



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DEBORAH EVELLY DIAS DOS ANJOS

**A FUNÇÃO DO *CONTROLLER* E SUA ATUAÇÃO NO AUXÍLIO A TOMADA DE
DECISÃO**

Aracaju – SE
2016.1

DEBORAH EVELLY DIAS DOS ANJOS

**A FUNÇÃO DO *CONTROLLER* E SUA ATUAÇÃO NO AUXÍLIO A TOMADA DE
DECISÃO**

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no período de 2016.1.

Orientador: Prof. Esp. Alex Santos Almeida

Coordenadora: Prof.^a Esp. Luciana Matos dos Santos Figueiredo Barreto

Aracaju – SE

2016.1

DEBORAH EVELLY DIAS DOS ANJOS

**A FUNÇÃO DO *CONTROLLER* E SUA ATUAÇÃO NO AUXÍLIO A TOMADA DE
DECISÃO**

Artigo apresentado à coordenação do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no período de 2016.1.

Aprovada com média: _____

Prof. Esp. Alex Santos Almeida
Orientador

Avaliador

Avaliador

Aracaju (SE), _____ de _____ de 2016.1

AGRADECIMENTO

Agradeço principalmente a meus pais: Maria José e Almir Bomfim, nos quais admiro de coração e incentivaram-me desde criança a estudar, pensar no futuro e a qualificar-me profissionalmente. Agradeço o eterno apoio em todos os momentos.

Agradeço a meu namorado Anderson Silva, a quem tem estado ao meu lado tanto em momentos difíceis, quanto em momentos felizes e tem me dado total apoio para concluir este trabalho e prosperar profissionalmente.

Agradeço a toda minha família, sei que estão todos torcendo por mim, pelo meu sucesso e felicidade. E agradeço especialmente a meus dois irmãos: Marco Aurélio e Denes Ericson, pois juntos aprendemos a ser boas pessoas e a se esforçar pelos nossos objetivos, e suas respectivas esposas: Dayse Tamiris e Késia Dias, por estarem presente, apoiando e incentivando.

Agradeço a todos meus amigos, principalmente Deraldina Oliveira, minha colega de classe, que se tornou uma grande amiga e tanto ajudou-me em dilemas acadêmicos e pessoais; a Leila, Magaly, Aliane e Conrado, pois juntos evoluímos pessoalmente e profissionalmente; a Patrícia Albuquerque, minha querida amiga/irmã de infância, pela grande amizade e infinito apoio; a minha segunda mãe Edileuza Pereira por todo seu afeto e carinho; a Natália Chaves a quem admiro e sempre me incentiva a lutar e alcançar meus objetivos; a Tatiana Santos pela grande amiga que é e seu companheirismo; as minhas amigas Glaucia Kelly e Gleice Kellyene pois sonhamos juntas com um futuro melhor e vivemos batalhando por isso; a meus amigos Nil, Leandro Sousa, Loren Suyane, Ivani Grasiela (Mamis), Felipe Obed, José Reginaldo, Fernando Vieira e Marta Rosário por todo companheirismo e amizade, com vocês aprendi a sorrir novamente e a viver espontaneamente; e a tantos outros amigos que fizeram parte da minha vida.

Por fim, agradeço a todos professores que participaram da minha trajetória, principalmente meu orientador Alex Almeida, pelo dom de transmitir o conhecimento, pelas lições de vida e o incentivo que têm transmitido.

RESUMO

A controladoria teve sua origem fundada em meados do século XX, durante a revolução industrial, e ao longo dos anos passados vem se aperfeiçoando de forma a tornar-se uma ferramenta indispensável em qualquer empresa, seja esta de pequeno, médio ou grande porte. Em um mercado de tenaz concorrência, onde novos negócios são abertos frequentemente, a empresa precisa realizar estratégias para ser bem-sucedida, e nesta situação econômica, um *Controller* irá agir de modo positivo em busca da eficiência e eficácia organizacional. O presente artigo tem como tema a função do Controller e sua atuação na tomada de decisão, surgindo a seguinte problemática: Qual a atuação do Controller no auxílio a tomada de decisão? O objetivo geral deste artigo é apresentar o papel do *Controller* no ambiente empresarial e mostrar como ele atua no auxílio a tomada de decisão. Os objetivos específicos são: relatar as funções da Controladoria e do *Controller*; expor a diferença entre Controladoria como órgão administrativo e a Controladoria como órgão de staff; explicar a necessidade do *Controller* na empresa; e demonstrar como a qualidade de informações interferem na tomada de decisão. A metodologia utilizada é uma pesquisa exploratória, do tipo bibliográfica através da análise de livros e artigos científicos. Dessa forma, esse artigo teve como resultado que é de vital importância a presença do *Controller* na empresa, com sua missão na obtenção de resultados, auxiliando no processo de tomada de decisão, gerando benefícios na maximização dos lucros e estabilidade financeira, visando garantir a continuidade da empresa.

Palavras-chave: Controladoria. Tomada de decisão. Informação.

SUMÁRIO

RESUMO	
1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Controladoria.....	9
2.1.1 Missão da Controladoria.....	10
2.1.2 Funções da Controladoria	10
2.2 <i>Controller</i>	11
2.2.1 Função do <i>Controller</i>	12
2.2.2 Função do <i>Controller</i> no auxílio a tomada de decisão	13
2.3 Ferramentas da Controladoria	14
2.3.1 Planejamento Estratégico.....	14
2.3.2 Planejamento Operacional	15
2.3.3 Sistema Orçamentário	16
2.3.4 Sistema de Avaliação de Desempenho	17
2.3.5 Sistema de Informações Gerenciais	18
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22
ABSTRACT	23

1 INTRODUÇÃO

A Controladoria surgiu em meados do século XX, durante a revolução industrial, vem mudando e aprimorando-se com o passar dos anos de modo a tornar-se uma ferramenta indispensável, seja para empresas de pequeno, médio ou grande porte. Porém, mesmo em tempos atuais ainda é bastante comum que o profissional que exerce Controladoria, não se atenha as suas específicas funções, atuando muitas vezes como um contador padrão, sem de fato prestar as informações necessárias para o desenvolvimento da empresa. E, no entanto, quanto mais o mundo em si desenvolve-se, mais o mercado torna-se exigente; quanto mais o tempo vai passando, mais empresas são abertas e a concorrência torna-se um desafio para os administradores em seu processo de Gestão. E neste cenário econômico, um *Controller* eficaz poderá interferir de modo positivo na empresa, respeitando os objetivos e a missão específicos de cada empresa poderá auxiliar a administração no processo de tomada de decisão, e fixando um sistema de informações gerenciais poderá otimizar a circulação de informações, trazendo benefícios essenciais à otimização de resultados econômicos visando garantir a maximização do lucro operacional.

O presente artigo contextualiza sobre Controladoria e *Controller*, mostrando como suas funcionalidades integralizam-se e dependem de informações precisas para servirem de auxílio na tomada de decisão. O objetivo geral desse artigo é mostrar o papel do *Controller* no ambiente empresarial e como ele atua no auxílio a tomada de decisão. A pesquisa aborda os seguintes objetivos específicos: relatar as funções da Controladoria e do *Controller*; expor a diferença entre Controladoria como órgão administrativo e a Controladoria como órgão de staff; explicar a necessidade do *Controller* na empresa; demonstrar como a qualidade de informações interferem na tomada de decisão.

Este artigo tem como justificativa a necessidade de um *Controller* presente na empresa e como sua função pode auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão.

A metodologia utilizada neste artigo é uma pesquisa exploratória, visando solucionar a problemática e quanto ao seu modelo conceitual é do tipo bibliográfica, através da análise teórica de livros e artigos científicos nas áreas de Contabilidade, Controladoria e Gestão Empresarial.

Diante do contexto, surge a seguinte problemática: Qual a atuação do *Controller* no auxílio a tomada de decisão?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Controladoria

Alguns autores definem controladoria como o ramo do conhecimento e órgão administrativo, outros autores definem como órgão administrativo e órgão de *staff*, entre estes, Crepaldi (2014, p. 30) entende que a Controladoria é exercida de duas diferentes formas: “A primeira e, mais comum, é muito semelhante à função de um “contador geral”, situando-se na estrutura organizacional como órgão de linha e subordinando-se diretamente ao diretor financeiro”.

Continuando o raciocínio, Crepaldi relata:

A segunda forma de atuação do *Controller*, e mais correta, é como um órgão de *staff*, ligado diretamente à alta administração, funcionando como “filtro” das informações geradas pelos diversos setores da empresa. Sua função básica é garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, não sendo de sua responsabilidade a elaboração das mesmas, mas sim sua compilação, síntese e análise. (CREPALDI, 2014, p. 31)

Deste modo, a Controladoria é vista sobre dois enfoques: como órgão administrativo: com suas funções voltadas estritamente para a contabilidade seguindo um padrão de gestão definido por cada empresa com missão, objetivos e filosofia de empresa específicos, respondendo propriamente ao diretor financeiro; e como órgão de *staff*: funcionando como um *staff* direto dos administradores, abrangendo diversos setores da empresa com sua capacidade em assessorar e controlar, obtendo informações dos gestores na empresa e filtrando a informação de forma a ser repassado para a alta administração somente as informações necessárias à tomada de decisão, assim como, tendo um *feedback* da alta administração sobre as ações a serem executadas pelos gestores em seus devidos setores.

No entanto, Catelli (2015) segue o outro ponto de vista da Controladoria, entendendo que a Controladoria deve ser dividida em duas partes, onde uma é o ramo do conhecimento que consiste na teoria como base de conceitos, e a outra é o

órgão administrativo que é responsável por transmitir o conhecimento através do sistema de informações.

Diante do exposto, fica subentendido que as duas partes são interdependentes dando sequência ao outro, diferindo do outro conceito supracitado onde existe dois ramos com definições diferentes, independentes e sem relação entre si.

2.1.1 Missão da Controladoria

A controladoria visa obter o melhor nível de informações, com o objetivo de que a alta administração tenha em mãos o resultado correto. O administrador que é o profissional que faz parte da cúpula executiva e é responsável pelo processo de gestão, deve estar frequentemente informado e sendo atualizado sobre as informações importantes ao seu processo de gestão, para então adquirir condições de tomar a decisão mais apropriada, de forma eficiente e eficaz produzindo os resultados almejados pela empresa.

Oliveira; Perez; Silva (2014, p. 10) afirmam: “A missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão”.

Então, a missão da Controladoria consiste na otimização dos resultados, para que sejam úteis e eficazes à continuidade da empresa, seguindo os objetivos pretendidos pela administração. Pois a otimização dos resultados, proporcionará menor ou nenhum índice de erros que possam refletir de forma desfavorável no futuro da empresa e, por conseguinte assegurar a eficácia empresarial almejada pela empresa.

2.1.2 Funções da Controladoria

A Controladoria tem por objetivo obter a eficiência e eficácia empresarial, exercendo o planejamento e o controle através de um acompanhamento dos departamentos e suas atividades, utilizando de sistemas de avaliação, sistemas de informação, entre outros.

A Controladoria preocupa-se em fornecer os dados gerenciais e contábeis, visualizar, notificar e apresentar resolutividade quanto a eventuais

problemas ou situações de risco que possam interferir na lucratividade da empresa, assim como, propor estratégias e sugestões de melhoria que possam otimizar o andamento dos processos na companhia.

Segundo Schmidt; Santos; Martins (2014), as principais funções da Controladoria envolvem: executar suas funções mantendo o foco da missão da empresa; controlar riscos operacionais através dos sistemas de controles internos; reunir, analisar e interpretar as informações necessárias a tomada de decisão dos administradores; fixar um sistema de contabilidade de custos e gerencial de forma que seja padrão para toda companhia; acompanhar o andamento dos impostos federais, estaduais e internacionais e manter um bom relacionamento com os auditores internos e externos.

Sobre as funções da Controladoria citadas acima, devem-se fixar como um panorama a ser seguido, pois relatam com exatidão o perfil da Controladoria em um ambiente empresarial. O acréscimo a essas funções pode variar de empresa para empresa, a depender do ramo exercido e da autonomia do *Controller* na empresa.

2.2 Controller

O *Controller* geralmente é graduado em ciências contábeis, já atua na empresa há algum tempo e assim possui domínio de todas informações pertinentes a empresa, e mesmo sendo um *Controller* experiente, ao entrar recentemente em uma empresa pode levar um certo tempo até se adaptar e dominar todas informações referente a empresa, pois uma empresa varia bastante para outra com seus objetivos, missão e filosofia específico.

Lunkes; Heichsen; Rosa (2014, p. 8) relatam o seguinte sobre o perfil do *Controller*. “[...] os *controllers* precisam ter uma compreensão profunda do modelo de negócios da empresa, bem como dos mercados em que ela atua [...]”.

Dessa forma, é um profissional que deve estar frequentemente atualizado ao desenvolvimento de mercado, economia e concorrência para se ter domínio de informações que podem favorecer sua função, pois este é um mundo onde a concorrência é desleal, e a informação certa o faz ser capaz de antecipar-se aos acontecimentos negativos que possam causar danos irreversíveis para a continuidade da empresa.

E se utilizasse de comparação entre uma empresa com a presença de um *Controller* e outra com a ausência deste, seria notável visualizar a diversidade de dados entre estas. Em uma empresa com ausência de *Controller*, pode ser verificado certa vulnerabilidade e desorganização, pois algumas funções exclusivas do *Controller* pode estar sendo executadas por outro profissional que não tenha formação acadêmica para tal, assim como indisponibilidade de tempo frequente para focar e prestar a devida importância em suas atribuições; o contador atendo-se as suas funções pode não atender a demanda de atribuições como se manter atualizado a frequente mudança de legislação e suas alterações tributárias, e focando na geração dos dados contábeis para atender o fisco, não estará em tempo de demonstrar os dados contábeis de forma clara e entendível. Enquanto que, em outra empresa com a presença de *Controller*, é notado a diversidade somente em conhecer algumas de suas atribuições, pois este é um profissional capacitado não somente em contabilidade, como deve estar atualizado e acompanhando as informações de mercado, econômicas, tecnológicas e tributárias. Exercendo suas funções com primazia é notado o nível de organização: é responsável por fixar um sistema de informação padrão para toda companhia, facilitando a geração de informações e a agilidade com que estas circulam, pois, estar atualizado com a tecnologia é essencial ao desenvolvimento da empresa; e com isso a administração tem o privilégio de receber as informações claras e necessárias a sua tomada de decisão com mais agilidade e precisão, facilitando e otimizando seu processo de Gestão.

2.2.1 Função do *Controller*

O *Controller* é um profissional que possui habilidade de conhecer melhor a empresa em seus dados econômicos, contábeis e gerenciais. O *Controller* deve estar centrado nos específicos objetivos, missão e filosofia de cada empresa para poder executar suas atribuições com a eficiência necessária ao domínio de suas funções, prezando prestar auxílio a administração na elaboração, análise e implementação dos planejamentos estratégico, operacional e sistema de orçamentos; assim como se preocupa em fixar um eficaz sistema de informações, acompanhar as avaliações de desempenho e apoiar os gestores nos mais diversos setores da companhia.

Crepaldi (2014, p. 32) descreve da seguinte forma a função principal do *Controller*: “[...] Sua função principal é obter, gerar e interpretar as informações que possam ser usadas na formulação da política empresarial e principalmente na execução dessa política. [...]”.

Desse modo, o *Controller* é o responsável por adquirir, analisar e decifrar as informações gerenciais e contábeis, de forma que fiquem claras e objetivas para os administradores no processo de tomada de decisão. O *Controller* deve se preocupar com a qualidade da informação obtida, com a segurança e veracidade dos dados coletados e apresentados aos administradores, e com o tipo de linguagem relatada aos administradores, pois as informações devem ser descritas em linguagem clara e compreensível ao nível executivo, com o simples objetivo de auxiliar a tomada de decisão da administração, para que esta entenda a real situação da companhia e tome a decisão mais apropriada.

O *Controller* é o responsável por repassar as informações recebidas pela alta administração para os gestores em seus devidos setores, e então deve acompanhar o andamento dos processos gerenciais, ajudar os gestores em decisões operacionais e se necessário opinar sugestões de melhoria, objetivando a eficácia organizacional e a geração dos resultados operacionais.

2.2.2 Função do *Controller* no auxílio a tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo de suma importância empresarial, e é exercida frequentemente em seus diversos níveis de cargos na empresa, tanto por aspectos banais como por situações críticas que são realmente preocupantes. O *Controller* não possui a atribuição de tomar decisão empresarial, mas age como um intermédio de informações entre gestores e administradores num auxílio a tomada de decisão, assim como age em suporte às ações direcionadas aos gestores acompanhando a efetivação dos resultados almejados pela empresa. Portanto, deve-se prestar máxima relevância e agir com grande segurança no manejo de informações, pois estas podem ser as táticas de uma empresa conquistar seu sucesso.

Carvalho (2014), entende que o processo decisório se inicia com um diagnóstico das necessidades da empresa, entre as informações disponíveis e a

comunicação que precisará ser realizada. E há expectativa que estas informações ordenadas numa estrutura lógica proporcionem a melhor decisão.

Deste modo, o *Controller* deve prezar pela qualidade das informações que serão direcionadas aos administradores, pois estas são formadoras de opinião e de grande auxílio a tomada de decisão por parte da alta administração, e uma informação inconsistente ou incorreta pode acarretar em uma tomada de decisão errada e assim proporcionar sérios prejuízos para a empresa.

No processo de tomada de decisão, Catelli tem duas definições:

[...] Por meio do primeiro pode-se tentar compreender como os gestores tomam suas decisões, dadas as alternativas e suas consequências, quais os processos mentais envolvidos e quais regras foram aplicadas para se chegar a uma decisão. Já o segundo está baseado [...] identificar o problema, as variáveis controláveis e não controláveis, as relações entre elas e elencar as regras para a tomada de decisões. (CATELLI, 2015, p. 126).

Deste modo, para se entender como um gestor envolve-se no processo de tomada de decisão, deve-se observar as características elencadas e as devidas circunstâncias em andamento que irão servir de base teórica no processo de tomada de decisão.

2.3 Ferramentas da Controladoria

A Controladoria é uma ferramenta com visão de futuro, na qual se utiliza da comparação de análise entre o real e o almejado pela empresa como obtenção de resultados. São conhecidas como ferramentas de Controladoria os planejamentos estratégicos e operacional, os sistemas de orçamento, os sistemas de avaliação de desempenho e sistemas de informações gerenciais; entre outros. E com o devido conhecimento sobre estas, é possível entender como a Controladoria desenvolve-se e gera resultados.

2.3.1 Planejamento Estratégico

A estratégia é na verdade um conceito muito antigo, com origem aproximadamente no século III a.c. surgindo como um subterfúgio em tempos de guerra. E, nesta época, não bastava ter coragem, valentia e habilidade, precisava-se

de inteligência para se preparar adequadamente para o que estaria por vir e assim criar a melhor estratégia em conseguir a vitória.

Em tempos atuais, o raciocínio é o mesmo. Há inclusive, muitos empresários que adotam estratégias abordadas por autores antigos, e é fácil visualizar como ser utilizado tais estratégias de guerra em tempos atuais, obtendo assim um trunfo de marketing e eficácia empresarial.

Oliveira; Perez; Silva (2014, p. 30) definem Planejamento Estratégico como: “[...] o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.”

Sendo assim, considerando o ramo atuante da companhia e o objetivo desta, no planejamento estratégico deve constar especificamente as pretensões que a empresa almeja obter para formulação da melhor estratégia, considerando a ocorrência de aspectos de mercado e concorrência que podem afetar as operações da empresa no futuro. E sendo o administrador o responsável por elaborar o planejamento estratégico, não pode gerir uma empresa sem a consecução de metas, objetivos e a missão da empresa, afinal são elementos necessários para se elaborar o planejamento estratégico.

Planejamento estratégico nada mais é do que utilizar de raciocínio lógico e análise de ambiente interno e externo como formulação de estratégia, para se projetar a execução dos objetivos almejados pela empresa, tanto a curto prazo como principalmente a longo prazo. Pois, é através do planejamento estratégico que o administrador define as estratégias necessárias e abrangentes da empresa, através de um senso crítico e soluções rápidas, tendo como foco o futuro da empresa na obtenção da maximização dos lucros.

2.3.2 Planejamento Operacional

Se o planejamento estratégico define a teoria do que se deve realizar na empresa, o planejamento operacional então define a prática, cuidando da execução do que foi anteriormente definido. Se no planejamento estratégico o responsável por sua elaboração é o administrador, no planejamento operacional o responsável por sua elaboração é o gestor da própria unidade / setor.

Schmidt; Santos; Martins (2014, p. 174) relata o seguinte sobre planejamento operacional: “O planejamento operacional tem por finalidade definir as ações que serão realizadas pelos setores (unidades) necessárias à consecução do planejamento estratégico [...]”.

Sendo assim, fica claro que o planejamento operacional segue em continuidade ao planejamento estratégico, mas para que seja possível a elaboração do mesmo, é necessário estar ciente das informações pertinentes ao setor executante e estar centrado nos objetivos do setor para a consecução dos resultados esperados pelos administradores.

2.3.3 Sistema Orçamentário

O sistema orçamentário abrange todos setores operacionais da empresa, e dessa forma não compete somente a administração a elaboração do mesmo. Então, é indispensável que os profissionais do setor / unidade da empresa contribuam na elaboração do planejamento orçamentário e/ou complementem sua formulação, tendo como objetivo as metas da organização assim como os objetivos projetados no planejamento estratégico.

Oliveira; Perez; Silva (2014, p. 252) descreve: “Orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da Administração, e é utilizado para apoiar a coordenação e implementação desses planos”.

O sistema orçamentário é geralmente utilizado a curto prazo com um ano de implantação, e projeta em números o que em teoria foi definido no planejamento estratégico pela administração, podendo então ao final do período usar de comparação entre o real e o orçado para melhor análise dos resultados obtidos e pretendidos pela empresa.

Segundo Souza; Neto; Faria; Yoshitake; Ariede (2015), o empresário deve utilizar o sistema orçamentário como instrumento de gestão, deixando o orçamento sempre disponível e de fácil alcance para ser ajustado sempre que for preciso e também para verificar se as quantidades e prazos estão sendo concluídos conforme o orçamento.

No entanto, Schmidt; Santos; Martins, complementam sobre o sistema orçamentário:

Um sistema orçamentário completo é aquele em que todas as atividades operacionais e acessórias da empresa são contempladas no planejamento orçamentário. Além disso, ele deve dispor de um controle eficiente e eficaz, capaz de permitir apurarem-se os desvios entre os valores orçados e realizados, tendo em vista efetuar correções de rumos em tempo oportuno. (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014, p. 175).

Diante do exposto, torna-se imprescindível a presença de um controle efetivo e contínuo, que se foque no acompanhamento das atividades e seus resultados como análise do real e orçado pela empresa, e com experiência do mesmo, deve-se corrigir os eventuais desvios e analisá-los de forma a evitar situações recorrentes.

2.3.4 Sistema de Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação de desempenho é de grande importância para se ter um acompanhamento da performance da empresa e avaliar se está coerente com os objetivos almejados por esta, pois estes resultados geram indicadores para a tomada de decisão tanto por parte de gestores em seus setores, quanto pela administração com sua visão ampla da empresa. É importante definir a frequência de avaliações de desempenho, se esta será anual ou semestral, por exemplo.

Souza; Neto; Faria; Yoshitake; Ariede (2015) expressa que através da avaliação de desempenho é possível verificar o desenvolvimento do colaborador na empresa, o quanto ele produz e gera resultados e refere a importância do *feedback* do gestor ao funcionário. Pois, a depender do desempenho do funcionário, é possível estabelecer promoções, remanejamentos de setor e cargo, ou até mesmo verificar a necessidade de treinamento ou cursos de capacitação para que o funcionário esteja qualificado ao exercício de suas atribuições.

Então, através da avaliação de desempenho, o gestor irá relatar em dados a funcionalidade do colaborador na empresa, pondo em destaque seus pontos positivos e negativos para melhor acompanhamento do desempenho do colaborador tanto em parte técnica, como comportamental. E esta avaliação servirá como base para a continuidade do colaborador na empresa, pois se este não busca

melhorias em seus pontos negativos e não possui comprometimento profissional pode não ser viável sua continuidade na empresa ou até mesmo pode está causando ineficiência e prejuízo, o que mostra como o administrador pode usar sua tomada de decisão através da avaliação de desempenho na gestão de pessoas.

Carvalho, (2014, p. 396) relata sobre avaliação de desempenho na gestão de pessoas: “[...] É um sistema que possui a capacidade de promover reconhecimento do desempenho humano dentro da empresa, propor melhorias aos pontos negativos encontrados e desenvolver o indivíduo para a melhoria contínua. [...]”

No entanto, a avaliação de desempenho não só serve para a avaliação humana, mas também para avaliação de desempenho dos setores/unidades através de diferentes indicadores objetivando saber: se os setores/unidades são produtivos e atingem a lucratividade esperada pela empresa; onde pode haver mudanças e melhorias; medir a motivação, comprometimento e eficiência dos gestores em seus diversos setores/unidades na empresa, entre outros.

2.3.5 Sistemas de Informações Gerenciais

A evolução da tecnologia e sua inserção no ambiente empresarial surge gerando facilidades no manejo de informações e cada vez mais precisa-se estar apto e atualizado ao novo mundo tecnológico e seus novos métodos de informação.

O processo decisório é dependente de um sistema de informações para sua realização, sendo assim é necessário obter um sistema de informações adaptado e eficiente para que a informação seja rápida e eficaz no processo de gestão.

Oliveira; Perez; Silva, destacam:

Para que a Controladoria possa coletar, analisar, classificar e divulgar as informações úteis no processo decisório das corporações, é necessária a existência de um sistema específico para tais finalidades. Trata-se do chamado Sistema de Informações Gerenciais, que tornou possível acompanhar a velocidade e a integração das informações do atual mundo dos negócios, atualmente com maciça utilização das tecnologias de informação. (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2014, p. 54)

Com isto, fica subentendido que o Sistema de Informações Gerenciais é um sistema específico de grande utilidade na Controladoria, pois é de vital importância a fixação de um sistema de informação de forma padrão para toda a empresa, visto que a informação precisa circular da forma mais ágil e eficiente possível para se obter a eficácia organizacional pretendida pela empresa. E para que a Controladoria possa gerar, analisar e publicar as informações necessárias para a tomada de decisão pela alta administração, é imprescindível o uso e atualização da tecnologia de informação.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a inserção da Controladoria em um contexto empresarial, é notável visualizar como suas funcionalidades se integram no processo de Gestão, sendo estas utilizadas como ferramentas indispensáveis para a Administração. Pois a Controladoria é uma ferramenta que pode ser utilizada tanto como órgão de *staff* ou como órgão administrativo, e suas funcionalidades diferem pelo fato de que a Controladoria como órgão administrativo segue as funções de um contador padrão se atendo estritamente as informações financeiras, enquanto a Controladoria como órgão de *staff* serve como um intermédio de informações entre os gestores e a administração em seus diversos setores da empresa.

O objetivo geral dessa pesquisa é mostrar o papel do *Controller* no ambiente empresarial e como ele atua no auxílio a tomada de decisão e, é demonstrado ao longo da pesquisa sua influente importância na geração de resultados operacionais e como seu empenho em obter, analisar e decifrar as informações e facilitam a administração em sua tomada de decisão. Assim como, em seus objetivos específicos visualiza-se que a Controladoria tem a função de reunir as informações interessantes a administração e garantir que estas informações contenham veracidade, visando obter a eficiência e eficácia empresarial de acordo com a missão e objetivos de cada empresa; e o *Controller* como um profissional capacitado que exerce a Controladoria é responsável por adquirir, analisar e decifrar as informações gerenciais e contábeis de forma a se tornar compreensível para a alta administração, facilitando o processo de tomada de decisão. Porém, para isto é necessário se certificar da qualidade das informações obtidas e repassadas para a administração, pois qualquer irregularidade encontrada irá interferir diretamente no processo de tomada de decisão.

Dessa forma, é preferível ter um *Controller* na empresa e constatar como suas atribuições irão estruturar a companhia de forma organizada e eficiente, adquirindo assim maiores probabilidades de obter constante maximização de lucros na companhia.

Diante do exposto, é de suma importância a presença do *Controller* na empresa, seja esta de pequeno, médio ou grande porte, pois o Controller serve de fundamental auxílio no processo de tomada de decisão dos administradores, e estes recebem a informação necessária de forma ágil e eficaz facilitando sua tomada de decisão e agilizando o sistema de informações de forma a garantir a continuidade da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Anivaldo José. **Manual para o Exame de Suficiência do Conselho Federal de Contabilidade: Teoria e questões.** 1ª Edição. Salvador: Juspodivm, 2014.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON.** 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática.** 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

LUNKES, Rogério João; HEICHSEN, Larissa; ROSA, Fabricia Silva. **Adoção das funções da Controladoria: Um estudo em empresa do setor elétrico.** Disponível em: <<http://189.43.21.151/revista/index.php/inovaacao/article/viewFile/802/pdf>>. Acessado em: 25 de Março de 2016.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos práticos com solução.** 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos santos. **Manual de Controladoria.** 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, Ailton Fernando de; NETO, Aderson de Castro Soares; FARIA, Anderson de Oliveira; YOSHITAKE, Mariano; ARIEDE, Marcia Nascimento. **Controladoria para Gestão Empresarial.** 1ª Edição. São Paulo: IOB Folhatic EBS - SAGE, 2015.

ABSTRACT

The controllership was founded by the 20th century, during the industry revolution, over the years has been perfecting itself in order to become an invaluable tool in any company, be this one of small, medium or big scale. And in a market of tough competition, where business are opened frequently, the company needs to come up with strategies to be successful, and in this actual economic situation, a *Controller* will act positively to seek organizational effectiveness and efficiency. The present article aims as theme the role of the Controller and its actions in decision-making, coming with the following question: What is the action of the Controller on helping the decision-making? The general objective of this article is to show the role of the Controller in the business environment and how he acts as a help to the decision-making. The specific objectives are: report the functions of the Controllershship and the Controller, expose the difference between the Controllershship as an administrative body and the Controllershship as staff body; explain the necessity of the Controller in the business; and show how the quality of information interfere in decision-making. The methodology used is an exploratory research, of bibliographic kind through books and scientific articles analyses. This way, this article had as result that is vital the presence of a Controller in the company, with its mission in result obtaining, helping in the process of decision making bringing benefits on profit's maximization and financial safety, aiming to ensure the company continuity.

Key words: Controllershship. Decision Making. Information.