

TANIA MARA BIELEN

**A UTILIZAÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO  
VISANDO O AUMENTO DA LUCRATIVIDADE**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA  
2007

## RESUMO

BIELEN, Tania Mara. **A utilização da controladoria no processo de gestão visando o aumento da lucratividade.** As empresas brasileiras têm experimentado significativas mudanças e estão sendo obrigadas a rever seus conceitos sob pena de não sobreviverem às exigências impostas pelo mercado e pelo desafio do mundo globalizado que imprime, acirradamente, maior competitividade. O objetivo deste trabalho é mostrar a importância da controladoria para o sucesso econômico de nossas organizações e nesse sentido ela tem a atribuição de zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado econômico da organização, garantindo que as informações possam ser processadas, de forma a colaborar com os gestores na busca da eficiência gerencial, reduzindo custos, aumentando a receita e produzindo lucro sustentável, propiciando que a empresa se torne eficiente. A controladoria é, portanto, agente capaz de oferecer informações consistentes, relevantes e rápidas, de subsidiar o processo de tomada de decisões e proporcionar, dessa forma, um diferencial competitivo para a empresa. Ela tem estreita participação em todas as fases do processo de gestão – planejamento, execução e controle, bem como na mensuração de desempenho e condução da organização a uma melhor eficácia. Sob este aspecto, conclui-se que a controladoria acompanha minuciosamente o resultado de cada área, pois o bom desempenho de um setor da empresa não garante que a missão esteja sendo cumprida com eficácia, cabendo-lhe interagir com os departamentos na busca de soluções e deste modo cumprir com exatidão seus objetivos, assegurando o êxito do resultado global. Assim, a controladoria tem uma posição de destaque, pois dispõe de ferramentas que garantem que as ações da organização estejam realmente voltadas para os resultados, visando a sobrevivência da empresa e sua continuidade.

Palavras-chave: controladoria; planejamento; informação; missão; continuidade.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Conceito .....	6
1.2 Missão .....	7
1.3 Funções .....	8
1.4 O Controller .....	9
<b>2 INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA</b>	
2.1 Gestão .....	11
2.2 Planejamento .....	12
2.2.1 Planejamento Estratégico .....	13
2.2.2 Planejamento Operacional .....	15
2.3 Execução .....	18
2.4 Controle .....	18
<b>3 INTEGRAÇÃO ENTRE O PROCESSO DECISÓRIO E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES UTILIZANDO A CONTROLADORIA</b>	
3.1 O Sistema de Informações .....	22
3.2 Tipos de Sistemas de Informações .....	24
3.2.1 Sistema de Informações Sobre os Ambientes Externo e Interno .....	25
3.2.2 Sistema de Informações Operacionais .....	25
3.2.3 Sistemas de Informações Econômico-Financeiras – modelo GECON .....	25
3.3 Requisitos Básicos do Modelo Decisório .....	28
<b>4 PLANEJAMENTO E PROCESSO DE GERAÇÃO DE LUCROS</b>	
4.1 Interação de Áreas e Funções Organizacionais .....	31
4.2 Controle .....	32
4.3 Resultado Ótimo e Planejado do Lucro .....	34
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>37</b>

## LISTAS DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS

1 – Processo de controle.....	pg 11
2 – Planejamento Estratégico .....	pg 14
3 – Planejamento Operacional .....	pg 16
4 – Fluxo Simplificado de informações .....	pg 23
5 – Sistemas de Informações .....	pg 24

## 1 INTRODUÇÃO

A Controladoria com seus sistemas de controle gerencial está ganhando mais destaque no processo de tomada de decisão nas empresas de grande, médio e pequeno porte.

O tema não é recente, mas as rápidas transformações que todos os setores da sociedade passam, obrigam as entidades estarem sempre um passo adiante, procurando prever quais serão as tendências do mercado e de seus consumidores.

As técnicas de controladoria são utilizadas para estabelecer os planos estratégicos e procedimentos de controle administrativo e contábil, procurando através de sistema de informações, direcionar as atividades empresariais na concessão de seus objetivos, além de planejar, avaliar e apresentar os resultados de desempenho que serão utilizados na orientação dos gestores para maximização do resultado da entidade.

Devido à necessidade de aproximação do cliente, a tendência empresarial é a descentralização de suas administrações e decisões, como forma de obter ações rápidas que supram às exigências do mercado consumidor.

Desta maneira a controladoria ganhou papel de destaque como forma de garantir que os resultados alcançados estejam coerentes com o planejado, mantendo o objetivo, a missão e a continuidade da empresa, além de atender as expectativas de sua clientela.

O presente trabalho visa demonstrar como a controladoria com seus métodos e sistemas aponta quais os rumos seguros o administrador pode seguir para alcançar seu objetivo de maneira eficaz. O trabalho está dividido em cinco capítulos, enfocando conceitos considerados relevantes aos objetivos deste estudo, expondo de maneira clara e objetiva os fundamentos básicos que norteiam a existência da controladoria.

O primeiro capítulo aborda alguns conceitos da controladoria, sua missão e funções procurando enfatizar seu principal objetivo, que é a otimização do resultado. O papel do controller também é colocado, evidenciando suas atribuições e seu perfil no cenário atual. O capítulo seguinte discorre sobre os instrumentos que a controladoria utiliza para desempenhar seu papel nas organizações. O enfoque do

capítulo três abrange a integração entre o processo decisório e o sistema de informações gerenciais. O capítulo quatro evidencia o planejamento e o processo de geração de lucros, destacando que, sem o planejamento a empresa fica sem rumo no momento da escolha das decisões, podendo ocasionar resultados desastrosos comprometendo sua estrutura organizacional.

## 1.1 Conceito

Apesar de ser um tema bastante difundido, a controladoria ainda não apresenta uma nítida definição. As várias abordagens têm seu ponto focado à capacitação que a função exige e suas atribuições na empresa, do que especificamente seu real significado.

Vários autores classificam a controladoria como evolução da contabilidade tradicional apoiada em sua teoria e na formação de um sistema de informações que possibilite aos gestores orientação no processo de tomada de decisão visando otimizar e garantir sua continuidade.

Para Ludícibus e Marion (2002, p. 53) a contabilidade tradicional tem o objetivo de “fornecer informação de natureza econômica, financeira e subsidiariamente, física de produtividade e social dos usuários internos e externos à entidade objeto de contabilidade”..

À toda e qualquer atividade em uma empresa é necessário ter o controle de suas finanças e a contabilidade através dos métodos e técnicas próprias capta, registra e assimila todos os fatos operacionais, administrativos e financeiros sintetizando-os em demonstrativos cujo propósito é a análise e evidência da situação patrimonial, financeira e econômica e o uso de tais informações no processo de gestão.

Mas estes princípios tradicionais têm se mostrado ineficiente aos gestores. Não se pode administrar com dados coletados no passado, é preciso planejar eventos futuros, detectar e corrigir falhas que estão ocorrendo no momento, pois a continuidade da empresa depende desse tipo de ação.

Para Almeida, Parise e Pereira (2001, p. 344) a controladoria é a

evolução da contabilidade tradicional podendo ser conceituada como um ramo do conhecimento humano e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento de toda base teórica e conceitual necessárias para a estruturação, construção e manutenção de um sistema de informações que guie os gestores no processo de tomada de decisão com o objetivo de otimizar o desempenho da organização e garantir assim sua continuidade.

Mosimann, Alves e Fish (1999 p. 88) abordam de duas maneiras a mesma definição:

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo, com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- b) como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos das outras ciências.

Catelli (1999, p. 370 ) também toma a controladoria como auxílio na tomada de decisões quando define:

A controladoria enquanto ramos do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Qualquer que seja a definição a controladoria está voltada para o auxílio na tomada de decisão eficaz, como ferramenta de suporte aos gestores que utilizarão as informações obtidas no planejamento, execução e controle para gerir sua empresa com maior eficácia.

## **1.2 Missão**

A missão da controladoria pode ser resumida como a integração das diversas áreas viabilizando a implantação de sistemas que propiciem a eficácia na gestão otimizando os resultados e conseqüentemente, garantindo a continuidade da empresa.

A missão da controladoria não pode ser vista como a otimização de resultados isolados. Seu papel é de vital importância, haja visto que a mesma é a única que possui uma visão ampla do processo, bem como possui instrumentos

adequados à promoção da otimização do resultado econômico da organização. Na visão de Catelli, para que a missão possa ser cumprida, objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos. Os objetivos da Controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são:

- promoção da eficácia organizacional;
- viabilização da gestão econômica e
- promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Nesta mesma visão, atingir este conjunto de objetivos significa a obtenção de resultados econômicos de acordo com as metas estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas sob a ótica de gestão econômica num enfoque de abordagem sistêmica. Sob este ponto de vista, a controladoria, ao contribuir enquanto área de responsabilidade e conjunto com as demais para o cumprimento da missão e continuidade da organização terá como filosofia de atuação: - coordenação de esforços visando à sinergia de atuação; - participação ativa do processo de planejamento; - interação e apoio às áreas operacionais; - indução às melhores decisões para a empresa como um todo; e - credibilidade, persuasão e motivação.

### **1.3 Funções**

A controladoria está presente em todos os setores da empresa planejando, analisando e cuidando para obter eficiência das informações obtidas no processo empresarial. Pode-se citar como principais funções:

- planejamento: avaliar o passado para planejar o futuro. Além da comparação de dados planejados com os obtidos é possível prever resultados futuros estabelecendo um plano de acordo com os objetivos da empresa, a curto e longo prazo, mantendo a revisão e acompanhamento constantes e transmitindo os resultados aos gestores.

- informação: analisar e interpretar os relatórios contábeis e financeiros, estudar as variações econômicas do mercado e seu reflexo na empresa para serem

usadas na tomada de decisão além de preparar as informações que atendam as exigências externas como acionistas, instituições financeiras, clientes e público em geral.

- coordenação: a função exige a centralização das informações, desta forma a controladoria é a primeira a detectar falhas na empresa em qualquer setor e já prestar a assessoria necessária apontando soluções.

- controle: desenvolver e controlar os padrões de avaliação de desempenho, possibilitando interferir e corrigir falhas ou então assegurar que o resultado real das atividades estejam de acordo com os planos estabelecidos.

- avaliação: interpretar os fatores por área de responsabilidade, processo ou atividade. Avaliar se determinado resultado é bom ou, caso contrário, identificar pontos a serem corrigidos.

- acompanhamento: verificar e controlar a evolução e o desempenho dos planos traçados para corrigi-los ou revisá-los.

## **1.4 O Controller**

O Controller é o profissional responsável por toda a base de dados da empresa, além dos critérios de mensuração e de valorização entre outros. Essa base de dados é que irá mostrar o melhor caminho para as decisões da empresa, sejam elas operacionais, econômicas ou financeiras.

A importância do profissional é atribuída mais pelo auxílio à administração da empresa do que pela simples tradução dos dados contábeis aos gestores.

Para o desempenho da função de controller, o profissional precisa estar bem preparado, ter o domínio da contabilidade, além de possuir visão econômica, financeira e estratégica pois são eles que planejam, coordenam e traçam as metas e têm condições de prever através dos resultados realizados qual será a tendência dos resultados futuros.

O papel do controller difere de empresa para empresa dependendo do porte e estrutura organizacional. A função do controller é exercida através de dois enfoques distintos:

- o primeiro e mais tradicional coloca suas responsabilidades semelhantes às do contador geral subordinado ao principal executivo financeiro da empresa. Suas atividades incluem a geração de informações nos setores de contabilidade geral, fiscal e custos, controle patrimonial, orçamento, auditoria interna, administração e financeiro.

- o segundo enfoque envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, mas não a responsabilidade por sua elaboração. A função básica é garantir que as informações sejam geradas e aproveitadas da maneira mais oportuna para a empresa.

A partir deste enfoque, o controller atua como um apoio ligado diretamente a alta administração filtrando as informações que serão melhores aproveitadas na gestão. Nesse processo ele também avalia os resultados fazendo a comparação entre o planejado e o realizado, influenciando a tomada de decisão na empresa. O perfil do controller também exige que ele esteja atento às mudanças de mercado, tecnologias, sistemas de gestão, entre outros. O aperfeiçoamento técnico contínuo é necessário para sua capacitação profissional no entanto, não é suficiente para garantir os resultados esperados. O poder de influenciar é a principal ferramenta do controller, pois nem sempre os gestores estão preparados para enfrentar situações que exigem mudanças, ou mesmo mudanças para expandir seus negócios.

Embora a técnica seja primordial, o controller precisa ter consciência sobre como conduzir seus projetos, investir no aperfeiçoamento de suas relações humanas, influenciar e mobilizar pessoas com o intuito de fazer as coisas acontecerem como maior rapidez, procurando atenuar o estilo de liderança de gestores que procuram persuadir seus colaboradores a base de ameaças e provocando tensões que atrasam o desenvolvimento e expansão da empresa.

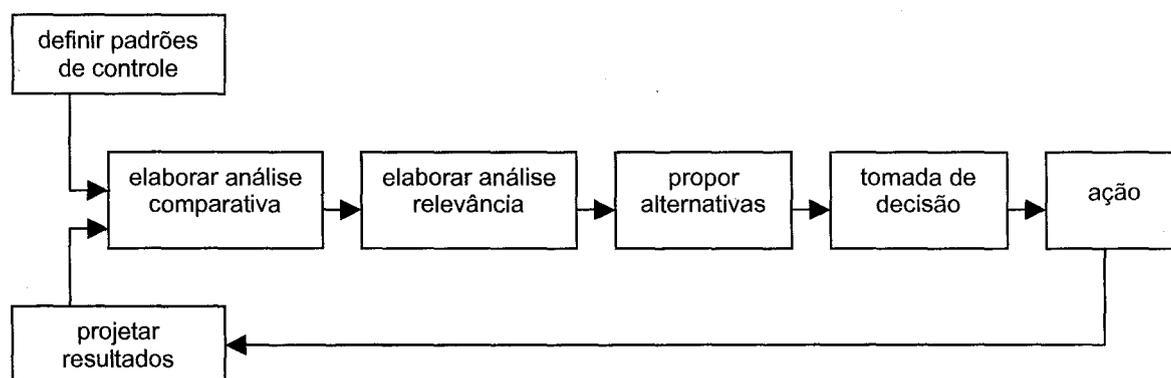
## 2 INSTRUMENTOS DA CONTROLADORIA

### 2.1 Gestão

Toda empresa possui um modelo de gestão que se constitui das crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. O modelo de gestão é fortemente influenciado pelas crenças e valores de seus proprietários e da alta administração.

A controladoria no desempenho efetivo de seu papel na empresa, terá sob sua responsabilidade atividades que buscam subsidiar a alta administração com todas as informações necessárias à tomada de decisão. A principal postura da área deve ser o apoio à gestão empresarial.

O papel da controladoria é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistemática, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Esta metodologia é chamada Processo de Controle, conforme figura 1 abaixo.



Fonte: [www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/5.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/5.pdf), em 12/04/07

O processo de controle envolve as atividades desenvolvidas pela controladoria necessárias para gerar as informações que serão utilizadas pelos gestores. Essas informações são obtidas pelo acompanhamento e controle dos processos nos diferentes setores da empresa.

A primeira atividade da controladoria é a definição dos padrões de controle que servirão de base para comparar a performance da organização podendo-se avaliar o resultado tomando por base os padrões estabelecidos.

A elaboração da análise comparativa tem por objetivo apurar as diferenças entre os resultados e os padrões estabelecidos.

A análise da relevância apura se os desvios são significativos a ponto de comprometer os objetivos organizacionais. Para determinar a relevância do desvio, a controladoria faz uso dos padrões de controle do tipo intervalo, classificando os desvios em desvios de baixa relevância e desvios de alta relevância. Caso seja detectado um desvio de baixa ou alta relevância, a controladoria deverá elaborar alternativas para uma possível solução do problema, as quais são reportadas aos gestores responsáveis das áreas em que ocorreram os desvios.

Esta é a última atividade da controladoria, pois a partir do momento em que as informações são repassadas aos gestores, cabe a eles decidir sobre as alternativas a serem utilizadas.

O processo decisório também é influenciado pela atuação da controladoria através das informações de planejamento e controle.

## **2.2 Planejamento**

O planejamento é um processo contínuo e integrado que envolve tomada de decisão no presente visando uma maior probabilidade de resultados favoráveis no futuro.

Na fase de planejamento, para a implementação das transformações necessárias, a empresa precisa antecipar cenários futuros, identificando oportunidades e ameaças buscando estratégias e políticas de atuação.

O planejamento não obedece a regras que devem ser seguidas para se obter o resultado esperado. Ele deve ser estruturado de acordo com as características da empresa para seu melhor aproveitamento.

O objetivo do planejamento é desenvolver processos que tornem possíveis avaliar eventos futuros de acordo com as decisões do presente, visando garantir a continuidade da empresa.

Mosimann e Fisch (1999, p. 114) , colocam o planejamento envolvendo as seguintes etapas:

- a) projeção de cenários;
- b) definição dos objetivos a serem seguidos;
- c) avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- d) detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- e) formulação e avaliação de planos alternativos; e
- f) escolha e implementação do melhor plano alternativo.”

O planejamento deve envolver todos os membros da organização para que todos assumam seu papel, suas responsabilidades e atuações diante do que foi planejado, pois é inútil criar inúmeras possibilidades de acontecimentos se não existir comprometimento e o objetivo firme e decisivo de transformar o planejamento em realidade.

Durante o planejamento a atuação ocorre subsidiando a elaboração do planejamento estratégico e coordenando o processo de elaboração do planejamento operacional; na fase de execução realizando o plano de ação previsto para a própria área e na fase de controle executando o controle contábil e orçamentário e, acompanhando para que as metas de resultado estipuladas sejam atingidas para cada área produto e no fornecimento de informações gerenciais necessárias ao acompanhamento do desempenho econômico e financeiro.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo de tomada de decisão no presente que estabelece os objetivos, estratégias e políticas com base na identificação da missão da empresa.

As diretrizes estratégicas objetivam aproveitar as oportunidades, evitar as ameaças, estilizar pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

Mosimann e Fish (199, p. 45) descrevem como características do planejamento estratégico:

- a) o planejamento antecede as operações. Estas devem ser compatíveis com o que foi estabelecido no planejamento.

b) O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente.

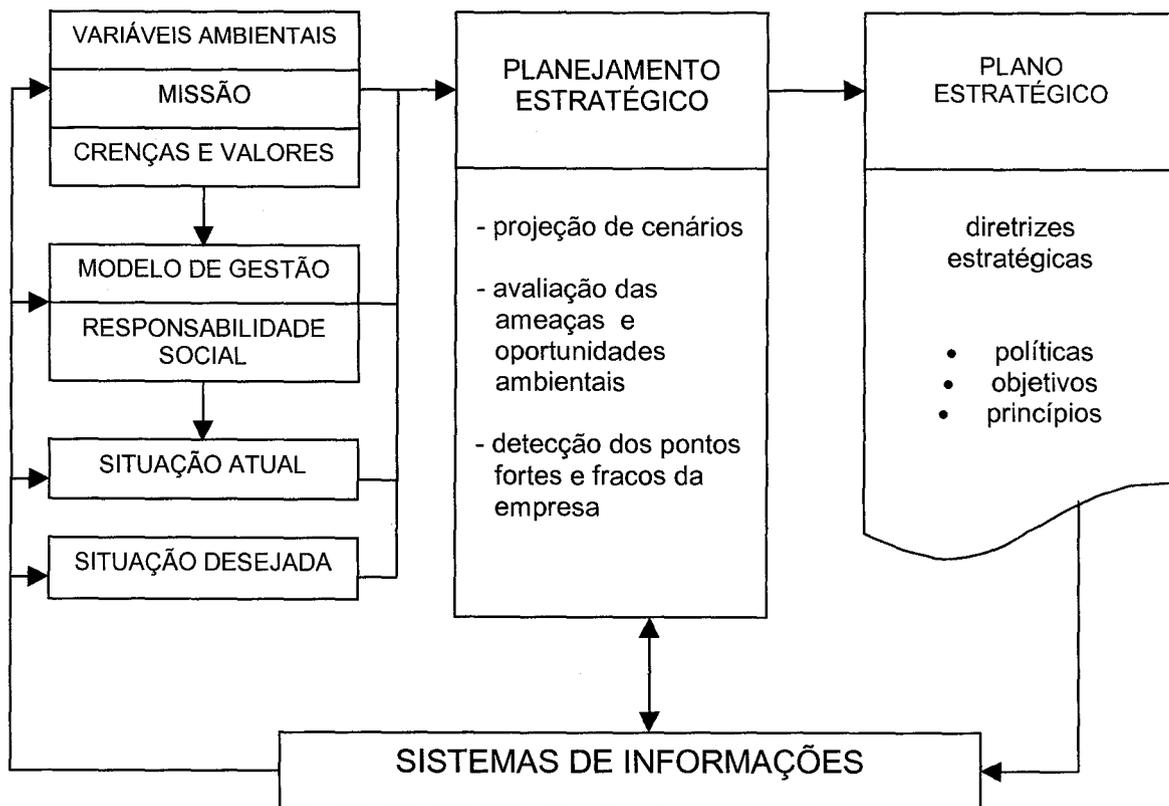
c) O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais. Quanto não há planejamento, não pode haver controle.

d) O planejamento tende a reduzir as incertezas e, conseqüentemente, os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.

e) O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que se possa saber se está sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia.

f) Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

A figura 2 abaixo demonstra o Sistema de Planejamento Estratégico de uma empresa ou área.



Fonte: Mosimann, Fisch (1999, p. 49)

Esta fase assegura o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. É a fase de análise conjunta dos ambientes externos, que identifica pontos fortes e fracos. É a partir do conjunto de diretrizes estratégicas estipulados nesta fase que irá orientar a etapa de planejamento operacional.

Para tanto são pré-requisitos: clara definição da missão da empresa, envolvimento e a participação dos gestores, bem como o apoio de sistemas de informações sobre variáveis ambientais, que geram informações sobre os desempenhos passados e propiciem o conhecimento das variáveis atuais dos ambientes internos e externos.

As oportunidades e ameaças serão detectadas pelo comportamento esperado dessas variáveis e de como elas poderão influenciar no mercado alterando o comportamento do consumidor, na escassez ou abundância nas fontes de abastecimento, no nível de atividade econômica, nas possíveis alterações nos movimentos políticos, nos desenvolvimentos tecnológicos, movimentos sindicais e ecológicos, restrições ou facilidades quanto ao comércio de outros países.

Tais resultados definirão a política a ser adotada pela empresa no tipo de produto que irá ofertar, o nicho de mercado a ser explorado, estrutura organizacional e objetivos econômicos e financeiros. É desse processo que se originará o cenário de atuação planejado pela empresa, de acordo com sua política de gestão e objetivos estratégicos que possibilitarão a escolha e um melhor aproveitamento das oportunidades. Estas informações servirão de base para o Planejamento Operacional.

### 2.2.2 Planejamento Operacional

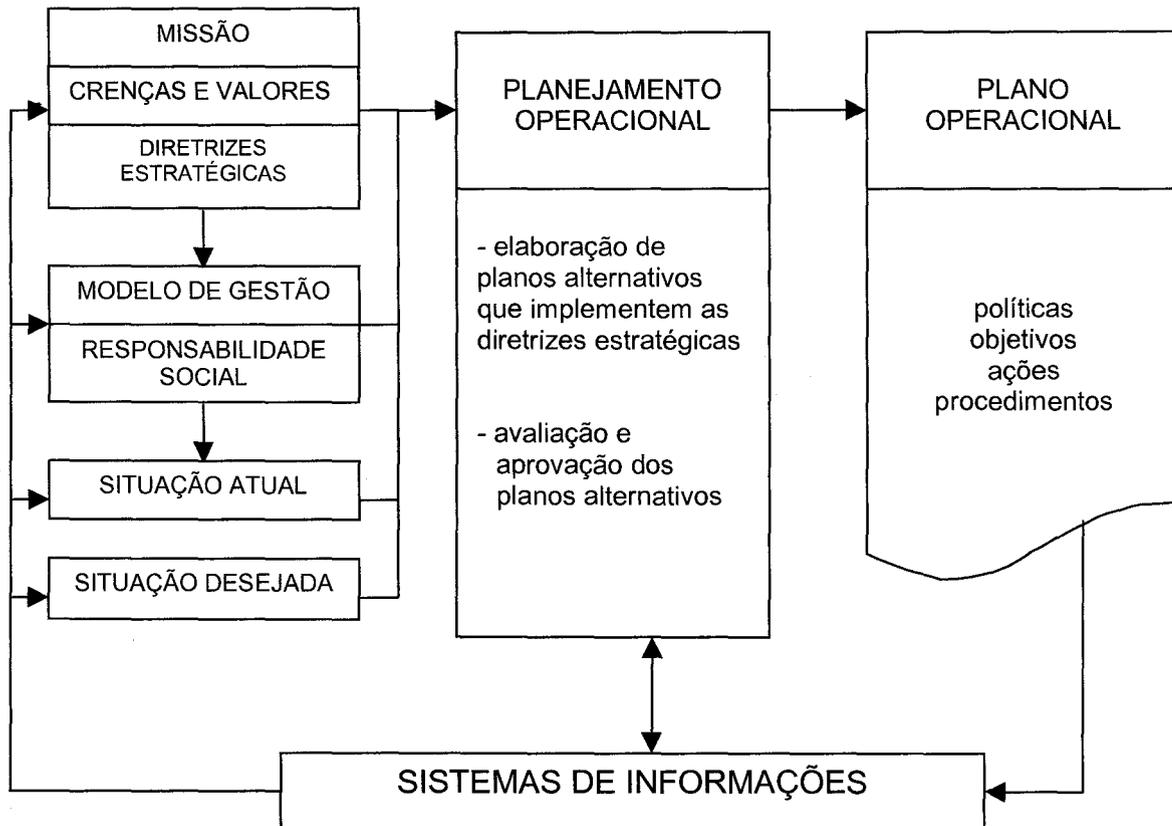
O planejamento operacional é a definição das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas relativas a recursos humanos, financeiros e materiais, além do cronograma de trabalho para a realização do planejamento estratégico. O planejamento operacional cria condições para a adequada realização das tarefas diárias na empresa.

Também no planejamento operacional a missão e os valores da empresa terão papel importante para seu desenvolvimento. Catelli (1999, p. 140) coloca como etapas do planejamento operacional:

- 1) estabelecimento dos objetivos operacionais;
- 2) definição dos meios e recursos;

- 3) identificação das alternativas identificadas;
- 4) simulação das alternativas identificadas;
- 5) escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- 6) estruturação e quantificação do plano; e
- 7) aprovação e divulgação do plano.”

A figura 3 a seguir, sintetiza o Sistema de Planejamento Operacional da empresa ou área.



Fonte: Mosimann e Fisch (1999, p. 50)

Esse processo deve contar com a participação dos responsáveis pelos diversos setores da empresa para melhor adequação dentro da realidade operacional e para maior comprometimento no alcance das metas. Tal planejamento deve ser executado seguindo as diretrizes definidas no planejamento estratégico.

O planejamento operacional ainda divide-se em pré planejamento, planejamento de médio/longo prazos e planejamento de curto prazo, com objetivos e processos específicos.

#### a) Pré Planejamento Operacional

A fase de pré planejamento objetiva assegurar a escolha das melhores alternativas operacionais que viabilizem as diretrizes estratégicas. O processo de pré planejamento visa estabelecer os objetivos e metas operacionais, identificação de alternativas de ação operacionais, simulação das alternativas disponíveis, análise e escolha das melhores alternativas simuladas nas diversas áreas, consolidação e harmonização das alternativas.

Desta fase origina-se o conjunto de alternativas de ação selecionadas.

#### b) Planejamento Operacional - Médio e Longo Prazos

Nesta fase do processo gerencial o objetivo é a otimização do desempenho da empresa em determinada perspectiva temporal considerada pela empresa como médio e longo prazos.

O processo caracteriza-se pelo detalhamento das alternativas selecionadas na fase de pré planejamento, quantificando-se analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas. Envolve a definição do horizonte de planejamento, a determinação dos recursos necessários ao atingimento dos objetivos e metas e das etapas e prazos para o cumprimento das metas.

O resultado desse processo é o plano operacional de médio/longo prazos aprovado.

#### c) Planejamento Operacional – Curto Prazo

Essa fase corresponde a um replanejamento efetuado em momento mais próximo à realização dos eventos e à luz do conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas, visando assegurar a otimização do desempenho no curto prazo.

O processo contempla identificação das variáveis internas e externas de curto prazo, análise da adequação do plano operacional de médio e longo prazos à realidade operacional de curto prazo, decisão quanto à

manutenção ou revisão dos planos originais para o curto prazo, cujo detalhamento consiste na programação das transações a serem efetivadas.

O resultado do planejamento operacional após quantificado física e monetariamente é o orçamento.

### **2.3 Execução**

Na fase de execução as ações são implementadas e as transações realizadas. Procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio.

O processo de execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação das ações.

Os resultados obtidos na execução devem ser comparados como os planejados, os desvios devem ser detectados e corrigidos. Esta é a função da execução, que deve estar sempre atrelada ao planejamento, que, de certa forma, fixa padrões para comparação dos resultados realizados.

Cada elo da execução deve ser planejado e balanceado com todos os outros, em um processo integrado de planejamento. O controle deverá contemplar o ciclo de planejamento da empresa.

### **2.4 Controle**

O controle é a etapa do processo de gestão contínuo que avalia se os resultados esperados estão sendo atingidos, analisa os desvios e corrige-os identificando suas causas sejam elas internas ou externas, direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

O controle está diretamente ligado ao planejamento, pois visa assegurar que as atividades da empresa sejam desempenhadas de acordo com o plano.

Para que o controle seja implementado com sucesso, deve envolver quatro fases:

- prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- reunir informações sobre o desempenho real;
- compara o desempenho real com o previsto;
- verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas conseqüências, quando possível.

Incorporam-se ao controle as perspectivas de gestão e de inovação na organização do trabalho. Se a organização está voltada para a inovação, e isso é refletido em suas metas, políticas e organização interna, existe maior liberdade para a criação de um ambiente propício para inovar.

Alguns elementos para avaliar se a empresa está no rumo certo de seus objetivos são:

- o gestor: o responsável pela tomada de decisão quanto aos rumos a serem tomados;
- a controladoria: responsável pelo projeto e administração das ações adotadas;
- o sistema de informações. Suporte ao sistema de gestão que fornece as informações necessárias ao processo de tomada de decisões com vistas às ações corretivas;
- o manual de organização: com informações complementares quanto à missão, objetivos e metas da empresa e de cada área, além da descrição de suas funções;
- critérios de avaliação dos gestores: critérios financeiros e/ou não financeiros que irão avaliar o desempenho de cada gestor que podem ser medidos por controle de lucro, aonde se avalia o desempenho pela maneira que o gestor alcançou seu lucro planejado, ou centro de

investimento, aonde o desempenho é medido com base no retorno sobre o investimento planejado;

- accountability: obrigação de se reportar os resultados obtidos.

Para que haja controle, os planos devem ser viáveis para que sejam alcançados como os recursos disponíveis e deve ter o comprometimento de todos os níveis hierárquicos.

As áreas de atuação devem ser bem definidas para não correrem o risco de um gestor interferir na meta de outro, ou para que não fiquem áreas sem gestores e cada gestor deve assumir a responsabilidade por seu resultado. Ainda, a precisão das informações permitem a adoção de medidas preventivas com maior eficácia e rapidez.

A controladoria irá coordenar os gestores no intuito de garantir a otimização dos resultados.

Para ser realizado, o processo de controle necessita de:

- estabelecimento de objetivos, metas e padrões que estejam de acordo com o resultado desejado e com os recursos disponíveis;

- acompanhamento dos objetivos, metas e padrões com o objetivo de suprir o sistema de informações como o resultado das atividades realizadas;

- comparação do efetivado com o planejado para verificação, através de relatórios de desempenho, se as variações estão dentro dos parâmetros aceitos;

- comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de ações corretivas em tempo hábil e flexibilidade para acompanhar as mudanças do ambiente organizacional;

- ação corretiva para proporcionar a alteração dos padrões ou mesmo das metas de resultados de forma eficiente e em determinado período;

- acompanhamento da ação corretiva para detectar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro.

A controladoria no processo de controle deve possibilitar avaliar se cada área está atingindo suas metas, dentro do planejado. Avaliar se o trabalho como um todo, está contribuindo para o cumprimento da missão da empresa e se as

informações econômico financeiras geradas por ela são úteis e se enquadram na realidade operacional.

### **3 INTEGRAÇÃO ENTRE O PROCESSO DECISÓRIO E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS UTILIZADO NA CONTROLADORIA**

#### **3.1 O Sistema de Informações**

Antes de se definir a integração do processo decisório e o sistema de informações gerenciais, é preciso esclarecer o que seja informação, que é precisamente o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão .

No que tange aos sistemas de informações, a teoria retrata que se bem implementados, poderão ser ferramentas importantes à disposição dos gestores nas tomadas de decisões. Caso contrário, as empresas permanecerão com o modelo tradicional onde as informações não são repassadas ou utilizadas adequadamente e as tomadas de decisões são feitas com base nas habilidades e experiências de seus gestores.

A história mostra a constante evolução dos sistemas de informações contribuindo no processo de gestão das empresas rumo à eficiência no desempenho de suas ações gerenciais. Dentre elas pode-se citar abordagem sistêmica, informação ao alcance dos gerentes como produto do sistema de planejamento e a implementação dos sistemas de informações como suporte às ações gerenciais, tanto a nível de planejamento, como nos processos de tomadas de decisões.

Muitos autores definem a informação como produto final de uma transformação de dados que se apresentará ao usuário de um sistema através de conteúdo adequado na hora exata, no intuito de atender às suas necessidades.

A informação, para ser considerada válida deverá apresentar características essenciais como, precisão, atualidade, confiabilidade, valor econômico, adequação às exigências decisórias da empresa.

Do ponto de vista mais específico de sistema de informações, examina-se o conceito à partir do entendimento da informação como resultado do tratamento de dados

Dado é a matéria-prima que o sistema vai trabalhar para transformar em informação. Vale ressaltar que o dado analisado isoladamente não possui valor e não expressa nenhum conhecimento.

Já o processamento abrange o conjunto de atividades que, para transformar os dados em informação, necessita de elementos como recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.

Enquanto que, a Informação é o produto gerado após o processamento dos dados, possuindo um valor que tem como fator primordial o de reduzir a incerteza na tomada de decisões, aumentando a qualidade decisória, quando utilizada pelos gestores.

A abordagem sobre a informação, em linhas gerais, permite observar vários aspectos em termos de finalidade, importância e do seu papel nas empresas com o propósito de habilitar cada uma a alcançar seus objetivos.

A figura 4 abaixo mostra um fluxo simplificado dos elementos pertinentes ao processamento de informações.



Assim sendo, não se deve confundir informação com dado, pois são duas figuras significativamente diferentes.

Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas.

A integração dos sistemas de informações ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e feedback, os quais, constituem requisitos para que o sistema empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados.

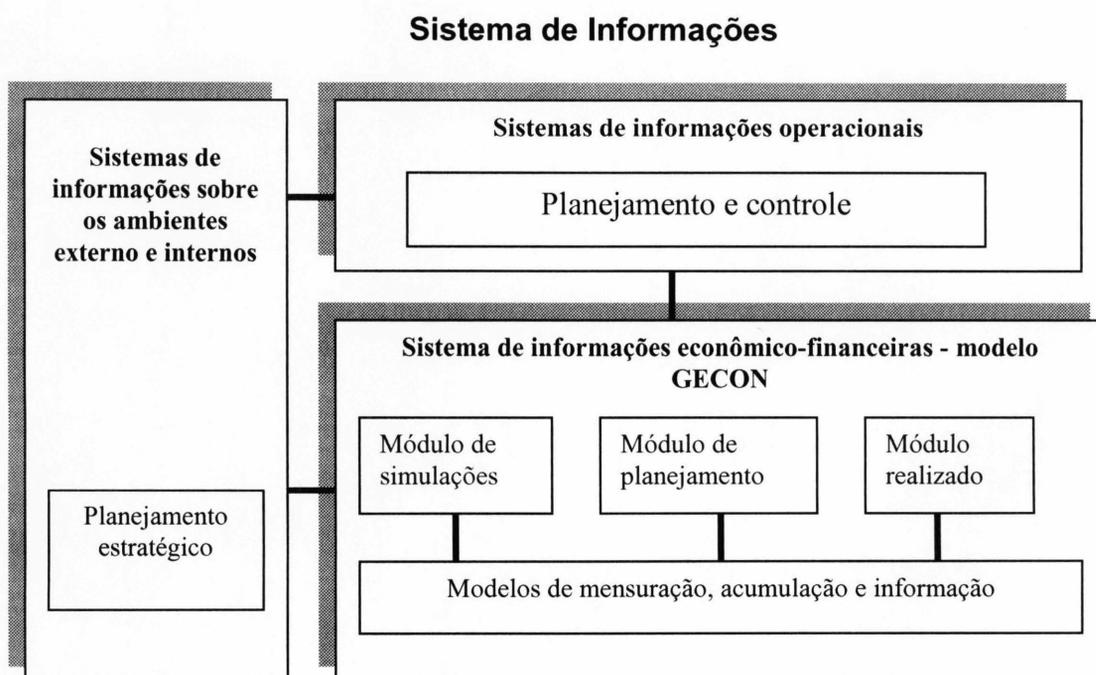
O sistema de informação é visto como um conjunto de procedimentos com a função de captar o que acontece na empresa. É também a combinação de pessoas, tecnologia, ambiente, procedimentos e controles com os quais se pretende manter os canais essenciais de comunicação, processar certas rotinas típicas de transações e alertar a administração e outros para a valorização dos eventos

internos e externos, bem como propor subsídios aos gestores na tomada de decisões inteligentes.

Entre os aspectos relevantes do papel desempenhado pelo sistema de informação no contexto empresarial, destacam-se o de dar suporte adequado ao subsistema de gestão como um todo, principalmente nas áreas de gerenciamento, planejamento, controle e execução, considerar aspectos dos ambientes externos e internos, evidenciar as diferenças entre o previsto e o realizado e identificar os problemas ao nível estratégico operacional.

### 3.2 Tipos de Subsistemas de Informações

Para cada fase do processo de gestão é necessário um subsistema de informação que atenda às características específicas da tomada de decisão, conforme demonstra a figura 5 a seguir:



### 3.2.1 Sistema de Informações sobre os Ambientes Externo e Interno

O papel desses sistemas é subsidiar os gestores durante ambientes externo e interno.

Suas características reportam-se à utilização de banco de dados, onde são armazenadas as informações de diferentes naturezas sobre o ambiente externo, que por sua própria natureza é altamente flexível e, portanto, pouco estruturado quanto às fontes (revistas especializadas, jornais, vídeos, pesquisa de mercado, etc).

### 3.2.2 Sistema de Informações Operacionais

Esses sistemas têm o papel de processar as transações planejadas e realizadas no processo físico-operacional, bem como permitir o controle físico do patrimônio da empresa.

São caracterizados por um banco de dados que compreende as variáveis das transações, tais como, datas, volumes prazos, taxas, vencimentos etc. Essas variáveis são utilizadas pelo sistema de informações econômico-financeiras, para mensuração, o planejamento e o controle de resultados.

### 3.2.3 Sistema de Informações Econômico-Financeiras – Modelo GECON

Conforme os preceitos do GECON, esses sistemas objetivam subsidiar os gestores com informações sobre os resultados das alternativas simuladas, planejadas e realizadas, em todas as fases do processo de gestão.

Os sistemas de informações GECON são estruturados nos seguintes módulos que se integram entre si e ao processo de gestão da empresa:

a) módulo de simulações - visa subsidiar os gestores durante a fase de pré-planejamento, gerando informações sobre os resultados das

alternativas simuladas, buscando identificar aquelas que otimizam os resultados;

b) módulo de planejamento - visa subsidiar os gestores durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazos, gerando informações detalhadas sobre os resultados dos eventos planejados;

c) módulo do realizado – fornece subsídio aos gestores durante a fase de controle, gerando informações detalhadas sobre os resultados dos eventos realizados em comparação aos dos eventos planejados.

Os módulos em referência, são sustentados numa base conceitual que admite os seguintes modelos:

a) modelo de decisão – compreende as variáveis associadas aos eventos que impactam a situação patrimonial da entidade ( eventos econômicos) e que se encontram sob a responsabilidade de determinado gestor;

b) modelo de mensuração – compreende um conjunto de conceitos que permitem a correta mensuração dos resultados proporcionados pelos eventos econômicos;

c) modelo de identificação e acumulação – compreende a identificação de quanto, como, onde e sob a responsabilidade de quem ocorrem os resultados da organização, permitindo a acumulação desses resultados de acordo com os eventos, as atividades, os produtos e as áreas que os geraram;

d) modelo de informação – compreende os requisitos que as informações geradas devem atender, visando subsidiar o processo de avaliação de resultados e desempenhos, intrínseco ao processo de gestão das empresas, por meio da comparação entre os resultados planejados e realizados. As informações são vistas como facilitadoras e indutoras das ações gerenciais para a otimização dos resultados.

Portanto, os estudos evidenciam que os sistemas de Informações contribuem e influem no processo de gerência através do planejamento, direção e controle; no crescimento das empresas no aumento do volume de produção e

atividades na utilização de tecnologia mais adequada para a empresa e das informações relevantes à disposição dos gestores.

Nos dias atuais, as empresas, para se modernizarem, estão se reorganizando através da utilização e da busca de mecanismos que possam contribuir como suporte aos desafios que estão enfrentando diante da abertura do mundo globalizado e que possam manter-se em constante postura de renovação com vista à sobrevivência no próximo milênio.

Para possibilitar tamanha velocidade e precisão, as empresas contam com a tecnologia aliada à informática e à telecomunicação e todo o avanço científico na área de transmissão espacial de dados.

Internamente, as empresas contam ainda com um grande número de hardware e software capazes de coletar, processar, acessar e transmitir os mais variados tipos de informações e conexões com pessoas, funções e setores, tanto internos quanto externos às organizações.

Outro fator que está provocando revolução em nossos dias e consequentemente no mundo empresarial, é a chamada era digital, uma, vez que as transações do mercado têm-se direcionado para a tecnologia digital no que concerne à forma de como as empresas compram, vendem e se comunicam.

Cabe ressaltar, que essa tecnologia digital significa acesso facilitado à informação, em todos os setores, implicando isso em que os empresários devem atentar para que os sistemas de informações de suas empresas sejam implementados, seguindo padrões de adequação, precisão e segurança rigorosos, uma vez que as informações produzidas estão cada vez mais presentes e disponíveis a todos, dentro e fora das empresas, considerando-se que hoje tudo se interliga via internet, quebrando assim o paradigma de que reter informações para si, é garantir de sobrevivência e poder.

Hoje, as informações que saem da rede eletrônica são transformadas em valor, quer sejam produtos ou serviços. Daí a rede eletrônica vem substituindo nas empresas regras formais arraigadas, pelas informais. Percebe-se cada vez mais a complexidade do mundo se inserindo no contexto empresarial e colocando em risco a sustentabilidade das empresas, principalmente quando estas não dispõem de processos de informação e decisão adequadas e eficazes que possam delinear cenários para o futuro.

### 3.3 Requisitos Básicos do Modelo Decisório

Modelo de decisão é uma definição de como vão ser combinados cursos de ação para que determinado estado da natureza seja alcançado, é um molde para escolher a alternativa a ser objetivada.

Segundo Amauri Maximiano, “a maior parte do trabalho gerencial envolve a necessidade de resolver problemas e tomar decisões.”

Para que o objetivo da empresa seja alcançado conforme planejado, é necessário que sejam definidos modelos que uniformizem esta busca de objetivos.

Na proposição de um modelo de decisão, antes de tudo, tem que ser levado em conta a racionalidade do tomador de decisão, isto é, seu esforço para maximizar a satisfação.

Nesse sentido, a decisão será tomada pela ação que produzir o melhor resultado.

O escopo do modelo de decisão é a busca da eficácia, e tem como objetivo a otimização da decisão.

A eficácia organizacional pode ser definida como o grau atingido pela empresa no cumprimento de sua missão e na consecução de seus objetivos.

O modelo de decisão objetiva alcançar a otimização do resultado em termos de empresa e de áreas. É por isso que as decisões de área devem ter como diretrizes teóricas a maximização do resultado global da empresa. Isto implica em uma harmonização da missão da área com a missão da empresa.

Existem três categorias de decisão: estratégicas, operacionais e administrativas, e para cada uma delas existe um modelo proposto. Assim, o modelo de decisão deve ser acoplado ao modelo de planejamento, execução e controle, pois são tomadas decisões em todas as fases do processo de gestão.

Segundo preconiza Guerreiro ( 1989:56-57 ),

O processo de tomada de decisões, em nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com ciclo gerencial de planejamento, execução e controle. Assim as diversas etapas analíticas do processo de tomada de decisões podem ser identificadas com cada uma das fases do ciclo gerencial:

Planejamento

- Caracterização da necessidade de decisão ou definição do problema;
- Formulação do objetivo e das alternativas de ação;
- Obtenção de informações relevantes, necessárias às alternativas de solução;
- Avaliação e classificação das alternativas em termos de contribuição para o alcance do objetivo;
- Escolher a melhor alternativa de ação.

#### Execução

- Implementação da alternativa escolhida ( ação ).

#### Controle

- Avaliação dos resultados;
- Implementação de medidas corretivas.

Portanto, o modelo de decisão deve ser um facilitador do entendimento da realidade, propiciando ao gestor antecipar e mensurar os efeitos das possíveis alternativas de ação sobre determinado evento, ou seja, as decisões devem ser tomadas sobre os eventos. O modelo de decisão pode ser caracterizado à partir das seguintes diretrizes básicas:

O modelo de decisão deve incorporar os aspectos comportamentais estabelecidos pelas crenças e valores do subsistema institucional da empresa, caracterizados e definidos no modelo de gestão, devendo estes prevalecer sobre os aspectos comportamentais individuais dos gestores;

O modelo de decisão deve incorporar um componente racional, que é fundamentado na necessidade da obtenção de resultados econômicos, mantendo assim a congruência com o modelo de gestão;

O resultado econômico é visto como a melhor medida da eficácia empresarial, sendo que o desempenho dos gestores é avaliado pelo resultado econômico estabelecido. Da mesma forma o desempenho da empresa em relação ao lugar em que estava e onde pretendia chegar é medido pelo resultado econômico. Dessa forma, fica claro que a escolha da melhor alternativa deve Ter como pressuposto o sistema de avaliação anteriormente mencionado;

O modelo de decisão deve se único, devendo ter como pressuposto o método de custeio variável, apurar as margens de contribuições em função dos

aspectos econômicos e financeiros dos eventos e em conformidade com o processo físico/operacional e estar harmonizado com a missão de cada atividade empresa e com a sua incumbência global;

A função objeto do modelo de decisão do gestor deve corresponder à otimização do resultado econômica de cada evento sob sua responsabilidade, de forma a otimizar o resultado global da empresa. Para tanto, todas as alternativas de ação formuladas e viáveis devem ser corretamente mensuradas;

O modelo de decisão não deve ser caracterizado apenas com base em uma metodologia descritiva, tendo em vista que os gestores não utilizam necessariamente os melhores modelos e que, por outro lado, esses modelos estão condicionados à informação disponível no momento;

Deve ser usada uma metodologia normativa que explore o comportamento da empresa, em vez de estudar detidamente os processos mentais dos administradores;

O modelo de decisão deve ser caracterizado considerando-se o aspecto da motivação do gestor que impulsiona a eficácia da organização.

A principal característica de um modelo de decisões de uma empresa deve residir no fato de que o processo de planejamento e controle interage com o sistema de informações, na busca da eficiência e eficácia de suas operações. Esta interação ocorre através de dois fluxos sucessivos e racionalmente ordenados.

O primeiro fluxo direciona os gerentes no sentido do planejamento estratégico para o operacional e, daí, para as etapas de execução e controle. Em cada uma dessas etapas os gerentes executam atividades relacionadas com o processo de transformar idéias, recursos e tecnologias em produtos e serviços de qualidade para os consumidores.

No segundo fluxo, que é o elemento de suporte para o processo de planejamento e controle, os dados das transações planejadas ou realizadas são tratados pelo sistema de informações contábeis de maneira consistente com o que ocorre no primeiro fluxo, através de uma integração conceitual e sistêmica, em nível de padrões, orçamento e contabilidade.

Esta forma de integração é capaz de assegurar que os gerentes tenham o suporte necessário de informações para que a análise das atividades previstas nas etapas que caracterizam seu processo de tomada de decisões seja feita de modo que os recursos da empresa sejam utilizados com eficiência e eficácia.

## **4 PLANEJAMENTO E PROCESSO DE GERAÇÃO DE LUCROS**

### **4.1 Interação de Áreas e Funções Organizacionais**

Sem planejamento pode-se dizer que a empresa fica à deriva, sem direção, pois as decisões são tomadas de súbito, sem passar pelo crivo analítico do raciocínio previamente estabelecido. Planejar é decidir antecipadamente, pois quanto melhor for o processo de planejamento melhor serão as possibilidades de crescimento com geração de lucros, possibilitando a continuidade e o progresso da organização.

O planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos. Planeja-se porque existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, produtos a fabricar, serviços a prestar. O planejamento deve ser feito da forma mais econômica possível, coordenando o uso de diferentes recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos. Assim, a empresa precisa perdurar no tempo, ter continuidade, maximizando o fluxo de benefícios para os acionistas, empregados, clientes, fornecedores e demais entidades da sociedade.

Teoricamente, a função do planejamento é assegurar a eficácia empresarial por meio da consideração cuidadosa de todos os fatores relevantes, que precedem a sua implementação, assegurando que as decisões se conformem com uma estratégia racional para o futuro da empresa.

O planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada, determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente, com o futuro em vista. ( Glautier & Underdown, 1991, p. 439 )

A interação das áreas numa determinada empresa é imprescindível para que sua missão seja cumprida a contento. Deve existir uma interação constante entre os administradores da empresa e dos órgãos operacionais.

As áreas devem elaborar seu próprio planejamento com base nas diretrizes estratégicas, das políticas e objetivos estabelecidos para a empresa. Portanto, usarão em seu planejamento os cenários que foram confeccionados para a administração, com os ajustes necessários, para incluir as variáveis de seu ambiente próximo, e assim buscarão traçar metas adequadas, de acordo com o planejamento da organização, visando contribuir para que a empresa cumpra sua missão.

Todas as áreas necessitam de planejamento estratégico, simulações, planejamento operacional, execução e controle. Para que os gestores tomem as melhores decisões é necessário que haja um modelo de gestão que incorpore um conjunto de crenças, valores e definições, que alavanque a potencialidade de corpo gerencial.

Neste sentido um bom o clima organizacional deve ser baseado na motivação, na responsabilidade e envolvimento das pessoas principalmente dos gestores que são considerados como pessoas de confiança da empresa, e portanto, devem colocar os interesses globais da organização acima dos interesses particulares da área.

A área de controladoria tem o papel de coordenar o processo de planejamento das diversas áreas e atividades, facilitar a ação dos gestores mantendo um sistema de informação econômico-financeiro que apóie todas as fases do processo decisório, de forma que os gestores otimizem o resultado de cada evento.

## **4.2 Controle**

Nas discussões sobre o controle, alguns escritores não fazem distinção entre planejamento e controle, aumentando, dessa forma, o significado do conceito de controle. Essa maneira de ver assume que o processo de gestão é, na verdade, um grande processo de controle sobre os destinos da empresa. Para efeitos didáticos, propõe-se a distinção entre os termos planejamento e controle, o que permitirá examinar o processo de gestão como um ciclo de atividades, em que é controlado o que se executou de acordo com determinado plano.

A função do controle é assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano. Isso é efetuado por um sistema de informações que fornece o feedback, o que possibilita a comparação do desempenho efetuado com as metas planejadas, sendo o controle necessário em relação aos planos de longo e de curto prazos.

No planejamento de longo prazo, o feedback trazido pela informação possibilita aos gestores avaliar o progresso conseguido em relação aos planos de longo prazo e à consecução dos objetivos neles especificados. Permite também aos gestores a revisão dos objetivos de longo prazo à luz de novas circunstâncias, que podem mostrar que aqueles objetivos não são realistas.

Muito mais esforço é colocado no controle das operações para que os objetivos contidos no orçamento anual, que são parte dos objetivos de longo prazo, sejam alcançados. O feedback da informação é parte integral do processo de controle orçamentário, mostrando-se sensível às variações operacionais em uma base diária. Seu objetivo é evidenciar variações do orçamento planejado o mais rápido possível para que a ação corretiva seja empreendida imediatamente.

Para o desempenho eficaz da função controle é necessário um sistema de informação eficiente, que revele a necessidade de ações corretivas no momento oportuno, possibilitando aos gestores julgar se seus objetivos ainda são apropriados ou não, em virtude das constantes mudanças ambientais. A função controle está intimamente ligado à função planejamento por meio do sistema de feedback que fornece informações sobre o resultado das decisões passadas. Tal sistema é necessário para avaliar a qualidade do processo decisório e seus aprimoramentos.

O sistema de feedback fornece uma grande massa de informação analítica, que é usada no processo de planejamento. Ele fornece também um modo de avaliar os objetivos planejados. Por exemplo, se o cenário econômico mudasse, a eficiência da organização dependeria de sua capacidade de reação a essa mudança, por meio da alteração dos objetivos ou das estratégias planejadas. O sistema de feedback é também um instrumento fundamental para o controle das decisões, pois fornece um meio de avaliar continuamente o desempenho planejado contra o desempenho realizado. O processo decisório, nesse sentido, envolve os ajustamentos diários pelas condições dinâmicas com o objetivo de possibilitar a escolha do curso de ação mais apropriado para a implementação das decisões estratégicas. Assim, a informação é o fluido vital de qualquer sistema e a

responsabilidade pelo desempenho de um sistema de informação adequado é a principal preocupação de qualquer administrador.

### **4.3 Resultado Ótimo e Planejamento do Lucro**

Todas as atividades da empresa devem contribuir positivamente para seu resultado. A gestão deve ser voltada para a rentabilidade, o que requer a existência de sistemas de informações que apoiem adequadamente as decisões, atividades, clientes e segmentos relacionados à área sob sua responsabilidade, permitindo que atuem permanentemente em busca da eficiência e eficácia de suas atividades.

Planejamento é um instrumento de otimização do todo. Existe uma tendência do gestor da área a otimizar apenas sua própria área de atuação, em detrimento das demais.

Planejamento é um compromisso, não uma previsão ou expectativa de uma área qualquer.

Otimização é uma decorrência da competência das pessoas, das situações ambientais; é o melhor que o gestor pode fazer, de acordo com as limitações ambientais.

O planejamento estratégico da empresa é igual à soma dos planejamentos das partes e tem de vir sempre de baixo para cima. É interativo e deve ter o envolvimento de todos. Otimizar envolve gerenciar conflitos. Na empresa há gerentes de vendas, de produtos e produção de várias áreas. Assim, a solução encontrada para os conflitos em suas áreas gerará a otimização.

Cada empresa, em cada ramo de atividade, terá seu próprio custo de oportunidade, devendo os gestores organizacionais otimizar o resultado obtido em relação a esse aludido custo.

O lucro da empresa é fruto do trabalho bem realizado, da qualidade de sua gerência, da sua eficiência, de sua eficácia, de sua capacidade de agregar valor aos insumos utilizados, de forma coerente com as necessidades identificadas e de situações fortuitas, imprevisíveis.

## 5 CONCLUSÃO

O mercado atual exige que as empresas estejam mais preparadas para as rápidas e constantes mudanças e a informação é a chave para acompanhar tais tendências e estar sempre à frente dos concorrentes.

Neste sentido, a controladoria como órgão responsável pelo sistema de controle e planejamento ocupa posição de destaque, pois dispõe de ferramentas que transformam dados contábeis e financeiros em informações essenciais aos gestores para a administração do negócio. A figura do controller também deve ser mais explorada no sentido de saber utilizar suas habilidades, pois ele é o profissional que está diretamente envolvido no planejamento, controle e execução das tarefas e informações que servem de base para a gestão administrativa. Além de ter uma visão voltada ao ambiente externo para perceber as mudanças que o mercado exige.

A controladoria não é um método voltado ao como fazer, ela consiste, basicamente, em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Para a correta compreensão devemos cindi-la em dois enfoques: o primeiro como órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa, respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações. O segundo como ramo do conhecimento humano, apoiada na teoria da contabilidade, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias à modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que dão suporte adequado às necessidades informativas dos gestores e os induzem durante o processo de gestão às melhores decisões.

A controladoria é, portanto, agente capaz de oferecer informações consistentes, relevantes e rápidas, para subsidiar o processo de tomada de decisões e proporcionar, dessa forma, um diferencial competitivo para a empresa, além de ter estreita participação em todas as fases do processo de gestão - planejamento, execução e controle, bem como na mensuração de desempenho e condução da organização a uma melhor eficácia, zelando pela sua continuidade.

Uma controladoria ágil e eficiente é primordial para o sucesso de nossas organizações e, por isso, deve ser cada vez mais difundido o seu conceito e a sua

utilização. São inumeráveis os benefícios do uso generalizado da controladoria em todas as empresas brasileiras, não só nas grandes, como também nas de pequeno e médio porte, pois uma visão estratégica, proporcionada pela aplicação dos conceitos e recursos da controladoria, pode ser fator determinante para o sucesso de uma organização, auxiliando as pequenas e médias empresas a se tornarem grandes e, contribuindo, dessa forma, para o desenvolvimento do nosso país.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CATELLI, Armando. **Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

FEGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO Paulo César. **Controladoria Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A . C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas 1999.

KAGAMA, Masayuki. **Introdução à Controladoria – conceitos, sistemas e implementações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSIMANN, Clara P., FISCH Sílvio. **Controladoria Seu papel na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria, gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ Jr., José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão – Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHIDT, P. **Controladoria agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

JOHNSSON, Marcelo Eduardo; FRANCISCO Filho, Valter Pereira. **Controladoria**. Disponível em: [www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/5.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/5.pdf). Acesso em: 12 abril 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Trabalhos Escolares**. Disponível em [www.bu.ufsc.br/cac/RedacaoTrabalho.html](http://www.bu.ufsc.br/cac/RedacaoTrabalho.html). Acesso em 15 maio 2007.