

UNIDADE 2 – SISTEMAS DE INFORMAÇÕES, AMBIENTE EMPRESARIAL E O CONTROLLER

MÓDULO 1 – OS SIACFS

01

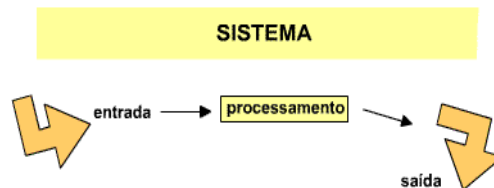
1 - INTRODUÇÃO AOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Para Cury (1995), "até 1951 a teoria tradicional dos sistemas de informação, pelo seu enfoque mecânico, apresenta, como pressuposto implícito, o caráter fechado das estruturas sociais".

Em 1951, Parsons equacionou a abordagem dos sistemas que, em relação ao tipo, são abertos ou fechados nas estruturas sociais. Em consequência, as explicações dos sistemas sociais do tipo fechado ganharam nova dimensão. Uma grande parte do pensamento sociológico passou a percorrer o caminho da sistemática de Parsons.

..visão sistêmica...sistema..

A utilização do conceito de sistemas, pela ciência administrativa, tem origem na Teoria Geral dos Sistemas, a General Systemic Theory, de Bertalanffy. Todavia, após a introdução da visão de sistema aberto na Administração (1951) com Parsons, o termo ganhou proporções mais gerais e menos específicas. Dessa forma, qualquer processo administrativo pode ser visto sob a ótica sistêmica; basta que, para isso, exista a conversão do processo para a visão sistêmica, que teria necessariamente uma entrada, uma unidade de processamento (conversora) e uma saída.

**02**

Segundo Gil (1995), **Os sistemas de informações administrativo/contábil/financeiros - SIACFs** compreendem um subconjunto do sistema de informação total da empresa. Eles buscam dados e informações em todas as atividades empresariais, executam o processamento e geram informações sobre as operações da empresa.



Gil parte do conceito de sistemas, para definir os conjuntos de informações e sugerir os SIACFs, como parte integrante da dinâmica empresarial.

Segundo Gil (1995), os sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, agregados em sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações.



03

2 - TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Os sistemas de informações podem ser manuais ou computadorizados. Na verdade, os computadorizados fazem a parte mais trabalhosa do processo: classificação, cálculos, sintetização e elaboração de relatórios. O elemento "manual", ou humano, realiza as tarefas de análise crítica, julgamento e emissão de opinião no ambiente computadorizado.



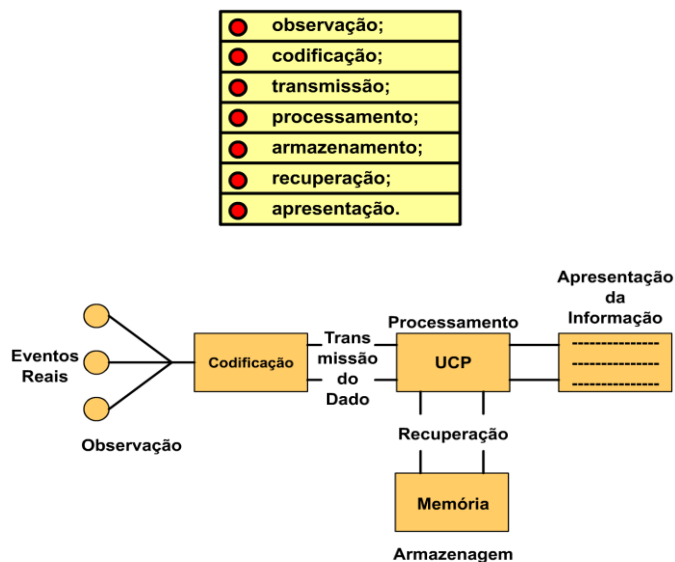
É uma realidade, em todas as áreas empresariais, o uso das tecnologias de microcomputadores e de comunicação de dados. A maioria das empresas utiliza microcomputadores e computadores médios em seus sistemas. Porém não está havendo, na verdade, a integração dos sistemas, que funcionam de forma isolada.



A definição mais simplista do sistema de informação manual admite que tal estrutura não utilize tecnologia do processamento eletrônico dos dados. O tratamento dos dados e informações é feito manualmente.

04

Entretanto, parafraseando Gil, o processo sistêmico pode ser composto por sete elementos básicos, independentemente da utilização do computador. São eles:



Fonte: Gil, (1995, pág. 18)

05

Cada elemento componente do Sistema de Informação pode ser compreendido assim:

- **observação**

Identifica o fato contábil ou administrativo. O documento que gera os registros é trabalhado e dele são extraídos dados e informações para alimentar o sistema, de acordo com os formatos pré-estabelecidos.



- **codificação**

Faz a transição da parte manual para a eletrônica do sistema.



06

- **transmissão**

É a transferência dos dados, já codificados, para uma unidade central de processamento. Na atividade contábil, geralmente a transmissão ocorre em batch, sendo os dados levados fisicamente, por meio de CD, disquete, intranet, internet ou outros meios.



- **processamento**

É a transformação dos dados em informação. Acontece na Unidade Central de Processamento.



Batch: Significa "lote" em português.

07

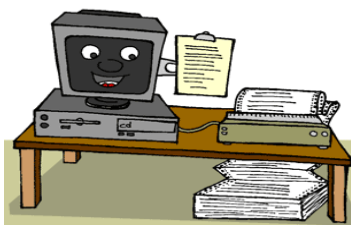
- **armazenamento**

A armazenagem ocorre após o processamento, de acordo com a definição do sistema, para posterior uso dos dados e informações. É feita nos dispositivos auxiliares como discos magnéticos de alta capacidade.



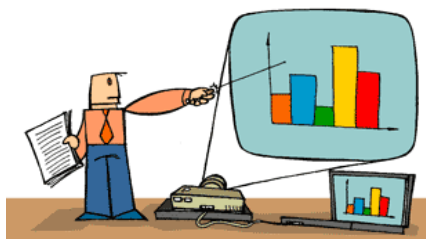
- **recuperação**

É a busca nos dispositivos auxiliares dos dados e informações guardados durante a armazenagem.



- **apresentação**

É a disponibilização da informação, que pode ser feita por meio de papel, tela, monitor, etc.



08

3 - HIERARQUIA SISTÊMICA E DE ARQUIVOS

Segundo Gil, duas hierarquias sistêmicas são importantes para o entendimento do ambiente empresarial informatizado:

1ª) a visão da empresa como sistema composto por subsistemas, que podem ser decompostos em novos subsistemas.

Exemplo: Sistema "Folha de Pagamento"

2ª) o estabelecimento da estrutura e o armazenamento de dados, segundo os conceitos de **Arquivos, Registros e Campos**.

Arquivo é o conjunto de registros que guardam uma lógica de relacionamento entre si, seguindo a classificação estabelecida pelo sistema.

Exemplo:

- Arquivo Movimento de Pessoal
- Arquivo Cadastro de Funcionários
- Arquivo Tabelas (Imposto de Renda, Encargos Sociais, etc)
- Arquivos de Telas e Relatórios a serem gerados pré-formatados (Folha de Pagamento)
- Arquivos de Controle (Totais de controle, transações fora do normal)

1	Subsistema de "Adiantamento Quinzenal"
2	Subsistema de "Pagamento Mensal"
3	Subsistema de "Informações Anuais"
3.1.	Subsistema de "Informações Fiscais e Trabalhistas"
3.2.	Subsistema de "Informações Gerenciais da Folha de Pagamentos".

09

Vejamos alguns tipos de registros:

Registros são a aglutinação dos campos que necessitam de tratamento simultâneo. São os dados repetidos em relatórios, uma espécie de identificador até do modelo de relatório.

Exemplo:

Registro header ou cabeçalho ;

Registro detalhe - traz informações básicas definidas na estruturação do arquivo.

Registro trailer - com campos que resumem campos dos registros.

Campos - são compostos de caracteres que guardam uma série de particularidades que podem referir-se a:

Registro header ou cabeçalho

Composto por 4 campos:

campo data de gravação do arquivo;

campo data de expiração do arquivo;

campo nome do arquivo;

campo password (senha de acesso ao arquivo).

Registro detalhe

campo matrícula do funcionário;
campo salário-base do funcionário;
campo quantidade de dependentes.

Registro trailer

campo quantidade de registros existentes no arquivo;
campo somatório líquido a pagar aos funcionários;
campo total para efeito de controle.

Campos

conteúdo do campo - constante ou variável;
natureza do caractere - alfabético, alfanumérico, numérico sem sinal e numérico com sinal.

10**RESUMO**

Os sistemas de informações administrativo, contábil e financeiro compreendem um subconjunto do sistema de informação total da empresa. Eles buscam dados e informações em todas as atividades empresariais, executam o processamento e geram informações sobre as operações da empresa.

Os sistemas de informações podem ser manuais ou computadorizados. Na verdade, os sistemas computadorizados fazem a parte mais trabalhosa do processo, como classificação, cálculos, sintetização e elaboração de relatórios. Ao elemento humano no sistema, ficam as tarefas de análise crítica, julgamento e emissão de opinião no ambiente computadorizado.

Os elementos integrantes de um sistema de informação compreendem: observação, codificação, transmissão, processamento, armazenamento, recuperação e apresentação.

Duas hierarquias sistêmicas são importantes para o entendimento do ambiente empresarial informatizado.

A primeira é a visão da empresa como sistema composto por subsistemas, que podem ser decompostos em novos subsistemas.

A segunda é o estabelecimento da estrutura e armazenamento de dados, segundo os conceitos de Arquivos, Registros e Campos.

Arquivo é o conjunto de registros que guardam uma lógica de relacionamento entre si, seguindo a classificação estabelecida pelo sistema.

Os registros aglutinam campos que necessitam de tratamento simultâneo. São os dados repetidos em relatórios, uma espécie de identificador até do modelo de relatório.

Os campos são compostos de caracteres que guardam uma série de particularidades que podem referir-se ao conteúdo do campo - constante ou variável; natureza do caractere - alfabético, alfanumérico, numérico sem sinal e numérico com sinal.

UNIDADE 2 – SISTEMAS DE INFORMAÇÕES, AMBIENTE EMPRESARIAL E O CONTROLLER

MÓDULO 2 – O AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DAS EMPRESAS

01

1 - INTRODUÇÃO À INTEGRAÇÃO DOS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

A organização vive em um meio que sofre influência do ambiente externo e, ao mesmo tempo, influencia esse ambiente, no qual existem muitos interessados na situação organizacional. As informações transitam dentro da empresa e também externamente.



Os maiores grupos externos interessados em obter informações acerca dos negócios da empresa são:

●	Clientes
●	Fornecedores
●	Instituições Financeiras
●	Acionistas;
●	Governo
●	Sindicatos

02

Cada um desses grupos tem interesse próprio, de acordo com o relacionamento que mantém com a empresa. Contudo os clientes podem e devem ser vistos como a razão mais forte para a existência da empresa. É no sentido de atender às expectativas dos clientes que a Organização deve direcionar seus esforços.



Todas as organizações que se relacionam com uma empresa têm interesse em saber qual imagem ela reflete no mercado. Poderíamos colocar, como formador dessa imagem, o grau de confiança do mercado na empresa; a situação de liquidez da empresa; etc.

Em outra via, a empresa também precisa ter fornecedores que não a deixem "na mão", em momentos delicados. Por isso, o conceito de parceria com fornecedores é importante. Mais do que um fornecedor que entregue os pedidos em dia, a empresa precisa saber que pode confiar nesse fornecedor, em eventuais situações de crise.

03

2 - INTEGRAÇÃO DOS AMBIENTES POR MEIO DOS SIACFs

Os sistemas de informações interagem no sentido de atender aos ambientes internos e externos das Organizações. Nesse sentido, os dados e informações transitam dentro e fora da organização.



Constituem tipos de integração que podem formar os principais grupos externos interessados nas informações sobre os negócios de uma Empresa: os clientes; os fornecedores; os financiadores; os acionistas; o governo e os sindicatos.

Sistemas de Informações Administrativo/Contábil/Financeiro.

04

Para os Clientes, as informações chegam por meio de uma das "pernas" do *Marketing*, ou seja, a publicidade e a propaganda, e pela comunicação direta com vendedores, além de outros meios (anúncios, outdoors, Internet, etc). Essas informações estão relacionadas a preços e características dos produtos; onde e como podem ser adquiridos; as garantias e serviços de assistência técnica oferecidos.

A concepção atual de *Marketing* coloca o cliente como a razão da existência de uma Organização. Portanto, os esforços devem estar voltados para adequar o produto ao cliente.



Alguns sistemas de informações que se relacionam diretamente com os Clientes são:

●	sistema de contas a receber
●	sistema de faturamento
●	sistema de tesouraria
●	sistema de fluxo de caixa

05

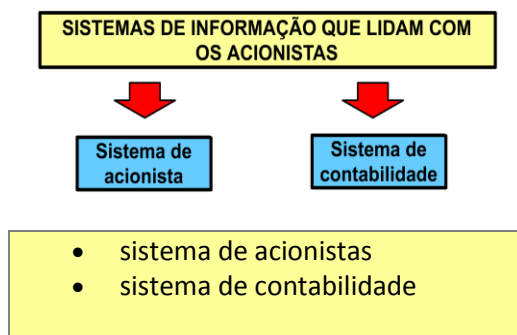
Para os Fornecedores, o que interessa é o grau de confiança que o mercado tem na empresa; a situação de crédito e a possibilidade que a empresa tem de cumprir seus compromissos.

Alguns sistemas de informações que se relacionam diretamente com os Fornecedores são:

●	sistema de contas a pagar
●	sistema de tesouraria
●	sistema de fluxo de caixa
●	sistema de controle de estoques

Para os acionistas, o mais importante é a avaliação do desempenho passado e futuro da Organização.

Os sistemas de informações que lidam com os acionistas são:

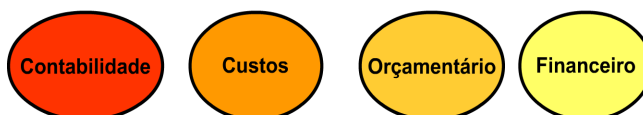


06

Os financiadores (instituições financeiras) disponibilizam às Organizações o capital necessário para novos investimentos e estão particularmente interessados na capacidade de a empresa saldar seus compromissos e na credibilidade da Alta Gerência.



Os sistemas de informações que interessam diretamente às instituições financeiras são:



O Governo, seja federal, estadual ou municipal exige da empresa uma série de relatórios com o objetivo de possibilitar o cumprimento de obrigações. Essas obrigações podem ser principais (por exemplo, pagar e recolher impostos) e acessórias (como calcular os valores e preencher os formulários adequados ao recolhimento e pagamento de obrigações) na forma da Legislação.

07

Os sistemas de informações que interessam ao Governo são:

● sistema de contabilidade
● sistema de emissão de livros fiscais
● sistema de faturamento
● sistema patrimonial
● sistema de controle de estoques

Há, todavia, outros grupos interessados nas informações sobre a Organização, como:

● associações comerciais
● associações industriais
● competidores
● a comunidade
● analistas financeiros
● cidadãos de um modo geral

08

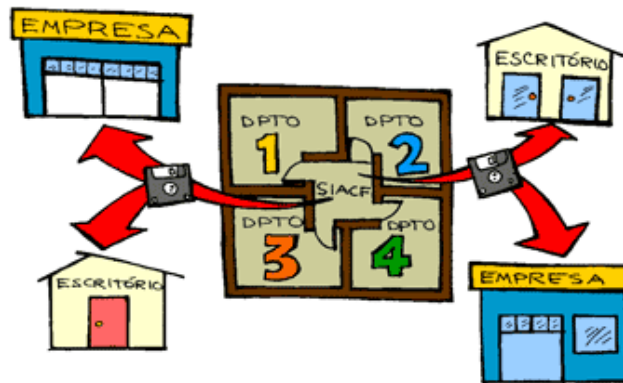


A credibilidade da informação de uma empresa pode ser avaliada por meio de:

- parecer de uma empresa de auditoria externa;
- reconhecimento de associações de classe, do Governo e de agências públicas e revistas especializadas na análise da situação das empresas;
- análise dos demonstrativos contábeis e das informações recentes;
- coerência e confirmação das informações, utilizando documentos e evidências.

09

A integração dos SIACFs, no ambiente interno da empresa ou com outros sistemas do ambiente externo, ocorre e é indispensável.



Nessa integração, as informações podem ser transferidas de diversas formas: em fitas, discos e disquetes; linhas discadas, linhas privadas, rede locais; banco de dados e Internet.

Gil (1995) destaca alguns tipos de conexões dos SIACFs empresariais com seu ambiente externo:

● Conexão com sistema bancário nacional para efeito de pagamentos e recebimentos, investimentos e operações de câmbio;
● Conexão com as diferentes esferas do governo para tratar de obrigações da esfera tributária;
● Conexão com associações de classe para a realização de pesquisas, estudos e estatísticas;
● Conexão com empresas de serviços para acesso a informações de bancos de dados com informações diversas de determinada área.

10

3 - A INTERNET E OS SISTEMAS DE COMUNICAÇÕES

A Internet causou verdadeira revolução no meio empresarial. A transferência de dados, arquivos e informações - que até então só podia ser feita por fitas magnéticas, discos e disquetes, relatórios impressos, linhas discadas, banco de dados e intranets - por meio da rede mundial de computadores, é o ponto principal dessa revolução.

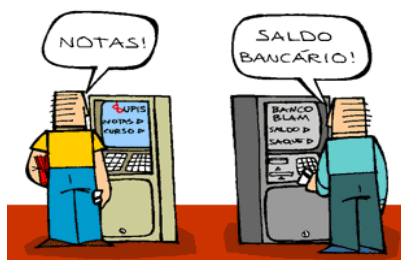
O aumento da capacidade de transmissão de dados ocorreu paralelamente ao aumento da capacidade de processamento dos chamados PCs, os *Personal Computer* ou microcomputadores.



11

Hoje, podem ser acessados sistemas complexos, no mundo todo, por meio da Internet. Operações que exigiam a presença física do usuário, no ambiente da empresa, são realizadas com segurança, pela Internet.

Alunos podem acessar informações sobre sua faculdade ou sobre sua situação acadêmica, acessando o endereço eletrônico da escola, ou, apenas com o contato digital na tela de um *display*.



Extratos, saldos e posições de financiamento, empréstimos eletrônicos, seguros, etc. podem ser promovidos via microcomputador ou terminais eletrônicos. No caso do cliente de um Banco, é suficiente cadastrar uma senha para acessar todas as facilidades do sistema de informações da instituição bancária. Esses complexos de informações nas áreas acadêmica, bancária, comercial e industrial são realidade e funcionam de fato.

12

Tome-se, como exemplo, os Bancos, mais fáceis de testar pessoalmente no funcionamento de seus sistemas de informações, colocados à disposição dos correntistas e usuários em geral. Pelo computador, pode-se fazer praticamente tudo. Esse tudo pode ser realidade em futuro próximo.

●	Banco Real - Abn-Amro Bank
●	Banco Bradesco
●	Banco do Brasil - BB
●	Banco de Brasília - BRB
●	Caixa Econômica Federal - CEF

A Caixa Econômica Federal - que, na verdade, não é instituição bancária comum, disponibiliza uma gama de informações enorme sobre PIS/PASEP, FGTS, Casa Própria, Loterias, só para citar alguns serviços.



No relacionamento empresa x empresa, está todo o potencial para o relacionamento virtual, que gera direitos e obrigações concretas, como pedidos de mercadorias, emissão de faturas, duplicatas, liquidação e pagamento de débitos, etc.

No relacionamento da empresa com Governo, acontece a definição e o recolhimento de impostos.

13

4 - CONDICIONANTES GERAIS DOS SIACFs NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Para o funcionamento efetivo, os SIACFs precisam da aplicação de conceitos da área de Qualidade. É necessária a aplicação dos conceitos de eficácia, no sentido de atingir objetivos, e de eficiência, quanto à utilização racional dos recursos disponibilizados.

Além disso, a segurança de processos e controle de resultados por meio de acompanhamento por feedback é necessária.



14

A segurança dos sistemas computadorizados ocorre por procedimentos e rotinas de controle. Procedimentos de controle previnem a segurança física, e rotinas de controle garantem a segurança lógica e a confidencialidade dos dados e informações.

Os SIACFs precisam de proteção contra: (a) captação indevida de dados (por ação de hackers, inclusive); (b) falhas de equipamentos ou humanas, com relação a omissão de procedimentos necessários; (c) falhas de operação; (d) falta de rotinas necessárias.



Além dos problemas listados, para possibilitar a qualidade do sistema, é necessário o treinamento das pessoas envolvidas com os sistemas, bem como a efetiva manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos; prevista em contratos específicos de manutenção.

15

RESUMO

A organização vive num ambiente em que sofre influência do meio externo e, ao mesmo tempo, influencia esse ambiente.

Os sistemas de informações interagem no sentido de atender aos ambientes internos e externos das organizações. Nesse sentido, os dados e informações transitam dentro e fora da organização.

Os sistemas de informações que interessam diretamente às instituições financeiras são os de contabilidade; de custos; orçamentário e financeiro.

A integração dos SIACFs no ambiente interno da empresa ou com outros sistemas do ambiente externo ocorre e é indispensável. Nessa integração, as informações podem ser transferidas de diversas formas: fitas, discos e disquetes; linhas discadas, linhas privadas, rede locais; banco de dados; Internet.

A segurança dos sistemas computadorizados ocorre por procedimentos e rotinas de controle. Procedimentos de controle previnem a segurança física e rotinas de controle garantem a segurança lógica e a confidencialidade dos dados e informações.

UNIDADE 2 – SISTEMAS DE INFORMAÇÕES, AMBIENTE EMPRESARIAL E O

CONTROLLER

MÓDULO 3 – O CONTROLLER

01

1 - AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CONTROLLER

A **função básica** do *Controller* é controlar as atividades da empresa em nível gerencial. As funções do *Controller* podem ser exercidas por um órgão de linha ou de *staff*.



Como órgão de linha, segundo Crepaldi (1998) o Controller pode ser responsável pelas seguintes áreas:

- Contabilidade geral
- Contabilidade de custos
- Contabilidade fiscal
- Controle patrimonial
- Orçamentos
- Auditoria interna

02

Como órgão de linha, a função pode ser exercida por qualquer dos responsáveis por uma das áreas citadas, ou ainda pelo diretor financeiro ou mesmo pelo dono da empresa. O *Controller* passa então a ser responsável pelas informações oriundas das diversas áreas sob sua responsabilidade. A função é, em muitos casos, exercida por um ex-contador ou pelo chefe de alguns dos setores apontados.



03

Num Sistema de Comunicação, o *Controller* funcionaria como espécie de decodificador das mensagens, gerando relatórios que, não necessariamente, precisam atender aspectos legais na sua estruturação, mas, antes de qualquer coisa, carecem de:

- estar em linguagem clara que considere o receptor da mensagem, sua formação e habilidades;
- ser direcionados aos objetivos organizacionais.

Como órgão de *Staff*, que é a posição mais adequada ao ambiente empresarial contemporâneo, o *Controller* está diretamente ligado à alta administração.

Entretando, é de considerar-se que o aspecto político não pode ser deixado de lado. O *Controller* deverá ter trânsito em diversas áreas da empresa e por isso deve ser um profissional com credibilidade e altamente qualificado. Ele garante a qualidade das informações e, acima de tudo, que a informação não chegue extemporânea aos órgãos decisores da empresa.

04

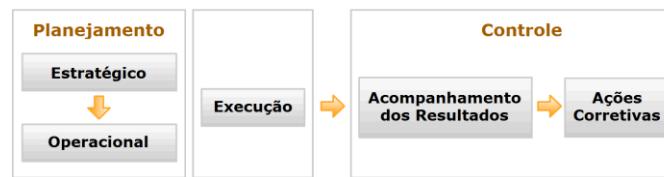


Na posição de órgão de *Staff*, o *Controller* não pode ser responsabilizado diretamente pelas eventuais falhas no ciclo de controle, que tem diversas etapas independentes de sua atuação. Poderá, sim, ser chamado à responsabilidade por qualquer erro pessoal, na execução do seu trabalho, como qualquer funcionário de linha. Todavia, isso dependerá muito do tipo e do porte da empresa, porque as funções e atribuições da controladoria variam e se diferenciam de empresa para empresa.

2 - A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

As empresas procuram desenvolver suas atividades de maneira a garantir continuidade e sucesso. Para isso procuram avaliar a situação atual e projetar um futuro desejado. Essa condução da empresa em busca de seus objetivos é o que podemos chamar de Processo de Gestão.

As várias etapas envolvidas no processo, desde o planejamento, gerenciamento e determinação dos resultados devem ocorrer de forma integrada e interdependente. A atuação do *controller* é fundamental em todas as etapas desse processo. Vejamos de maneira esquemática:



O planejamento consiste em decidir antecipadamente o futuro da organização. Quando se fala em planejamento lembramos, pelo menos, de dois níveis: *planejamento estratégico* e *planejamento operacional*.

O Planejamento Estratégico é uma definição, em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como serão estrategicamente utilizados os recursos. Exige a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como o desenvolvimento de padrões e políticas estratégicas, por meio das quais eles serão alcançados. Uma importante característica do Planejamento Estratégico é a utilização de informações sobre o ambiente interno e externo da organização.

No planejamento estratégico são identificadas as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos. As oportunidades e ameaças correspondem a variáveis externas e sua influência sobre a empresa. Os pontos fortes e fracos correspondem a características internas da empresa, tendo em vista as oportunidades e as ameaças identificadas.

A identificação das oportunidades e ameaças pressupõe a avaliação de um cenário formado por variáveis econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, demográficas, psíquicas, ideológicas e culturais. É necessário identificar como essas variáveis irão interagir em termos de mudanças no comportamento do consumidor, escassez ou abundância nas fontes de abastecimento, nível de atividade econômica, alterações nos movimentos políticos, desenvolvimentos tecnológicos, movimentos sindicais e ecológicos, restrições ou facilidades quanto ao comércio com outros países.

A partir dessas avaliações a empresa poderá fundamentar a escolha dos produtos que irá ofertar, mercados dos quais participará, canais de distribuição, produção, estrutura organizacional e objetivos econômicos e financeiros.

O Planejamento Operacional será elaborado a partir das diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico. Podemos dizer que ele consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

O processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

- Estabelecimento dos objetivos operacionais.
- Definição dos meios e recursos.
- Identificação das alternativas de ação.
- Simulação das alternativas identificadas.
- Escolha das alternativas e incorporação ao plano.
- Estruturação e quantificação do plano.
- Aprovação e divulgação do plano.

O Controle é a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos.

O quadro abaixo resume algumas funções da Controladoria dentro do subsistema de gestão:

Planejamento	Execução	Controle
Elaboração do orçamento	Controle concomitante do orçamento	Controle posterior do orçamento, comparando o desempenho real com o esperado;
Definição e desenvolvimento de modelos de decisões adequados	Avaliação de desempenho de unidades de negócio e de logística	Apuração e análise de custos e rentabilidade de produtos, unidades, clientes e segmentos; Identificação de causas de problemas de desempenho e elaboração de propostas de medidas corretivas
Desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais	Implantação e manutenção de sistemas de informação gerenciais	Avaliação de resultados econômicos de serviços e produtos
Auxílio ao colegiado na tomada de decisões econômicas de âmbito corporativo	Padronização e racionalização de informações gerenciais	Avaliação de desempenho das áreas e segmentos de negócios

RESUMO

A função básica do *Controller* é controlar as atividades da empresa em nível gerencial. As funções do *Controller* podem ser exercidas por um órgão de linha ou de *staff*.

Como órgão de linha, segundo Crepaldi (1998) o *Controller* pode ser responsável pelas áreas de contabilidade geral; contabilidade de custos; contabilidade fiscal; controle patrimonial; orçamentos e auditoria interna.

Como órgão de *Staff*, que é mais adequada ao ambiente empresarial contemporâneo, o *Controller* está diretamente ligado à alta administração.

A figura do *Controller* deverá ter trânsito em diversas áreas da empresa, profissional com credibilidade e altamente qualificado, que garantirá a qualidade das informações, e acima de tudo, que a informação não chegue extemporânea aos órgãos decisores da empresa.

Ao *Controller* cabe atuar diretamente para garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

A atuação do *Controller* deve permear todo o processo de gestão (planejamento, execução e controle), sendo as principais funções: desenvolvimento de modelos de decisões, desenvolvimento de um sistema de informações, elaboração de orçamentos, avaliação de desempenho e indicação de medidas corretivas, entre outros.