

## Controladoria como ferramenta para a gestão de informações: o caso de uma rede supermercadista

Flaviani Souto Bolzan Medeiros (Universidade Federal de Santa Maria) [flaviani.13@gmail.com](mailto:flaviani.13@gmail.com)

Deise Scheffer (Universidade Federal de Santa Maria) [scheffer.deise@gmail.com](mailto:scheffer.deise@gmail.com)

Ana Rita Schneider Dias (Faculdade Palotina de Santa Maria) [arsed31@yahoo.com.br](mailto:arsed31@yahoo.com.br)

Juliana Pase (Faculdade Palotina de Santa Maria) [juliana\\_pase@yahoo.com.br](mailto:juliana_pase@yahoo.com.br)

### Resumo:

A controladoria surgiu com a intenção de preencher as “lacunas” deixadas pela contabilidade, assim, suprimindo uma deficiência na gestão de informações e, conseqüentemente, na tomada de decisão. Nesse sentido, este artigo tem por objetivo identificar como o setor de controladoria pode colaborar para desenvolver a gestão de informações em uma rede supermercadista localizada na cidade de Santa Maria – RS. O estudo desenvolveu-se com uma pesquisa bibliográfica e documental nos arquivos de uma empresa do ramo varejista de Santa Maria - RS onde buscou-se descrever como é o processo e ainda apresentar como funciona o setor de controladoria na empresa em questão. Dessa forma, foi possível investigar o setor e visualizar a colaboração de cada integrante para com o todo da empresa. Como resultados, percebe-se que é notória a melhoria da empresa com este setor auxiliando nas decisões e colaborando com resultados e análises mais precisos e detalhados. Concluiu-se que o setor é importante, bem como traz melhoramentos para o desenvolvimento da empresa.

**Palavras chave:** Controladoria, Sistemas de Informação, Processo decisório.

## Comptroller as a tool for information management: the case of a net supermarket

### Abstract

The controller came with the intention to fill the "gaps" left by the accounting, thus supplying a deficiency in the management of information and, consequently, on decision making. Accordingly, this article aims to identify how the industry can collaborate to develop controlling the management of information in a network supermarket located in Santa Maria - RS. The study was carried out with a literature and documents in the archives of a company in the retail sector of Santa Maria - RS which attempted to describe how the process and also show how the sector controller at the company in question. Thus, it was possible to investigate the industry and view the collaboration of each member towards the whole company. As a result, it is clear that the improvement is noticeable with this business sector assisting in decisions and collaborating with results and analysis more accurate and detailed. It was concluded that the sector is important and brings improvements to the company's development.

**Key-words:** Comptroller, Information systems, Decision process.

## 1. Introdução

A partir dos anos 90, com o avanço da globalização, as fronteiras que poderiam isolar as empresas das pressões competitivas do mercado, simplesmente, deixaram de existir. Isso porque caíram às barreiras entre os países, diminuíram os espaços entre as nações, uma vez que, com a internet a comunicação se tornou cada vez mais rápida.

Diante dessa nova realidade, se fizeram necessárias mudanças no ambiente das empresas que, por sua vez, tiveram que se readaptar ao contexto e adotar estratégias para se manterem no mercado, onde obter vantagem competitiva passou a ser uma prioridade. Deste modo, se estabelece uma nova forma de ver o negócio, o que se pode dizer que começa a se adotar uma visão estratégica, que tem como objetivo definir os caminhos da empresa, caminho esse que deve ser sólido a partir dos conhecimentos do seu ambiente de atuação.

Sob esse enfoque, Machado et al. (2010, p. 26) acrescentam que “as organizações contemporâneas têm experimentado pressões competitivas sem precedentes, sendo assim, forçadas a criar continuamente mecanismos para diferenciar-se e incrementar seus níveis de competitividade”. Sob essa perspectiva, em um mundo globalizado, Pereira e Fonseca (1997) creem que a sobrevivência das empresas no mercado, nos dias de hoje, depende da velocidade, mas, principalmente, da assimilação de informações devidamente acompanhada de agilidade decisória exigida pelo contexto.

Deste modo, no início do século XXI, na visão de Martin (2002), a contabilidade gerencial no atual ambiente dos negócios, caso ela tivesse como base apenas um modelo financeiro, logo ela não iria mais conseguir fornecer as devidas informações que são necessárias para o apoio à gestão das organizações nos processos decisórios. Por isso, visando conservar sua relevância no processo decisório a amostra contábil financeiro carecia ser estendido e também ser flexibilizada, assim, permitindo aliar e agregar dimensões novas, bem como novos instrumentos para pesquisa e avaliação. E a essa profunda transformação levaria ao que se considera à moderna controladoria.

A controladoria, para os autores Almeida, Parisi e Pereira (2001) e Martin (2002), é a evolução da Contabilidade Gerencial tradicional, evolução essa natural e alternativa, onde as informações repassadas aos gestores eram inadequadas já que esta era para eventos passados.

Portanto, devido à necessidade das empresas se manterem atualizadas no mercado, diante do cenário competitivo característico dos últimos anos, a fim de que seja possível atingir os resultados esperados, se faz necessário o uso de informações para simular não apenas eventos passados. Mas sim eventos futuros, que forneçam condições preditivas, já que um modelo exclusivamente financeiro não possui condições de ter informações para um suporte às empresas na maioria das suas decisões organizacionais (ANTUNES, 2006).

Com base nesse contexto, esse artigo tem como objetivo identificar como o setor de controladoria pode colaborar para desenvolver a gestão de informações em uma rede supermercadista localizada na cidade de Santa Maria – RS. Torna-se relevante pesquisar o papel da controladoria considerando que, cada vez mais, as organizações atuais estão num processo constante de mudança, necessitando, assim, de específicos controles de informações para acomodar as suas intervenções às novas situações.

Dessa forma, fazendo uso de suas próprias ferramentas, interpretando-os para informar, conduzir a administração no seu processo de gestão e tomada de decisões mais adequadas, e integrar o sistema de informações contábeis ao sistema de gestão empresarial. Isso porque os gestores devem ser os administradores dessas transformações. Tais necessidades ocorrem

devido à origem de novos modelos de gestão e também dos sistemas de informações, conduzindo à satisfação dos clientes que são os responsáveis pelo sucesso da organização.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Controladoria

O papel da controladoria, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) é assessorar as diferentes gestões da empresa no fornecimento de mensurações das alternativas econômicas por meio da visão sistêmica, visando integrar as informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras, contábeis, que atua como unidade técnica do controle interno e participa efetivamente na preparação dos documentos obrigatórios pela legislação, a saber, Lei nº 4320/64 – Lei do Orçamento (BRASIL, 1964) e Lei Complementar nº 101/2000 – Lei da Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000).

Martins et al. (2012, p. 4) mencionam que simplificando:

A Controladoria surgiu como evolução natural da Contabilidade praticada nos dias atuais, como uma forma de resgatar o principal papel da Contabilidade, utilizando-se de toda base conceitual da mesma e de outras áreas de conhecimento, aprimorando o processo de informações que atenda às necessidades de todos os usuários internos e externos, e principalmente, contribuindo para que a empresa realize sua missão.

Para Mosimann e Fisch (1999), o órgão administrativo controladoria tem por 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 é responsável por gerar eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos determinados, averiguando e diagnosticando as possíveis razões para determinadas ocorrências de eventuais desvios entre os resultados atingidos e os que já eram esperados. Assim, indicando as correções de rumo quando necessárias, e principalmente, filtrando-as para os gestores através do fornecimento de informações passadas assim como as operações presentes de sua adequada comunicação, de forma a amparar o ajustamento do processo decisório (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

No entender de Oliveira (2009), a controladoria desempenha atividades como: colaborar na formação das estratégias, organizar, analisar e apresentar dados coletados, organizar informações consideráveis e úteis à administração e gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa.

Seguindo na mesma linha Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007), salientam que uma eficiente e eficaz controladoria deve estar capacitada a:

- a) Organizar e elucidar dados e informações relevantes para as tomadas de decisões;
- b) Manter e exercer o controle e monitoramento de diversas atividades e relatar assuntos relevantes de outros departamentos; e
- c) Praticar influência nas decisões dos gestores da organização.

De acordo com Kanitz (1976 apud MOSIMANN; FISCH, 1999), as principais funções da controladoria são: a informação; motivação; coordenação; avaliação; planejamento e também

o acompanhamento. Portanto, a controladoria tem como funções: garantir informações adequadas no decorrer do processo decisório, assessorar as diferentes gestões de uma empresa, mensurar alternativas econômicas com uma visão sistêmica, assim como também promover a eficácia organizacional para que isso seja atingido ela participa ativamente do controle das operações e do planejamento.

## **2.2 Os sistemas de informação e a controladoria**

No entendimento de De Lira et al. (2012), a controladoria e os SI fornecem meios para que as empresas se adaptem ao contexto competitivo do ambiente de negócios. Sob esse enfoque, Martin (2002, p. 8) afirma que “para a maior parte dos autores, a função da controladoria é fornecer aos administradores das empresas a informação que eles precisam para atingir seus objetivos, de modo eficaz e eficiente”.

Já Fistarol, Silveira e Fernandes (2007, p. 4) entendem que “a controladoria necessita das informações para desempenhar seu papel. A ausência ou mesmo carência de informação pode comprometer as rotinas contempladas pela controladoria; daí a importância da informação para a controladoria”.

Conforme Oliveira (2009), a controladoria tem como meta contribuir com os objetivos decisórios, onde o seu setor elabora modelos com o intuito de otimizar resultado e administrar o sistema de informação de origem econômico-financeira. O autor destaca que esse sistema de informação para gestão econômica tem os seguintes aspectos:

- a) É estruturado sob conceito de banco de dados;
- b) As informações e os relatórios atendem ao modelo de decisão dos usuários;
- c) A mensuração das transações é efetuada com a utilização de conceitos econômicos; e
- d) Aos recursos e produtos/serviços das atividades são atribuídos os custos e as receitas com base no valor do mercado.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), a informação deve seguir três fatores conjuntos, são eles: em primeiro, quais são as ciências imprescindíveis para o tecnológico; em segundo, a temporariedade, ou seja, em que momento esses documentos têm de ser fornecidas; e, em terceiro, a linguagem acessível, isto é, em que linguagens devem ser traduzidas. Os autores complementam que através desses três fatores nota-se que sem a utilização deles não se pode repassar a informação exata e necessária que uma empresa requer, e assim, de nada adianta ter relatórios sofisticados que não tem quem o interprete e o repasse de maneira correta.

Deve-se ressaltar que o gerenciamento do sistema de informação pela controladoria não será substituto de uma gestão eficaz, nem será capaz de corrigir os erros de uma gestão ineficiente. Contudo, a controladoria exerce forte influência sobre a administração, rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos da organização, ou seja, ela possui a função de fazer com que os recursos disponíveis sejam aplicados para a otimização dos resultados da empresa (MOURA; BEUREN, 2003, p. 46).

Para Balloni (2006), os SI preenchem três papéis vitais em qualquer tipo de organização, tais como: suporte de seus processos de negócios e operações: desde a contabilidade até a rotina empresarial diária; suporte nas tomadas de decisões de seus funcionários para gerenciar melhor os negócios, os gerentes a identificar tendências e avalia as decisões dos gestores; e suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva: os SI projetados criar uma vantagem competitiva no mercado.

O autor acrescenta ainda que os SI têm substituído os procedimentos de trabalhos manuais por processos de trabalhos mecanizados. Os custos operacionais através de rotina que acompanham o sistema. Essa melhora no fluxo de trabalho diminui os custos funcionais e melhora o atendimento dos clientes, influencia fortemente na eficiência organizacional, pode conduzir a novos serviços organizacionais (inovação), os gestores encorajando-os ao compartilhamento de informações, a criação ou inovação de novas capacidades de planejamento, organização, liderança e controle.

[...] o desafio gerencial central hoje é como utilizar a TI para projetar e realizar a gestão de empresas de forma ética, efetiva e competitiva. Os SI são vitais para a gestão, organização e operação das empresas, exercendo impactos na estrutura organizacional, influenciando a cultura, as filosofias, as políticas, os processos e os seus modelos de gestão (BALLONI, 2006, p. 15).

Portanto, nas palavras de Lunkes et al. (2010, p. 5), “a controladoria atua na harmonização e na interligação dos sistemas, proporcionando ao gestor uma visão clara de todos os níveis da organização, desde o planejamento até a execução. Além disso, a controladoria facilita a comunicação entre os sistemas”.

### **2.3 Processo de gestão e a controladoria**

No entendimento de Moura e Beuren (2003), a Controladoria está diretamente relacionada ao processo de gestão dentro de uma empresa. Os autores enfatizam ainda que a Controladoria contribuirá para o processo de gestão empresarial exercendo suporte por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa.

Assim sendo, o processo de gestão tem por finalidade seus objetivos, meta e missão da organização, de maneira adaptável às mudanças. Todo e qualquer processo de gestão necessita ser estruturado basicamente em um processo decisório, podendo complementar um planejamento com mais execução e controle de SI. O papel que a controladoria executa no processo de gestão é de fornecer as informações necessárias sobre a elaboração do orçamento (PEREIRA, 2001).

Na visão Mosimann e Fisch (1999), o processo de gestão é entusiasmado pela filosofia da empresa, por seu modelo de gestão, assim como pelas variáveis ambientais que desempenham influência sobre ela. Esse processo é composto por três etapas, a saber: planejamento; execução e controle.

Mosimann e Fisch (1999) explicam que o modelo de gestão de uma organização inclui sua estrutura organizacional, e isso se refere a todos os segmentos que fazem parte de um todo, chamados de órgãos. A obrigação de todas essas áreas da firma é de dar suporte para a gestão dos negócios fazendo com que alcance seus objetivos.

O processo de gestão tem como dever garantir a execução das metas, missão assim como os objetivos da empresa, de forma flexível a mudanças. A estruturação deve ser com base no processo decisório, execução e controle e ter como suporte um sistema de informações. Ele encontra-se nas fases operacional e também no planejamento estratégico. A meta da controladoria é dar suporte e fornecer as informações precisas sobre os resultados e desempenhos econômicos assim como monitorá-lo (CATELLI, 2001).

De acordo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007), as informações de planejamento e controle exigem um sistema de informação competente que suportem essas decisões. A controladoria tem como missão a otimização dos resultados econômicos da empresa por meio de um padrão de informações baseado no modelo da gestão.

Seguindo na mesma linha, o modelo de gestão representa alguns princípios básicos que servem como referencial para guiar os gestores nos processos de planejamento, controle e na tomada de decisão. O processo de gestão trata-se de um controle organizacional e tem como objetivo garantir o alento da empresa. Nesse método, são tomadas inúmeras decisões. É um processo organizado de controle, execução e planejamento. O processo de gestão garante a dinâmica nas decisões tomadas na organização fazendo com que conduzam ao cumprimento de sua missão garantindo assim sua continuidade (OLIVEIRA, 2009).

### **3. Metodologia**

Quanto à natureza, a presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de cunho descritivo no que tange aos objetivos. Gonsalves (2007) explica que a pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno objeto de estudo, já a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das suas características.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa classifica-se como um estudo de caso. Para Gil (2010), este é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, ou seja, é utilizado pelos pesquisadores, para explorar situações da vida real, descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação e explicar as variáveis de determinados fenômenos.

Para a coleta dos dados, o estudo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica através de livros, revistas, artigos a fim de coletar informações a cerca do tema. E também se realizou uma pesquisa documental nos arquivos de uma empresa do ramo varejista da cidade de Santa Maria - RS onde se buscou descrever como é o processo e ainda apresentar como funciona o setor de controladoria na empresa em questão.

Uma pesquisa bibliográfica remete às contribuições de diferentes autores sobre um determinado assunto, atentando para fontes secundárias, ou seja, representando quaisquer dados que já foram coletados para outros fins. Enquanto que a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico e publicação, isto é, são as fontes primárias (JUNG, 2004).

Logo após o estudo bibliográfico e documental, deu-se início ao procedimento de detalhamento e estruturação do setor de controladoria da referida empresa no período de dezembro de 2012 a janeiro de 2013. Salienta-se que nesta fase foi detalhado o perfil e as funções de cada colaborador do respectivo setor, buscando interligar a pesquisa bibliográfica com o levantamento de dados do setor de controladoria da empresa. Assim, procurou-se identificar como a mesma influencia, auxilia e é necessária para as tomadas de decisões na organização considerado nesse estudo.

### **4. Análise e discussão dos resultados**

Diante de todo o conteúdo exposto pela revisão teórica, foi elaborada uma análise da estrutura, das atividades do setor e também como acontece o processo na prática da controladoria dentro da empresa.

#### **4.1 Estruturação dos cargos na empresa**

A implantação do setor de controladoria dentro da empresa aconteceu no ano de 2002, pela necessidade notada da falta de controles internos nas operações. Além de já possuir um sistema com muitas falhas, o que agravou a necessidade de preencher essas “lacunas” existentes, isso fazia com que algumas operações efetuadas pela empresa fossem acobertadas contabilmente de forma não confiável.

Segue na Figura 1 o organograma do Centro Administrativo separados por departamentos.

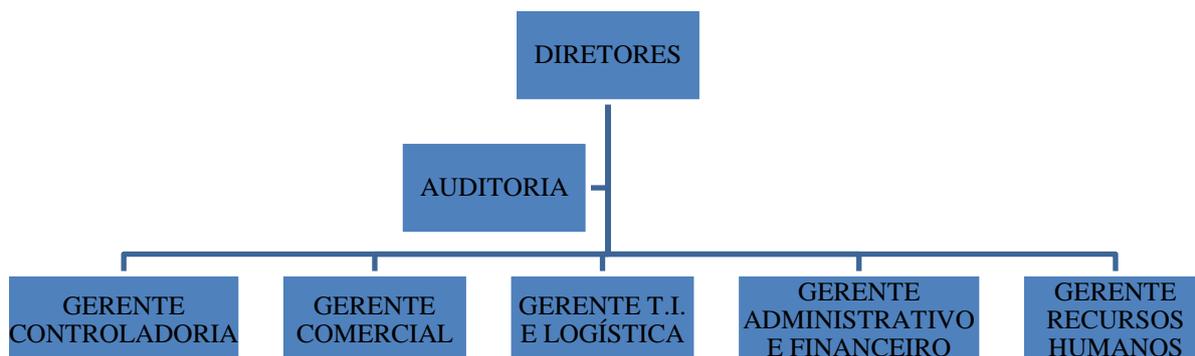


Figura 1 - Organograma do Centro Administrativo. Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme visualiza-se na Figura 1, a Diretoria tem acesso direto com a Auditoria que, por sua vez, é um departamento terceirizado. E ainda possui subdivisão em cinco departamentos: Gerente de Controladoria, Gerente Comercial, Gerente de Tecnologia de Informação (TI) e Logística, Gerente do Administrativo e Financeiro e Gerente de Recursos Humanos.

#### 4.2 Estrutura por cargos principais

Através do organograma exposto na Figura 1, será estudado como o setor da controladoria atua no planejamento da empresa, através de uma forma sintética será analisada a função de cada integrante do setor e como isso colabora para a tomada de decisões mais precisas e eficazes.

Uma constatação importante é que a controladoria funciona como setor de apoio, porém não está ligada a todo o processo da empresa. A controladoria é uma atuação do setor administrativo, que está ligado ao gerente que, por sua vez, está ligado à auditoria e, conseqüentemente, ao diretor. Na Figura 2 apresenta-se a estrutura por cargos principais do departamento de controladoria da empresa.



Figura 2 - Organograma Centro Administrativo por cargos principais. Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a Figura 2, percebe-se que o Diretor é o primeiro nível hierárquico, sendo responsável pela Auditoria, que é um setor terceirizado. Já o Gerente Administrativo Financeiro tem como sua responsabilidade repassar as informações vindas da controladoria da empresa para a Auditoria, e esta, conseqüentemente, relata as mesmas ao Diretor.

#### 4.3 Estruturação do departamento de controladoria da empresa

A controladoria não possui ligação direta com a direção, porém está ligada com a gestão dela, tendo relação de subordinação, direcionamento e acompanhamento na tomada de decisões.

O gestor da controladoria possui o cargo de coordenador, estando fisicamente na matriz administrativa da empresa. Entretanto, cada filial possui um gerente no qual possui ligação direta com a controladoria. Observa-se na Figura 3 o Organograma do Departamento de controladoria da empresa.

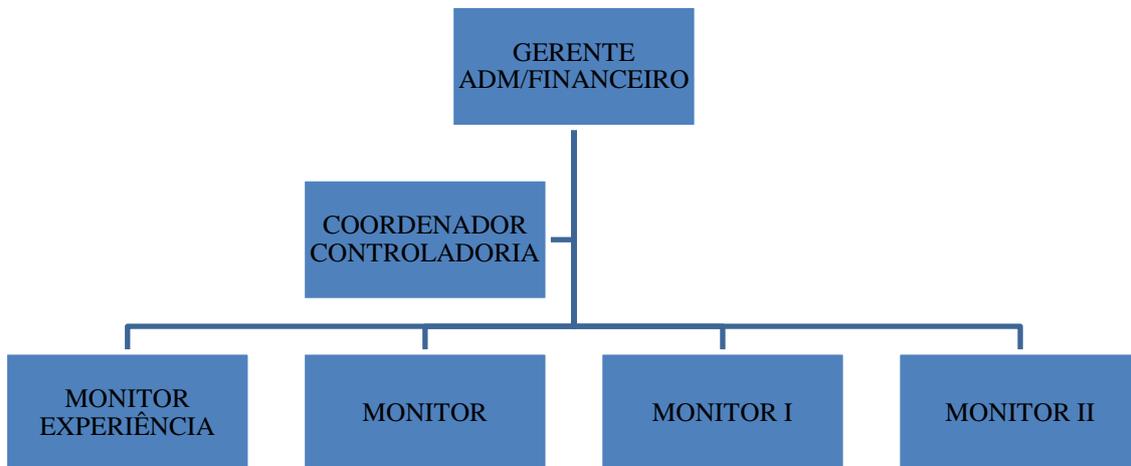


Figura 3 - Organograma do Departamento de Controladoria. Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se na Figura 3, que o Departamento de Controladoria é composto por um Gerente Administrativo/Financeiro, assessorado pelo Coordenador da Controladoria, e ainda dispõem de Monitores que auxiliam em trabalhos administrativos, como também vigilâncias e frota.

A função da controladoria é localizada na matriz da empresa, pois é nessa sede que são tomadas as decisões mais importantes sobre o futuro da empresa, através de reuniões semanais com todos os gerentes do centro administrativo.

#### 4.4 Atuações da controladoria na empresa

Na empresa estudada, a controladoria desempenha algumas funções entre elas: análise, controle do ativo, financeiro, planejamento, custos e monitoramento, todos a seguir descritos:

a) Análise: observando os dados da empresa, buscou-se apresentar as vantagens de possuir o setor de controladoria dentro dela. Segundo o organograma exposto na Figura 3, tem-se que a controladoria funciona como um apoio ao gestor nas decisões assim como também no planejamento. Neste sentido, a empresa se encaixa perfeitamente, pois os gestores tem acesso á todas as informações necessárias para obter o melhor aproveitamento e eficiência dos resultados e dos processos em andamento. Sendo denominado como um setor de apoio, muitas vezes a controladoria corrige as possíveis distorções e falhas no decorrer do ano;

b) Controle de ativo: a empresa trabalha com o controle de ativos e isso é função da controladoria para poder ter ao certo a quantidade de ativos e esse controle também funciona

como uma estratégia para localizar os maquinários e bens dentro das diversas filiais. Através disso pode-se ter o valor imobilizado da firma durante todo o ano, além de ter um valor da depreciação destes bens no decorrer do ano.

Para a empresa é de extrema importância, pois todos os bens novos que chegam são etiquetados com uma placa e um registro único. Logo, são colocados em uma planilha com a data de chegada à empresa, nome da firma que forneceu esta mercadoria e a data de saída para o seu destino final, filiais ou matriz. Outra vantagem de ter estes patrimônios, por exemplo, quando uma mercadoria vem com defeito ou estragada, logo recorreremos à garantia conforme a nota fiscal de entrada, isso graças ao controle feito na entrada desse bem novo.

O responsável por este controle e conferência de ativo são os monitores conforme exposto no organograma juntamente com o coordenador da controladoria. Para este cargo é exigido ensino superior incompleto preferencialmente nas áreas de administração, ciências contábeis e ciências econômicas;

c) Financeiro: o setor de controladoria auxilia o financeiro, no que diz respeito a emissão e conferência de notas e mercadorias que chegam de diferentes filiais ou de outras empresas, após a conferência destes itens as notas são encaminhadas aos setores responsáveis para que seja dado entrada e pagamento dos mesmos. O setor financeiro é composto de contas a pagar e contas a receber, normalmente a controladoria auxilia ambos, por estar sempre em contato com fornecedores e com as filiais. O perfil destes colaboradores é nível superior incompleto ou técnico nas áreas de administração e ciências contábeis;

d) Planejamento: considerada uma das principais funções da controladoria o planejamento segue a teoria fielmente. O planejamento é responsável por repassar e acompanhar o plano da organização anualmente. O acompanhamento se dá através de relatórios e planilhas com informações precisas das filiais e da matriz comparadas com meses e anos anteriores, a partir destes dados são estudadas novas oportunidades e projetados novos desafios para a empresa. Este exercício é de competência do coordenador da controladoria juntamente com o gerente da mesma área. Para este cargo exige-se superior completo em administração, ciências contábeis ou ciências econômicas;

e) Custos: o planejamento dos custos é projetado com base nas produtividades que ainda serão feitas. A controladoria desempenha esse papel juntamente com o setor de operacional definem valores e quantidades a serem produzidas. O custo referente a aumento do quadro de pessoas é feito entre os gerentes em reuniões periódicas, em especial o gerente de pessoas com o diretor, onde se estuda possibilidades de aumento de salários, modificações de cargo e modificações de setores; e

f) Monitoramento: a controladoria é responsável pelo monitoramento de todas as filiais, é um setor que funciona vinte e quatro horas contínuas, através de plantões e escalas. Através do monitoramento juntamente com empresas especializadas previne furtos, que antes havia com frequência e que por causa desse sistema de monitoramento reduziu consideravelmente.

Assim, percebe-se que o Departamento de Controladoria não somente desenvolve o papel de fornecer e informar acontecimentos já ocorridos na empresa, mas também serve de alertas para possíveis acontecimentos que muitas vezes podem evitados ou precavidos.

## 5. Considerações finais

A missão da controladoria é subsidiar suas etapas desenvolvendo condições para a realização de uma gestão econômica dessa forma, auxiliando o processo por meio do suprimento de informações. Nesse ponto, a empresa estudada neste artigo tem seguido fielmente o que diz os teóricos e o processo de gestão dessas empresas acontece de forma coerente com a teoria.

A principal função da controladoria é a de fornecer informações para a tomada de decisões. Apesar de ser esta uma função bastante abrangente, compete a ela a formação de SI, dentro de uma organização, que permitam relatar: a situação econômico-financeira da empresa; o desempenho das áreas operacionais; como também a *performance* dos gestores das áreas; e ainda o acompanhamento estratégico.

Com a realização desse estudo, embora o setor de controladoria ser considerado novo na empresa, constatou-se que ele já tem grande influencia nas decisões tomadas, uma vez que auxilia e aponta as distorções percebidas no decorrer do dia, facilitando assim a visibilidade dos gerentes e direção. A controladoria é uma ferramenta fundamental nos dias atuais, não somente para a empresa estudada, mas sim para a maioria que utiliza ela, pois garante mais credibilidade nos resultados finais e certamente ajuda a desenvolver a empresa para a melhoria contínua, onde corrige falhas e previne muitas delas.

Porém, o caminho a percorrer ainda é um desafio para a empresa, pois há muitas lacunas ainda que podem ser preenchidas com a ajuda da controladoria. A controladoria deverá sempre ser alimentada com precisão, deve ser estruturado e planejado de maneira gradual, para que não exista conflito de informações.

### Referências

**ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A.** Controladoria. In: CATELLI, A. (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**ANTUNES, M. T. P.** A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, n. 41, p. 21 – 37, maio/ago. 2006.

**BALLONI, A. J.** (Orgs.). *Por que GESITI? Por que gestão em sistemas e tecnologias de informação?* Campinas: Komedi, 2006. Disponível em: <[http://www.cti.gov.br/noticiaseeventos/2006/gesiti/pdf/livro\\_por\\_que\\_gesiti.pdf](http://www.cti.gov.br/noticiaseeventos/2006/gesiti/pdf/livro_por_que_gesiti.pdf)>. Acesso em: 9 out. 2012.

**BRASIL.** Lei n° 4320/64 – Lei do Orçamento. Disponível: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar n° 101/2000 – Lei da Responsabilidade Fiscal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2013.

**CATELLI, A.** *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**DE LIRA, A. M. et al.** Uses of ERP systems and their influence on controllership functions in brazilian companies. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 9, n. 2, 2012.

**FISTAROL, C. F.; SILVEIRA, A.; FERNANDES, F. C.** A controladoria e os sistemas de informações nas grandes indústrias têxteis do vale do Itajaí, SC, Brasil. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, I., Gramado, 2007. *Anais...* Gramado: ANPCONT, 2007.

**GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**GONSALVES, E. P.** *Conversas sobre iniciação à pesquisa científica*. 4. ed. 2007. Campinas: Alínea, 2007.

**JUNG, C. F.** *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

**LUNKES, R. J. et al.** O perfil do *controller* sob a ótica do mercado de trabalho nacional. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 4., Natal, 2010. *Anais...* Natal: ANPCONT, 2010.

**MACHADO, A. de O. et al.** Competências do *Controller*: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Revista Pensar Contábil*, v. XII, n. 47, jan./mar. 2010.

**MARTIN, N. C.** Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, n. 28, p. 7-28, jan./abr. 2002.

**MARTINS, P. L. et al.** A importância da controladoria na avaliação de desempenho. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., Rio de Janeiro, 2012. *Anais...* Rio de Janeiro: SEGeT, 2012. CD-ROM.

**MOSIMANN, C. P.; FISCH, S.** *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**MOURA, V. de M.; BEUREN, I. M.** O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, n. 31, p. 45-65, jan./abr. 2003.

**NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.** (Orgs.). *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas, 2007.

**OLIVEIRA, A. B. S.** *Controladoria: fundamentos do controle empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2009.

**OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S.** *Controladoria estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**PEREIRA, C. A.** Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A. (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M.** *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.