fundamental na efetivação de qualquer trabalho que exija o empenho das pessoas (FARIA, 2002). Cabe ressaltar que a função direção é responsável em escolher canais de comunicação adequados e solucionar eventuais conflitos entre os trabalhadores (SOBRAL; PECI, 2008).

O Controle é a última função que completa o círculo das funções da administração. Nesse ciclo a união entre o planejamento e o controle se destaca diante das outras funções, pois o planejamento estabelece os objetivos da organização e o controle confere se esses objetivos estão sendo executados de forma correta. O controle avalia os desempenhos organizacionais conforme o que foi definido pelo planejamento, em relação aos objetivos e padrões.

De acordo com Lacombe (2009, p. 74), “Não adianta planejar se não houver controle, e não se pode controlar se não houver planejamento.” Consequentemente, o propósito do controle é manter a organização no caminho planejado, ou seja, no rumo certo.

O controle é uma função que envolve uma posterior ação, pois utiliza de medidas corretivas na resolução em tempo hábil dos possíveis problemas e desvios. Além disso, é responsável por gerar sistematicamente informações sobre a realização das tarefas organizacionais de forma coerente com os planos e metas pré-estabelecidos.

Para Mockler (apud CARAVANTES; PANNO; KLOECKNE, 2005, p. 533), controle é:

Um esforço sistemático da administração dos negócios para comparar o desempenho com o padrão, os planos e as metas preestabelecidos para determinar se o desempenho está de acordo com esses padrões; caso contrário, tomar toda e qualquer ação corretiva necessária para garantir que os funcionários e outros recursos da empresa sejam utilizados da maneira mais eficaz e eficiente na realização dos objetivos da empresa.

Entende-se que a função controle visa garantir o alcance da eficiência e da eficácia dos objetivos organizacionais. Para tanto, utiliza o monitoramento das atividades realizando a comparação entre o que é executado com o que foi planejado, se houver alguma irregularidade nesse processo, medidas corretivas devem ser colocadas em prática, para garantir que de fato os resultados esperados sejam atingidos. Entretanto, o controle produz e

utiliza informações para tomar decisões e assim baseia-se nelas direcionando os sistemas de controle organizacionais para a realização dos objetivos.

2.1.2 Estratégia organizacional e os sistemas de informação

O conceito de administração estratégica, assim como o termo estratégia, não possui uma única definição, porém passou por evoluções e continuará evoluindo. Ansoff (apud ALDAY, p. 13) afirma que, “[...] é perceptível a falta de consenso sobre o significado preciso do termo”. Mesmo diante desse fato, a administração estratégica vem sendo executada nas organizações, que são beneficiadas por isto de forma expressiva. Segundo Alday (2000, p. 13), “A Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p.446), “Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas”. O processo de decisão está fortemente ligado ao planejamento, pois um dos objetivos do planejamento é aprimorar o processo de tomada de decisão (SOBRAL; PECI, 2008). Na gestão organizacional a tomada de decisão é algo designado principalmente aos gestores, pois cabe à eles o dever de gerir os riscos e as perspectivas que acompanham suas decisões.

Os gestores enfrentam várias situações nas quais devem tomar decisões e, conforme a sua natureza, utilizam diferentes tipos de decisão. Para Sobral e Peci (2008) existem dois tipos de decisões gerenciais: as programadas e as não programadas. As decisões programadas são as soluções para situações recorrentes e estruturadas, determinadas por ações específicas, nas quais os gestores já criaram mecanismos de atuação e controle. Já as decisões não programadas são soluções específicas para a resolução de situações inusitadas e desestruturadas, no qual as informações são incompletas e incertas.

Entende-se que os gestores precisam desenvolver habilidades necessárias para serem capazes de identificar a diferença entre estes dois tipos de situações, para utilizarem seus conhecimentos de forma eficaz na tomada de decisão. Pois, se em uma situação que exige uma decisão não programada, o gestor usar o critério de decisão programada, a probabilidade dos efeitos dessa decisão serem negativos é muito grande. Um erro na escolha do critério de decisão mais adequado para cada situação, pode resultar na utilização não otimizada dos recursos disponíveis da organização. Por este motivo, é fundamental que os gestores conheçam perfeitamente a diferença entre os dois tipos de decisão (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNE, 2005).

Além disso, os gestores necessitam da utilização de ferramentas e de informações adequadas, pois assim terão o devido suporte para que a tomada de decisão seja eficaz. E para obter maior certeza na tomada de decisão, toda informação necessária deve encontrar-se disponível e, acima de tudo, devem ser confiáveis e precisas. Os gestores enfrentam várias circunstâncias nas organizações das quais devem tomar decisões, por este motivo, precisam estar respaldados de informações coesas e confiáveis para a obtenção do resultado esperado pela organização (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Para tanto, uma das ferramentas que os gestores utilizam para obterem informações que os auxiliam na gestão organizacional é o SI (Sistema de Informação), pois por meio dele os gestores conseguem visualizar a empresa como um todo. Compreende-se que um SI consiste em um conjunto de elementos inter-relacionados que trabalham juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações visando facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório das organizações. Além disso, o SI auxilia os gestores e os trabalhadores na análise de problemas, visualização de assuntos complexos e a criação de novos produtos (LAUDON; LAUDON, 2007).

O objetivo de um SI é trazer instrumentos para o melhor desempenho gerencial, principalmente, por meio do uso da TI (Tecnologia da Informação). Além disso, o aspecto principal de seu funcionamento está no conceito de sistema. A tecnologia da informação utilizada para a conexão deste sistema é obtida pela ação conjunta entre *hardware* e *software*. O que permite a transferência de dados em um fluxo constante para os diversos dispositivos interligados ao sistema (REZENDE; ABREU, 2010).

As organizações possuem diferentes tipos de SI, pois buscam atender a necessidade de cada nível organizacional. O sistema em nível estratégico auxilia nos planos da alta gerência, os sistemas de nível tático ou gerência intermediária ajudam no controle das tarefas diárias da organização. Já os sistemas de conhecimento auxiliam os funcionários do conhecimento como engenheiros e os funcionários de escritórios e, por fim, o nível operacional é utilizado pelos funcionários da produção (LAUDON; LAUDON, 2007). Deste modo, um gestor pode ter auxílio de toda uma base de dados, com fontes internas e externas, para que o processo decisório seja mais o assertivo possível.

2.2 A Contabilidade e a controladoria

As informações são fundamentais para o funcionamento das organizações, e sua qualidade podem ser vistas como vantagem competitiva. Portanto, se gerir é decidir, as

tomadas de decisões contribuirá para a continuidade da organização. Como defendem Stroehler e Freitas (2008) quando dizem que as tomadas de decisões são baseadas em informações contábeis, em formas de relatórios para a gestão da organização.

A contabilidade é vista como uma grande aliada para a gestão das organizações, pois os dados contábeis e econômicos podem ser transformados em relatórios a fim de auxiliar e influenciar na tomada de decisão. Como salientam Figueiredo e Caggiano (2008, p. 22) a contabilidade é como um “[...] sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão [...]”.

Padoveze (2010a) destaca que surgiram duas grandes escolas de pensamento contábeis: a italiana e a norte-americana. A escola de pensamento contábil italiana estudou a ciência contábil como controle econômico, já a escola norte-americana estudou a ciência contábil como ferramenta administrativa e sua utilização nas organizações.

Assim, as informações contábeis podem ser utilizadas tanto para o público interno, quanto para o externo de uma organização, com a finalidade de saber qual a verdadeira situação em que a mesma se encontra. Os usuários internos que utilizam tais informações são: os sócios, acionistas, proprietários de cotas societárias, administradores, diretores e gestores. Os usuários externos são: os bancos, capitalistas, governo, economistas governamentais e as pessoas que querem empreender seu dinheiro (IUDÍCIBUS *et al.*, 1998; SANTOS, 2010).

A contabilidade permite ao administrador conhecer suas limitações e utilizar a contabilidade como um poderoso instrumento de trabalho. Deste modo, com essas informações ele consegue visualizar o que aconteceu no passado, o que está acontecendo no presente e o que pode acontecer no futuro com maior segurança, isto o possibilita preparar-se para as tomadas de decisões mais apropriadas, e com uma menor margem de erros (IUDÍCIBUS *et al.*, 1998).

A contabilidade pode desempenhar outro papel informativo e outras ramificações em seu segmento, como: a contabilidade financeira e a contabilidade de custos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Desse modo, pode ocorrer um aumento das organizações e suas filiais em outros países, o que gera uma necessidade de controle ainda maior em seus negócios.

Assim, as informações que eram usadas para apontamentos legais e fins fiscais não são mais suficientes para a nova realidade competitiva, pois surgiram novos procedimentos para administrar e controlar os patrimônios das organizações e, conseqüentemente, a contabilidade tradicional teve que evoluir, sendo então tratada como contabilidade gerencial, sendo que esta utiliza de suas informações para a administração (OLIVEIRA, 2009).

A contabilidade gerencial identifica, analisa, mensura e interpreta as informações

financeiras, que serão utilizadas pelas organizações a fim de planejar, avaliar e controlar o uso dos seus recursos, assim facilitando o processo de gestão (PADOVEZE, 2010b). Para a administração a contabilidade gerencial também está ligada as estratégias, por mensurar as informações contábeis, que servem de base para as análises financeiras, para o planejamento e controle daquilo que possa ocorrer no futuro, auxiliando na tomada de decisão e minimizando os erros (FREZATTI, 2007).

Pode-se mencionar que a contabilidade gerencial é vista como um dos maiores instrumentos para controladoria, pois fornecem os dados que servem de matéria-prima, que a controladoria transformará em informações, para auxiliar os gestores em seus planejamentos, controles e decisões dentro do âmbito organizacional (OLIVEIRA, 2009).

Deste modo, a contabilidade gerencial apoiará os gestores na tomada de decisão, pois ela está voltada para suprir os gestores com informações pertinentes e concisas, onde se encaixem de maneira válida e efetiva no processo de tomada de decisão (VEIGA, 2001).

Com essas informações há possibilidade dos administradores trabalharem de melhor forma os seus recursos disponíveis. Portanto, pode-se dizer que a controladoria também foi considerada a evolução da contabilidade, por utilizar as informações contábeis e financeiras para fins da administração, onde ocorre a junção da escola de contabilidade italiana e da escola de contabilidade norte-americana, ou seja, controle e gerenciamento, que juntas denominam-se controladoria (PADOVEZE, 2010b; NAGATSUKA; TELES, 2002).

A controladoria pode ser definida, então, como unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Considerando que a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro –, e, como ciência social, exige a comunicação de informação, no caso econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar, e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas diversas necessidades (PADOVEZE, 2010a, p. 03).

A controladoria surgiu no século XX, devido às grandes expansões das organizações norte-americanas. Organizações essas que se tornaram grandes corporações, instalando-se em outros países, que exigia um controle e conhecimento mais rígido de todos os negócios relacionados a estas organizações e suas filiais (LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009).

Deste modo, a controladoria contribui com as estratégias, com o planejamento, controle, análise e a demonstração dos dados. Para tanto, sua função está em reunir informações importantes para a administração, sempre com o intuito da melhoria dos resultados. Assim, a controladoria é uma área de suporte para a administração no processo de

gestão, com o auxílio de informações para dar apoio à tomada de decisão (OLIVEIRA, 2009; BORSATO; PIMENTA; LEMES, 2010).

O responsável por garantir essas informações úteis para aperfeiçoar a tomada de decisão, é o controller, executivo altamente qualificado e com amplos conhecimentos, que possui uma visão ampliada em relação ao um todo da organização. Gitman (2010, p.9), “[...] o controller (principal contador) geralmente lida com atividades contábeis, como a contabilidade empresarial, gestão tributária, contabilidade financeira e contabilidade de custos [...]”. Siqueira e Soltelinho (2001), salientam que o controller também pode ser visto como uma peça estratégica para a organização, pois ele é o profissional da informação por excelência.

Portanto, percebe-se que o profissional da área de controladoria necessita de uma vasta experiência na área administrativa, financeira e contábil. O controller deve possuir um ótimo relacionamento com as pessoas que fazem parte da organização, pois deve fazer com que haja sinergia entre as áreas, uma vez que gera e alimenta o sistema de informação da organização, objetivando atender à missão para a qual foi criado (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

O controller deve ser um profissional muito bem articulado, que tenha um bom convívio com todos os membros tanto da sua equipe como da organização, pelo fato da controladoria desenvolver diversas atividades, ligadas à contabilidade, custos, orçamentos, tributos, análises de investimentos, estudos econômicos e outros. Este é o fator pelo qual se exige profissionais qualificados. É relevante que o controller delegue tarefas, que sejam executadas por outros funcionários que façam parte de sua equipe. Então, o controller deve ser um profissional aberto e não centralizador, que compartilhe ideias e conhecimentos dentro de sua equipe (OLIVEIRA, 2009).

Para a controladoria, a eficácia organizacional está relacionada em suas atividades. Logo, a controladoria está intensamente ligada à busca por eficácia organizacional, quanto maior o acerto da organização em relação às necessidades dos seus clientes, maior será seu resultado econômico, sendo este o momento em que se atinge a eficácia organizacional (OLIVEIRA, 2009).

As atividades realizadas pela controladoria são desenvolvidas para justificar sua existência, sua razão de ser, pois o setor administrativo controladoria possui como missão a continuidade da organização, a fim da melhoria dos resultados como um todo (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008). Visto que a missão da controladoria está ligada a eficácia organizacional, e para que isto aconteça é preciso que a controladoria sustente o processo de gestão empresarial, por intermédio do sistema de informação.

O SI (sistema de informação) organizacional permite que a gestão da organização obtenha apoio em suas transações. Esse sistema pode ser classificado em duas áreas: a) operacional, onde se encontra o sistema de informação de apoio às operações, ligado a necessidade do planejamento e controle das atividades operacionais; b) o sistema de informação de apoio à gestão, ligado ao controle econômico da organização, utilizado pela área administrativa, financeira e pelos gestores (PADOVEZE, 2010b).

O SI é uma ferramenta que proporciona informações adequadas ao processo de tomada de decisão, pois se exige a integração entre as áreas de TI e a controladoria, pois estas duas áreas possuem a finalidade de gerar informações adequadas e confiáveis, e comunicá-las aos gestores de forma eficaz (MACIEL *et.al*, 2011).

Visto que, para a gestão da organização as informações contábeis e as áreas estratégicas, possuem grande relevância no processo decisório. As funções da controladoria irão variar com o porte das organizações e do tipo de gestão que será adotada tais como: Gestão operacional; Gestão econômica; Gestão estratégica (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Assim, para essas funções serem desenvolvidas, cabe à controladoria cuidar pela permanência da organização por meio da sinergia entre todas as áreas, para que possa colher todas as informações de maneira correta, e que as mesmas possam fazer diferença no planejamento, no controle e na tomada de decisão, ou seja, para que alcance resultados positivos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Com o aumento da competitividade as organizações foram forçadas a desenvolver uma gestão com maior força e com menor margem de erros, para alcançar metas, objetivos e resultados. Para que isso fosse possível, adotou-se como *staff* a controladoria, sendo esta um órgão de apoio à gestão organizacional (PADOVEZE, 2010b). Ressalta-se que cada gestor é responsável pelo desenvolvimento da sua unidade ou setor. Os mesmos são avaliados por seus desempenhos e resultados da área onde são responsáveis, pois por meio de um modelo de gestão, os gestores devem garantir os menores riscos, sempre visando à eficiência e eficácia (MOSIMANN; FISCH, 1999).

Portanto, no processo de gestão, a controladoria terá sua participação por meio de suas funções, gerando informações para o planejamento, controle e execução. Assim, poderá dar apoio aos gestores para que realizem uma comparação com o que foi planejado e controlado, a fim de tomar novas decisões.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como método de trabalho o dedutivo, pois partiu dos conceitos gerais de gestão e controladoria para verificar um evento em específico, que era identificar como a controladoria apoia a gestão empresarial para o alcance dos melhores resultados (VERGARA, 1997; GIL, 2010).

Para tanto, seguiu-se uma pesquisa do tipo exploratória que foi realizada a partir de um levantamento bibliográfico e documental, esta serviu de base para a identificação dos conceitos centrais e a identificação das categorias a serem analisadas neste artigo. Estas categorias de análise também serviram de base para a formulação do questionário realizado com perguntas estruturadas, cujo propósito foi a preparação da entrevista posteriormente realizada (VERGARA, 1997).

Como salienta Gil (2010), neste tipo de pesquisa é realizado inicialmente o levantamento bibliográfico, que servirá de base para a organização da parte conceitual do artigo e a construção das categorias de análise citadas. Esta etapa também permitiu a elaboração do questionário com perguntas estruturadas, cujo propósito foi a preparação da entrevista posteriormente aplicada (VERGARA, 1997; GONÇALVES, 2005).

Segundo Lakatos e Marconi (1996), a preparação da entrevista consiste em uma das etapas mais importantes da pesquisa, pois esta requer: planejamento; a escolha dos entrevistados; a oportunidade das entrevistas; e, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões pertinentes. Sendo assim, realizou-se a construção do questionário composto por dez perguntas abertas, tendo como foco o objetivo da pesquisa que era descrever a visão dos profissionais da área de controladoria sobre o papel e importância da mesma nas organizações.

Ainda segundo Lakatos e Marconi (1996), este tipo de entrevista é elaborada com base em questionário totalmente estruturado. Deste modo, as perguntas são previamente formuladas com o devido cuidado de não perder o foco do objeto de pesquisa para nenhum dos respondentes. Estas perguntas serviram de base para a realização de entrevista estruturada com cinquenta e quatro pessoas, sendo que o contato foi realizado por meio de grupos de afinidades e discussão sobre o tema em estudo. Estes respondentes foram selecionados em grupos de discussão disponibilizados na rede de relacionamento profissional LinkedIn.

Estes grupos de discussão foram escolhidos com base na interação e informação sobre o assunto objeto desta pesquisa, sendo que das pessoas participantes no grupo foram

selecionados àqueles que atuam na área de controladoria. As entrevistas foram realizadas com base no formulário com as questões anteriormente elaboradas.

Após a realização das entrevistas, os dados coletados foram analisados de forma qualitativa. Segundo Santos e Noronha (2005), a análise qualitativa é direcionada para o âmbito social, sendo que esta depende de fatores tais como: a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação.

Este processo se sucedeu pela técnica de análise de conteúdo. Sendo esta composta por um conjunto de técnicas utilizadas para a análise da comunicação, o que é realizado por procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição dos conteúdos das mensagens analisadas (BARDIN, 1977).

Esta análise utilizou como base as categorias inicialmente construídas que permitiram criar indicadores qualitativos, que permitiram a inferência dos conhecimentos obtidos destas mensagens colhidas nas entrevistas. Este tipo de abordagem possui por finalidade deduções lógicas e justificadas com base nas categorias de análise anteriormente construídas.

4. ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O perfil do entrevistado caracterizado dentro da amostra de 54 pessoas foi de 39 do gênero masculino, o que representa 72,22%; e 15 do gênero feminino que representa 27,78%. Isto demonstra que a maior parte das pessoas envolvidas com a área da controladoria é do sexo masculino. A faixa etária dos respondentes variou entre 30 a 60 anos. No que se refere à área de atuação dos entrevistados ficou registrado que 24 respondentes trabalham na controladoria, o que representa 44,44%; 9 dos respondentes no financeiro o que representa 16,67%; 12 respondentes na contabilidade o que representa 22,22%; e, 9 respondentes na administração, o que representa 16,67%.

Conforme os resultados obtidos para a questão: “Em algumas organizações no setor de controladoria há o profissional controller, porém há organizações em que essas atividades também podem ser desenvolvidas pelo contador ou pelo Diretor Financeiro. Em seu setor quem desenvolve essa função? Por qual motivo?”.

Concluiu-se pela análise dos dados que para trinta entrevistados é o controller que desenvolve as atividades da controladoria em suas organizações, pois os mesmos identificam que este é um profissional altamente qualificado para tal função. Segundo os respondentes o controller apoia a gestão nas tomadas de decisões e auxilia nas estratégias organizacionais.

Esta visão corrobora com as ideias dos autores Siqueira e Soltelinho (2001), quando falam que o controller é uma peça estratégica para as organizações.

Para seis respondentes as organizações não contratam um profissional da área de controladoria, por acreditar que terão mais gastos. Conforme o respondente 04, na organização em que trabalha quem desenvolve a função do controller é um contador, pois acreditam que manter o contador seja mais barato do que contratar um controller.

Já para o respondente 15, o contador da empresa em que trabalha, além de realizar suas atribuições rotineiras desenvolve algumas atividades de um controller. Isto pode ser justificado por Padoveze (2010), quando este diz que devido à evolução da contabilidade para contabilidade gerencial, muitas organizações acreditam que um contador seja suficiente para desenvolver as questões relacionadas à controladoria.

Oito respondentes afirmam que nas organizações quem desenvolve a função do controller é o gerente financeiro. Por serem organizações em fase de expansão e que não possuem o setor de controladoria. O respondente 35 afirma que na organização em que trabalha, por não haver o departamento de controladoria, as funções desenvolvidas pela mesma, foram divididas entre o setor financeiro e contábil, por serem organizações em fase de desenvolvimento.

Já para a questão: “Alguns autores dizem que o profissional de controladoria não toma decisões. Porém gostaríamos de saber se isso realmente é verdade?” Em relação à análise, observa-se que para a maioria dos respondentes o profissional de controladoria não toma decisões. Pois o mesmo reporta-se aos principais executivos e os apoiam com informações sobre o ambiente interno e externo das organizações. O profissional de controladoria geralmente é subordinado à presidência ou a diretoria financeira. Por possuir um alto grau de conhecimento da organização como um todo, apresenta as melhores opções e soluções para a gestão, sendo assim um grande influenciador nas decisões que são tomadas.

Porém, 14 dos respondentes, afirmaram que o profissional de controladoria toma decisões. Ao averiguar a análise, percebe-se que para alguns dos respondentes ao justificarem suas respostas, afirmam que o profissional participa do processo de tomar decisão e não a toma sozinho. Conforme resposta do respondente 47, o que pode influenciar é a amplitude do cargo, pois na prática o profissional de controladoria pode ser o gestor financeiro. Neste caso o controller é o gestor de vários departamentos, então ele toma diversas decisões.

Este resultado está de acordo com a ideia de Borsato, Pimenta e Lemes (2010) que a controladoria é uma área de suporte para a administração no processo de gestão, com o auxílio de dar informações para apoiar a tomada de decisão. Outro fator que se destaca é a

hierarquia e o porte da organização, como salientado pelos autores Lunkes e Schnorrenberger (2009), que as funções da controladoria irão variar com o porte da organização e o tipo de gestão que será adotada pela mesma.

Outra questão tratada na entrevista foi: “No dia-a-dia da organização a controladoria está mais envolvida em apoiar a gestão nas tomadas de decisões mais rotineiras ou nas mais estratégicas?”

Ao averiguar as respostas, pode-se perceber que os respondentes entendem que a controladoria está envolvida tanto em apoiar a gestão nas decisões rotineiras, quanto nas decisões estratégicas. Isto vem ao encontro do que foi mencionado por Padoveze (2010a), que a contabilidade gerencial identifica, analisa, mensura todas as informações rentáveis, com o intuito de planejar, avaliar e controlar o uso dos recursos.

Um fator relevante nessa análise foi que para 19 dos respondentes, tanto as decisões rotineiras como estratégicas estão envolvidos nas decisões do dia-a-dia, ou seja, ambas. Assim, justifica-se a ideia de Frezatti (2009) que para a administração a contabilidade gerencial também está ligada as estratégias, por mensurar informações que irão servir de base para o futuro, auxiliando e minimizando os erros.

Outra questão perguntava: “A controladoria contribui para o processo de gestão. Dessa forma, na sua visão a organização torna-se mais eficiente e competitiva com o uso da função da controladoria?”.

Mediante a análise das respostas obtidas, a grande maioria dos entrevistados afirma que a controladoria torna as organizações mais eficientes e competitivas, pois possui e fornece as informações sempre de forma precisa e atualizada para os gestores, ocasionando maior credibilidade e confiabilidade para o processo de decisão, além de permitir que ajustes necessários sejam realizados evitando resultados indesejados. O respondente 3 expõe sua ideia alegando que a controladoria torna a organização mais competitiva, pois consegue prever, estabelecer e analisar cenários. Além disso, torna a empresa mais eficiente, utilizando essa prática para atingir ou ultrapassar as metas organizacionais.

A opinião de quatro respondentes é mais completa, pois eles salientam que a competitividade e a eficiência da organização não competem somente à controladoria, mas sim ao conjunto de processos envolvidos por todas as áreas da organização. Mediante as opiniões apresentadas, percebe-se que estes entrevistados possuem uma visão geral da organização, por este motivo, acreditam que a união de todos os departamentos é necessária para a obtenção dos objetivos organizacionais. O que pode se confirmado na visão de

Lacombe (2009) quando assegura que eficiência consiste em fazer corretamente o conjunto de ações definidos pela organização como um todo.

Para a questão: "A controladoria para a gestão é vista como um órgão de *staff* ou como um componente estratégico?"

Considerando todas as respostas, percebe-se que para aqueles que trabalham em organizações de médio a pequeno porte a controladoria para a gestão é vista como um órgão de *staff*. Conforme afirma o respondente 10 e como complementa o respondente 4, afirmando que as organizações associam a controladoria como uma área somente financeira, ou ligada a assuntos operacionais que assessoram as demais áreas da empresa.

Contudo, alguns respondentes já acreditam que são ambas, tanto um órgão de *staff* como um componente estratégico, o que comprova a ideia de Oliveira (2009) que a controladoria é um setor de apoio (*staff*), sendo uma facilitadora das tomadas de decisões, que contribui com as estratégias visando a melhoria dos resultados.

Outra questão tratada foi: "Porque a empresa decidiu implantar o departamento de controladoria?" Após a análise das respostas percebeu-se que para a maioria dos respondentes, algumas organizações objetivam implantar o departamento de controladoria para alinhar as informações, estruturá-las, controlá-las, assim podendo minimizar erros nas tomadas de decisões. Observou-se que para outros respondentes seria o crescimento da organização no mercado, um fator relevante para implantar um departamento de controladoria.

Desse modo, considera-se pertinente para este estudo o mencionado por Figueiredo e Gaggiano (2008), quando estes dizem que as atividades da controladoria quando desenvolvidas justificam sua existência, sua razão de ser, pois a mesma possui uma missão a continuidade da organização.

Para a questão: "Quais foram os benefícios identificados e os resultados atingidos, após a implantação da controladoria?" Após a análise das respostas, apurou-se que os benefícios atingidos após a implantação da controladoria foram diversos, como destacaram alguns dos respondentes.

As organizações aplicaram de melhor forma seus recursos, assim havendo uma diminuição de desperdícios e redução de despesas. A melhoria de informação e alinhamento da mesma foi algo citado por vários. Houve-se um controle gerencial e estratégico, onde os cenários foram desenvolvidos. A integração entre as gerências como cita o respondente 20, que menos de um ano de implantação da área já se observava uma melhora de comunicação entre as áreas de financeiro, faturamento, administração e contabilidade externa. Ou como cita

o respondente 25, que diz que em sua empresa conseguiram identificar os gargalos, obtiveram melhoria nos processos e agilidade nas informações tomadas. Desse modo, pode-se dizer que os processos ficaram mais eficazes (MAXIMINIANO, 2009)

Os principais resultados atingidos após a implantação da controladora para algumas organizações foram os resultados financeiros, a implantação de sistema, elaboração orçamentária e redução de custos através das análises de informações contábeis gerenciais. Com os controles alinhados facilitam que gerasse mais transparência, assim permitindo a detecção de fraudes dentro da organização, como cita o respondente 50. Outra informação pertinente foi a colocação do respondente 8, que mencionou que na organização onde atua houve uma redução significativa em 2011 de R\$ 2.500.000,00 na área chamada pelo respondente de manutenção da ordem, e que conseguiram melhorar a condição do endividamento de curto prazo com a implantação do planejamento financeiro.

Os resultados obtidos para a questão: Qual é o papel da controladoria no planejamento estratégico na sua empresa? Após a análise das respostas, percebe-se que o papel da controladoria no planejamento estratégico, consiste em fornecer informações estruturadas e estratégicas de todas as áreas da organização, por meio de relatórios realizados com análises minuciosas demonstrando aos gestores o desempenho da organização em caráter financeiro, tributário, orçamentário e contábil. Mediante estas análises a controladoria tem a possibilidade de identificar e prever ameaças, riscos, fracassos ou sucessos nas decisões estratégicas estabelecidas pela alta administração em cenários distintos de médio a longo prazo, assim visando alcançar resultados positivos.

Dessa forma, é importante que a organização se ampare nas análises da controladoria, como afirma o respondente 7, pois a mesma tem papel fundamental como setor de apoio no processo de tomada de decisão dos gestores em todos os níveis de atuação. Figueiredo e Caggiano (2008) com suas ideias justificam os argumentos dos entrevistados, quando afirmam que cabe a controladoria por meio da sinergia entre todas as áreas da organização, colher todas as informações necessárias de maneira correta para que as mesmas façam diferença no planejamento, controle e tomada de decisão, estabelecendo a permanência da organização no mercado altamente competitivo.

Outra questão perguntava: Qual é exatamente o papel da controladoria no processo decisório da sua empresa? Diante das respostas manifestadas, fica evidente que o papel da controladoria é apoiar a gestão, por meio de informações financeiras e econômicas confiáveis, com a utilização de relatórios e análise de cenários, o que minimiza os impactos negativos. Além disso, pode potencializar os retornos positivos na tomada de decisão organizacional.

Dessa forma, a controladoria viabiliza a redução de incertezas na tomada de decisão por parte dos gestores, como afirma o respondente 31.

A opinião dos respondentes está em conformidade com a ideia de Oliveira (2009), quando este relata que a controladoria é um órgão administrativo de apoio a gestão empresarial, possuindo um papel altamente importante para o desenvolvimento da gestão organizacional, pois existe a necessidade de tomar decisões e a controladoria é responsável por reunir elementos e ferramentas para auxiliar os gestores em suas decisões.

Outra questão tratada foi: “Qual a contribuição dos Sistemas de informação para a controladoria e sua interação com os demais departamentos?” Para a grande maioria dos respondentes a contribuição do sistema de informação para a controladoria, é a possibilidade de obter informação sobre a empresa como um todo, em tempo real e com alta velocidade.

O SI (sistema de informação) possibilita identificar fatos errôneos e saber quando e onde ocorreram, para que possam intervir e tomar medidas corretivas, para então criar planos de ações. Outro ponto ressaltado foi que para os respondentes, o SI alinha as informações e as consolida entre todos os departamentos. Dessa forma, os processos são otimizados e as tomadas de decisões são rápidas e mais assertivas. O que reforçando o relato de Padoveze (2010b), que diz que o sistema de informação ligado à gestão, possibilita um controle econômico para a organização.

Referente à interação com os demais departamentos, os respondentes perceberam que após a implantação da área de controladoria ocorreu mais sinergia entre as áreas, os setores ficaram envolvidos. Como afirma o responde 4, o sistema de informação é a base da maior integração entre todos os departamentos. Porém, há àqueles como o respondente 31 que relata que as relações entre os departamentos são amistosas, mas cabe ao controller apontar pontos fracos e melhorias na gestão o que pode gerar contratempos. Isto é previsto por Figueiredo e Gaggiano (2008) quando afirmaram que o controller deve possuir um ótimo relacionamento com todas as pessoas que fazem parte da organização, que haja sinergia entre as áreas, pois a controladoria alimenta o sistema de informação da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou o tema controladoria com o objetivo de proporcionar um melhor entendimento sobre esta área e sua implantação. Também, buscou-se demonstrar as atividades desta área no apoio a gestão organizacional. Este foco permitiu evidenciar que os conceitos teóricos apresentados são aplicados na área de controladoria em seu cotidiano.

Assim, identificou-se que para a maioria das organizações quem desenvolve as atividades da controladoria é o controller, porém o contador sempre estará envolvido nessas atividades. Para tanto, observou-se que para a obtenção de resultados positivos, o setor de controladoria tem como papel apoiar a gestão da organização, agindo de forma integrada e proativa com os diversos setores da organização.

Além disso, cabe à controladoria suprir as necessidades de informações dos gestores, o que os conduzem ao processo de planejamento e controle das estratégias organizacionais. Para que os gestores tomem decisões mais precisas, por meio de informações coerentes e confiáveis que são fornecidas pela área da controladoria.

Outro fator identificado foi que o controller não toma decisões, porém em algumas organizações de caráter familiares ele participa do processo de tomada de decisão, pois ele acumula funções. Além disso, a atuação do controller no processo decisório está tanto em decisões rotineiras como em estratégicas.

Também se verificou os benefícios obtidos pelas organizações por implantarem a controladoria, pois possibilitou às mesmas obterem informações de todos os setores, bem como permitiu à melhor aplicação dos recursos disponíveis, a diminuição de custos quando houve uma análise contábil e, conseqüentemente, possibilitou o maior controle para que a tomada de decisão minimizasse erros, mantendo foco em sua missão, visão e objetivos.

Portanto, ficou claro que o papel da controladoria é apoiar a gestão organizacional, além disso, ela também está envolvida no planejamento estratégico. Como a área de controladoria possui informações de toda a organização, permite ao controller demonstrar por meio dos seus relatórios o desempenho da mesma, possibilitando identificar e refletir sobre as ameaças e os riscos nas decisões de médio e longo prazo.

Também, foi identificado que o principal insumo da controladoria é a informação, sendo que para esta área obter e fornecer todas as informações de forma coerente e confiável, ela necessita de um sistema de informação que possibilita que este processo seja feito com rapidez e em tempo real, assim facilitando identificar desvios que possam ser corrigidos. Além disso, o sistema de informação consegue alinhar e consolidar as informações entre os departamentos.

Com todos esses elementos analisados nesta pesquisa, pode-se dizer que este trabalho cumpriu com o objetivo proposto que era demonstrar como a controladoria apoia a gestão empresarial. Assim, cabe lembrar que esta área auxilia na tomada de decisão e nos controles do dia-a-dia, estando alinhada com as principais funções do administrador que são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALDAY, H. E. C. O “Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica”. **Revista FAE**, n. 2, Maio-Agosto, 2000.

BORSATO, J. M. L. S.; PIMENTA, D. P.; LEMES, S. A. “Influência da Controladoria no Processo de Abertura de Capital: Um Estudo de Caso Em Uma Instituição de Ensino Superior”. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, vol. 15, n. 3, 2010.

CARAVANTES, G. G.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T “Estratégia, administração estratégica e estratégica corporativa: uma síntese teórica”. **Caderno de pesquisas em administração**, vol. 10., n. 3, 2003.

FARIA , J. C. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATT, F.; AGUIAR; A. B.; REZENDE, A. J. “Relacionamento Entre Atributos da Contabilidade Gerencial e Satisfação do Usuário”. **Revista de Administração Mackenzie**. vol. 08, n. 02, 2007.

GITMAN, L. J. **Príncipe de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas 1996.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMA, S. A. P. “Sobre a importância da estratégia corporativa para as organizações”. **Revista científica eletrônica de administração**, ano IX, n. 16, junho, 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: Na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MASIERO, G. **Administração de organizações: Teorias e funções com exercícios e casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

NAGATSUKA, D. A. S.; TELES, E. L. **Manual de Contabilidade Introdutória**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria: Fundamentos do Controle Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2010a.

_____. **Controladoria Básica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010b.

SANTOS, R. V. **Controladoria: Uma Introdução ao Sistema Econômica GECON**. São Paulo: Saraiva, 2010.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistema de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, C. R.; NORONHA, R. T. S. **Monografias científicas: TCC, dissertação, tese**. São Paulo: Editora Avercamp, 2005.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. “O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro - Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais”. **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 27, setembro/dezembro, 2001.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STROEHER, Â. M.; FREITAS, H. “O Uso das Informações Contábeis na Tomada de Decisão em Pequenas Organizações”. **Revista de Administração Eletrônica**, vol.1, n.1, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.