

A CONTROLADORIA E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE GESTÃO

THE CONTROLLING AND INFORMATION SYSTEM IN MANAGEMENT PROCESS

Vanessa Nunes Barreto

RESUMO

Este artigo tem o intuito conhecer algumas das formas utilizadas pelas empresas na luta para superar as constantes mudanças e os desafios do mercado, pretende estudar o papel da controladoria como força vital no sentido de apoiar os gestores no planejamento, execução e controle e tomada de decisão, através da manutenção de um sistema de informação para utilização de informações correntes, oportunas, corretas e suficientes para a administração das organizações, na luta pela sua sobrevivência. A atual economia globalizada tem exigido competitividade dos negócios e constantes mudanças nas empresas na busca por melhores práticas de gestão, levando os gestores a buscarem novas formas de lidar com as mudanças a fim de conseguir diferenciação, elevar os resultados, garantir maior rentabilidade, retorno sobre seus ativos e principalmente sua consolidação no cenário dos negócios. Para isso a controladoria exerce papel preponderante na empresa, para que os gestores atuem pró-ativamente nos fluxos físicos, operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais, tendo como suporte um sistema de informação gerencial.

Palavras-chave: Controladoria. Informação. Gestão. Planejamento. Decisão.

ABSTRACT

This article is intended to meet some of the ways used by firms in the struggle to overcome the constant changes and challenges of the market, aims to study the role of controllership as a vital force in supporting managers in planning, execution and control, and decision making through the maintenance of an information system for use in current, timely, correct and sufficient for the management of organizations in the fight for survival information. The current global economy has required business competitiveness and constant changes in the search for better business management practices, leading managers to seek new ways to cope with the changes in order to achieve differentiation, raising the results, ensure greater profitability, return on their assets and especially its consolidation in the business scenario. For this the controller plays a preponderant role in the company, so that managers act proactively in the physical, operational, economic, financial and equity flows, underpinning a management information system.

Keywords: controllership, information, management, planning, decision.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado e as constantes mudanças nos ambientes externos e internos das empresas têm levado os gestores a buscarem novas formas de lidar com as mudanças a fim de conseguir diferenciação, elevar os resultados, garantir maior rentabilidade, retorno sobre seus ativos e principalmente sua consolidação no cenário dos negócios.

A maximização do desempenho organizacional está diretamente ligado ao modelo de gestão, da otimização dos negócios e estabelecimento de objetivos e metas coerentes com a realidade da empresa. Então, para que a organização consiga todos seus objetivos e metas, é de grande importância que a empresa incorpore sistemas de controle interno que lhe permitam fomentar de maneira decisiva os investimentos em ações futuras.

Para conhecer algumas das formas utilizadas pelas empresas na luta para superar as constantes mudanças e os desafios do mercado, o presente trabalho pretende estudar o papel da controladoria como força vital no sentido de apoiar os gestores no planejamento, execução e controle, através da manutenção de um sistema de informação para utilização de informações correntes, oportunas, corretas e suficientes para a administração das organizações, na luta pela sua sobrevivência.

No primeiro momento será observada a relevância da controladoria como um instrumento de gestão na tomada de decisão. Em seguida será caracterizado o uso do sistema de informação gerencial como uma ferramenta estratégica e importante para a controladoria, que tem como função primordial garantir a otimização dos resultados econômicos da empresa.

2 METODOLOGIA

Neste trabalho será realizada uma revisão bibliográfica de textos de autores que abordam o tema, com o intuito de alcançar os objetivos que regem este estudo, sobretudo na relação entre a controladoria e os sistemas de informação no processo de gestão.

3 RESULTADO E DISCUSSÃO

3.1 SISTEMA EMPRESA

Empresa é toda entidade ou organização capaz de produzir riquezas, através do processo de transformação de recursos materiais, econômicos, sociais, humanos, informação e de tecnológicos em produtos ou serviços, promovendo uma relação entre fornecedor e consumidor, na busca pelo bem estar da sociedade. Dentre as características da empresa ela pode ser considerada um sistema aberto.

Um modelo de sistema aberto é um complexo de elementos em interação e intercâmbio contínuo com o ambiente. A organização reage aos fatores externos, ajustando-se e adaptando-se para sobreviver. A empresa como sistema aberto sofre constantes mudanças, por sua interação com seus elementos e com as variáveis ambientais, portanto, vive em constante readaptação. Portanto, os sistemas podem sofrer mudanças internas conforme seu ambiente externo.

O ambiente externo da empresa é composto por entidades que a influenciam diretamente ou indiretamente. Podem ser citados como influência indireta o governo, órgãos fiscalizadores e reguladores, outros países, variáveis econômicas, sociais etc. Quanto ao aspecto da influência direta, existem consumidores, concorrentes, clientes, entre outros.

As empresas, como sistemas, envolvem a idéia de que determinadas entradas são processadas e geram saídas, as quais são as necessidades do cliente; é o processamento da compra e a entrega do produto ou a prestação do serviço. As empresas funcionam a partir de recursos materiais, humanos e tecnológicos, cuja atividade resulta em bens ou serviços.

Para garantir a sobrevivência e zelar pela sua continuidade, a empresa deve considerar amplamente os conceitos de eficiência e eficácia. Eficácia corresponde à realização dos objetivos, a chegada aos resultados, ao tempo em que a eficiência indica que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Considerando a escassez dos recursos consumidos durante as atividades empresariais e o valor econômico que eles possuem é importante que sejam utilizados de forma eficiente e que os objetivos propostos sejam todos alcançados, refletindo eficácia.

Toda empresa precisa ter como característica importante um objetivo a ser alcançado, e um objetivo fundamental e permanente é a sua missão. A missão significa a finalidade que justifica a existência da empresa, estabelece os limites de atuação da empresa e o campo dentro do qual ela pretende crescer e competir, para satisfazer as necessidades dos consumidores. E para cumprir sua missão ela possui subsistemas que interagem no sentido do seu cumprimento.

O sistema empresa é composto por subsistemas os quais são: a) Subsistema institucional: corresponde a missão, crença, valores e expectativas que constituem a empresa. Tem importância fundamental à medida que influencia profundamente todos os demais subsistemas da empresa; b) Subsistema Organizacional ou formal: como as diversas atividades (departamentos) da empresa estão organizadas, a estrutura utilizada (vertical ou horizontal), a amplitude administrativa (centralizada ou descentralizada), o grau de delegação de poder e atribuição de responsabilidade; c) Subsistema de Gestão: processo de planejamento, execução e controle; d) Subsistema Informacional: sistema que coleta e processamento de dados, e serve de apoio para o subsistema de gestão, pois leva a informação a fim de reduzir as incertezas quanto às decisões a serem tomadas pelos gestores (planejamento), correções dos desvios (controle) e determinação de parâmetros para execução; e) Subsistema físico-operacional: é nesse subsistema que as coisas acontecem e que o planejado se materializa através das atividades da empresa, onde acontece operacionalização, a execução; f) Subsistema sócio-psico-cultural: refere-se ao conjunto de pessoas que formam a empresa, a cultura, ao comportamento humano, as necessidades vitais, a criatividade, a motivação, a liderança.

Para que uma empresa tenha condições de continuar a existir é preciso que possa gerir seus recursos de forma eficaz e eficiente e mantenha sua capacidade de adaptação a mudanças em relação ao ambiente exterior.

Contudo, a atual economia globalizada tem exigido competitividade dos negócios e constantes mudanças nas empresas para prosseguir e conseguir responder as pressões exteriores, bem como manter o equilíbrio entre os subsistemas, dando cumprimento aos objetivos e missão para isso é necessário que o sistema empresa possua uma gestão empresarial capaz de buscar por melhores práticas de gestão. E é nesse contexto que a controladoria tem seu papel destacado.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO UM INSTRUMENTO DE GESTÃO

A extraordinária evolução das atividades econômicas nas últimas décadas, alavancadas pela tecnologia e a globalização tem gerado intensa competitividade entre as empresas que para se manter no mercado tem-se preocupado com temas novos e diversos que possam destacá-las em relação aos outros temas estes como: ecologia e responsabilidade social. Outro fator de maior relevância para a sobrevivência das companhias é o gerenciamento eficaz e eficiente das entidades promovendo tomadas de decisões oportunas e desviando-se de perdas, desperdícios, falhas no sistema de informação, corrupção, entre outros.

O cenário atual do ambiente das organizações vem demandando, cada vez mais, a adoção de medidas e técnicas de acompanhamento e controle que visam minimizar falhas e evitar problemas que coloquem em risco a imagem da entidade, diante dos acionistas, dos clientes e do mercado em geral.

Nessa nova empreitada na luta pela continuidade das organizações no mercado, a controladoria tem exercido um papel importante, pois a ela cabe o papel de fornecer aos gestores todas as informações na hora de escolher os rumos a serem seguidos.

A controladoria auxilia na gestão das organizações buscando o controle e alinhamento dos processos, cooperando assim na tomada de decisão dos gestores, com um risco mínimo para as empresas no curto, médio ou longo prazo.

A responsabilidade da controladoria é grande, pois informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões errôneas e prejudiciais para os gestores da empresa e por seus diversos usuários externos. Quando não existem procedimentos de controles internos, são freqüentes os erros involuntários e desperdícios.

Deve-se ressaltar que as atribuições assumidas pela Controladoria variam de uma empresa para outra, vai depender do seu porte, da cultura, do mercado que está inserido, o ramo de atividade, entre outras coisas, portanto, é difícil defini-las com precisão, e é impossível encontrar entre os vários autores que estudam o tema definições iguais.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p.26):

A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global [...] tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Segundo Oliveira et al. (2007, p.13) a controladoria corresponde ao “[...] departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade [...]” para que essas informações sejam importantes nas decisões da entidade.

A controladoria tem a função de planejar, controlar as informações, operacionais, financeiras, contábeis, orçamentárias e patrimoniais da empresa, para poder avaliar e comparar os resultados da empresa com o que foi programado, para em seguida propor ações corretivas para os seus gestores.

A controladoria deve participar de todo o processo de gestão empresarial, desde o início no planejamento, durante sua execução e controle, e ao final avaliar se o que foi planejado foi alcançado, e assim constatar as falhas e tomar as devidas providências.

Portanto, a controladoria tem como objetivo auxiliar os gestores na busca constante da eficácia organizacional, através da disseminação de informações tempestivas e relevantes, mantendo uma estreita relação com a atividade de planejamento nas empresas.

A empresa como um sistema é formada por vários subsistemas, e para o melhor desempenho, a gestão precisa acontecer de forma sistemática também, visto que a maximização isolada dos resultados das partes não conduz necessariamente a superação do todo. A controladoria tem a responsabilidade de promover a otimização do todo, através do controle de todo o sistema.

Segundo Oliveira et al. (2007, p.17), o “Financial executive institute” define como as principais atribuições da controladoria:

a) estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações; b) Medir a “performance” entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais; c) Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e

procedimentos para o atendimento desses objetivos; d) Prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros; e) Analisar a eficiência dos sistemas operacionais; f) Sugerir melhorias para a redução de custos; g) Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização; h) Analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle; i) Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização; j) Em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

A Controladoria é essencial aos gestores no planejamento e controle, assessorando os mesmos no estabelecimento de um conjunto de diretrizes cuja finalidade é a condução da empresa a cumprir sua missão, bem como os objetivos e as metas definidas na etapa de planejamento.

Para tanto a controladoria deve ser capaz de gerar relatórios gerenciais que possam satisfazer aos gestores, com informações seguras e úteis proporcionando maior ênfase e segurança nas tomadas de decisão, operacionais, gerenciais e ou estratégicas nos ambientes interno e externa da entidade.

Por isso a controladoria deve ser a união de métodos e procedimentos reunidos de várias ciências, principalmente da contabilidade, com o intuito de gerir as empresas de forma a conduzi-las para a eficácia econômica e eficiência operacional.

Em suma a controladoria é uma mistura de ciências como a contabilidade, administração, economia, estatística, psicologia, sistemas, entre outras, cujo propósito é trabalhar o controle interno da organização.

3.2.1 O controller

Para ter um bom desempenho, o “controller”, palavra inglesa que significa controlador, que é o profissional responsável pelo departamento da controladoria, precisa ter habilidades não só na área da contabilidade, como em outras áreas, tais como economia, administração, informática e etc.

O “controller” trabalha uma visão multidisciplinar, visando sempre suprir adequadamente as necessidades de orientação dos condutores da organização.

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. (FIGUEREDO; CAGGIANO, 1997, p.28)

Esse profissional requer habilidades interpessoais, liderança, precisa ter iniciativa procurando antecipar os problemas e habilidade na utilização da tecnologia para concretizar as metas, traduzindo um conjunto de informações técnicas para uma linguagem de negócio e de decisão.

Além do mais o “controller” precisa conhecer bem o ramo da atividade da qual faz parte, e a história da empresa, conhecendo os pontos fracos e fortes para poder tratá-los de forma adequada comparado ao mercado que está inserido, e para isso tem que ter acesso a todas as informações, pra que possa bem utilizar todos os recursos humanos, financeiro, material, tecnológico, equipamentos, entre outros.

3.2.2 Papel da controladoria no planejamento

As organizações não podem trabalhar de forma improvisada, tudo deve ser planejado com antecedência, portanto, o planejamento é uma das funções da administração importantíssima, é onde tudo começa, nessa fase a empresa traça os objetivos que quer atingir e como vai fazer para alcançá-los.

O planejamento é um processo, um conjunto de tarefas que são desempenhadas para alcançar as metas comuns e determinar os objetivos, estruturando a melhor maneira de atingi-los. Dessa maneira, há uma concentração de esforços e utilização de recursos mais eficiente.

Nesse sentido o planejamento estratégico significa pensar a organização como um todo em sua relação com o ambiente externo e interno, numa perspectiva de futuro; é ver o todo antes das partes. Criar uma visão de futuro e os meios que vão ser utilizados estrategicamente para alcançar as metas, preocupando-se com os efeitos futuros das decisões tomadas e o desempenho do passado, fazendo a partir daí projeções.

O planejamento operacional corresponde aos planos, políticas e objetivos operacionais da empresa que visam ir de encontro com as diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico.

A controladoria, como órgão administrativo da empresa, por meio de seu gestor, cabe coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global, de modo a garantir a eficácia da empresa. (FIGUEREDO; CAGGIANO, 1997, p.4)

A controladoria deve fazer parte com os gestores responsáveis pela organização de todo o processo de planejamento, depois na sua execução e controle, com vistas à escolha dos melhores caminhos para chegada da maximização do resultado econômico.

A controladoria, com responsabilidade clara na gestão econômica da empresa, participa do Planejamento Estratégico como tal, elaborando seu planejamento tático e oferecendo apoio às demais áreas na obtenção das melhores informações sobre as variáveis ambientais de caráter econômico.

Para a controladoria o planejamento estratégico deve ser diferenciado pelo controle dos riscos e no planejamento operacional pelo controle das perdas operacionais como forma de apoio na gestão, podendo utilizar o gerenciamento dos riscos como ferramenta para ganhar eficiência e sustentabilidade da empresa.

3.2.3 Modelos de um sistema de gestão

Para que a controladoria atinja sua missão de buscar a eficiência e eficácia organizacional é preciso que seja definido dentro da empresa modelos de integração do sistema que conduzam a sua aplicação com sucesso.

Todo o processo gerencial da empresa precisa está integrado através de modelos de gestão, decisão, mensuração e informação, desde o planejamento, durante a execução e controle, interagindo com o sistema de informação.

3.2.4 Modelos de gestão

Devido aos diversos enfoques dado aos processos de planejamento, execução, controle, utilização dos recursos disponíveis pelas várias empresas, é essencial que cada uma delas defina seu modelo de gestão que visa nortear os rumos a serem seguidos, e como a empresa vai ser administrada.

Um modelo de gestão, conforme Figueredo e Caggiano (1997, p. 30), pode ser definido como “[...]um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais[...]”.

3.2.5 Modelo de decisão

Em cada fase do processo de gestão, os gestores estarão tomando decisões, que constituem o processo decisório.

Nas diversas fases do processo decisório, o modelo de decisão atua como um instrumento de apoio ao gestor, possibilitando a escolha da alternativa de ação que melhor atenda aos objetivos da empresa.

Percebe-se, assim, que o modelo decisório de uma empresa deve estar em perfeita sintonia com a missão, crenças e valores e com o modelo de gestão, que são o ponto de partida para a definição das diretrizes a serem adotadas pelos gestores. O modelo de decisão visa uniformizar e definir como vão ser as ações para que determinados objetivos sejam alcançados.

3.2.6 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração corresponde o meio pelo qual o sistema de informações determinará como os dados serão medidos para gerar informações.

A mensuração consiste em atribuir valores que sejam eles qualitativos ou quantitativos a objetos ou eventos dentro da empresa.

3.2.7 Modelo de informação

Esse modelo tem a finalidade de adequar o sistema de informação ao processo de decisão, com o intuito de habilitar a organização alcançar seus objetivos, através dos seus recursos disponíveis.

Para isso a informação precisa chegar aos gestores em tempo hábil, sem perder seu valor, e de forma a suprir suas necessidades na hora de tomar decisões.

4 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

O novo cenário econômico contemporâneo tem demonstrado que para se alcançar eficácia organizacional e o maior grau de eficiência as empresas precisam usar a seu favor a informação, ela precisa ser tratada como um produto, de modo a torná-lo disponível de acordo com as necessidades dos gerentes.

A informação para as organizações deve ser aceita, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado. Nessa nova realidade da economia a informação passou a ser considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e uma ferramenta estratégica de gestão. Portanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação.

Portanto, a crescente demanda de informações pelos gestores tem exigido que as empresas utilizem sistemas de informações para gerenciar e filtrar os dados recebidos e

transformá-los em informações úteis. A competitividade global torna os mercados acirrados e as empresas necessitam das informações para sobreviver e crescer.

O Sistema de informações gerenciais (SIG) é um sistema desenvolvido para auxiliar as organizações no cruzamento e análise dos dados originados pelo ambiente interno e externo e que são transformados em informações que geram conhecimentos possibilitando, assim, agregar valor e vantagens competitivas a quem as utiliza.

Neste sentido o Sistema de Informação serve de função de integração entre os outros sistemas tornando-se o centro nervoso de toda a empresa. Tal sistema requer constante manutenção para manter-se apto a responder as necessidades em constante mutação.

Um sistema de informação é um meio de tornar disponível para a administração, oportunamente, os dados e as informações necessárias para facilitar o processo de tomada de decisão nas organizações. Esse sistema é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos com o intuito de coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, controle e coordenação.

O SIG dar suporte ao nível gerencial através de relatórios, processos correntes, apoiando o planejamento controle e decisão, resumindo e apresentando operações e dados básicos periodicamente. O uso desse sistema é imprescindível como meio de apoio corrente e estratégico às decisões relativas às atividades gestoriais, desde aquelas integrantes do dia-a-dia até as de longo prazo.

A evolução da tecnologia no uso da informática desempenhou um papel determinante na promoção de informações exatas rapidamente, com isso pode-se criar dentro das organizações sistemas de informação gerenciais ágeis, onde a informação pode andar mais perto da decisão.

A informação, assim como homens, materiais e máquinas, entre outros, é um recurso indispensável e valioso para uma organização, pois o uso eficiente da informação reduz as incertezas para as organizações, é claro que para se criar um sistema de informações existe custos, principalmente com tecnologia, softwares, mas os benefícios são maiores.

Para que a informação também aconteça de forma fluente é necessário que exista um entrelaçamento entre os vários departamentos e unidades de trabalho, não pode haver barreiras e divisões que estaquem as informações de serem repassadas.

Os sistemas de informações gerenciais podem ser divididos em dois grupos estreitamente relacionados: Os sistemas de informação de apoio às operações e sistema de informação de apoio à gestão. Os sistemas de informação de apoio às operações estão relacionados ao planejamento e controle das áreas operacionais, dos subsistemas físico-

operacionais, enquanto, os sistemas de informação de apoio à gestão correspondem ao planejamento e controle da vida financeira e econômica da organização. (PADOVEZE, 2005, p. 34)

4.1 A CONTROLADORIA E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

O SIG é um instrumento importante para a controladoria para o exercício de sua função primordial que é assegurar a otimização dos resultados econômicos da empresa, pois cabe a ela administrar todo o sistema.

Para a Controladoria convergem todas as informações contábeis necessárias para o adequado controle econômico e financeiro da empresa. Um sistema de informação adequadamente estruturado irá permitir uma gestão eficaz das informações necessárias para a gestão econômica e financeira da empresa, bem como apresentará um grau máximo de eficácia na relação custo e benefício da geração e comunicação das informações.

Catelli (2001, p. 344) afirma que a controladoria é:

[...]responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistema de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Por excelência a controladoria é coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto não substitui a responsabilidade dos gestores, mas busca induzi-los aos melhores resultados, baseado nas informações colhidas no sistema de informações.

Para que a controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações, é necessária a existência de um sistema específico para tais finalidades. Trata-se do chamado Sistema de Informações Gerenciais, que tornou possível acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo dos negócios, atualmente com maciça utilização das tecnologias de informação. (OLIVEIRA et al. 2007, p.64)

A controladoria tem a responsabilidade de alinhar a organização, elaborar orçamentos, trabalhar atividades, elaborar padrões de controle, alinhar os sistemas de informações para que trabalhem de maneira sistêmica para atender as necessidades estratégicas e gerenciais da empresa.

5 CONCLUSÃO

O processo de gestão das organizações envolve todas as suas áreas, caracterizando-se como um ato contínuo de tomada de decisões. A obtenção da eficácia de tais decisões pode ser facilitada pela controladoria, através do sistema de informações gerenciais, com a função fundamental de assegurar a otimização dos resultados.

Conclui-se, dessa forma, que a adoção da área de controladoria pelas empresas e o desenvolvimento de sua atuação de forma sistêmica, de maneira que estejam envolvidas com todos os membros da organização, desde os níveis mais altos até os operacionais, prestam contribuições importantes ao progresso organizacional, possibilitando o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes.

O dinamismo do mercado tem obrigado a controladoria atuar como bússola, se fixando com um dos pilares da estratégia e da tomada de decisão.

Pode-se entender que a controladoria é uma ferramenta fomentadora que tem como característica principal, suprir todas as necessidades da organização e ajudar os gestores com informações úteis, tempestivamente e de qualidade.

A controladoria faz parte de todo o processo de elaboração e consolidação de um adequado planejamento estratégico e operacional da organização, depois na sua execução e controle, com vistas a trazer contribuições valiosas para que as decisões tomadas no presente apoiem as consequências geradas no futuro.

A empresa é um sistema aberto e formado por vários subsistemas e, portanto, para que a controladoria atinja seus objetivos é preciso que seja definido dentro da empresa modelos de integração do sistema como: modelos de gestão, de decisão, de mensuração e informação. Esses modelos devem ser definidos desde o planejamento, durante a execução e controle, interagindo com o sistema de informação.

Um sistema de informação bem estruturado permitirá uma gestão eficaz das informações necessárias para os gestores e controladoria na gestão econômica e financeira da empresa, servindo de suporte na administração.

Os sistemas de informação gerenciais fortalecem o plano de atuação das empresas. A geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis para o processo de tomada de decisão garante uma estruturação de gestão diferenciada, resultando em vantagem competitiva sobre as demais empresas.

REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica-GECON. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Luís Martins de. PEREZ JR. José Hernandez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria avançada**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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

NAKAGAWA, Masayuki **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Apresentado em: 05.11.2014

Aprovado em: 29.11.2014