



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE**

Curso de Ciências Contábeis

LEONORA CARDOSO CORRÊA

**A CONTROLADORIA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O
SUCESSO DAS EMPRESAS**

Aracaju/SE

2016

LEONORA CARDOSO CORRÊA

**A CONTROLADORIA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O
SUCESSO DAS EMPRESAS**

Artigo apresentado à coordenação da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, Prof. Esp. Luciana Matos dos Santos F. Barreto. Sob orientação do Prof. Prof. Esp. Alex Santos Almeida, como pré-requisito para obtenção do grau em Ciências Contábeis.

**Aracaju/SE
2016**

LEONORA CARDOSO CORRÊA

**A CONTROLADORIA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O
SUCESSO DAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, no Curso de Ciências Contábeis, como um dos requisitos para obtenção de grau de bacharel em Ciências Contábeis, a comissão julgadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Alex Santos Almeida

Prof. Esp. Luciana Matos dos Santos F. Barreto

Leonora Cardoso Corrêa

Aprovada com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de 2016.

RESUMO

O mundo globalizado, a tecnologia avançada e a alta competitividade do mercado exigem que as empresas busquem formas de se destacarem diante de suas concorrentes. Para isso devem ter capacidade para tomar decisões corretas e rápidas, oriundas de informações úteis para empresa, e que estejam relacionadas ao seu ambiente interno e externo. Mas de que forma a controladoria atua e como suas ferramentas contribuem para o sucesso das empresas? A controladoria através de suas ferramentas orienta e direciona os gestores na tomada de decisões, tendo como principal objetivo a captação de informações e sua transmissão aos gestores. Por isso, como objetivo geral, este artigo pretende demonstrar como a controladoria contribui para o sucesso das empresas através de métodos de controle que atendam às necessidades gerenciais de uma empresa. E, tendo como objetivo específico definir a controladoria, sua missão e objetivos, funções e atribuições do controller, destacando as ferramentas da controladoria. O tema justifica-se pelo importante papel da controladoria, que é responsável pela transmissão de informações precisas e úteis à empresa como um todo, capacitando os gestores para tomada de decisões, contribuindo assim para o êxito das empresas. A problemática foi relacionada ao mercado competitivo e qual seria a melhor maneira de enfrentá-la, apresentando-se como principal arma, a controladoria e suas ferramentas. A metodologia utilizada neste artigo foi baseada em pesquisas bibliográficas, incluindo artigos científicos, com estudo aprofundado do tema, dividido em capítulos, para melhor elucidar os assuntos ligados ao tema. Como resultado da pesquisa comprovou-se a importância da controladoria para que as empresas desenvolvam-se, atinjam suas metas e obtenham o sucesso esperado.

Palavras-chave: Controladoria. Controller. Ferramentas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Controladoria.....	8
2.2 Missão e Objetivos da Controladoria.....	8
2.3 O Controller: papel e atuação.....	9
2.4 Ferramentas da Controladoria.....	10
2.4.1 Planejamento.....	10
2.4.2 Controle interno.....	11
2.4.3 Gestão estratégica de custo: conceito e classificação.....	12
2.4.4 Sistema de avaliação de desempenho: <i>balanced scorecard</i>	13
2.4.5 Gestão financeira e orçamentária: conceito e tipos.....	14
2.4.6 Ferramentas para avaliação de desempenho econômico e financeiro.....	15
2.4.7 Formação de preço.....	16
2.4.8 Planejamento tributário.....	16
2.4.9 Sistema de informação e controladoria.....	17
2.4.9.1 Sistema de informações gerenciais (SIG).....	18
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22
ABSTRACT.....	25

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e os avanços tecnológicos os consumidores estão cada vez mais exigentes e rigorosos na seleção de serviços e produtos. Com isso, várias mudanças vêm ocorrendo no ambiente empresarial, obrigando o empreendedor a ter profissionais capacitados e setores bem definidos e interligados. Tais fatores refletem diretamente no manusear de gestão das empresas, que necessitam ter um processo constante de melhorias.

Com todos esses acontecimentos, observa-se a necessidade das empresas em buscar informações fundamentadas e planejadas em controles adequados. Nesse caso a controladoria se torna necessária por ser fundamental dentro da empresa, já que atua no direcionamento da tomada de decisões junto aos gestores, uma vez que contribui para que os objetivos que foram traçados sejam alcançados e que os processos ocorram da forma desejada.

A controladoria é uma ferramenta que contribui para gerar informações e auxiliar na tomada de decisão, interligando vários setores da mesma empresa, com o objetivo de proporcionar bons resultados, além de econômicos e assim contribuir para a redução de situações de riscos e incertezas dentro das empresas.

Entretanto, apesar de todos os benefícios que a controladoria fornece para as empresas, muitas não fazem uso dessa ferramenta ou não a utiliza como deveria. Diante do que foi exposto abre-se o seguinte questionamento: Como a controladoria pode contribuir para o sucesso das empresas?

Faz-se necessário entender que o presente artigo tem por objetivo geral demonstrar como a controladoria pode contribuir para o sucesso das empresas, através de métodos de controle que atendam às necessidades gerenciais de uma empresa, tendo como objetivo específico definir a controladoria sua missão e objetivos, funções e atribuições do controller, bem como demonstrar quais as ferramentas da controladoria contribuem para o sucesso das empresas.

Atualmente o mercado competitivo transformou a forma de gerir as empresas, eis que os gestores devem ficar atentos a todas as mudanças externas e internas, com a finalidade de tomar decisões corretas, que resultem no crescimento da empresa, nascendo então à necessidade de ter uma controladoria eficiente nas organizações.

O tema justifica-se uma vez que a controladoria tem papel fundamental dentro das organizações já que é responsável pela transmissão de informações precisas e úteis à empresa

como um todo, capacitando os gestores para tomada de decisões, contribuindo assim para o êxito das empresas.

A metodologia utilizada neste artigo foi com base em pesquisas bibliográficas, incluindo artigos científicos, com estudo aprofundado do tema, divididos em capítulos para melhor elucidar os assuntos ligados ao tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria

Diante da rivalidade em que se encontra o mundo empresarial, a tomada de decisão é importantíssima para o sucesso da empresa, eis que através de decisões corretas, a empresa se sobressai diante das concorrentes. Neste sentido, a controladoria se torna fundamental, pois tem o papel de orientar os gestores na tomada de decisões, através de informações precisas e úteis acerca das necessidades da empresa e do mercado.

Fietz; Costa; Beuren (2007) (apud Nunes; Sellitto 2016) definem a controladoria como um modelo de informações com o fim de auxiliar no crescimento das empresas, fornecendo aos gestores informações que os capacitem à tomada de decisões.

Por fim, Oliveira (2009) ensina que a controladoria é responsável por pesquisar informações internas e externas a empresa, filtrando as úteis e repassando-as aos gestores para tomada de decisão.

Neste contexto, a controladoria é fundamental para o êxito das empresas, sendo de grande importância à definição de sua missão em cada organização, pois através do desenvolvimento de seus objetivos, serão traçadas metas para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

2.2 Missão e Objetivos da Controladoria

A missão primordial da controladoria é fiscalizar todos os setores da empresa e apontar as necessidades para melhorá-los, direcionando a tomada de decisões dos gestores.

Almeida; Parisi; Pereira (2011) (apud Nunes; Sellitto 2016) definem como função da controladoria, assegurar a eficiência da empresa, isto é, fazer com que as informações prestadas contribuam para o sucesso da empresa, com a realização dos objetivos traçados.

Kanitz (1977) (apud Oliveira; Perez Jr.; Silva 2011) indicam algumas das várias funções da controladoria, que são a informação, motivação, coordenação, planejamento, acompanhamento e avaliação.

Como também é importante que a controladoria desempenhe seu papel de forma satisfatória, já que é através do seu olhar, que os gestores terão as informações úteis a tomada de decisões.

Tal como, a figura do controller – responsável pela controladoria – é fundamental para que as empresas alcancem suas metas, eis que ele é o elo entre a informação correta e os gestores, o que leva ao acerto nas tomadas de decisões e, por consequência, a eficiência da empresa, com a aquisição de resultados positivos e almejados.

2.3 O Controller: papel e atuação

O controller é o profissional responsável pela controladoria, cabendo a ele observar o que acontece dentro e fora da empresa, com intuito de obter as melhores informações possíveis para repassá-las aos gestores, para que estes tomem as decisões certas e pertinentes à realidade da empresa, em busca do sucesso da mesma.

Para Oliveira (2009) a principal função do controller é justamente buscar informações e interpretá-las a fim de verificar se são úteis à empresa, além de apresentar à gestão, através de estudos e relatórios, buscando ajudar na tomada de decisões.

Fernandes; Galvão (2016) destacam que o controller deve reunir todas as qualidades necessárias para desempenhar a controladoria, sendo indiferente sua formação profissional, desde que possua todas as condições obrigatórias para exercer a função.

Garcia (2010) ensina que o controller é um profissional completo:

[...] responsável pelo projeto, elaboração, implementação do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade... Tendo papel preponderante no auxílio e no emprego das melhores práticas de controle... bem como suprindo a alta administração com ferramentas de análise e controle gerencial, possibilitando o alcance das metas organizacionais estabelecidas. (GARCIA, 2010, p. 2).

Cabe ao controller observar os acontecimentos que cercam a organização, permanecendo sempre atento às informações internas e externas que podem auxiliar os gestores na tomada de decisões, para isso deve-se utilizar as ferramentas da controladoria, que servem para facilitar e conduzir o desempenho de suas funções, tornando-o mais eficiente.

2.4 Ferramentas da Controladoria

As ferramentas da controladoria são os mecanismos usados pelo controller para desempenhar suas funções de forma mais eficiente, resultando em informações úteis para os gestores, objetivando o desenvolvimento da empresa.

Como principais ferramentas da controladoria destacam-se: planejamento, controle interno, gestão estratégica de custo, sistema de avaliação de desempenho, gestão financeira, orçamentária, ferramentas para avaliação de desempenho econômico e financeiro, formação de preços e planejamento tributário, que serão expostas separadamente a seguir.

2.4.1 Planejamento

O planejamento é uma ferramenta fundamental para o crescimento da empresa, pois através dele são traçados todos os objetivos da empresa, bem como os caminhos a percorrer para atingi-los.

Em relação à controladoria, o conhecimento acerca do planejamento é essencial para o sucesso de suas atividades, já que possibilita ao controller a busca de informações pertinentes e úteis de acordo com o plano da empresa, o que facilita a tomada de decisões por parte dos gestores, contribuindo assim para que se alcance o que foi planejado.

Segundo Oliveira (2009) planejamento é um complexo de decisões, de forma contínua, visando ações futuras que só se tornarão reais, se algo for realizado com o fim de concretizá-las.

Assim, destacam-se três tipos de planejamentos utilizados como ferramentas da controladoria: planejamento estratégico, operacional e orçamentário.

O planejamento estratégico está diretamente ligado às metas da empresa e das maneiras para alcançá-las.

Para Oliveira; Perez Jr; Silva (2010) o planejamento estratégico deve abranger as metas e estratégias de longo prazo da empresa, focando na sua sobrevivência, bem como no seu potencial competitivo.

Para Martins (1998, p.8):

Um compromisso muito forte na Contabilidade Estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar

informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas.

O planejamento operacional diz respeito às atividades diárias executadas, com objetivo de cumprir as metas traçadas no planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2012, p. 19) o planejamento operacional pode ser definido como sendo “a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais das empresas”.

O planejamento operacional serve para colocar em prática as metas traçadas no planejamento estratégico.

Por fim, o planejamento orçamentário deve ser organizado com o fim de alcançar as metas traçadas.

Schier (2009) ensina que o planejamento orçamentário é o mecanismo responsável pela definição de todas as etapas necessárias para alcançar os objetivos da empresa. Determinando, inclusive, quanto e com o que se pode gastar. Ressalta, ainda, que deve ser feito por curto prazo (geralmente projeção para 01 ano).

Portanto, o planejamento é ferramenta essencial para controladoria, já que é através dele que são traçadas todas as metas e objetivos da empresa, assim como o caminho a percorrer para atingi-las.

2.4.2 Controle interno

O controle interno configura importante ferramenta da controladoria, eis que diz respeito ao controle de todos os setores da empresa, analisando todo o processo interno da mesma, abrangendo desde a contabilidade, organização, resultados de cada setor, documentação, enfim, controla internamente toda à empresa.

Para o Conselho Federal de Contabilidade (2000) (apud Oliveira; Perez Jr; Silva 2010, p.71): o sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e é o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade, na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis de sua eficácia operacional.”

Crepaldi (2008) cita três categorias de controle interno: controles organizacionais, controle de sistemas de informação e controle de procedimentos.

Controle organizacional deve ser entendido como a forma de organizar o desempenho das funções dentro da empresa, atribuindo responsabilidades e autoridade.

Para isso, ressalta-se a importância da segregação de funções, isto é, distribuição de funções, evitando concentrar numa só pessoa toda a responsabilidade, já que esta concentração é prejudicial ao desenvolvimento da empresa e pode propiciar problemas internos.

O controle de sistemas de informação, conforme o próprio nome se refere, serve para controlar as informações úteis a cada setor da empresa, informando-os acerca do que é necessário para o melhor desenvolvimento de cada um.

E o controle de procedimentos que visa justamente controlar o desempenho das atividades realizadas dentro da empresa, ou seja, os procedimentos feitos para atingir os objetivos da empresa.

Os principais meios de exercer este controle são: procedimentos do fluxo de documentação e procedimentos de controles independentes.

Diante de várias funções, encontra-se também o controle interno, que julga como função diminuir erros e desperdícios, melhorando os resultados da empresa, proporcionando o crescimento da mesma.

2.4.3 Gestão estratégica de custo: Conceito e Classificação

Como consequência à globalização, a competitividade impõe às empresas a obrigação de diminuir os erros, através de um planejamento eficaz, buscando resultados satisfatórios e aptos a vencer a concorrência.

Neste sentido, a gestão estratégica de custo é ferramenta indispensável à controladoria, pois através do planejamento correto acerca dos custos da empresa é que são obtidos os resultados esperados.

Shank e Govindarajan (1997) (apud Castro, et al., 2015) indicam que as estratégias são: “Uma análise de custos vista sob contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são mais usados para desenvolver estratégias superiores a fim de se obter uma vantagem competitiva.”

O grande objetivo das estratégias de custos é reduzir custos, com o fim de tornar a empresa mais competitiva no mercado.

A gestão estratégica de custos é feita através de métodos, classificados em: custeio por absorção, custeio variável e custo baseado na atividade (ABC – *Activity-Based Costing*).

Custeio por absorção é aquele que absorve todos os custos de produção da empresa num determinado período, sejam eles fixos ou variáveis.

Para Crepaldi (2008, p. 78): “O Custeio por Absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção para os produtos e/ou serviços produzidos, levando em conta todas as características da Contabilidade de Custos”.

Seguindo o mesmo autor (2010, p. 230): “Esse método de custeio é derivado da aplicação dos princípios fundamentais de contabilidade, pois está de acordo com o regime de competência e a confrontação de receitas e despesas, ou seja, é considerado como despesa do período apenas o custo de produção referente aos produtos que foram vendidos no período”.

Já o método de custeio variável ou direto descarta os custos fixos, absorvendo apenas os custos variáveis.

Castro et al. (2015, p. 05): “Neste método de custeamento, todos os custos variáveis são alocados aos bens ou serviços, sejam eles diretos ou indiretos, desta forma, os custos fixos são considerados despesas do exercício.”

A principal característica deste método é a diferenciação entre gastos variáveis e gastos fixos, considerando apenas os primeiros, que são aqueles proporcionais ao volume da produção.

O último método é o custo baseado na atividade (ABC – *Activity-Based Costing*) que consiste em definir os gastos (custo) de acordo com as atividades desempenhadas no processo de produção.

Segundo Crepaldi (2008, p. 219): “É um sistema de custeio baseado na análise das atividades significativas da empresa. Baseia-se na premissa de que são as atividades, e não os produtos, que provocam o consumo de recursos, e estas atividades, conforme são requeridas, é que formarão os custos dos produtos.”

Independentemente do método usado para gerir o custo, esta ferramenta é fundamental para controladoria, pois através dela o controller tem acesso aos reais resultados dentro da empresa e pode reduzir os erros, aumentando lucros e tornando a organização mais competitiva.

2.4.4 Sistema de avaliação de desempenho: *balanced scorecard*

Balanced scorecard (BSC) é a prática das estratégias da empresa, ou seja, é o exercício das atividades que foram planejadas para alcançar as metas da empresa.

De acordo com Oliveira; Perez Jr; Silva (2010, p. 140): “Resumidamente, o *Balanced scorecard* (BSC) é a tradução de estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do

papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundi-las por todos os níveis da organização”.

“O *Balanced Scorecard* (BSC) tem-se mostrado altamente eficaz como um sistema que proporciona traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma mesma empresa. Dessa forma, transforma a visão em estratégias, que se desdobram em ações adequadas para sua realização, em termos de resultados.”, afirma Crepaldi (2008, p. 321)

Figueiredo; Caggiano (2004, p. 302) afirmam que “O *Balanced Scorecard* pode ser entendido como um conjunto de indicadores, que proporciona aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda a empresa”.

É uma ferramenta importante porque proporciona aos superiores conhecimento acerca do desempenho das atividades em todos os setores da empresa, podendo assim organizá-los com o fim de atingir os objetivos da empresa.

O *Balanced Scorecard* está agregado a todas as áreas da empresa, tendo em vista que avalia indicadores que são usados como base para medir o desempenho dos funcionários, a satisfação dos clientes e o desenvolvimento de toda a gestão da organização e através desta avaliação é possível corrigir erros e aperfeiçoar acertos, sempre em busca do êxito da empresa e do alcance de suas metas.

2.4.5 Gestão financeira e orçamentária: conceito e tipos

A gestão financeira e orçamentária está diretamente ligada ao orçamento da empresa, isto é, a análise de receitas e despesas.

Crepaldi (2008, p. 390) anota que: “A análise do orçamento é feita principalmente com o auxílio da análise de balanços. Todas as técnicas empregadas na análise de balanços deverão ser empregadas para avaliar as alternativas de orçamentos.”

O mesmo autor indica tipos de execução da análise dos orçamentos: por meio de índices, vertical/horizontal e de rentabilidade.

A gestão financeira e orçamentária é uma ferramenta fundamental para controladoria, eis que manter o orçamento em dia é a garantia de rentabilidade e crescimento da empresa.

2.4.6 Ferramentas para avaliação de desempenho econômico e financeiro

As ferramentas para avaliação de desempenho econômico e financeiro da empresa servem para controlar o sistema econômico da empresa e analisar se as metas traçadas estão sendo alcançadas.

Entre as diversas ferramentas, aborda-se aqui o planejamento financeiro, a tecnologia de informação ou sistemas informatizados e a inteligência competitiva.

O planejamento financeiro diz respeito ao orçamento da empresa, isto é, suas receitas e despesas e o controle delas visando o alcance das metas da empresa.

De acordo Gazzoni (2003) (apud Pinto et al., 2009, p. 8): “o planejamento financeiro e orçamentário permite visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa. Assim, constata-se que o sistema adequado de informações visa facilitar o trabalho de todos os envolvidos nas empresas.”

Cada organização deve buscar a melhor forma de executar o seu planejamento financeiro, conforme as necessidades e peculiaridades da empresa.

Outra ferramenta importante é a tecnologia de informação ou sistemas informatizados, já que no ambiente competitivo das empresas a informação correta e atualizada se tornou fundamental para o crescimento da empresa.

Segundo Oliveira (2009) as mudanças no mundo e a introdução da internet como canal de comunicação nas empresas, impôs alteração do modo de agir das organizações, com necessidade de implantar novas formas de gerenciamento, como fim de obter rapidez e eficácia nas ações.

Neste contexto surge a tecnologia de informações ou sistemas informatizados para facilitar o conhecimento de informações necessárias e úteis à empresa, além de reduzir os custos da empresa.

Conforme Oliveira (2009, p. 92): “O surgimento dos microcomputadores e as redes locais permitiram às empresas acesso a uma tecnologia de informação de custo mais acessível, a qual possibilitou a um grande número de organizações a substituição dos onerosos centros de processamento de dados (CPD) de forma integral ou parcial.”

Segue o autor: “O acesso a tecnologia de informação especializada a custos mais baixos permitiu aos gestores a obtenção de informação mais oportuna, correta e detalhada para seus processos decisórios.”

Por fim, a inteligência competitiva, conceituada por Gomes (2000) (apud Pinto et al., 2009, p. 9): “como uma atividade de gestão estratégica da informação que tem por finalidade

contribuir para o monitoramento competitivo externo. A coleta de informação proporciona à organização reconhecer com mais facilidade as oportunidades e os riscos externos.”

Em síntese, a inteligência competitiva é a busca constante de informações adequadas e úteis para o desenvolvimento da empresa, que serve para auxiliar a tomada de decisões e no alcance das metas traçadas.

As ferramentas de avaliação são de vital importância dentro das empresas, porque através delas é possível traçar um panorama dos planejamentos e das metas da organização, com o que é possível mensurar se o planejamento está sendo seguido e as metas atingidas.

2.4.7 Formação de Preço

A formação do preço é outra importante ferramenta da controladoria, isso porque o preço caracteriza uma empresa e seus produtos, bem como indica valor aos clientes através dos produtos oferecidos.

Conforme Crepaldi (2010, p. 358): “O preço é um dos principais indicadores do valor que uma empresa entrega a seus clientes. Ele é a expressão do valor monetário dos benefícios que a empresa acredita que seus produtos ou serviços trazem para seus clientes [...]”.

Além disso, a formação do preço é importante para competitividade da empresa, eis que preços compatíveis aos do mercado são essenciais no combate à concorrência e para o êxito da empresa.

Salienta-se que a formação do preço valoriza uma empresa e seus produtos, sendo fundamental porque dessa valoração depende a saída do produto ou serviço da empresa e a satisfação do cliente, com o que esta diretamente ligado ao êxito ou fracasso da organização.

2.4.8 Planejamento tributário

Os tributos são obrigações legais que devem ser suportadas pelas empresas, sendo que no Brasil a carga tributária é alta, motivo pelo qual o controle dessa despesa deve ser constantemente observado.

Neste sentido, o planejamento tributário configura uma das mais importantes ferramentas da controladoria, eis que através dele controla-se a carga tributária, procurando meios de reduzi-la, sem cometer nenhuma ilegalidade.

De acordo com Fabretti (2001a, p. 30): “O estudo feito preventivamente, ou seja, antes da realização do fato administrativo, pesquisando-se seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas, denomina-se Planejamento Tributário.”

Assim, o planejamento tributário nada mais é do que a gestão tributária de uma empresa.

Padoveze (2003, p. 73) afirma que: “apesar do forte componente jurídico, o desenvolvimento desta atividade pela Controladoria impõe-se pela natural tendência de a Contabilidade dispor e utilizar as informações relativas aos impostos.”

Huck (1997, p. 148) sobre a importância do planejamento tributário anota que:

No mercado competitivo das modernas relações empresariais, o processo de planejamento como um todo passou a ser necessidade básica. O planejamento tributário insere-se nesse procedimento amplo e geral que deve preceder a qualquer novo negócio ou alteração de rumo existente.

Tão essencial quanto um planejamento econômico, técnico, comercial, de mercado etc., o planejamento tributário é aquele que visa a eficiência em seu campo, ou seja, o menor ônus tributário para o negócio, dentro dos limites da lei.

Portanto, cabe a controladoria o planejamento tributário, buscar informações, descobrindo formas de diminuir os gastos com a carga tributária.

Com isso a controladoria deve usar o seu poder de captação de informações para avaliar e calcular antecipadamente os custos tributários, com o fim de encontrar soluções legais para reduzir a carga tributária da empresa.

2.4.9 Sistema de informação e controladoria

A controladoria deve manter um sistema de informação adequado e atualizado para que possa cumprir sua missão, que é fornecer aos gestores informações corretas e úteis à tomada de decisões.

Segundo Padoveze (2003) (apud Oliveira 2009, p. 104): “A Controladoria é responsável basicamente pelo sistema de informação Contábil Gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado da companhia.”

A controladoria deve usar o sistema de informações para ficar sempre atualizada e captar as informações internas e externas necessárias para auxiliar os gestores na tomada de decisões.

Por isso, ressalta-se que o grande foco da controladoria é a informação correta, atual e precisa, eis que através de seu fornecimento aos gestores contribui para o sucesso da empresa.

Acerca do tema, Oliveira (2009, p. 94) ensina que: “A informação consiste na organização dos dados para que estes tenham algum significado. Ele permite a formação de uma ideia que, quanto mais trabalhada e analisada, poderá redundar em uma ação efetiva, numa escolha”.

Portanto, a controladoria deve buscar informações e manter, continuamente, um sistema de informações, onde possa obter todas as informações necessárias para melhorar o desempenho da empresa e contribuir para a tomada de decisões, sempre objetivando alcançar as metas da organização.

O sistema de informações da controladoria é fundamental no processo decisório da empresa, eis que através das informações transmitidas pela controladoria, o gestor traça seu plano de ação.

Almeida (2001, p. 315) ressalta que:

[...] a existência de uma relação íntima entre informação e decisão, visto que decisões são tomadas no presente sobre eventos que se concretizarão no futuro [...] o conceito de informação está vinculado a uma mudança de estado a respeito do evento. Assim, a informação configura-se como um conhecimento disponível, para uso imediato, que permite orientar a ação, antes cercada de incerteza, possibilitando a sua condução a um nível de risco adequado.

Portanto, o sistema de informações é uma ferramenta primordial para a controladoria, direcionando não apenas as ações da própria controladoria, mas também dos gestores e de toda a organização da empresa.

2.4.9.1 Sistema de informações gerenciais (SIG)

No mundo globalizado, com grande competitividade no mercado, mais do que nunca as empresas devem contar com uma contabilidade gerencial, como instrumento constante de consultoria, com a finalidade de colaborar com a administração.

Stair; Reynolds (2002, p. 18) destaca que:

Um Sistema de Informações Gerencial (SIG) abrange uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos que fornecem informação rotineira aos gerentes e aos tomadores de decisão. O foco de um SIG é, principalmente, a eficiência operacional. Marketing, produção, finanças e outras áreas funcionais recebem suporte dos sistemas de informação gerencial e estão ligados através de um banco de dados comum.

A controladoria deve reunir todos esses aspectos nas suas ações para ter acesso a todos os setores da empresa, contribuindo para o desenvolvimento de todos os setores.

Para tanto deve-se valer do uso de informações que contribuam para o êxito da empresa, seja no campo administrativo, seja no campo funcional.

Neste contexto é primordial o uso do SIG, através dele a contabilidade gerencial funciona de forma eficiente, englobando tecnologia e recursos humanos.

Para Crepaldi (2008, p. 15): “O sistema da informação gerencial exige planejamento para a produção dos relatórios, a fim de atender plenamente aos usuários produzindo informações para atender aos seguintes aspectos: níveis empresariais, ciclo administrativo e nível de estruturação da informação.”

O SIG tem como papel principal a captação de informações sobre todos os setores da empresa, com o fim de se estabelecer a relação entre custo e benefício da empresa, direcionando as atividades da mesma em busca do êxito.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo centrou-se na importância da controladoria dentro de uma empresa, com ênfase ao uso de suas ferramentas, como instrumentos eficazes para o sucesso das empresas.

Neste contexto, foi feita uma análise das práticas efetivas da controladoria, destacando como são exercidas as aptidões de quem a exerce e as diversas formas de exercê-la.

De fato a missão da controladoria é propiciar mecanismos aos gestores, para que estes possam tomar decisões corretas que beneficiem as empresas, fazendo uso de suas ferramentas, através da atividade do controller, definindo quais ferramentas são mais adequadas em cada situação e setor, sempre objetivando o alcance das metas traçadas pela empresa.

Mas de que forma a controladoria atua e como suas ferramentas contribuem para o sucesso das empresas?

Para atingir seus objetivos, a controladoria faz uso de informações exatas e úteis ao desenvolvimento da empresa, transmitindo necessidades internas e externas à empresa, com intuito de facilitar e direcionar a tomada de decisões.

Através do estudo e da análise das ferramentas usadas pela controladoria foi possível traçar um panorama de todo o funcionamento da controladoria, verificando-se que tais ferramentas são o diferencial da empresa, eis que gerenciam a mesma, direcionando-a ao êxito.

Isto porque com a controladoria as ações de todos os setores da empresa se tornam mais eficazes, o que resulta na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, aumentando seu poder de competição e dando destaque à empresa no mercado a que está vinculada.

Na atualidade, onde a tecnologia avança rapidamente, é necessário que as empresas avancem com a mesma velocidade. E este avanço só é possível nas organizações que mantêm uma controladoria ativa e eficiente, capaz de obter informações antecipadas sobre as exigências do mercado, bem como de problemas internos, para que os gestores possam resolvê-los e tomar decisões que satisfaçam o mercado externo e seus clientes.

Neste sentido, para o êxito das empresas, é fundamental que seus gestores estejam bem informados e capacitados para decidir, sendo que a controladoria é o agente que transmite as informações úteis e pertinentes à empresa, mantendo a gestão da empresa informada e apta a decidir o melhor caminho a seguir pela empresa.

Portanto, após o estudo desenvolvido e a elaboração deste artigo, conclui-se que, a controladoria contribui para o sucesso das empresas, eis que funciona como instrumento de modernização, uma vez que é responsável pela captação e transmissão de informações que possibilitam o avanço da empresa no mercado externo, tornando-a competitiva, ficando à frente de suas concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. Controladoria. In A. Catelli (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon (2ª ed., p. 343-355). São Paulo: Atlas, 2011.

CASTRO, Clarizza Ap. Oliveira; SANTOS, Elisabete Marques dos; HIRAIDE, Raquelly Andressa Borba; GOMES, Anderson; LAMEU, Maria Aparecida; LIMA, Igor Gabriel. A gestão estratégica de custos como diferencial competitivo para micro e pequenas empresas. Revista Eletrônica Unifia. Amparo, 2015. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/gest_estrategica_custos.pdf> Acesso em: 14 out. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2000).

CREPALDI, Sílvio Aparecido. Contabilidade gerencial; teoria e prática. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. Curso básico de contabilidade de custos. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.

FABRETTI, Láudio Camargo. Contabilidade Tributária. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**. Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RTA/article/view/904/448>> Acesso em: 03 out. 2016.

FIETZ, É.; COSTA, A.; BEUREN, I. Participação da controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, 12(1), 29-41, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. Controladoria: teoria e prática. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.

GARCIA, Alexandre Sanches. Introdução à Controladoria – Instrumentos Básicos de Controle de Gestão das Empresas. São Paulo: Atlas, 2010.

GAZZONI, E. I. Fluxo de caixa: ferramenta de controle para a pequena empresa. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

GOMES, E. Inteligência competitiva: como transformar informação em negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HUCK, Hermes Marcelo. Evasão e elisão: rotas nacionais e internacionais. São Paulo: Saraiva, 1997.

KANITZ, Stephen Charles. Controladoria: teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1977.

MARTINS, Eliseu. Os desafios da controladoria e contabilidade estratégica. Anefac, São Paulo, nº 7, p.8, jul. 1998.

NUNES, Adão Alberto Blanco; SELMITTO, Miguel Afonso. A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v17n1/1678-6971-ram-17-01-0135.pdf>> Acesso em: 03 out. 2016.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. Controladoria: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. 30ª ed., São Paulo: Atlas, 2012.

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

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução. 8ª ed., São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria estratégica e operacional. São Paulo: Thomsom, 2003.

PINTO, Paulo Romero Strini; BIANCHINI, Vivian Karina; YOSHINO, Rui Tadashi; MOTTA, Gabriela de Azevedo; TRULHA, Luciane Cristina. Ferramentas utilizadas na gestão financeira: um estudo multi-casos em empresas do setor metal-mecânico. Biblioteca da Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_093_628_14670.pdf > Acesso em: 14 out. 2016.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Controladoria como instrumento de gestão. 6ª ed., Curitiba: Juruá, 2009.

SHANK, J; GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Brasil: Editora Campus, 1997.

STAIR, Ralph M. e REYNOLDS George W. Princípios de Sistemas de Informações: Uma abordagem Gerencial. 4º ed. São Paulo: LTC, 2002.

ABSTRACT

The globalized world, the advanced technology and the high competitiveness of the market require companies to look for ways to stand out from their competitors. For this they must be able to make correct and fast decisions, coming from information useful to the company, and related to their internal and external environment. But how does the controller act and how do its tools contribute to the success of the companies? Controlling through its tools guides and directs the managers in the decision making, having as main objective the capture of information and its transmission to the managers. Therefore, as a general objective, this article intends to demonstrate how control contributes to the success of companies through control methods that meet the management needs of a company. And, with specific objective to define the controller, its mission, objectives, functions and attributions of the controller, highlighting the tools of the controller. The theme is justified by the important role of controllership, which is responsible for transmitting accurate and useful information to the company as a whole, empowering managers to make decisions, thus contributing to corporate success. The problem was related to the competitive market and what would be the best way to deal with it, presenting itself as the main weapon, the controller and its tools. The methodology used in this article was based on bibliographical research, including scientific articles, with an in - depth study of the theme, divided into chapters, to better elucidate the subjects related to the theme. As a result of the research, we verified the importance of the control so that the companies develop, reach their goals and obtain the expected success.

Keywords: Controllership. Controller. Tools.