

CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO PARA AVALIAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

Guilherme Mendes Foresti¹
Guaracy Silva²

RESUMO

Nas empresas muitas decisões são tomadas sem a devida consulta ou apoio da fonte de informações a Controladoria ou ao “*Controller*”, que detêm essas informações da empresa.

A missão da Controladoria dentre outras é zelar pela continuidade da empresa assegurando a otimização do resultado global. Ela é um órgão de Gestão Empresarial que irá garantir informações adequadas ao processo decisório corporativo colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial. O propósito deste estudo é verificar a adoção da Controladoria como ferramenta de apoio para a tomada de decisão. Para tal estudo de revisão bibliográfica ficou constatado que o profissional responsável pela Controladoria. O “*Controller*”, gerencia um eficiente sistema de informações para manter o Executivo Principal (CEO) ou os gestores principais, informados sobre os rumos que a empresa deve tomar, baseados em suas análises e sugestões.

Palavras-chave: Controladoria. Tomada de decisão.

1 INTRODUÇÃO

As empresas, em sua grande maioria, nunca se preocuparam em desenvolver e utilizar modelos e conceitos de gestão baseados em informações contábeis. A questão, é que a necessidade da empresa possuir um fluxo de informações organizado em função de um modelo de gestão coerente com a realidade, juntamente com a racionalização dos custos, torna-se extremamente importante no processo de tomada de decisão. E a área que se ocupa dessas questões é a controladoria. Ela consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relacionados à gestão econômica, visualizada como um órgão administrativo e também como uma área do

¹Aluno Pesquisador: Pós – graduando em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios, graduado em Ciências Contábeis pela FACECA/MG.

E-mail: guilhermeforesti@hotmail.com.br

² Professor Orientador:. Professor orientador, mestre em Administração pela FACEF/SP. gsilva@unis.edu.br

conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Assim a controladoria deve possuir uma relação interna com todas as áreas da empresa, pois ela lida com o resultado que é formado pelo esforço de todos os setores, ela também auxilia nas questões diárias e também inspecionando e prestando orientação em assuntos financeiros. Entende-se então que os princípios norteadores que regem as funções da controladoria conduzem à otimização do resultado global, garantindo informações coerentes para o processo decisório na busca de eficácia gerencial conciliando as diferentes áreas para que estas alcancem maior grau de eficiência.

O propósito deste estudo é verificar a adoção da Controladoria como ferramenta de apoio para a tomada de decisão

Este intento será realizado por meio de revisão bibliográfica.

2 CONTROLADORIA

A Controladoria é abordada nesse trabalho quanto ao significado para a gestão das entidades e sua importância para a tomada de decisão nas organizações. Os estudos relacionados à Controladoria demonstram uma forma de progresso dos níveis de como indicadores podem ser melhorados, tanto em nível de planejamento, transparência, controle e responsabilização dos gestores, tudo isso aliado, principalmente, as informações produzidas pela contabilidade.

2.1 CONCEITOS

De acordo com Catelli (2001, p.344), “A Controladoria é uma evolução natural da contabilidade tradicional”. A Controladoria surgiu mediante a necessidade de um sistema contábil mais adequado para ter um controle gerencial mais efetivo nas empresas. Ela foi criada para proporcionar uma melhor compreensão e organização das demonstrações para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. Para que a controladoria consiga desempenhar suas funções, ela precisa se abastecer de informações, que são originadas por diversas áreas da empresa. De acordo com Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria tem como finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos, e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

A Controladoria tem a finalidade de dar suporte, para as tomadas de decisões dentro de uma empresa, ele utiliza as demonstrações feitas pela contabilidade, faz as análises dos dados ligados ao orçamento e ao planejamento empresarial para depois dar o seu parecer. Ela também pode utilizar-se de quaisquer outras ferramentas de informação, pode se apoiar nas informações geradas pela administração da produção, da estrutura organizacional e também da administração financeiro. Catelli (2001) menciona que, a Controladoria não pode ser vista como um processo, voltado ao como fazer. Deve-se cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pela instituição de toda a base conceitual, e o segundo como função administrativa, respondendo pela divulgação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. A Controladoria é utilizada para dar suporte aos administradores das empresas, não importando em que área as informações serão utilizadas, o *controller* agirá como um tradutor das demonstrações contábeis.

Segundo Padoveze (2010), a controladoria é responsável pelo sistema de informações contábil gerencial da empresa, e tem como missão assegurar o resultado da companhia. Por tanto ela deve, atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa. E além das funções gerenciais, deve assumir as funções regulatórias, normalmente vinculadas aos aspectos contábeis societários e de legislação fiscal. De acordo com Koliver (2005), a Controladoria consiste em um corpo de princípios e conhecimentos referentes a gestão econômica. Pode ser considerada sob dois enfoques: (1) Como instrumento administrativo com uma missão, função e princípios norteadores determinados no modelo de gestão do sistema da empresa; e (2) como um campo de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos originados de outras ciências. Para Oliveira et. al (2011), a função da Controladoria é auxiliar as diversas gestões da empresa, abastecendo mensuração das escolhas econômicas e, por meio da visão sistêmica, unificar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Perante essa informação, pode-se afirmar que o *controller* exerce influência na organização à medida que orienta os gestores para que conservem sua eficácia e da organização.

As responsabilidades e as atividades básicas da Controladoria incluem planejamento, controle e avaliação de desempenho, elaboração e interpretação das informações, a contabilidade em geral e outras atividades que implicam no desempenho empresarial. Para Catelli (2001) a Controladoria enquanto ramo de conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão

multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistema de informação e Modelos de Gestão Econômico, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzem durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. A Controladoria é um segmento que pode ser exercido em várias áreas e principalmente pela contabilidade, tudo dependerá da visão dos tomadores de decisões, e do enfoque dado pelos gestores e responsáveis pelo suprimento das informações. De acordo com Figueredo e Caggiano (2008), a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia.

Segundo Oliveira et. al (2011), entende-se por Controladoria como o setor responsável pelo projeto, preparação, implementação e sustentação do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo avaliada por muitos autores o atual estágio evolutivo da Contabilidade. Quando se fala em sistema integrado de informações não podemos nos distanciar de um sistema de informações bem estruturado, de forma que seja capaz de responder sobre receitas, despesas, sobre o patrimônio econômico, financeiro, social e outros. Catelli (2001), afirma que a Controladoria é vista como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia da gestão (teoria, conceitos, sistemas de informações) e também como órgão que reúne esforços dos demais gestores para conduzirem à otimização do resultado global da organização.

De acordo com Nascimento e Reginato (2010), a constituição do controle organizacional está vinculada à capacidade da alta administração da empresa de reunir suas áreas e os gerentes em volta de um único objetivo, com o intuito de facilitar a gestão da empresa a partir do monitoramento e acompanhamento dos desempenhos desses profissionais, investigando e diagnosticando as razões para que os eventuais desvios ocorram entre os resultados e perspectivas esperadas. Garcia (2010) apresenta: a Controladoria como o setor responsável pela preparação e excursão de um sistema integrado de informações operacionais e financeiras para, a partir das demonstrações contábeis e baseadas em uma estrutura adequada de controles internos, suprir os gestores com instrumentos de análise e controle gerencial, permitindo o alcance das metas organizacionais impostas pela administração. Segundo Catelli (2001), a Controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; entretanto ela não substitui a

responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca aconselha-los à otimização do resultado econômico.

Entende-se que a Controladoria coordena o processo de planejamento das diversas áreas e atividades organizacionais, através de um sistema de informações que apoia todas as fases do processo decisório, para facilitar a ação dos gestores em suas rotinas de tomada de decisões. Oliveira et. al (2011) considera que a Controladoria pode ser compreendida como o departamento responsável, pelo projeto elaboração, excursão e manutenção do sistema integrado das informações operacionais, contábeis e financeiras de certa entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade. Catelli (2001, p.348) reforça que “É Responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, para à melhora das decisões, pois a atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores”. Por fim, Garcia (2010) refroça que a Controladoria não necessita somente das informações contábeis, mas também das informações geradas pelos diversos gestores da empresa, tornando assim a contabilidade totalmente condicionada às ações dos profissionais que ocupam outras gerencias da empresa.

Diante dos posicionamentos dos autores pode-se compreender que as empresas são compostas por dados inter-relacionados, que trabalham unidos, com objetivos determinados, formando assim um sistema de informação. Desta forma, não se considera um sistema de informação, onde as partes trabalham separadas, pois é a simples agregação de suas partes, as conexões interações entre os seus elementos que o competem.

2.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

De acordo com Nascimento e Reginato (2010), podemos justificar que a Controladoria tem como função primordial o controle, o planejamento e o orçamento, o seu principal papel, é por meio de informações, assessorar, orientar investigar e diagnosticar as razões para as ocorrências de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções quando necessário, apontando as melhores opções para as tomadas de decisões nos diversos segmentos e departamentos de uma instituição, contribuindo para o fortalecimento dos

controles internos dos custos, otimização de recursos e ampliação de sua capacidade de investimento e principalmente colocar em prática o princípio contábil da continuidade, assegurando bons resultados para a empresa.

De acordo com Coronado (2006, p.24), “É tarefa da Controladoria desenvolver procedimentos de conciliação para efeito de utilização pelos usuários, tais como: planos de contas, normas e procedimentos, critérios de rateios, etc”. Dessa maneira, Figueredo e Caggiano (2008) fundamentam que o papel da Controladoria como órgão administrativo é zelar pelo bom desempenho da empresa, administrando as sinergias existentes entre as áreas em busca de maior grau de eficácia empresarial - ou seja, “A controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

A função da Controladoria é promover a conexão entre as áreas da empresa, por meio do fornecimento de dados que facilitam a otimização da gestão e a eficácia dos recursos. De acordo com Oliveira et. al (2011) a Controladoria assume o papel de observar e controlar a cúpula administrativa, preocupando-se constantemente com a avaliação de eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. Portanto, ela acaba por fornecer os dados e as informações planejadas e pesquisadas, buscando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

Catelli (2001) enfatiza que: na Controladoria suas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos decorrentes da missão e, quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica. As funções desempenhadas são: (a) subsidiar o processo de gestão, (ajudar na adequação do processo à realidade da empresa, monitorando o processo de elaboração do orçamento, e respectiva consolidação, nas diversas áreas de responsabilidade da empresa). (b) apoiar a avaliação de desempenho, (elaborando a análise econômica das áreas, a análise de desempenho dos gestores, análise de desempenho econômico da empresa, avaliar o desempenho da própria área). (c) apoiar a avaliação de resultado, (elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões, avaliando o resultado de seus serviços). (d) gerir os sistemas de informações, (definindo a base de dados que permita a organização da informação necessária a gestão, elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, padronizando e harmonizando o

conjunto de informações econômicas. (e) atender aos agentes do mercado, (analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa).

A Controladoria afeta tudo o que é essencial para uma organização ou unidades de negócio, para cultivar sua capacidade competitiva e aumentar suas vantagens em relação aos concorrentes. A Controladoria tem como foco os resultados empresariais e avalia a eficácia da empresa através dos resultados periódicos obtidos. Garcia (2010) sugere que os resultados obtidos reflitam as decisões de investimento tomadas, e, conseqüentemente, a controladoria assume o papel de avaliar o desempenho das decisões tomadas. Dessa maneira, entende-se, principalmente, que o objeto da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos da administração econômica financeira das empresas em geral (OLIVEIRA et al., 2011). Portanto, cabe a Controladoria otimizar os resultados econômicos da empresa, por meio da definição de um modelo de informações baseado na estrutura organizacional e no modelo de gestão definido pela empresa, assessorando, fornecendo mensurações sobre as alternativas do negócio utilizando para isso dados confiáveis com o objetivo de subsidiar as tomadas de decisões geradas com visão sistêmica e integradora.

2.3 CONTROLLER

O “*Controller*” é um profissional que analisa os números, informações contábeis e operacionais reunindo todas as informações quantitativas necessárias, como, rentabilidade, taxas, investimentos, resgates, despesas, captação, empréstimos, riscos, etc. Ele tem pleno conhecimento da vida financeira da empresa. De uma forma geral, a função do *controller* é de orientar as diversas áreas no sentido de que todos se comprometam com os resultados e com os objetivos da organização. O *controller* é o chefe da controladoria, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que restringir apenas as funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais. (FIGUEREDO; CAGGIANO, 2008).

De acordo com Figueredo e Caggiano (2008), o *Controller* é o Gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informações, 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. Ainda de acordo com Figueredo e Caggiano (2008), o profissional da Controladoria precisa ter algumas habilidades para conseguir exercer a profissão, podemos citar o conhecimento profundo ao ramo de atividade da empresa; habilidades para analisar os dados contábeis e estatísticos, ter facilidade para se expressar bem, tanto oralmente como por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial. O *controller* tem papel preponderante no auxílio aos gestores da empresa na implantação das melhores práticas de controle, até mesmo porque ele tem interesse que tais controles sejam exercidos da melhor maneira possível, para garantir as informações com integridade, que por sua vez, alimentarão a contabilidade. (GARCIA, 2010). Já para Oliveira et. al (2011), o moderno *controller* deve ter uma visão proativa, capacidade de prever os problemas que poderão surgir, ser mantenedor das informações necessárias para as tomadas de decisões, fornecer as informações específicas a cada usuário e prepará-las na linguagem do executivo que as recebe, elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis e ser imparcial e justo em suas críticas e comentários.

Diante dessas afirmações podemos discorrer que o *Controller* exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização. Garcia (2010) enfatiza alguns requisitos, que o mercado de trabalho exige para um *controller*: (a) elaboração do planejamento financeiro; (b) confecção de relatórios gerenciais visando dar suporte à diretoria para a tomada de decisões; (c) revisão e implementação de processo de controles; (d) controle, análise e consolidação dos relatórios financeiros mensais; (e) coordenação do planejamento estratégico, construção de cenários econômicos e análise competitiva; e (f) análise de viabilidade econômica de projetos e investimentos. Ainda de acordo com Garcia (2010), mesmo com a aptidão de expressar claramente à administração com informações benéficas e que adicionem valor aos negócios da companhia, através de relatórios gerenciais objetivos e sucintos, o *controller* deverá ter o poder de influenciar os demais gestores sobre os benefícios, riscos, e as restrições na decisão de se praticarem controles internos, bem como na maneira como esses controles devem ser realizados. Diante das afirmações expostas, podemos perceber a necessidade que um *controller* apresenta em ser um profissional com ampla formação e de comportamento adequado para lidar com várias situações que a função lhe exige. De acordo com Padoveze (2010, p.36): “O papel do *controller* é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com o

foco no desempenho e nos resultados, global e setorial”. O *controller* atua como um influenciador junto aos gestores, para ajuda-los nas tomadas de decisões, ele monitora o planejamento no sentido de procurar alcançar as metas da empresa.

3 TOMADA DE DECISÃO

De acordo com Caravantes et. al (2010), o processo de tomada de decisões vincula-se mais estreitamente ao planejamento, uma vez que todo planejamento envolve tomar decisões. Na realidade só se planeja com um objetivo: aprimorar o processo decisório. Pode-se assegurar então, que tomada de decisão é uma escolha que temos que fazer quando nos defrontamos com múltiplas alternativas, ou diversas opções num curso de ação. Segundo Robbins (1999) a Tomada de Decisão ocorre como uma reação a um problema. Isto é, existe uma discrepância entre alguns estados de coisas atuais e algum estado desejado, demandando considerações de cursos alternativos de ação. Para Caravantes et. al (2010), tomar decisões é o método de indicar uma alternativa entre várias. Logo, quando gerentes tomam decisões, eles adaptam uma série de escolhas potencialmente viáveis e sugerem aquela que esperam ser a melhor em particular para a circunstância. Tomada de decisão e resolução de problemas são métodos rapidamente distintos, mas mesmo assim estão inter-relacionados. A tomada de decisão fundamenta o trabalho de um administrador. De fato, administrar toma muitas decisões sobre os mais diversos assuntos, diariamente, e a qualidade dessas decisões tem impacto muito significativo no desempenho da organização. A tomada de decisão não é um processo trivial e fácil já que cada alternativa de decisão está diretamente associada à incerteza de suas consequências e impactos. (SOBRAL, 2008).

Guimarães e Évora (2004) apontam, a tomada de decisão é analisada como a função que caracteriza a atuação da gerência. Independentemente do aspecto da decisão, este modo deve ser produto de um processo sistematizado, que abrange o estudo do problema a partir de um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão e análise dos resultados obtidos. Para que o processo de tomada de decisão seja utilizado da melhor forma, com mais aproveitamento e resultado é necessário determinar metas, os objetivos a serem alcançados e depois as ações relevantes para quem tomará a decisão. Para Guimarães e Évora (2004), nos vários modelos de decisão estudados é possível reconhecer que a decisão nem sempre é resultado

de um processo sequencial, estruturado e dirigido para uma única solução. Mas é possível afirmar que a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão e que, quanto mais estruturado for este processo, como no caso dos modelos racionais e de processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que possam responder às demandas e necessidades informacionais do decisor.

As decisões a serem tomadas dentro de uma empresa são importantes, e são tomadas dentro de um conjunto de fatores internos e externos da empresa, para identificar várias alternativas para solucionar as dúvidas existentes. Por isso os tomadores de decisões precisam utilizar de todas as informações possíveis e cabíveis dentro da empresa, para traçar estratégias de desempenho em resistência às restrições, diminuindo a vulnerabilidade das atividades de sua equipe de trabalho. De acordo com Figueredo e Caggiano (2008), a informação é o componente básico das decisões, e a Contabilidade é um sistema de informações especializado, de base financeira, que possibilita aos usuários alocações mais eficientes dos recursos sob sua responsabilidade. A contabilidade, não é, pois, um sistema que encontra finalidade em si mesmo, existe para os tomadores de decisões a utilizarem. O ponto fundamental que se destaca aqui é que as atividades contábeis (coleta, processamento e comunicação da informação) devem estar voltadas aos interesses do usuário e de suas decisões. Para tanto, Angeloni (2002) afirma que não há uma fórmula certa para a tomada de decisões corretas na empresa. Na organização tradicional, as decisões são tomadas por um grupo que se perpetua no poder através de um amplo processo de alianças, provocando distanciamento do macro objetivo e perda de informação. Um elemento essencial para este processo de tomada de decisões é a expectativa de um comportamento individual maduro, tanto social quanto moral. Com efeito Oliveira et. al (2011, p.10) destacam que “O processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria por meio das informações de planejamento e controle”. É importante que o processo de tomada de decisão esteja em perfeita harmonia com o processo de gestão, que os resultados esperados de uma tomada de decisão estejam de acordo com os resultados planejados pela empresa.

4 CONCEITOS DE STAFF

Staff são órgãos de assessoria e ligam-se indiretamente aos objetivos básicos da organização através dos setores de linha e sua autoridade é apenas funcional. Conforme Fayol (2000), os órgãos de staff não possuem autoridade de cargo conferido pela estrutura

organizacional. Mas para entender o que é staff precisamos entender o que é setor de linha, que também segundo Fayol são os órgãos responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da organização, possuindo autoridade pela posição ocupada na estrutura organizacional. O setor de staff não possui autoridade de comando em relação aos setores de linha. Sua autoridade, chamada autoridade de staff, é autoridade de especialista e não autoridade de comando. Autoridade de staff é a forma de autoridade atribuída aos especialistas de staff em suas áreas de atuação e de prestação de serviços. A autoridade de staff é mais estreita e inclui o direito de aconselhar, recomendar e orientar. A autoridade de staff é uma relação de comunicação. Os especialistas de staff aconselham os gerentes em suas áreas de especialidade.

4.1 INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

De acordo com Catelli (2001), a Controladoria deve utilizar-se de dois instrumentos:

Processo de Gestão e Sistemas de Informações.

PROCESSO DE GESTÃO: Na gestão das diversas atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, implementar planos adequados e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados. Para tanto, o desempenho de suas funções será em conformidade com o Processo de Gestão estruturado, que analiticamente compõe-se das seguintes etapas: Planejamento estratégico, operacional e programação; Execução e Controle.

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES: Para suportar o Processo de Gestão com informações adequadas, nas decisões requeridas em suas diversas etapas, a Controladoria estará disponibilizando um sistema de informações gerenciais. Os subsistemas componentes serão modelados e construídos com base em conceitos econômicos. Seus subsistemas são: simulações; orçamentos; padrões e realizado. Este conjunto de subsistemas, considerando as particularidades de cada um no atendimento a cada etapa do processo de gestão, viabilizará o seguinte conjunto de ações:

- Induzir os gestores à decisão correta;
- Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas etc;
- Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- Permitir a avaliação de desempenho. (CATELLI, 2001, p. 351-3 52).

Ainda, na visão de Catelli (2001, p. 353), “Nessa sequência, os sistemas de informações serão totalmente integrados ao processo de gestão, apoiando-os em todas as fases”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme estudo realizado, foi possível analisar como a controladoria atua na empresa com suas informações. Para a realização dessa revisão bibliográfica, inicialmente foi feita uma abordagem sobre o conceito de Controladoria quando foram ressaltadas as divergências conceituadas apresentadas pela literatura.

Em seguida, foi abordado as suas funções que é a relação de interligar a controladoria com todas as áreas da organização. Depois disso lidamos com o gestor que detém dessas informações o *Controller* que é o responsável para aconselhar e indicar a melhor tomada de decisão para a organização.

Os resultados evidenciaram que a controladoria é um setor muito importante para organização, pois, com suas informações nos dias atuais ela consegue fazer várias projeções e simulações das decisões que a organização enfrenta no dia a dia.

CONTROLLING AS AID TOOL FOR EVALUATION AND DECISION MAKING

ABSTRACT

In many business decisions are made without proper consultation or support from the source of information the Comptroller or the "Controller", which hold these corporate information.

The mission of the Comptroller among other is ensuring the continuity of the company ensuring the optimization of the overall result. She is a Business Management body that will ensure proper information to the corporate decision-making collaborating with managers in the pursuit of managerial effectiveness. The purpose of this study is to verify the adoption of the Comptroller as a support tool for decision making. For this bibliographic review it was found that the professional responsible for Controlling. The "Controller", manages an efficient information system to keep the Chief Executive Officer (CEO) or key managers, informed about the direction the company should take, based on their analysis and suggestions.

Keywords: Controllership. Decision taking.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva.
- CARAVANTES, Geraldo R; CARAVANTES, Claudia B; KLOECKNER, Mônica C. Administração: teorias e práticas. São Paulo: Pearson, 2010.
- CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COELHO, C. U. F.; FAJARDO, E.; FEIJO, A. Práticas administrativas em Escritório. Editora Senac, 2008.
- CORONADO, Osmar. Contabilidade Gerencial Básica. São Paulo: Atlas, 2006.
- FAYOL. Teoria Clássica da Administração. Introdução à Teoria Geral da Administração.ed.6,RJ: Campus,2000.Cap. 5 , p 114 e p. 83.
- FIGUEREDO, Sandra ; CAGGIANO, Paulo Cesar. Controladoria - Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- GARCIA, Alexandre Sanches. Introdução à controladoria: instrumento básico de controle de gestão das empresas. São Paulo: Atlas, 2010
- GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para a tomada de decisão no exercício da gerência. Ciência da Informação, Vol. 33, No. 1, 2004.
- KOLIVER, Olivio. A Contabilidade e a Controladoria, Tema Atual e a alta relevância para a profissão contábil. Porto Alegre Conselho de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005. nº 198, ano 2012, edição especial.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO Luciane. Controladoria - Instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Luis Martins de, PEREZ JR., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. Atlas, 2011.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SCHIER, C. U. C. Controladoria como instrumento de gestão. Editora Juruá. Curitiba, 2009.

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