

## CONTROLADORIA: ferramenta de gestão das empresas

### ***Elaine Leonardo Pereira***

Pós-Graduada em Gestão de Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário São José de Itaperuna (UNIFSJ). Graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário São José de Itaperuna (UNIFSJ).

### ***Gisele Rodrigues de Lima Fortini***

Pós-Graduada em Gestão de Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário São José de Itaperuna (UNIFSJ). Graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário São José de Itaperuna (UNIFSJ).

### ***Clodoaldo Sanches Fofano***

Doutorando em Cognição e Linguagem (UENF). Mestre em Ciências das Religiões pela Faculdade Unida de Vitória (FUV). Graduado: Letras: Português/Espanhol (UNIFSJ) Graduado: Pedagogia (FAVED). Professor do Centro Universitário São José de Itaperuna.

### ***Liessandro Ribeiro Fernandes***

Especialização: MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança Coaching. Especialização: MBA em Controladoria e Finanças. Especialização em Docência do Ensino Superior. Graduação em Normal Superior. Graduação em Ciências Contábeis. Coordenador e professor do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário São José de Itaperuna.

### ***Eliana Crispim França Luquetti***

Doutora em Linguística pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professora Orientadora Doutorado em Cognição e Linguagem – (UENF).

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo destacar a importância da Controladoria como ferramenta de gestão das empresas. A Controladoria é um departamento dentro da entidade que através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação (SI), coordena a gestão econômica. Esta pesquisa é estruturada por meio da metodologia bibliográfica de base qualitativa, ao considerar as contribuições de teóricos cujas obras são pertinentes ao foco deste estudo. Sendo assim, cabe ressaltar que a missão da Controladoria é garantir a eficácia da organização por meio da otimização de seus resultados, uma vez que tal instrumento não pode ser visto como método que ensina a fazer, mas sim, ramo do conhecimento responsável por estabelecer toda base conceitual e órgão administrativo que responde pela propagação de conhecimento, modelo e implantação de SI e Modelo de Gestão Econômica (GECON) que possam sanar as necessidades de informações dos gestores, afim de contribuir com os mesmos durante o processo de gestão de forma que auxilie a tomada de decisões corretas e eficientes.

**Palavras-chave:** Controladoria. Gestão. Conhecimento. Decisões.

A Controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico.

(CATELLI, 2001, p. 346)

## **Introdução**

O estudo em pauta visa demonstrar a importância da Controladoria como instrumento de gestão das empresas. Nesse sentido Takatori (2004) descreve a contabilidade como uma ciência rica em base conceitual, ao interagir de forma multidisciplinar com os demais ramos do conhecimento, em busca de uma via alternativa à contabilidade tradicional, cuja base conceitual é inadequada para modelar as informações destinadas ao uso dos gestores.

Assim, a Controladoria surge como uma evolução da contabilidade tradicional que tem a função de colaborar na formação das estratégias, ao propor que os diversos setores interajam. Portanto, a Controladoria, enquanto órgão organizacional, tem a função de coordenar os esforços dos gestores para “garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões dos gestores” (NASCIMENTO et al., 2005, p. 3).

Este estudo traz consigo como objetivo geral demonstrar a importância da Controladoria como ferramenta de gestão das empresas. Já como objetivos específicos pretende-se: 1) explicitar a atividade desenvolvida pela Controladoria. 2) discutir sobre o perfil do contador no exercício da Controladoria. 3) apontar a contribuição das atividades desenvolvidas pela Controladoria para o desenvolvimento da organização. Diante disso, faz-se necessário levantar respostas para a seguinte questão-problema: De que maneira a Controladoria contribui como ferramenta de gestão?

A justificativa desta pesquisa evidencia por destacar a importância da Controladoria enquanto órgão administrativo que avalia constantemente a eficiência e eficácia dos departamentos da instituição no decorrer das atividades, sendo, portanto, responsável por fornecer os dados e as

informações fundamentais para os gestores. Assim, a Controladoria influencia o processo decisório através das informações de planejamento e controle.

A metodologia utilizada para este estudo é a revisão bibliográfica de base qualitativa que se constitui de acervo bibliográfico científico de contribuições sobre o tema abordado. De posse desse material, são estabelecidas considerações pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Três seções compõem o desenvolvimento deste artigo. A primeira, explica o papel da atividade desenvolvida pela Controladoria que se concretiza de fundamental importância para a construção de planos estratégicos e orçamentários das organizações. A segunda discute o perfil do contador no exercício da Controladoria, que diante de novas demandas, tem se configurado um parceiro de negócio, em vez de ser um “guarda-livros”, ou seja, torna-se um diferencial organizacional. Enquanto que a terceira aponta a contribuição das atividades desenvolvidas pela Controladoria para o desenvolvimento da organização que efetivamente ocorre na obtenção do equilíbrio entre as necessidades de controle das operações e gestão.

## **1 Atuação da Controladoria**

Na concepção de Anthony e Govindarajan (2002) a Controladoria desempenha importante papel na elaboração dos planos estratégicos e orçamentários das organizações modernas. Contudo, segundo Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013) o surgimento desse setor se deu a partir da prática gerencial, e evoluiu inicialmente, sem ter uma definição clara de sua área de atuação, portanto, o seu entendimento foi muito influenciado pelas reações à aplicação prática.

Já Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2010) defendem que a Controladoria é uma área de estudos que ainda exige uma consolidação de definições e conceituações claras, ao incluir um cabedal básico de suas funções. Então, a globalização tornou o mercado muito competitivo, fazendo com que os empresários tenham mais cuidado e comprometimento na gestão organizacional, para que as instituições se mantenham no mercado. A falta de

informações e de preparo dos gestores contribuem para que decisões erradas sejam tomadas, de maneira que prejudique a sustentabilidade da empresa (FLESCHE, 2010).

As funções e atividades exercidas pela Controladoria são fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de todos os tipos de organização. Assim, fatores do ambiente interno e externo, tais como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura de fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia, os níveis preocupantes de corrupção, os aspectos sociais, entre outros, exigem gerenciamentos cada vez mais eficientes e eficazes. A interação das organizações com os ambientes que lhes cercam promove o desenvolvimento da própria entidade e favorecem a própria interação entre os mercados no âmbito macroeconômico (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

A Controladoria é responsável pelo gerenciamento das informações, com a adoção das normas internacionais de contabilidade, além de realizar e apoiar novos procedimentos de mensuração e evidenciação.

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (ALVES; FISH; MOSIMANN, 1993, p. 81).

Um setor de Controladoria bem organizado é capaz de melhorar o desempenho dos gestores e da eficácia e eficiência das unidades através de atividades como o monitoramento dos controles gerenciais e apontamento de possíveis deficiências em setores específicos. Logo, com as deficiências encontradas fica mais fácil para cada setor isolar o problema e criar medidas preventivas para saná-los.

Os modernos conceitos de administração e gerência entendem, por sua vez, que uma controladoria eficiente e eficaz deve estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade (OLIVEIRA, 1998, p. 19).

Para Souza e Borinelli (2012) esse instrumento desenvolve um papel relevante e essencial em cada parte do processo de gestão, desde a fase inicial do planejamento até a fase final do controle e avaliação do desempenho. De forma mais analítica, Almeida, Parisi e Pereira (2001) relatam que a Controladoria deve ser entendida sobre duas vértices: como ramo do conhecimento e como unidade administrativa. Na primeira, está vinculada à teoria da contabilidade e em um contexto multidisciplinar e, na segunda, deve ser tratada como órgão responsável pela gestão dos dados nos diversos níveis hierárquicos existentes na entidade.

Segundo Oliveira (1998, p. 21), a Controladoria faz parte da rotina de organizações de todos os portes, no entanto, pode haver variação de funções e atividades de empresa para empresa, e isto depende de diversos fatores como: porte das empresas, diversificação de atividades, centralização ou descentralização da administração, quantidade de fábricas e filiais etc. Sendo assim, nas organizações de médio e grande porte esse setor encontra-se bem definido, tendo o *controller* como gestor e ocupando um lugar de destaque na alta administração.

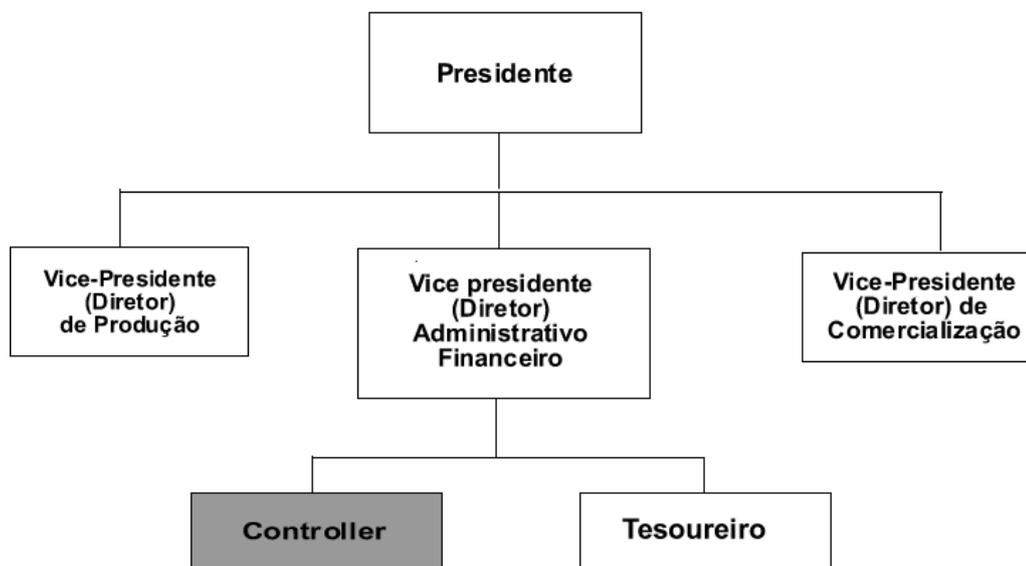
De acordo com Oliveira, Júnior e Silva (2011), a Controladoria é um departamento dentro da entidade, que através da Ciência Contábil e do sistema de informação, coordena a gestão econômica da instituição. Nesse sentido, a missão da Controladoria é garantir a eficácia da organização por meio da otimização de resultados (CATELLI; GUERREIRO, 1993 citado por PADOVEZE, 2011).

Para Oliveira, Júnior e Silva (2011), o processo decisório nas organizações é diretamente influenciado pela atuação da Controladoria por meio das informações de planejamento e controle. Assim, para a Controladoria exercer a função de maneira eficaz é necessário conhecer bem as preferências da instituição, com o objetivo de identificar qual tipo de informação é relevante. Desse modo, é indispensável um sistema de informação que suporte as informações de planejamento e controle no processo de tomada de decisão.

A visão de Controladoria conforme Heckert e Wilson citado por Padoveze (2011, p. 34) é “manter informado o comandante do navio, não

competete a Controladoria comandar o navio”. Diante disso, pode-se perceber o lugar da Controladoria na entidade através da figura a seguir:

Figura 1: A controladoria na organização



Fonte: Controladoria Estratégica e Operacional - Padovese (2011).

Sendo assim, conhecer a origem da função de Controladoria possibilita compreender a amplitude e a importância dessa atividade nas organizações empresariais. De acordo com aprofundado estudo realizado por Ricardinho:

Desde o início do século XX essa função precisava ser realizada por alguém capaz de fazer das informações contábeis um instrumento de controle e apoio à decisão, um mecanismo capaz de suprir os gestores da organização com informações que levassem à continuidade do empreendimento (RICARDINHO, 2005, p. 167).

Essa afirmação permite compreender esse departamento como um órgão dentro da instituição que tem como objetivo a adoção de técnicas que fornecem informações precisas, de maneira que colabore para o alcance das metas estabelecidas pela alta administração, ao garantir, assim, a continuidade das operações empresariais. Além, de comprovar que a Controladoria se utilizará da base contábil com o intuito de transformar informações em instrumentos de controle e úteis para as decisões dos diversos gestores da empresa.

A pessoa que realizará essa função é o *controller*. Em função do surgimento das grandes corporações americanas, como General Motors e General Electrics, no início do século XX, definiu-se o perfil do *controller* como hoje se conhece. Autores como Oliveira, Peres e Silva (2002, p. 10) têm a definição que se considera mais próxima do perfil do *controller*: “responsável pelo projeto, elaboração, implementação do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com o atual estágio evolutivo da Contabilidade”.

Evidencia Padoveze (2009), após amplo estudo sobre o conceito de Controladoria, que esse departamento funciona como unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Entretanto, afirma-se que com a evolução da informática, especificamente, com o uso dos sistemas integrados, a Controladoria passa a depender não somente das informações contábeis, mas também das informações geradas pelos diversos gestores da organização, elementos que, pelo uso dos sistemas de informática, alimentarão a contabilidade.

Assim sendo, a contabilidade, que é um instrumento de controle para a Controladoria, não será suficiente: os sistemas integrados de informações também serão fundamentais para a execução das atividades da Controladoria. Acrescenta-se ainda que, em função desses próprios sistemas integrados, outro elemento será fundamental para a Controladoria e para a contabilidade: os sistemas de controles internos.

É evidente o grau de dependência que a Controladoria apresenta em relação aos controles internos. Tal fato se evidencia ao considerar que a responsabilidade pelas informações contábeis das demonstrações financeiras é do profissional contabilista na qual até a assinatura é exigida. Cabe destacar que hoje essas informações são alimentadas nos sistemas integrados informatizados por diversas pessoas da instituição e não mais com documentos que chegam até as mãos do contador e *controller* para registro (GARCIA, 2010).

Convém destacar que controles são inerentes ao exercício da função de todo e qualquer gestor de uma organização, de um departamento ou setor. Essas ações são necessárias para garantir que o uso dos recursos, sob a

responsabilidade de qualquer gestor, seja bem gerenciado; por isso, em todas as definições de administração estão inclusas as funções do controle.

Nesse sentido, o *controller* tem papel preponderante no auxílio aos gestores da empresa na implementação das melhores práticas de controle, até mesmo porque ele tem interesses que tais controles sejam exercidos da melhor maneira possível para garantir informações com integridade, que, por sua vez, alimentarão a contabilidade.

Portanto, a Controladoria por meio da função do *controller* é responsável pela elaboração e implementação de um sistema integrado de informações operacionais e financeiras para, a partir das demonstrações contábeis geradas e baseadas em uma estrutura sólida de controles internos, suprir os gestores com instrumentos de análise e controle gerencial, de forma que possibilite o alcance das metas organizacionais estabelecidas pela alta administração.

Desse modo, o papel da Controladoria é assessorar os diversos gestores da entidade, ao fornecer mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão da instituição como um sistema integrado, fornecer informações precisas quando favorece o processo decisório. Segundo Padoveze (2011), cabe à Controladoria o processo de garantir a eficácia da instituição, ao controlar as operações e resultados planejados.

Igualmente, a entidade espera atingir determinados objetivos econômicos para satisfazer os acionistas do empreendimento e esses objetivos são o ponto central da Controladoria. Desse modo, além de atender a necessidades de controle sobre as atividades de rotina da organização, tal departamento deve servir de ferramenta para o monitoramento constante de todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa (OLIVEIRA; JUNIOR; SILVIA, 2011).

## **2 O perfil do contador no exercício da Controladoria**

A Contabilidade é obrigatória para pessoas jurídicas e instrumento indispensável para qualquer empreendimento, de acordo com a Lei 6.404/1976. Sendo assim, chamamos de Contabilidade a ciência cujo propósito é estudar as variações quantitativas e qualitativas que ocorreram

no Patrimônio da empresa. Nesse âmbito, todas as movimentações no Patrimônio, bens, direitos e obrigações, são registrados pela Contabilidade por meio de relatórios. Ou seja, “[...] a Contabilidade estuda o efeito que a ação do homem causa sobre o patrimônio das entidades.” (TESCHE, et. al., 1992, p. 30).

Os impactos resultantes do mundo globalizado, da expansão geográfica das organizações e sua verticalização, do avanço da tecnologia da informação e o conseqüente aumento da complexidade operacional, além da facilidade de acesso a novos e maiores mercados, trouxeram ao ambiente de negócios uma nova realidade, em que a capacidade de adaptação é indispensável na determinação de quem sobrevive ou se exclui do mercado, explicitam Lourensi e Beuren (2011). Nesse sentido, essa realidade provoca reflexos na maioria das profissões e o contador é um dos profissionais que precisa se reinventar perante a nova realidade do mercado.

A responsabilidade do profissional contábil é ter certeza de que o administrador se oriente por dados que interessam, informações que o levam a tomar a melhor decisão. (VASCONCELOS, 2001, p. 9). Embora o papel do contador ainda esteja em transição no Brasil, ao deixar de ser “guarda-livros” e passa a ser um diferencial organizacional quando atua como parceiro de negócios, é evidente que a cada dia o profissional contábil está mais inserido dentro das organizações e entidades, afinal, as informações deles influenciam de forma direta no resultado da organização. Assim, o tal profissional tem a capacidade de transformar números, demonstrativos contábeis e relatórios em algo de fácil compreensão aos usuários da informação, de forma que esse, por sua vez, seja capaz de tomar as devidas medidas com base nestas traduções contábeis. (VASCONCELLOS, 2001).

De acordo com Miller (1994, p. 1) “[...] a contabilidade exerce influência e, por sua vez, é influenciada por uma multiplicidade de agentes, órgãos, instituições e processos”. Nesse sentido, percebe-se evidências de que o uso da contabilidade dentro do processo de gestão vem mudando, declaram Burns e Scapens (2000). Tais autores citam, como exemplo, a utilização pelos gestores de sistemas contábeis e de relatórios financeiros, de forma mais flexível, compostos por indicadores de resultados financeiros e não financeiros.

Dessa forma, argumentam que o estudo dos processos de mudança da contabilidade de suporte ao processo de gestão implica consubstanciar as formas pelas quais novas práticas contábeis evoluem.

Salientam Reis et al. (2015) que diante dessa nova realidade, o profissional da área contábil precisa desenvolver principalmente habilidades e competências pessoais, como ética, responsabilidade e elevado comprometimento com a profissão, com base em sólidos conhecimentos teóricos em sua área e áreas afins.

As incertezas quanto o futuro de uma organização são características predominantes dentro do mundo corporativo. Portanto, empresas necessitam evoluir para adequar-se aos novos tempos em que a velocidade da tecnologia cresce aceleradamente, de maneira que exijam constantes ajustes a um mercado volátil e competitivo. Contudo, a evolução tecnológica tem possibilitado diversas mudanças no dia a dia das entidades. Desse modo, diante da globalização e a imensa necessidade de informações geradas por esse fenômeno, os empresários necessitam de mais cuidado e comprometimento na gestão organizacional, para que as empresas se mantenham no mercado.

O contador deve sempre se preparar para interagir com todos os setores da organização, sobre os mais variados assuntos, das mais variadas maneiras, de forma que transmita informação com clareza e objetividade, para fazer com que a informação seja útil aos usuários. Logo, a falta de informações e de preparo dos gestores, permitem que decisões erradas sejam tomadas, prejudicando a sustentabilidade da empresa (FLESCH, 2010).

Na compreensão de Broadben e Laughlin (2005) a Controladoria assume papel de grande importância, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão. De tal modo, pode ser feita uma melhor interação entre a gestão da empresa e a contabilidade de modo que sejam analisados outros relatórios gerenciais e contábeis, de maneira que auxilie os gestores a melhor realizar o seu planejamento estratégico que também deve ser feito de forma melhor estruturada e documentada e não de maneira empírica. Sendo assim, a Controladoria surgiu mediante a necessidade de um sistema contábil mais adequado para ter um controle gerencial mais efetivo nas empresas. Afirma

Catelli (2001, p. 344), “A Controladoria é uma evolução natural da contabilidade tradicional”.

Dessa forma, enquanto órgão organizacional, a Controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores para “garantir o cumprimento da missão do empreendimento e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para tomada de decisões dos gestores” (NASCIMENTO et al., 2005, p. 3).

Para Anthony e Govindarajan (2002) tal setor desempenha importante papel na elaboração dos planos estratégicos e orçamentários das organizações modernas, sendo responsável pelo gerenciamento das informações. Com a adoção das normas internacionais de contabilidade, começou a realizar e a apoiar novos procedimentos de mensuração e evidenciação. Diante disso, vale destacar que assim como o Controlador, o contador deve ter aptidão para participar da gestão da entidade, capacidade de interagir com todas as áreas organizacionais, de forma que transmita ideias e contribua para a solução dos problemas da instituição.

### **3 Contribuição das atividades desenvolvidas pela Controladoria para o desenvolvimento da organização**

Atualmente, as organizações estão imersas em um ambiente globalizado, competitivo, acirrado e instável. Dessa forma, precisam de estratégias atreladas a um modelo de gestão eficiente e eficaz com o melhor desempenho empresarial possível para que continuem atuantes no mercado, a fim de alcançar os objetivos e o retorno financeiro almejado.

Nesse sentido, Nascimento e Reginato (2010) salientam que o contexto empresarial em que a instituição está inserida é bastante complexo, cercado de dúvidas. Sendo assim, exige da administração da entidade uma busca pelo equilíbrio entre o ambiente interno e o ambiente externo, de forma que considere que no ambiente externo a empresa interage com uma vasta rede de empresas e uma série de variáveis que impactam, substancialmente, no seu desempenho.

Conforme Junior e Cáceres (2015), o objetivo primordial da Controladoria é oferecer aos gestores todas as informações relevantes sobre o negócio e a atividade empresarial desenvolvida pela entidade. Desse modo, a Controladoria trabalha conjuntamente com todas as outras áreas que integram a estrutura corporativa da instituição. Logo, as informações geradas por esse setor, tornam-se extremamente úteis para o desenvolvimento de uma melhor infraestrutura e para um nível de desempenho mais alto.

As contribuições das atividades desenvolvidas pela Controladoria ocorrem na obtenção do equilíbrio entre as necessidades de controle das operações e as de controle de gestão, ao atuar junto aos gestores da entidade, e pelo fornecimento de informações adequadas e oportunas. De acordo com o *Financial Executive Institute*, transcrita por Heckert e Wilson (1963) citado por Oliveira et al (2007, p. 17), as principais atribuições da Controladoria compreendem:

- estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- medir e reportar a eficiência dos negócios e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos implantados para que possa atingir esses objetivos;
- prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- avaliar a eficiência dos sistemas operacionais;
- sugerir melhorias para as reduções de custos;
- acompanhar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- analisar as causas de desvios nos planos da empresa ou nos sistemas de controle interno e sugerir correção dos mesmos;
- analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização;

- revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Nesse sentido, Padoveze (2005) afirma que o papel do *controller* nas operações da empresa é estratégico, sendo que a atuação dele deve focalizar cinco premissas básicas: controle, estratégico, operacional, econômico e contábil.

Sendo assim, a Controladoria deve atuar fortemente, por meio do *controller*, em todas as etapas de gestão da organização, não se furtando à execução de suas funções, de forma que objetive assegurar a eficácia organizacional por meio da otimização dos resultados planejados. Além disso, a Controladoria tem um papel de otimizadora do resultado da empresa, ao coordenar os orçamentos das diversas áreas. Apresenta também um papel de fornecedora de informações econômico-financeiras, quando disponibiliza sistemas para simulações, conceitua modelos de decisão apropriados e simula resultados de alternativas diversas.

Todas as atividades realizadas na instituição impactam o resultado econômico-financeiro, uma vez que se caracterizam como um processo de transformação de recursos em produtos e serviços. Essas atividades correspondem a um conjunto de eventos econômicos, os quais constituem os objetos de tomada de decisão pelos gestores, responsáveis pela gestão econômico-financeira da empresa. Assim, a Controladoria é responsável pelo repasse e interpretação de todas as informações econômico-financeiras aos gestores. Tais informações são interligadas e repassadas como suporte ao processo decisório, sob forma de relatórios escritos, figuras e tabelas, elaborados de forma clara e precisa.

Conforme Tung (1993, p. 34), os relatórios são organizados para atender aos usuários e calcular o lucro e as vantagens obtidas em relação aos planos estabelecidos, melhor controlar as operações correntes e tomar as decisões necessárias, avaliar o desempenho por área, responsabilidade, fornecer bases para o planejamento futuro. No entendimento do referido autor, esses documentos podem ser classificados em dois tipos: os que a administração deve ter sempre em mãos e os que são elaborados quando solicitados e

devem seguir um programa de trabalho para atender às necessidades da empresa:

- fornecer informações econômico-financeiras sobre as operações da empresa à cúpula administrativa;
- alertar em tempo hábil os desvios ocorridos sobre os planos;
- estar interligado às áreas comerciais e de produção para acompanhamento dos planos de ação;
- manter-se informado sobre todos os acontecimentos externos à empresa;
- melhorar os sistemas de relatórios com seminários em outras áreas da empresa e entidades externas;
- manter contato com outros departamentos para melhor esclarecer os fatos relatados.

Hoje em dia, cada vez mais, a gestão empresarial requer dos gestores o domínio do conjunto e, ao mesmo tempo, a autonomia das áreas constituintes da entidade. Domínio do conjunto para permitir funcionamento integrado, economia de escala, rumos estratégicos convergentes, unidade de propósitos. Autonomia das áreas para permitir maior velocidade nas decisões, uso criterioso dos recursos, maior responsabilidade e precisão dos gestores para atingir os resultados estabelecidos.

A convivência desses objetivos não é pacífica, pelo contrário, o conflito é uma constante na gestão empresarial contemporânea. Mas, se forem tomados como parte inevitável do processo organizacional, e adequadamente tratados, esses conflitos não impedem uma gestão eficaz. Portanto, a organização já admite que o conflito é necessário para dar consistência à gestão, na medida em que sua ausência é sinal de que algo não está funcionando bem.

A prática do dia a dia tem demonstrado que uma maneira eficaz para dar conta dessa complexidade empresarial natural é uma gestão voltada para resultados por área de negócio. Em qualquer empreendimento, de qualquer porte ou segmento econômico, podem ser identificadas as áreas geradoras de produtos ou serviços que, em tese, podem ter autonomia negocial: produzir,

comercializar, conseguir pagar-se e gerir seus resultados. Isso permite que haja visibilidade dos produtos e/ou serviços vendidos interna ou externamente e sejam estabelecidos os processos associados a cada um (HECKERT, J. B.; WILLSON, J. D., 1963).

Uma vez delimitada a área, é essencial aferir os custos envolvidos na produção para permitir a avaliação dos seus resultados, ou seja, para identificar o conjunto das receitas, custos diretos e outras despesas necessárias, bem como o resultado final da operação. Quando a empresa atinge o grau de uma gestão empresarial estruturada pela lógica de área de negócio, é possível analisar o seu desempenho de forma individualizada. Tal fato permite, por exemplo, transformar em rentável uma área que dá prejuízo, implementar ações proativas na área não competitiva ou, ainda, potencializar áreas rentáveis, a fim de melhorar os resultados.

Desse modo, conhecer o desempenho de cada área de negócio permite a uma organização ou a um grupo empresarial montar estratégias competitivas para produtos e mercados diferentes. Possibilita também mexer nas posições individuais e assegurar um melhor desempenho geral, mesmo que as áreas tenham potenciais diferentes de produção de resultados. O resultado por áreas de negócio é um procedimento que estimula a autonomia e permite a administração do conjunto, com base num arranjo muito mais orgânico. As organizações mais competitivas da atualidade estruturam-se dessa maneira. Assim, a Controladoria auxilia a gestão a partir de três atividades básicas, nas quais destaca Matias (2019):

- planejamento: abrange a escolha de uma linha de ação e a delimitação de como as atividades serão executadas;
- direção e motivação: consiste na movimentação de pessoas para colocar o planejamento em prática e gerir as operações de rotina;
- controle: garante a realização do plano e sua adaptação conforme o cenário que se apresenta.

Dentro desse escopo, a Controladoria subsidia a elaboração do planejamento financeiro que considera as necessidades de expansão do

negócio e a identificação de desequilíbrios futuros. Dessa forma, o administrador identifica os ativos mais rentáveis para aumentar a lucratividade do negócio. Ressalta Matias (2019) que são realizados:

- controle financeiro: acompanha e avalia a performance financeira da empresa para detectar desvios e a necessidade de fazer ajustes;
- administração de ativos: objetiva a melhor estrutura dos investimentos empresariais, tanto no que se refere a risco quanto a retorno. O intuito é ter uma gestão eficiente e evitar defasagens na movimentação de dinheiro;
- gerenciamento de passivos: é voltado para a aquisição de fundos e o gerenciamento da carteira para determinar a estrutura mais adequada no que se refere à liquidez, à redução de custos e ao risco financeiro.

Devido a todos esses critérios, a relevância da Controladoria é garantir o crescimento sustentável da organização, com decisões embasadas e maior chance de acertos. Esse departamento oferece mais segurança para a gestão e consistência nas informações financeiras, o que possibilita aos gestores compreenderem os processos organizacionais, bem como fazerem o monitoramento e o controle das tomadas de decisão. Perante tais critérios, as vantagens dessa prática são variadas. Entre esses, evidencia Matias (2019):

- consolidação do planejamento financeiro e estratégico;
- eficiência no processo decisório;
- controle do planejamento orçamentário;
- redução de custos;
- monitoramento do mercado externo para avaliar fatores de impacto;
- melhoria das estratégias comerciais;
- aperfeiçoamento das soluções em logística.

Sendo assim, a Controladoria é uma ferramenta que contribui para a gestão empresarial, ao reunir e analisar os dados dos setores e os transformar em relatórios a serem usados pelos gestores para tomarem decisões mais

acertadas. Quando bem organizada, aprimora o desempenho da administração, além da eficiência e da eficácia do negócio por meio do monitoramento dos indicadores gerenciais e indicação de possíveis deficiências.

Do mesmo modo, é possível saber se os objetivos foram alcançados, quando tal fato não acontece, o *controller* corrige as falhas para eliminar os problemas e ultrapassar os obstáculos a fim de conquistar as metas elaboradas no planejamento. Ao realizar essas ações, o *controller* efetivamente agrega valores, ao contribuir para a elaboração de relatórios gerenciais, que subsidiam as ações dos gestores e a efetivação do planejamento estratégico da empresa. Isso pode melhorar o desenvolvimento da empresa. As consequências são decisões mais rápidas e adequadas, que levam ao sucesso organizacional e ao crescimento sólido da entidade (PAVODEZE 2011).

### **Considerações finais**

O presente estudo permitiu constatar que a Controladoria compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas executivas prescritas. Sendo assim, esse setor nas instituições se mostra como instrumento de grande importância para o controle e fiscalização dos diversos setores dessas entidades, ao se tornar cada vez mais importante para evitar a falência dessas empresas nos primeiros anos de existência.

Destaca-se que para se alcançar o sucesso num empreendimento deve-se saber evitar ou neutralizar as ameaças, identificar as oportunidades em ambientes turbulentos, escolher o negócio mais oportuno e suscetível ao êxito, além de um bom planejamento e do capital financeiro adequado para manter o negócio. Assim, a Controladoria contribui para auxiliar as entidades no que se refere ao período de sobrevivência, pois a falência dessas gera prejuízos para a sociedade como um todo, uma vez que afeta a renda de diversas famílias e o desenvolvimento nacional. Desse modo, esse departamento configura-se como

uma ferramenta indispensável para o sucesso da empresa, quando disponibiliza informações importantes para o gerenciamento dos negócios.

Dessa forma, a qualificação do profissional de Controladoria é indispensável, bem como uma formação acadêmica continuada que assegure a capacitação suficiente para análise e tomada de decisões. Por conseguinte, as organizações precisam de profissionais aptos para o processo decisório, ao interpretar as informações, analisar e tomar decisões, de maneira que caminhe para um processo de crescimento continuado e estabilizado.

Cabe ressaltar que, dentro das entidades, tomar decisões sem planejamento e conhecimento dos riscos é um erro muito comum quando não se utilizam esse instrumento. Portanto, erros na tomada de decisão, principalmente, quando envolvem recursos financeiros pode afundar uma empresa. Nesse sentido, não estabelecer metas aos gestores e colaboradores pode ser também um erro, pois é através dessas metas que se pode conseguir tornar a organização mais eficiente e competitiva. Logo, metas são essenciais para o ser humano, porque ajudam a desenvolver novas habilidades das pessoas, o que vai refletir na qualidade de produtos e serviços do empreendimento.

Ao final desta pesquisa, inferiu-se que a busca pelo crescimento econômico e pela prosperidade dos negócios, em geral, está diretamente ligada à qualidade da gestão e da Controladoria como ramo da Ciência Contábil que possibilita fornecer a assistência necessária a essa gestão.

## Referências

ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. **Controladoria**. In: CATELLI, A. Controladoria: GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVES, O. de C.; FISCH, S.; MOSIMANN, C. P. **Controladoria seu papel na administração de empresas: um enfoque e sistemas de informação contábil**. São Paulo: Daufsc, 1993.

ANTHONY. R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BROADBENT, J.; LAUGHLIN, R. **Organizational and accounting change: Theoretical and empirical reflections and thoughts on a future research**

**agenda.** Journal of Accounting & Organizational Change, v. 1, n.1, p. 7-25, 2005.

BURNS, J., & SCAPENS, R. W. (2000). **Conceptualizing management accounting change: an institutional framework.** Management Accounting Research, 11(1), 3-25. doi: 10.1006/mare.1999.0119

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLESCHE, V. **Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina.** Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 9, n. 27, p. 79-92, 2010.

GARCIA, A. S. **Introdução à Controladoria.** São Paulo: Atlas, 2010.

HECKERT, J. B.; WILLSON, J. D. **Controllership.** New York: Ronald Press, 1963.

JUNIOR, E. A. C.; CÁCERES, F. S. **A importância da controladoria para o desenvolvimento dos negócios e das marcas.** Revista Interfaces: Ensino, Pesquisa e Extensão, Suzano, ano 7, n. 5, p. 59-65, jun. 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa.** 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOURENSI, A.; BEUREN, I. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. Contabilidade Vista & Revista, v. 22, n. 1, p. 15-42, 2011.

LUNKES, R. J; SCHNORRENBARGER. D.; GASPARETTO, V. **Um estudo sobre as funções da controladoria.** Revista de Contabilidade e Organizações, v. 4, n. 10, art. 6, p. 106-126, 2010.

LUNKES, R. J; SCHNORRENBARGER. D.; ROSA, F.S. da. **Funções da Controladoria: uma análise no cenário Brasileiro.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 15, n. 47, p. 283-289, 2013.

MATIAS, A. B. **INEPAD Consulting.** Controladoria e finanças: qual o seu papel na gestão empresarial? Disponível em:<[encurtador.com.br/huxAK](http://encurtador.com.br/huxAK)>. Acesso em: 29 set. 2019.

MILLER, P. (1994). **Accounting as social and institutional practice: an introduction.** In A. G. Hopwood & P. Miller (Coords.), Accounting as social and institutional practice (pp. 3-39). New York: Cambridge University Press.

NASCIMENTO, A.M; REGINATO, L. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório.** São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, F. R.V.; ROSA, A. L. T.; SANTOS, S. M.; TENÓRIO, J. N. B. A **Controladoria como Suporte ao Processo de Gestão numa Empresa do Comércio Varejista**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p.1-16, 2005.

OLIVEIRA, L. M.; JÚNIOR, J. H. P.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, L. M. de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Luís Martins, PEREZ JR., José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ, J.; SILVA, J.H.; SANTOS C.A. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

REIS, A. de O.; SEDIYAMA, G. A. S.; MOREIRA, V. de S.; MOREIRA, C. C. **Perfil do Profissional Contábil: Habilidades, Competências e Imagem Simbólica**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 12, n. 25, p. 95-116, 2015.

RICARDINHO, A. **Contabilidade gerencial e societária**: origens e desenvolvimento. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. **Controladoria**. Curitiba: IESDE, 2012, 236 p.

TAKATORI, R. S. **Gestão estratégica: a necessidade de rever o modelo de controladoria para atender as novas necessidades dos agentes de mercados stakeholders**. Anais..., do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2004.

TESCHE, C. H.; VENDRUSCOLO, C. O.; ALVES, C. B.; WAYERBBACHER, L.; SCHWEZ, N.; DALBÉN, O. J. B. **Contabilidade**: ciência, técnica ou arte? Belo Horizonte, v.4, p. 23-33, fev.,1992.

TUNG, N. H. **Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática**. 8ª ed. São Paulo: EDUSP, 1993.

VASCONCELLOS, A. M. B. de. **A Importância da Contabilidade Gerencial e do Novo Contador para a Administração**. São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Publicada no Diário Oficial da União, Brasília, 155º da Independência e 88º da República.