

## **A CONTROLADORIA E O SISTEMA ERP (*ENTERPRISE RESOURCE PLANNING*) NO CONTROLE DA GESTÃO DE INFORMAÇÕES**

Maurício Ernesto Nunes Travassos, UEL (mauricio\_travassos@yahoo.com.br)

Natália Nakay Guandalini, UEL, (nah\_nakay@hotmail.com)

### **RESUMO**

Esta pesquisa buscou relacionar a Controladoria e o Sistema de Informação nas organizações, bem como destacar a ferramenta ERP (Enterprise Resource Planning), um sistema integrado de gestão utilizado para o gerenciamento das informações da empresa. O estudo foi conduzido através de pesquisa bibliográfica, no qual o assunto pôde ser analisado e discutido. Para tanto, foram consultados publicações de livros e artigos sobre a Controladoria e o Sistema de Informação. Primeiro foi contextualizado a Controladoria, sua área de atuação e sua posição frente a gestão corporativa. Então foi feita uma análise da controladoria em relação ao Sistema de Informações e discutido sobre a ferramenta que integra os dados das atividades e processos organizacionais, descrito a integração entre a controladoria e as diversas áreas da empresa e por fim discutido a integração da ferramenta ERP na Controladoria. Como resultado foi realizado um quadro com as funções da Controladoria nos controles de gestão e as funcionalidades do sistema ERP, bem como os seus impactos nas funções de controle de gestão. A Controladoria é uma área integradora e em contínuo desenvolvimento, necessária para gestão de informações das organizações, que com a ferramenta ERP pode desenvolver diversas funções que colaborem para o desenvolvimento da empresa.

**Palavras chave:** Controladoria; Sistema de informações; Ferramenta ERP; Organizações.

## 1 INTRODUÇÃO

Com os avanços na sociedade, bem como nos modelos de mercado, as organizações tiveram que aprimorar suas técnicas estratégicas para poder sobreviver. Para que empresas possam desenvolver estratégias eficientes e eficazes é necessário a garantia de informações adequadas para o desenvolvimento do processo decisório, bem como da integração de informações entre as áreas a fim de observar a empresa de forma holística.

Para que as informações cheguem de forma correta é essencial o controle de informações. Inicialmente, o controle de informações decorriam da área de contabilidade e restringiam-se ao registro de informações para a prestação de contas (MARTIN, 2002). Com o passar dos anos, devido a eficiente utilização de informações contábeis, não somente para fins de prestação de contas, o controle de informações ganhou notoriedade dentro de muitas empresas. Visto essa notoriedade foi se formando uma área específica para a análise de informações, discriminada como Controladoria.

A Controladoria, apesar de ser uma área primordialmente contábil, também tem o seu caráter gerencial e estratégico, uma vez que utiliza de dados contábeis para gerenciar atividades empresariais. A Controladoria tem a obrigação de empregar esforços para certificar-se do cumprimento da missão e da continuidade da empresa (MOSIMANN; FISCH, 1999). Martin (2002) ainda acrescenta que a Controladoria associada ao modelo contábil-financeiro, não apenas trabalha com os dados já realizados, mas também, e principalmente, projeta e simula cenários futuros a fim de explorar oportunidades e se defender frente aos riscos do mercado.

Os dados analisados pela controladoria são diversos. Para isso é necessário que profissionais da área, denominados como *controllers*, tenham formação profissional e estejam engajados em assuntos administrativos da empresa. Além disso, os *controllers* precisam estar informados tanto sobre o ambiente interno quanto externo da organização, para que se possa levar informações coesas aos seus superiores (BEUREN *in* SCHIMID, 2002)

Além dos profissionais qualificados, com os avanços na tecnologia da informação, as empresas passaram a empregar sistemas computacionais. Com o giro dos negócios e a grande quantidade de dados nas atividades e nos processos, a área de Controladoria necessita do suporte da área de Sistema de Informação para criar os cenários e planejar as decisões. Arima (2002) cita que uma das bases da estratégia atualmente é se aliar as forças da tecnologia.

Nesse relacionamento há uma ferramenta importante na integração entre essas e as demais áreas da empresa. A ferramenta ERP (*Enterprise Resource Planning*), é um sistema que integra os diversos dados gerados pelos processos da empresa de forma única e contínua. É um instrumento para a melhoria dos processos administrativos, como produção, compras e distribuição.

A relação dessa ferramenta e a Controladoria é uma importante questão a ser investigada. Primeiramente, averiguar quais pontos o sistema de informação pode colaborar com a Controladoria no suporte à estratégia empresarial lançando mão da ferramenta de integração ERP. O outro ponto é a relação entre o sistema de informação e os profissionais da área, essencial para o bom funcionamento da controladoria empresarial. É neste sentido que este artigo tem por objetivo contextualizar a Controladoria frente ao Sistema de Informação, e assim analisar como a ferramenta pode ser utilizada para o desenvolvimento estratégico empresarial.

Este estudo descritivo, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, uma vez que envolve levantamento de base teórica. Para esta pesquisa utilizou-se de materiais já publicados como livros e artigos. Foram abordados temas sobre a Controladoria, a Controladoria de Gestão e profissional da área, o *controller*. Em seguida foram trabalhados, conforme a investigação bibliográfica, os temas Controladoria e o Sistema de Informação, assim como a ferramenta de controle (sistema ERP). Por fim, foi discutido sobre impactos do sistema ERP na controladoria.

## **2 A CONTROLADORIA E O SISTEMA DE INFORMAÇÃO**

### **2.1 A contabilidade gerencial e a controladoria**

Com as constantes mudanças ocorridas na sociedade e na economia, as empresas aderiram aos novos modelos de gestão para tornarem-se mais competitivas e para se adequarem às novas regras de mercado. As mudanças tecnológicas e o processo de globalização tornaram essas mudanças cada vez mais rápidas. Desta maneira, as empresas tiveram que remodelar sua gestão conforme a inconstância do ambiente e da sociedade.

A área da contabilidade, também sofreu mudanças quanto às suas funcionalidades e se aproximou cada vez mais da gestão empresarial. Com essa aproximação a contabilidade deixou de ser um setor necessariamente para fins fiscais e legais e passou a ser requisitada

também no desenvolvimento de setores analíticos e de gestão das empresas. Neste sentido Padoveze (2003) sintetiza além da área legal/fiscal mais duas grandes áreas contábeis: a área analítica, como a gestão de impostos e análises de balanços; e a área gerencial, como o auxílio nos orçamentos e projeções e acompanhamento de negócios.

As novas áreas contábeis geraram agregações de funções que até então não lhe eram atribuídas, como o caso da análise de informações contábeis, na qual é utilizada como ferramenta para mensurar o real resultado da empresa. No momento em que essas informações necessitam ser mais precisas e confiáveis, foi necessário o desenvolvimento do gestor contábil para melhor atender a demanda da empresa. Neste momento aprimoraram-se os controles, balanços e demonstrações de resultados.

Segundo Padoveze (1999) a Contabilidade Gerencial pode ser descrita como um processo pela qual a informação contábil é identificada, mensurada, analisada, interpretada e comunicada para ser utilizada no processo de gestão. Frezatti et al. (2007), descreve como os principais pontos da Contabilidade Gerencial a composição do processo, a informação para usuários, o apoio ao processo decisório e a conexão com os objetivos da entidade. A descrição de cada ponto pode ser descrita da seguinte maneira:

- Composição do processo: refere-se ao trato das informações, sua identificação, como são trabalhadas, a análise a interpretação e a comunicação;
- Produção de informações: refere-se a informações disponibilizadas para os usuários internos e repassadas para serem utilizadas no processo de gestão;
- Apoio ao processo decisório: traz a visão contábil para cada cenário;
- A conexão com os objetivos da entidade: significa estar alinhado com os gestores visando os objetivos da organização.

Portanto a Contabilidade Gerencial promove uma forma de relacionamento entre a Contabilidade e a Administração da Empresa, no qual informações contábeis são fornecidas e analisadas com o intuito de melhor administrar as empresas. Esse contexto também foi sendo abordado e aprofundado com o desenvolvimento da Controladoria.

A Controladoria tem por função o controle de informações, que devem estar vinculados aos objetivos e metas previamente estabelecidos (BEUREN, 2007). É possível utilizar informações anteriores para assim prever situações futuras, o que conseqüentemente gera novas informações. Essas informações podem traduzir-se em uma capacidade detecção de falhas ou oportunidades de uma área da empresa, o que acarretaria em melhor desempenho e qualidade empresarial.

Borinelli (2006) afirma que ainda não há uma unanimidade entre os autores sobre a Controladoria, e o seu quadro teórico de referência ainda encontra-se em desenvolvimento. A definição dos conceitos de Controladoria, como ela funciona e como se materializa nas organizações apresentam grande diversidade de ideias.

Devido a essa diversidade, Borinelli (2006) fez um quadro no qual retrata as diversas definições e seus respectivos autores, conforme ele verificou a maioria dos autores definem a Controladoria enquanto unidade organizacional, e poucos a definem como ramo do conhecimento.

Tabela 1 – Definições de controladoria enquanto ramo de conhecimento, segundo a literatura.

AUTORES	DEFINIÇÃO
Almeida et al. (in CATELLI, 2001, P. 344)	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 Informação e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.
Garcia (2003, p. 67-68)	Apoia-se na teoria da contabilidade, sendo suportada por várias disciplinas, com o objetivo de estabelecer toda base conceitual de sua atuação, contribuindo para o processo de gestão da organização. É responsável pela base conceitual que permite a sua aplicabilidade nas organizações.
Mosimann e Fisch (1999, p. 88)	Corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica.
Mosimann e Fisch (1999, p. 88)	Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.
Pereira (1991, p.51)	Conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los.

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006)

Alguns autores vinculam a Controladoria a gestão econômica, enquanto outros se referem a ela com uma visão multidisciplinar. Há teorias que colocam a Contabilidade como base a Controladoria, já outras ampliam essa base para diversas áreas e conjunto de conhecimentos. No entanto, segundo as definições levantadas, pode-se perceber que a Controladoria é caracterizada nos processos de gestão, ou seja, ela está atrelada a um propósito de gerenciamento, de controles e de decisões.

Algumas funções são atribuídas para a controladoria. No que se refere ao controle gerencial, Lira (2010) sintetiza cinco funções atribuídas aos funcionários da área.

Tabela 2 – Funções da Controladoria no Controle de Gestão

<b>Funções da Controladoria no Controle de Gestão</b>	<b>Principais Atividades de Controladoria Vinculados à Função</b>	<b>Autores</b>
<b>Função gestão da informação</b>	Modelagem e gerenciamento do sistema de informação gerencial	Almeida et al (2001); Almeida, Parisi e Pereira (2001); Borinelli (2006); Figueiredo (1997) Oliveira et al. (2002); Santos (2004)
	Suporte ao processo de gestão com informações	
	Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação.	
	Atender aos agentes de mercado	
<b>Função gerencial estratégica</b>	Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento	Figueiredo (1997); Borinelli (2006); Collatto, Reginato, Nascimento (2006); Peleias (2002); Kanitz (1978)
	Elaborar, coordenar e assessorar o planejamento da organização e das áreas	
	Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração dos orçamentos das áreas	
<b>Função Avaliação de desempenhos</b>	Mensurar o grau de eficiência da organização, pelo desempenho atingido, metas <i>versus</i> realizado	Figueiredo (1997); Borinelli (2006);
	Oferecer subsídios adequados ao processo de melhoria contínua da empresa	
<b>Função de custos</b>	Desenvolver, manter e gerenciar o sistema de custos	Borinelli (2006) Collatto, Reginato, Nascimento (2006) Kanitz (1978)
	Elaborar análises gerenciais e estratégicas referentes à viabilidade de lançamentos de produtos e serviços, resultados de produtos e serviços, de linhas de negociações e de clientes	
<b>Função gestão de riscos</b>	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos o negócio, bem como os seus possíveis efeitos, dessa forma mitigando os riscos.	Almeida, Parisi e Pereira (2001); Pereira (1991); Silva, Gallo e Perreira (2006)

Fonte: Baseado em Lira (2010).

Como pode-se observar as funções e atividades de controle de gestão são diversos e abrangem grande parte das áreas e das etapas gerencias. Portanto a Controladoria não se preocupa somente com os aspectos financeiros da empresa, mas também com as ações do homem frente aos resultados de uma organização. Sendo assim, é de suma importância a abordagem da Controladoria para a Gestão Empresarial. Neste sentido, os próximos itens abordarão a relação da Controladoria e a Gestão Empresarial, bem como o profissional *controller*.

## 2.2 Controladoria e Gestão empresarial

A gestão pode ser entendida como a forma que é administrada a empresa, ou seja, como ela é conduzida através dos processos de planejamento, organização, direção e controle,

visando atingir suas metas e objetivos. A Controladoria tem a função de dar o suporte a esses processos ao trazer diversas informações.

Esse aporte as decisões demonstra que a Controladoria deve tomar vertentes estratégicas com o objetivo de auxiliar na competitividade organizacional. Segundo Martin (2002) a Controladoria nunca deve deixar de trazer um apoio operacional, porém ela precisa ser continuamente modelada estrategicamente, para que atenda às necessidades da gestão moderna.

Para Figueiredo e Caggiano (2008) a Controladoria surgiu entre outras razões devido a importância da gestão financeira das empresas. A complexidade da organização e dos fatores externos, como interferências governamentais, alta concorrência visão social dos clientes e relacionamento com os demais públicos de relacionamento, dificultou a gestão e a Controladoria se tornou cada vez mais necessária no processo de condução dos negócios.

Apesar da grande mudança, esse cenário ainda não representa o todo quando se fala das empresas, uma parte delas não tem nem o setor de contabilidade. Nesses casos o serviço contábil está sendo realizado externamente e a contabilidade ainda é vista como agente necessário para atender o Fisco. Segundo Martins (2002) no Brasil do início da década de 2000, 80% dos contadores se dedicam tão somente a contabilidade externa ou financeira. Esse dado demonstra que até então muitos alunos que se formavam em contabilidade seguiam na carreira profissional atuando em escritórios contábeis.

Porém nas empresas de médio e grande porte a incidência de uma contabilidade que apoia a administração e empresas com setores de controladoria é bem maior. Esse cenário pode ser justificado pelo maior montante de capital a investir, pela necessidade de um controle mais rígido das informações, pela opção da alta administração entre outros fatores.

Para Nascimento e Reginato (2009) o ambiente atual, no qual há uma série de dificuldades para administrar uma organização, em que para cada escolha da empresa é necessário estudar diversos fatores internos e externos, a Controladoria tem a função de tomar decisões eficazes. Visando sempre objetivos desenhados, analisando e procurando soluções para cada desvio no caminho da busca dos resultados, e principalmente repassando aos superiores informações corretas sobre as operações passadas e presentes, a fim de demonstrar a integridade do processo decisório.

A Controladoria tem como finalidade garantir informações adequadas ao processo de decisão (FIGUEREDO; CAGGIANO, 2008), e pode ter funções diversas dependendo da sua dimensão na empresa. Contudo ela consiste em dar suporte ao processo de decisão,

monitorando as atividades da empresa, juntamente com o suporte de sistemas de informações. (NASCIMENTO; REGINATO 2009). Nesse novo cenário é que o profissional da área de controladoria tenha habilidades administrativas, como planejamento, organização e controle e conhecimento abrangente sobre a contabilidade para êxito na sua atuação.

### **2.3 O Profissional da Controladoria**

O *controller* é a denominação dada ao profissional de controladoria, ele necessita de vários requisitos para desenvolver uma boa atuação. A diversidade e aprofundamento desses requisitos irão depender de vários fatores, como o tamanho da organização, a forma de trabalho da empresa, seu posicionamento no mercado e a autonomia que lhe é oferecida.

Alguns atributos descritos por Beuren (*in* SCHMIDT, 2002) são a informação, motivação coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Esses atributos se misturam com os atributos de um bom gestor. Em ambos os casos para se organizar e trabalhar com uma equipe, posicionamentos em relação a avaliação, motivação e acompanhamento são necessários assim como o planejamento e coordenação.

O papel do *controller* em determinadas organizações é ser o chefe da contabilidade, em outras além desse papel há outro que caminha junto com o papel de um profissional da área financeira. Além dessas funções Beuren (*in* SCHMIDT, 2002) também agrega ao *controller* um papel mais relacionado com o planejamento estratégico da empresa, ou seja, com o processo de tomada de decisões da organização, visto que esse profissional tem amplo e profundo conhecimento da empresa, somando-se aos conhecimentos contábeis e financeiros. Para tanto também é necessário o relacionamento com as outras áreas da organização para avaliar a dinâmica dos negócios e estudar as tendências e desenvolvimento do mercado.

### **2.4 A controladoria e o Sistema de Informação**

Conforme Nascimento e Reginato (2009) o controle de dados e informações formam o sistema de informações da empresa. Esse sistema contempla os dados econômicos da empresa, inclusive o contábil, os custos, ativos, patrimônio, estoques, entre outros dados os quais são necessários para que o setor de controladoria exerça suas atividades. Para Borges et al. (2005) o sistema de informação deve integrar princípios e métodos de gestão, avaliação, economia, engenharia, informática e matemática aplicada.



O sistema de informação está intimamente atrelada às tecnologias. Pesquisas tecnológicas são desenvolvidas para alcançar soluções mais rápidas e eficientes em todo o processo administrativo. Desta forma, esta área integra a visão de estratégia, liderança e empreendedorismo.

O sistema de informações das empresas no mundo atual deve ser bem organizado e planejado, independentemente do tamanho ou valor da organização. Segundo Arima (*in* SCHMIDT, 2002) a efetividade do sistema de informações, somada ao capital humano disponível tem sido o diferencial para alcançar a competitividade no mercado.

Além disso, o banco de dados do sistema de informações deve ser confiável, para que as tomadas de decisão sejam assertivas tanto em relação a um produto, uma linha de produção, um setor ou uma filial. O controle das informações dá o direcionamento de como as atividades da organização estão sendo geridas. Segundo essa vertente, a contabilidade é o ponto de partida como suporte para as decisões da controladoria. Moura e Beuren (2003) definem que os sistemas atuais estão voltados para dar suporte às decisões empresariais relacionadas com o mercado no qual a organização atual.

Segundo Moura e Beuren (2003) o *controller* orienta os gestores quanto a direção e ao controle das atividades empresariais, posto que ele é o responsável pelo sistema de informações da empresa. Esse posicionamento define bem a importância da conexão entre a controladoria e o sistema de informações, segundo ele o profissional de controladoria atua utilizando a ferramentas de sistema de informações para dar o suporte necessário a gestão da organização.

Apesar da controladoria e sistema de informações possuírem objetivos e métodos diferentes, a integração das duas áreas é importante para o alcance de suas funções. Por sua vez, o bom funcionamento destas duas áreas são decisivos para a saúde dos negócios. O ciclo de evolução dos negócios deve ser um ciclo virtuoso, no qual a alta administração toma uma decisão que vão gerar ações, e destas ações são recolhidas informações que voltam a alta administração. A controladoria atua fornecendo as informações, ela faz parte do ciclo repassando os dados necessários para que a alta gestão escolha as decisões adequadas visando o objetivo da empresa.

## 2.5 Ferramenta de controle: Sistemas ERP

Nos últimos anos a tecnologia tem avançado muito rapidamente, e com esse avanço os sistemas de informação se desenvolveram significativamente. As maiores evoluções foram no uso de ferramentas para o campo estratégico, no controle de informações, na divulgação de resultados e principalmente na tecnologia da informação.

Essa evolução foi importante para o aprimoramento no controle de dados e emissão de relatórios, ou seja, dados seguros para gerar informações úteis. Para o controle desses dados é necessário um aporte grande da área de tecnologia da informação, mas é também necessário o conhecimento contábil-financeiro para fazer a leitura dos dados e para organizar as informações em grupos, como custos e despesas.

Um sistema muito utilizado atualmente é o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), que são sistemas integrados de gestão, os quais armazenam informações dos vários setores da empresa almejando alcançar uma análise consolidada dos dados e das diversas atividades executadas nos diferentes setores.

Para Borenstein (*in* SCHMIDT, 2002), começou-se a testemunhar entre as décadas de 1980 e 1990 uma nova forma de gerir as informações. A visão operacional e local foi sendo deixada de lado para ser adotada uma visão global e sistêmica, integrada e interdisciplinar.

Indubitavelmente a principal característica dessa nova visão é o foco na integração. O sistema é controlado por meio da integração dos dados e as informações geradas agregam vários fatores comparativos.

Segundo Moura e Beuren (2003), por meio da integração dos processos, das funcionalidades, dos sistemas nos computadores e dos objetivos estratégicos, é que pode ser alcançada a necessária gestão da informação. Essa nova abordagem trouxe consigo os sistemas integrados (ERP), sistemas empresariais que integram os fluxos de informações financeiras, contábeis, de produção, de pessoal, logística, de compras, informações sobre clientes e fornecedores e outras informações internas e externas a organização.

O sistema ERP tem como objetivo desfazer a fragmentação dos dados. Esse é um fator que acarreta diversos problemas para a empresa, como falta de conhecimento sobre informações dos custos e despesas, bem como problemas operacionais que podem comprometer a qualidade do produto ou serviço. Os dados fragmentados armazenados em apenas um computador, em unidades que não se comunicam ou até mesmo dados não registrados, deixam os gestores sem o norte preciso para a tomada de decisões.

A Estrutura de um sistema ERP segundo Borenstein (*in* SCHMIDT, 2002), consiste em manter uma base de dados central e módulos funcionais. Os módulos representam os setores da empresa, esses irão fornecer os dados de suas atividades a fim de alimentar a base central. Ao implantar esse novo sistema, as organizações podem escolher instalar todos os módulos ou apenas aqueles que lhe convém.

## **2.6 A Controladoria e a integração com as diversas áreas da empresa**

Assim como o sistema ERP deve estar integrado com as diversas áreas da empresa, a tomada de decisão também deve envolver variadas áreas. Para tanto alguns posicionamentos só poderão ser questionados quando houver uma visão de outro setor, ou seja, algumas atividades que poderiam ser diferentes para agregar mais valor a empresa só são passíveis de visualização por setores fora das atividades rotineiras.

Essa visão do todo pode vir da Controladoria em ação conjunta com as ferramentas do Sistema de Informação da empresa. Com relatórios contábeis e financeiros específicos pode-se visualizar a posição dos setores da empresa. Setores que a priori parecem estar muito bem ajustados e que exercem suficientemente bem a sua função, devem ser questionados e reajustados devido a negatividade de suas contas ou ao extrapolarem os orçamentos.

Ao usar as ferramentas do sistema de Informações e seus relatórios, o *controller* tem uma informação muito importante para repassar posições aos gestores ou propriamente para as suas os as tomadas de decisões na empresa.

Para tanto a figura do *controller* precisa ter vários atributos de gestão, assim como a comunicação efetiva com as demais áreas, a fim de coletar dados quantitativos, e também para agregar dados qualitativos.

Exemplo descrito por Martin (2002) é que a contabilidade ainda não é capaz de medir o valor dos recursos intangíveis da empresa, e tendo em vista que estes itens fazem parte significativa do êxito organizacional, a contabilidade precisa se relacionar com as áreas que detém essa informação ao apontar direções a seguir para os gestores, ou seja, o *controller* é um profissional que não deve ter apenas com conhecimentos contábeis, mas também conhecimentos dos demais setores da empresa assim como do setor no qual ela atua. Auxiliando construção de outros indicadores além do contábil e financeiro, ou ainda agregando indicadores a esses, para que formem uma base cada vez mais abrangente de informações visando a tomada de decisão.

Nessa vertente de que o *controller* deve conhecer sobre outras áreas, ele precisa analisar o posicionamento e relação da empresa com os clientes, assim como a satisfação desses. Confirmando essa posição Martin (2002) diz que o bom julgamento da empresa não deve estar atrelado apenas ao retorno a seus investidores, pois esse retorno apenas será contínuo ao ponto que haja a manutenção da satisfação e preferência do cliente em relação aos produtos e serviços.

Relatórios utilizados pela controladoria devem conter informações reais da organização, para tanto é necessário que todas as áreas contribuam positivamente visando alcançar dados cada vez mais próximos da exatidão.

### **3. IMPACTOS DO SISTEMA ERP NAS FUNÇÕES DE GESTÃO DA CONTROLADORIA**

Após descrito e revisado o conceito de Controladoria e inserido no contexto o Sistema de Informação, principalmente o sistema ERP, pode-se iniciar uma discussão sobre ambos, contextualizando a informação no processo de decisão e o suporte gerado pela ferramenta de integração dos dados gerados pelos processos.

Conforme Martin (2002) um modelo em qualquer campo do conhecimento será válido, somente se favorecer a produção de informações úteis e capaz de atender a tomada de decisões. É citado também que quanto maior for o nível de complexidade do ambiente, maior número de variáveis, e quanto maior a influência de fatores externos, maior deve ser a complexidade do modelo, que deve também representar essas diversas variáveis, e ser capaz de trabalhar num ambiente visando dimensões futuras, como aborda Borenstein (*in* SCHMIDT, 2002).

Com o grande conjunto de dados e variáveis necessárias para se manter competitivo no mercado. Essas variáveis possíveis ações como queda nas vendas e aumento de uma taxa utilizada em uma das demandas da empresa, podem ser trabalhadas e relacionadas com as diversas áreas da organização. Tendo em vista que há dados reais dos diversos setores no sistema integrado, essa relação pode ser encontrada e trabalhada de forma mais exata.

Esse contexto de necessidade da informação para planejar, controlar e tomar a decisão mais coerente e correta demonstra a importância do sistema ERP. Com um sistema bem implantado, organizado e com acompanhamentos e monitoramentos constantes, haverá informações precisas que servirão de base para a tomada de decisão.

Com base no que foi discutido anteriormente é possível afirmar que com o aumento da complexidade interna e externa das organizações foi exigido um aprimoramento da Controladoria. Assim sendo, as funções da Controladoria necessitaram do suporte do sistema ERP para o alcance de seus objetivos. Baseado em Lira (2010) observa-se alguns possíveis impactos do sistema ERP nas funções de controle de gestão:

Tabela 3 – Possíveis impactos do sistema ERP no controle de Gestão

<b>Funções da Controladoria no controle Gerencial</b>	<b>Funcionalidades do Sistema ERP</b>	<b>Impactos nas funções de controladoria de gestão com o Sistema ERP</b>
<b>Função gestão da Informação</b>	Gestão integrada e integração da informação	Eliminação de retrabalho, redução de custos administrativos e maior eficiência operacional.
	Suporte ao sistema de informação	Cria um abrangente conjunto de dados detalhados e atualizados.
	Padronização na base de dados	Melhoria na qualidade das informações gerenciais
<b>Função gerencial estratégica</b>	Base de dados única	Possibilidade de visão holística da empresa
	Gestão de <i>performance</i>	Melhoria no processo de negócio e facilitação da implementação estratégica
	Processo orçamentário	Agilidade nos processos orçamentários
	Planejamento e controle	previsões de cenários futuros
<b>Função avaliação de desempenho</b>	Processo orçamentário	Controle e acompanhamento entre o real <i>versus</i> orçado
<b>Função gestão de custos</b>	Controle de custos	Controle de custos orçado por produto, controle de despesas por centro de custos
<b>Função gestão de riscos</b>	Suporte a todos os processos	Atendimento a requisitos legais, com altos níveis de complexidade e conformidade.

Fonte: Elaborado pelo autor. Baseado em Lira (2010).

Os impactos do sistema ERP na controladoria dependem de uma boa implementação do sistema. Para esta implantação deve haver colaboração de todos os gestores, mesmo que haja relutância na implantação, todos os envolvidos devem aderir a fim de que haja sucesso. Essa aderência deve ser repassada para todos os funcionários, e realizado um plano de ação para que todos sejam efetivamente incluídos e instruídos sobre o censo de prioridade de implantação visando o aprimoramento da gestão.

Visando a informação aos administradores, a Controladoria pode contar com o sistema integrado para gerar relatórios gerenciais, relatórios esses que podem envolver as diversas áreas da empresa. Um exemplo é um relatório que pode ser desenvolvido para cruzar informações entre o setor contábil e financeiro, trazendo assim informações não encontradas quando o controle é feito de forma separada.

Com dados integrados numa mesma base, há a possibilidade de se fazer projeções visando a manutenção da organização, seja para o crescimento ou a continuidade no mercado. Dados de diversas áreas podem ser agrupados a fim de visualizar o ambiente geral da empresa para ser comparada ao ambiente externo e a cenários futuros. Projeções de mercado, uma alavancagem nas vendas, estudo sobre uma nova filial, diversos outros processos e situação podem ser mais bem estudados quando há esse o conjunto de informações.

Isso não significa dizer que sem a ferramenta essas ações não podem ser estudadas e nem tomadas as decisões certas, contudo com o conglomerado de informações e o posicionamento da empresa dentro de uma visão holística, traz um ganho de competitividade e uma base mais sólida para a tomada de decisões.

A ferramenta ERP também pode ser prejudicial quando implantada sem um bom planejamento, ou ocorrer alguns problemas como observado no trabalho de Borges et al. (2005). Processos e atividades não levadas em consideração ao se desenhar como funcionará e será alimentado o sistema, pode trazer informações erradas que acarretarão em graves problemas a gestão. Setores envolvidos na integração que tenham diretores contrários a implantação ou funcionários resistentes a mudança, também são fatores que afetam negativamente o trabalho com as informações.

As dificuldades na implantação e no funcionamento do sistema integrado devem ser trabalhadas em conjunto entre a Controladoria, a área de Sistema de Informação e as diversas áreas da empresa, visando os objetivos da organização.

Portanto o sistema integrado é uma ferramenta útil a Controladoria. Tendo em vista que conforme a literatura, a Controladoria é enquadrada nos processos de gestão e é responsável por parte do fornecimento de informações necessárias para a tomada de decisão. Essas informações podem ser geradas e manipuladas pelo sistema ERP relacionando-se assim como um grande aliado a Controladoria.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do estudo na teoria, constatou-se que a Controladoria é uma área a ser cada vez mais desenvolvida e utilizada nas organizações. Ela foi criada a partir de uma necessidade de aprimoramento da Contabilidade. No momento em que as empresas necessitam dos conceitos contábeis e financeiros para dar suporte a tomada de decisões, a Controladoria surgiu no cenário corporativo e fez esse papel até então não demandado.

Para exercer sua função ela precisa de um sistema de informações sólido, que traga dados corretos nos momentos oportunos. A ferramenta citada recentemente para o controle de informações são os sistemas ERP, sistemas integrados que envolvem vários departamentos da organização. Essa ferramenta pode trabalhar em conjunto com a Controladoria, agregando valor as informações e trazendo uma base mais sólida para a tomada de decisões.

Verificou-se que a Controladoria exerce diversas funções na empresa, inclusive as de gestão, sendo elas: funções de gestão da informação, função de gestão estratégica, função de avaliação de desempenho, função de gestão de custos e a função de gestão de riscos. Dentro de cada uma dessas funções o sistema ERP pode corroborar para melhores resultados de seus objetivos, o que foi apontado neste trabalho.

A partir dessa pesquisa pôde ser apontado alguns temas para futuros estudos, como pesquisas sobre o custo para implantação de um sistema ERP e a operacionalização desse sistema em algum tipo de empresa.

Controladoria é uma importante área na gestão empresarial no que se refere ao controle de informações. Ela traz consigo conhecimentos contábeis, tornando a contabilidade uma ferramenta essencial para as empresas que querem e precisam de uma boa gestão das informações do seu patrimônio e dos seus negócios.

## REFERÊNCIAS

- ARIMA, C. H.; Sistemas de informações gerenciais. *In*: SCHMIDT, P. (Org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BEUREN, I. M.; O papel da controladoria no processo de gestão. *In*: SCHMIDT, P. (Org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BEUREN, M. I.; FIETZ, E. E. Z.; COSTA, A. A participação da controladoria no processo de gestão das organizações, uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 12, n, 1, p. 29 – 41 jan/mar 2007.
- BORENSTEIN, D.; Sistemas integrados de gestão. *In*: SCHMIDT, P. (Org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BORGES, T. N.; PARISI C.; GIL A. L. O *Controller* como Gestor da Tecnologia da Informação – Realidade ou Ficção?. **RAC**, v. 9, n. 4, 119-140. Out./Dez. 2005..
- BORINELLI, M. L; **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:

<[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/.../Tesemarcioborinelli.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/.../Tesemarcioborinelli.pdf)> Acesso em 29 jan. 2014.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: Teoria e prática**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A.; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial: Uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista de Contabilidade & Finanças**. USP, São Paulo, n 44, p 9 – 22, mai./ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n44/a02v1844.pdf>> Acesso em: 29 jan. 2014.

IUDÍCIBUS, S. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista de Contabilidade & Finanças**. USP, São Paulo, vol.16 no. 38, – mai./ago. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772005000200002&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772005000200002&lang=pt)> Acesso em: 29 jan. 2014.

LIRA, A. M. **A relação dos sistemas ERP com as funções de controladoria: uma pesquisa nas indústrias de autopeças dos estado de São Paulo**. 2010. 205 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. São Paulo, 2010.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista de Contabilidade & Finanças**. USP, São Paulo, n 28, p 7 – 28, jan./abr. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772002000100001&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000100001&lang=pt)> Acesso em: 15 jun. 2013.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos. **Revista de Contabilidade & Finanças**. USP, São Paulo, n 31, p 45 – 65, jan./abr. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772003000100004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772003000100004&lang=pt)> Acesso em: 15 jun. 2013.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thompson, 2003.

PADOVEZE, C. L. O papel da Contabilidade Gerencial no Processo Empresarial de Criação de Valor. **Caderno de Estudos**. USP, São Paulo, n 21, mai./ago. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cest/n21/n21a03.pdf>> Acesso em: 29 jan. 2014.