**CENTRO ECUMÊNICO DE ESTUDOS RELIGIOSOS SUPERIORES DO ESTADO
DO MARANHÃO - CEERSEMA**

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

José Roberto Gonçalves Alves¹

RESUMO

O presente artigo busca uma reflexão sobre a importância da controladoria e seus impactos para o crescimento das empresas, levando em conta os efeitos positivos de melhoria, no que se refere a gestão financeira e administrativa, primando por ser uma via auxiliar nas tomadas de decisões, visto que esta se baseia em informações concisas, que por ela são evidenciadas. Justifica-se este estudo pela necessidade de primar por informações sobre as propostas da controladoria, além da necessidade de elencar o seu papel como ferramenta crucial dentro das organizações. Após apresentar os conceitos oriundos da controladoria, buscou-se descrever as técnicas que permeiam este departamento, e como estas colaboram para a análise e melhor uso das informações geradas; descrever as funções que cabem à controladoria e como estas competências afetam direta e indiretamente a empresa no cenário que está implantada, mostrando a diferença de tomadas de decisões mais concisas, outras genéricas que ainda permeiam parte das empresas. Durante a pesquisa, apontamos que a gestão pode integrar sistemas de informações gerenciais, abolindo vários problemas de gestão nas organizações, dando aos administradores várias fontes de informações confiáveis, eficazes e eficientes para tomadas de decisões coerentes e concisas.

Palavras chaves: Controladoria. Ferramenta. Gestão

ABSTRACT

This article seeks to reflect on the importance of controllership and its impact on the growth of companies, taking into account the positive effects of improvement in financial and administrative management, striving to be an auxiliary way in decision making, as that it is based on concise information that is evidenced by it. This study is justified by the need to provide information on the controllership proposals, as well as the need to list its role as a crucial tool within organizations. After presenting the concepts derived from the controllership, we sought to describe the techniques that permeate this department, and how they contribute to the analysis and better use of the information generated; describe the functions that are the responsibility of the controllership and how these competencies directly and indirectly affect the company in the scenario that is implemented showing the difference of more concise decision making, other generic that still permeate part of the companies. During the research, we pointed out that management can integrate management information systems by abolishing various management problems in organizations by giving managers multiple sources of reliable, effective and efficient information for coherent and concise decision making.

Keywords: Controllership. Tool. Management

INTRODUÇÃO

Durante o século XX, muitas empresas norte-americanas começaram a buscar meios para que pudessem tomar posições no mercado, isso devido às proporções que os negócios passaram a tomar. Passaram a permear então, novos ideais, que surgiram na mente dos estudiosos e empresários, fazendo com que as empresas buscassem dentro de seu sistema de gestão novas ferramentas que fossem ajudá-las nas tomadas de decisões mais significativas na sociedade.

Nesse sentido, surge um novo cenário econômico, e a controladoria passa a buscar meios de se adaptar às mudanças que o mercado está sofrendo, levando em consideração a evolução tecnológica. Desta forma, as empresas buscam analisar de forma sistêmica a sua condição econômica e financeira, para que a tomada de decisões seja coesa, com a realidade da empresa em relação ao mercado.

Dessa forma, precisamos compreender de fato a função da controladoria, além da definição do conceito de gestão e o processo necessário para a tomada de decisões relacionando a função da mesma e a gestão empresarial, e de como essas informações são modeladas através do sistema de informações gerenciais que são capazes de sanar os diversos problemas de gestão dentro das organizações e como podem facilitar durante o processo decisório, tornando-o mais seguro através da coleta e do *feedback* fornecido pelo departamento de controles internos.

Nessa linha, o artigo em tela tem como principal objetivo apresentar a controladoria como ferramenta de gestão e a sua importância do setor de controladoria dentro das empresas. Durante esta pesquisa, optou-se pela metodologia qualitativa e o levantamento bibliográfico sobre o assunto, fazendo consultas em jornais, revistas, livros e internet.

Diante disso, percebe-se que o setor de controladoria dentro das organizações é fundamental. É ele que irá suprir a grande necessidade de informações que as empresas passaram a ter nos últimos tempos, e para isso é necessário o processamento e análise das informações coletadas e sistematizar as técnicas contábeis, parametrizar os *softwares* e os procedimentos de controles internos em razão do direcionamento da empresa para o sucesso, passando pelas metas propostas.

CONCEITO DE CONTROLADORIA

Pesquisas mostram que a origem da controladoria está relacionada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção, que iniciaram durante a Revolução Industrial. De acordo com Marion (2005), a controladoria surgiu dentro das grandes corporações norte americanas, em meados do século XX, com a função de realizar um rígido controle das empresas relacionadas (subsidiárias e/ou filiais), visto que um significativo número de empresas concorrentes, que haviam proliferado a partir da revolução industrial, começou a se fundir por volta do século XIX, formando grandes empresas, organizadas sob forma de departamentos e divisões, mas com controle centralizado.

Sabe-se que toda organização precisa estar bem dirigida e requer técnicas para o melhor andamento de cada setor que incorpora a empresa. Dessa forma, pode-se citar a controladoria, que é uma importante ferramenta dentro da gestão das empresas. A controladoria é responsável por reunir e analisar os dados de todos os departamentos da empresa, em especial da contabilidade, e transformá-los em relatórios que serão usados por gestores dentro das tomadas de decisões.

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 eficiência empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (ALVES; FISH; MOSIMANN, 1993, p. 81).

Para Oliveira (1998, p.19), o setor de controladoria quando bem organizado é responsável por melhorar o desempenho dos gestores, além de desenvolver a eficácia e eficiência das unidades através de atividades como o monitoramento dos controles gerenciais e levantamento de possíveis deficiências em setores específicos. 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).

Percebe-se que a controladoria vem se destacando e ganhando espaço dentro das organizações, pois a alta necessidade de controle que os gestores

necessitam para competir no mercado, faz com que as organizações tenham a necessidade de fazer levantamento de possíveis erros, e com isso trabalhar em cima deles, ainda mais sabendo que o mercado está em constante mudança.

Schier (2011, p.44) afirma que a Controladoria está explicitamente comprometida com a busca incessante da eficácia da organização, e para que se obtenha sucesso no que tange a alcançar esse objetivo, ela dispõe de alguns modelos de sistema de gestão. Sistemas estes que se dividem em: sistemas de informação, sistema de controles internos, os planejamentos (estratégico, tático e operacional), o setor de contabilidade.

A CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

Diante de grandes avanços na sociedade, principalmente o tecnológico, as empresas buscam a cada dia acompanhá-los. Com isso, é comum que gestores e os grupos empresariais busquem ampliar a visão de seus negócios, para aumentarem seu entendimento sobre o gerenciamento próprio e do complexo mundo empresarial em que estão ligados, onde a busca por um novo entendimento está sendo a nível global e estar sofrendo mudanças radicais.

É perceptível na mídia os efeitos da crise norte americana que afetou de forma geral os negócios de todo o mundo. Diante desses acontecimentos, há uma enorme contribuição positiva para uma visão inovadora sobre gestão empresarial e, fatalmente, teremos que mudar a visão antiga do contador, que já não é mais um simples funcionário, mas sim um analista voltado para a nova face da contabilidade, que tende a se mostrar observador dos fenômenos patrimoniais com uma ótica de relações gigantescas e não mais aquelas restritas do passado (PADOVEZE, 2005; CATELLI, 1999).

A controladoria diante de todos esses avanços, possibilita a abertura de uma nova vertente em seus estudos, colocando em pauta os fatos que provocam influências no patrimônio, sob a ótica de uma eficácia holística, correlativa, em regime de interação, especialmente no que se refere aos aspectos socioeconômico e ecológico, caracterizando-se através do planejamento, execução e controle.

Segundo Sá (2002, p. 23): A doutrina neopatrimonialista enfoca como uma das funções específicas do patrimônio a de socialidade, dentre as demais de liquidez, resultabilidade, estabilidade, economicidade, produtividade, invulnerabilidade e elasticidade.

Nessa perspectiva, podemos afirmar que as mudanças econômicas ocorridas no mundo e no Brasil nos últimos tempos, provocaram mudanças importantes no cenário empresarial, e tornou-se então necessária a atualização dos profissionais da área de controladoria e demais áreas financeiras.

Diante disso, percebe-se a necessidade de um aprofundamento no que tange às questões gerenciadoras de negócios próprios do controlador moderno, embasado não somente na visão contábil, mas econômica, jurídica e institucional, tendo como premissa o contato com as mais recentes técnicas metodológicas disponíveis. Assim, a interação não é uma maquiagem empresarial, mas uma situação que deve ser trabalhada de forma consciente, visto que esta envolve a continuidade do empreendimento.

Assim sendo, surge a necessidade de um acompanhamento mais ágil e aprofundado do desempenho econômico-financeiro das empresas, devido ao cenário mundial que hoje está fragilizado e muito competitivo. Isso faz com que seja imperativa a criação de departamentos de controladoria e gestão nas empresas, sejam elas no campo industrial ou em qualquer negócio.

Nesse sentido, a área empresarial tem a necessidade de contar com profissionais bem qualificados. Esses departamentos têm por objetivo a elaboração de relatórios gerenciais bastante detalhados, procurando fornecer aos empresários uma visão clara, real e objetiva do desempenho de suas empresas.

A Controladoria, no mundo moderno, deve ser considerada um suporte indispensável na tomada de decisões. As informações geradas por esse órgão devem estar sempre “online” e confiáveis para auxiliar neste processo que, de modo conjunto com a logística, tem como objetivos a redução de custos e aumento da lucratividade, para garantir a sobrevivência da empresa moderna.

Dessa forma, é fundamental que os gestores empresariais busquem ferramentas que possibilitem a atualização de seus funcionários ante os novos desafios da atualidade.

CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A Controladoria é indispensável como ferramenta da gestão de um negócio. Ela está inteiramente ligada ao planejamento, organização, direção e controle. Através dela, temos a sustentação de sistema de informações que a interliga com as outras áreas que compõem a gestão do negócio. Para Nakagawa

(1993), “toda e qualquer organização deve ser organizada de maneira coordenada com processos de planejamento e controle de suas ações, para atingir sua eficiência e eficácia”.

Dessa forma, podemos afirmar que a função da Controladoria requer a aplicação de princípios sadios, envolta por todas as atividades empresariais, perpassando pelo planejamento inicial até a obtenção do resultado final. Por planejamento entende-se que o *Controller*, o agente responsável pela controladoria, deve medir as possibilidades de sua empresa perante as realidades externas, fixando os objetivos, estabelecendo políticas básicas, elaborando o organograma, com responsabilidades definidas para cada cargo dentro da organização, além de que precisa estabelecer padrões de controle, desenvolver métodos eficientes de comunicação e manter o sistema adequado de relatórios.

A controladoria é considerada um órgão administrativo, que tem como função o fornecimento de informações aos demais departamentos. É como uma espécie de fonte de onde emana tudo que a empresa busca saber, estando em sua regência a figura do *controller*.

Para Figueiredo (1995, p. 4), a controladoria é “como um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”:

A controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomadas sempre à luz dos objetivos globais da organização e com os gestores atuando de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos possíveis (GIONGO; NASCIMENTO, 2005, p.1).

Giongo e Nascimento (2005, p. 3), comungam do pensamento de que a participação da controladoria no processo de gestão inicia quando são implementados e monitorados os controles internos da organização. De acordo com os mesmos autores, a implantação de uma sólida estrutura de controles internos proporciona a geração de um adequado sistema de informações, que, por sua vez, permite que a controladoria possa atender ao processo de gestão com informações consistentes, necessárias à tomada de decisões.

PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 11), “o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”. Diante dessa afirmação, podemos entender que a função da controladoria é na verdade um mecanismo auxiliar na gestão da empresa, capaz de fornecer as medidas das alternativas econômicas e integrando informações para facilitar o processo decisório.

Perante isso, o controller norteia os gestores. Segundo Junior, Pestana e Franco (1997, p. 35), a atuação dele envolve a união, síntese e análise das informações geradas, tendo como função básica de que as informações sejam organizadas e distribuídas dentro da instituição. Já Nakagawa (2013, p.13), conclui que o controller realiza sua função de modo muito exclusivo, organizando e reproduzindo informações relevantes, influenciando os gerentes a tomarem decisões consistentes de acordo com a missão e objetivos da empresa

Nesse sentido, entende-se que a controladoria tem um papel fundamental que é a de realizar rígidos controles de todos os negócios das empresas, suas subsidiárias e suas filiais (SCHIMIDT, 2002). Para Beuren, Schlindweine e Pasqual (2007) a Controladoria surgiu devido à necessidade das empresas controlarem a sua cadeia de valores por meio de estratégias e do planejamento de suas atividades, a fim de tornar suas informações cada vez mais relevantes e confiáveis para a tomada de decisões.

Anthony e Govindarajan (2008) corroboram que o papel da Controladoria tem o papel de interagir fundamentalmente com o processo decisório da instituição e se utiliza principalmente dos sistemas de mensuração, informação e de controles internos. Garantindo a otimização do resultado econômico, sendo responsável pelo fornecimento de informações relevantes no processo decisório empresarial. Nesta perspectiva, o controle gerencial é caracterizado como um processo pelo qual os administradores influenciam outros membros da organização a obedecer às estratégias adotadas pela instituição

Dessa forma, a controladoria é fundamental dentro da organização da empresa, sabemos que o gestor precisa de ferramentas de apoio que possam facilitar o processo de desenvolvimento da empresa.

Para Dias (2010), o setor responsável pelo controle interno representa em sua totalidade procedimentos e atos que possibilitem segurança, identificando por meio de sua utilização e organização. Nesse sentido, o cumprimento da efetiva execução do fluxo dar-se através do processamento das operações, ou seja, os controles internos podem ser normas e procedimentos pré-estabelecidos pela organização, com o intuito de alcançar os objetivos concretos. Diante disso, essas normas e procedimentos são tidos como instrumentos de apoio à controladoria e às práticas de governança corporativa.

Nas organizações, deve sempre existir alguma forma de controle interno em seus processos, que precisam ser eficientes, para que haja um verdadeiro processo. Diante disso, podemos dizer que um sistema de controles internos é eficaz, quando esse se mostra indispensável para o fluxo das operações e ainda para a continuidade dos negócios, ou seja, ele fará com que as informações geradas sejam confiáveis e mantenham as etapas do processo decisório, sempre abastecidas com segurança e clareza na hora da decisão. Portanto, existe ainda o sistema de controle interno que é um conjunto formado por todos os departamentos da empresa e por seus processos

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem a finalidade de mostrar que a controladoria surge na necessidade das organizações de controlar os processos após a revolução industrial, vai passando por mudanças ao longo do tempo e da globalização, e se tornando uma ferramenta de apoio a tomadas de decisões.

A controladoria precisa ter planos de controle para a boa atuação da empresa a longo prazo e também funcionar como aparato para estratégias competitivas.

É fundamental buscar, dentro das organizações, ferramentas para que haja um controle interno eficaz e capaz de mostrar ao gestor as particularidades de sua empresa, além de contribuir com os processos necessários para um bom gerenciamento.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BEUREN, I. M.; SCHLINDWEIN, A. C.; PASQUAL, D. L. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 18, n. 45, p. 22-37, 2007. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997
- DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999
- GIONGO, Juliano; NASCIMENTO, Auster Moreira. *O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul*. IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, nov. 2005. Disponível em: <http://www.intercostos.org/documentos/custos_159.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2014. Implementação. São Paulo: Atlas, 2013.
- JUNIOR, José H. P.; PESTANA, Armando O.; FRANCO, Sergio Paulo C. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1997. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311p.
- MARION, José Carlos. **Preparando-se para a Profissão do Futuro**. Maio 2003. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/v3/artigos/ver/134>. Acesso em: 04 set. 2019.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello. ALVES, José Osmar de Carvalho. FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas**, São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Avançada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SÁ, Antônio Lopes. **Contador – O profissional do século. Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Ed. Atlas, volume 1, ano 2002.
- SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006. (Coleção Resumos de Contabilidade, 17).
- SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria: como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2005.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**. São

Alves, José Roberto Gonçalves

A importância da controladoria como ferramenta de gestão / José Roberto Gonçalves Alves. São Luis – 2020.

10 f.

TCC (Graduação) – Curso de Administração, Centro Ecumênico de Estudos Religiosos Superiores do Estado do Maranhão, 2020.

Orientador: Prof. Flávio Andrade

1.Controladoria. 2.Ferramenta. 3.Gestão. I. A importância da controladoria como ferramenta de gestão

CDU: 658:005.5