

OS EFEITOS ECONÔMICO-FINANCEIROS DA CONTROLADORIA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS

Acsa Regina Alves da Costa¹
Flávia Karla Gonçalves Santos²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral demonstrar como uma controladoria bem executada pode se tornar ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões, melhorando os aspectos econômico-financeiro das empresas. Com as transformações ocorridas na economia mundial tem apresentado incertezas no mundo econômico-financeiro, afetando diretamente as empresas, assim aumentando a necessidade terem profissionais especializados. Diante disso o papel do profissional em controladoria evoluiu e hoje é de grande valia para a organização, auxiliando os gestores na administração. Foram abordados conceitos de controladoria, as suas vantagens e procedimentos, os tipos de planejamentos e suas características, como também definição e tipo de controle e suas relevâncias. A finalidade da controladoria é zelar pelo bom desempenho da empresa, desenvolver sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho das empresas por meio de seu sistema de gestão, fornecendo informações para os gestores que auxiliam na tomada de decisões. Conclui-se que a controladoria é de fundamental importância para a administração, pois, a partir dela a entidade saberá o como está seu funcionamento, podendo assim tomar decisões mais assertivas, cumprir de fato a missão estratégica da empresa, monitorar a produção e setores específicos.

1 Pós-graduada em Finanças Corporativas, Auditoria e Controladoria; Graduada em Ciências Contábeis.

E-mail: acsaregina@hotmail.com

2 Pós-graduada em Finanças Corporativas, Auditoria e Controladoria; Graduada em Ciências Contábeis.

E-mail: acsaregina@hotmail.com

PALAVRAS CHAVE

Controladoria; Controller; Planejamento.

ABSTRACTIC

The objective of this paper is to demonstrate how a well-executed control system can become a tool for decision making, improving the economic and financial aspects of companies. With the changes in the world economy has presented uncertainties in the economic and financial world, affecting directly the companies, thus increasing the need for specialized professionals. Faced with this, the role of the professional in controlling has evolved and today is of great value for the organization, assisting the managers in the administration. Controlling concepts were discussed, their advantages and procedures, types of planning and their characteristics, as well as definition and type of control and their relevance. The purpose of the control is to ensure the good performance of the company, develop systems and methodologies that propose managerial models that optimize the performance of companies through its management system, providing information to the managers that help in making decisions. It is concluded that the controller is of fundamental importance for the administration, since, from it, the entity will know how it works, so that it can take more assertive decisions, fulfill the strategic mission of the company, monitor the production and specific sectors.

KEYWORDS

Controllership. Controller. Planning.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a controladoria tem papel fundamental como ferramenta da administração e contabilidade, sendo utilizada principalmente nas tomadas de decisões e em diversos setores da organização. Ela surgiu com a expansão industrial

nos Estados Unidos da América e com o crescimento sem precedentes nas unidades individuais de negócios que com isso exigiu-se uma contabilidade e controles financeiros mais eficientes e seguros.

O profissional da controladoria é denominado *controller* ou controlador, que deve ser graduado em contabilidade ou administração, tem como função elaborar uma análise comparativa entre os resultados e os padrões de controle estabelecidos. Por meio destes procedimentos, conseguirá observar os desvios, ou seja, a diferença entre os resultados e os padrões para otimizar a tomada de decisões, aumentar a transparência e fornecer informações eficazes; tudo para aprimorar a gerência dos seus negócios, tornando-os mais consolidados.

A questão-problema que norteia o estudo é: 'Como a Controladoria pode contribuir para o desenvolvimento dos aspectos econômico-financeiros das empresas?'

Com o propósito de buscar responder a esse questionamento, este trabalho tem como objetivo geral mostrar como uma controladoria bem executada pode se tornar ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões, melhorando os aspectos econômico-financeiro das empresas.

Como objetivos específicos, tem-se os abaixo listados:

- Conceituar a controladoria, revelando seus procedimentos e vantagens oriundos de sua implementação;
- Descrever o papel da Controladoria, identificando instrumentos para o processo de gestão;
- Definir planejamento e controle, contextualizando os mecanismos gerenciais que podem fortalecer as estratégias de negócio.

No mundo capitalista e globalizado, há constantes atualizações no setor financeiro. O mercado está cada vez mais competitivo, o consumidor mais exigente e o fisco querendo arrecadar mais. Diante disso, a necessidade de um planejamento ocorre em todos os níveis da administração e o êxito dos outros setores depende da qualidade dessa atividade. Mas o planejamento, por si só, não garante a realização dos planos sendo necessária a existência do *controller* na organização.

O planejamento e controle são de suma importância para a Controladoria, pela obtenção dos objetivos a serem alcançados. Com estes instrumentos,

o *controller* poderá planejar, pesquisar, fornecer dados e informações confiáveis e relevantes, procurando sempre mostrar a cúpula administrativa os pontos de estrangulamentos atuais e futuros, que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade e até mesmo a sobrevivência da empresa.

Assim, o enfoque sobre os efeitos econômico-financeiros da controladoria nas empresas no seu desenvolvimento foi escolhido para demonstrar a importância e a eficiência da controladoria nos resultados da organização e que sem ela não seria tão viável.

Espera-se detectar os benefícios em relação ao mercado com uma controladoria bem definida e praticada, com controles apurados, fidedignos, com colaboradores que reconhecem a sua função e sua importância.

Diante disso nasceu a ideia da realização do presente trabalho, juntamente com a paixão pela controladoria, que surgiu ainda no V período da graduação na cadeira de Contabilidade Gerencial. E tem por função demonstrar a relevância de um controle bem sucedido para as organizações e áreas afins, sendo direcionado tanto para os gestores quanto para um enriquecimento bibliográfico de pesquisas posteriores sobre o tema.

A pesquisa presente caracteriza-se como exploratória. Segundo Gil (2010, p. 27), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração da pesquisa serão de cunho bibliográfico, com consultas a obras de autores que abordam a área da controladoria. A pesquisa bibliográfica é o passo inicial na construção efetiva de um protocolo de investigação, quer dizer, após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado. Esta pesquisa auxilia na escolha de um método mais apropriado, assim como num conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa.

De acordo com Gil (2010, p. 29-31) 'a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e jornais de eventos científicos'.

2 CONTROLADORIA

A controladoria é um segmento da contabilidade, que também pode ser definida como um ramo da administração, para isso dependerá do enfoque dado pelos gestores e contadores responsáveis pela manutenção do sistema e pela tomada de decisões.

Para Catelli (2001) a controladoria é um ramo do conhecimento da teoria da contabilidade, com visão multidisciplinar, responsável pelas bases conceituais para a construção, manutenção do sistema de informação e modelo de gestão econômica, que interagem as necessidades informativas dos gestores e os auxiliam durante o processo da tomada de decisões eficazes.

Ela é um órgão ou um departamento da empresa, sendo responsável pela organização, avaliação e armazenamento das informações da entidade. A sua principal função é fornecer um suporte aos gestores para a tomada de decisões.

Segundo Oliveira, (2005, p. 13):

Entende-se por Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Ou seja, ela tem um campo vasto e fundamental de atuação, é utilizada em todos os níveis da organização, englobam diversas áreas de conhecimentos e é primordial para auxiliar os administradores em suas decisões sobre o presente e principalmente o futuro da entidade.

Souza e Borinelli (2009, p. 11), definiram a Controladoria como: '[...] é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional'.

Beuren e Brandão (2001) concluem que a controladoria funciona como suporte, disponibilizando informações em todas as etapas do processo de gestão, com vistas a assegurar o conjunto de

interesses da empresa, na medida em que mantêm os gestores informados sobre o desempenho passado, atual e os possíveis rumos da organização por meio do planejamento.

A Controladoria é uma ferramenta que mostra informações sobre a realidade mais próxima da empresa, destacando os pontos forte e os pontos que precisam ser melhorados pois estão influenciando direta ou indiretamente no seu resultado.

2.1 CONTROLLER OU CONTROLADOR

O *Controller* é o profissional responsável pela controladoria, ele deve ter ciência em diversas áreas de conhecimento, precisa ter um bom domínio das áreas de contabilidade, economia e administração, também é preciso que conheça bem o funcionamento e os objetivos da empresa para poder dar a melhor informação para os gestores.

Segundo Peters (2004, p. 2):

O controller é uma figura essencial na responsabilidade econômica do gestor, ao dar condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico da sociedade, e nas ações internas ou externas a ela – que afetam o status econômico desta sociedade.

As empresas vêm cobrando cada vez mais desse profissional, priorizam um profissional capacitado e disposto a assumir esse papel de visão futura, otimista em seu resultado e com esse olhar crítico construtivo com intenção de melhoria para a empresa.

Como explica Padoveze, (2003, p. 36):

O controller pode e deve exercer influência junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica. Em outras palavras, o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associados ao conhecimento científico da administração, permitem ao profissional de controladoria exercer um papel influenciador.

A função do controlador está ligada a atividades de contabilidade, sistema de informação integrado, fiscalização de vendas e produções, custos,

planejamentos relatórios e tomadas de decisões.

Nakagawa (1993, p. 14), atribui ao *controller* a responsabilidade pelo:

[...] projeto e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidade que decorrem da controladoria da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

Diante disso, o *controller* tem um papel importante dentro da organização e está diretamente ligado ao processo gerencial e financeiro da entidade bem como suporte para a administração nas suas tomadas de decisões.

2.2 VANTAGENS DA CONTROLADORIA

Quando implantada e bem executada, a controladoria traz diversos benefícios econômicos para a entidade. Os autores Mosimann e Fisch (2009) descrevem esses benefícios trazidos pela controladoria nas empresas como sendo:

- a) Otimização dos resultados econômicos da empresa, garantindo sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas;
- b) Coordenação dos esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurando sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões dos gestores, isto é, promovendo informações que induzam atingir um resultado global sinérgico na busca da eficácia da empresa e garantir sua sobrevivência;
- c) Empenho para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização; coordenando os esforços para conseguir um resultado de cada área;
- d) Suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação;
- e) Assessorar a gestão da empresa, integrando as diversas áreas com o fornecimento de informações que auxiliem os gestores no processo decisório, norteando-os na busca da eficácia;
- f) Informar sobre pontos de estrangulamento presentes e futuros.

Diante desse contexto, pode-se observar que a controladoria nas empresas melhora os resultados, traz informações reais sobre ela, ajuda na sua existência, orienta o melhor caminho e concede informações sobre o presente e principalmente expectativas futuras.

2.3 FUNÇÃO DA CONTROLADORIA NA EMPRESA

A função da controladoria é informar, motivar, coordenar, avaliar e principalmente planejar. De acordo com Oliveira, Peres e Silva (2004, p. 17) existem várias funções na controladoria das quais se destacam:

- a) Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- b) Medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões e para a redução de custos;
- c) Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização esperados, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- d) Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- e) Promover proteção para os ativos da empresa;
- f) Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- g) Sugerir melhorias.

Para Peleias (2002) o delineamento e o detalhamento das atividades da controladoria podem ser específicos para cada empresa e depende das determinações constantes do modelo de gestão adotado pela empresa e pelos mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre.

O que modifica de uma empresa para a outra são as maneiras de distribuições dessas atividades e funções pelas unidades da organização, sempre tendo em foco o arranjo que melhor atendem as suas necessidades.

2.4 PLANEJAMENTO

O planejamento surgiu no início dos anos 1960, por conta do crescimento econômico, sendo utili-

zado para saber em qual nível de competitividade e atuação a entidade se encontrava perante a concorrência. Acreditando que facilitaria a avaliação final, originou-se então a necessidade de definir objetivos organizacionais (KWASNICKA, 2007).

Mosimann e Fisch (2009, p. 44) entendem que:

O planejamento é o processo que envolve avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão, estrutura organizacional preestabelecida e consciência da responsabilidade social, que configuram a situação atual.

Pode-se afirmar que o planejamento tem por objetivo realizar um estudo do presente, visando um futuro desejável e mostrando os melhores caminhos para atingir esses objetivos.

Ainda para Mosimann e Fisch (2009), o planejamento antecede as operações, existindo na empresa, mesmo que muitas vezes não esteja expresso ou disseminado, tende a diminuir as incertezas e os riscos no processo decisório e deve interagir continuamente com o controle, para saber se está sendo eficaz.

3 TIPOS DE PLANEJAMENTOS

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a base de todos os outros planejamentos. Nessa etapa são estruturados e esclarecidos as ações futuras e os objetivos que a empresa deseja alcançar.

Para Schmidt (2002) o planejamento estratégico é formado de um processo de análise das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos da organização, com vistas a definir diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa.

3.2. PLANEJAMENTO TÁTICO

No planejamento tático são criadas metas e condições para as ações estabelecidas no plane-

jamento estratégico sejam atingidas. Por se tratar de um planejamento mais específico, as decisões podem ser tomadas por pessoas que ocupam os cargos entre a alta direção e o operacional, como executivos da diretoria e gerentes.

De acordo com Oliveira (2005, p. 19):

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Observa-se dessa forma que esse planejamento tem por finalidades otimizar determinada área de resultado, voltado para o alcance dos objetivos e estratégias com uma visão para cada departamento da empresa.

3.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional pode ser considerado como a materialização da prática para alcance dos objetivos definidos na etapa do planejamento estratégico. Nessa etapa o foco é direcionado para a atividade do dia a dia, sendo realidades.

Para Oliveira (2006, p. 49), o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, tendo nessa situação os planos de ações ou planos operacionais.

4 CONTROLE

Controle é uma palavra oriunda do francês *contrôle*, que significa lista e/ou registro em duplicata, ou seja, controle é o poder de organizar e fiscalizar que acontece nas diversas operações da entidade. Direcionando para o lado organizacional, Chiavenato (2003, p. 635) define como sendo, 'a função administrativa que consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados'.

Conforme o que foi visto, a execução do controle proporciona uma ideia de comando, liderança,

poderio para quem está realizando essa ação afim de resguardar o patrimônio que lhe foi proposto.

4.1 CONTROLE INTERNO

Pode-se entender controle interno como a garantia da continuidade do fluxo das operações corriqueiras da entidade, oferecendo por meio de seus resultados as melhores soluções para os administradores seguirem. Compreende-se ainda que os procedimentos e/ou rotinas têm o objetivo de proteger os ativos e fornecer dados confiáveis.

Segundo Franco e Marra (2001, p. 267), controles internos são:

Todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

Um bom sistema de controle interno é de fundamental importância para a gestão obter êxito no exercício de sua atividade, assim evitará variações deficitárias no seu capital. Como afirma Crepaldi (2004, p. 79), 'é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem os resultados mais favoráveis com menos desperdícios'.

5 CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi apresentar a Controladoria como ferramenta fundamental para a gestão da empresa obter sucesso e controle nas operações. Ela está passando por um momento único em sua história e tem por objetivo consolidar os principais alicerces da estrutura de administração das organizações, seu papel mais amplo posicionado num contexto de gestão, nos processos de riscos, auxiliando na prevenção de perdas, na identificação de oportunidades de melhoria dos instrumentos de gestão e controle das operações, tem produzido resultados positivos.

Neste trabalho foi considerada a pergunta: Como a Controladoria pode contribuir para o

desenvolvimento dos aspectos econômico-financeiros das empresas? Sendo solucionada em conformidade com seus objetivos. Por meio da pesquisa bibliográfica ficou bem nítido a grande importância da controladoria nas organizações, levando ao crescimento econômico-financeiro e a soluções de inúmeros problemas.

A controladoria atua com objetivos, procedimentos e normas, ideias e atitudes voltadas para a obtenção das metas estabelecidas pela administração, ações que vão além do controle básico. Para tal função o *controller* ou controlador deve estar sempre atualizado com as mudanças de normas e as exigências do mercado, por meio do estudo contínuo.

Diante disso, conclui-se que a controladoria é de fundamental relevância nas organizações para tomada de decisões, que auxilia de forma direta e objetiva a administração, certificando que o setor financeiro e os processos de produção estejam funcionando de modo adequado e dentro do previsto. Com o amplo e aprimorado conhecimento o mercado tem cada dia mais valorizado esse profissional, abrindo as portas para uma carreira promissora e com mútuo desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, I. M.; BRANDÃO, J. F. **Demonstrações contábeis no Mercosul**: estrutura, análise e harmonização. São Paulo: Atlas, 2001.
- CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2003.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MOSIMANN, C. P. Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2009.
- NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, L.; PEREZ, J.; SILVA. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Luís M. de; PEREZ JÚNIOR, José H.; SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PETERS, Marcos, R.S. **Controladoria Internacional**. São Paulo: DVS Editora, 2004.
- SCHIMIDT, P. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. Curitiba-PR: IESDE, 2009.

Recebido em: 31 de Julho de 2020

Avaliado em: 31 de Julho de 2020

Aceito em: 31 de Julho de 2020
