

A CONTROLADORIA EMPRESARIAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A EFICÁCIA NAS TOMADAS DE DECISÕES

THE CORPORATE CONTROLLERSHIP AND ITS IMPORTANCE FOR THE EFFECTIVENESS IN DECISION-MAKING

¹SOUZA, G. F.; ¹PADILHA, B. S.; ¹MARQUES, D. R.;
¹ROSA, B. A., ²ALBANEZ, W.

^{1e2}Departamento do Curso de Ciências Contábeis - Faculdades Integradas de Ourinhos – FIO/FEMM

RESUMO

A Controladoria é um dos meios adotados pelas empresas com a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores, colaborando assim para a busca pela eficácia da empresa, levando-se em conta o aspecto econômico. Os diversos conceitos de Controladoria indicam que um desses meios adotados pelas entidades é destinado ao profissional *Controller*, que desempenha sua função de controle de maneira especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com os objetivos da empresa. O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da Controladoria e sua eficácia nas tomadas de decisões, a visão do modelo de gestão, e o profissional *Controller*, que é situado na estrutura organizacional como um órgão de *staff*. Assim, a Controladoria pode atuar de formas diferentes e dentro dos mais diversos níveis da administração, dependendo do porte e estrutura organizacional. A metodologia para o desenvolvimento ou mesmo informações sobre o tema abordado baseou-se em uma pesquisa bibliográfica e fontes eletrônicas disponíveis na *Internet*. Desse modo, conclui-se que as empresas precisam de profissionais aptos para o processo decisório, interpretando as informações, analisando e tomando decisões, das finanças à alta administração, de maneira que a empresa caminhe para um processo de crescimento continuado.

Palavras-chave: Controladoria; Modelo de gestão, *Controller*.

ABSTRACT

Controllershship is one way in which companies have adopted, with the intent of guaranteeing adequate information for the manager's decision making process, contributing to the search of efficiency of the company, taking into account the economic aspect. The many concepts of the Controllershship indicates that one of these ways adopted by the entities is attributed to the professional controller, that plays the role in a special manner, that is, while organizing and reporting relevant data exercises influence that help managers make consistent and logical decision with the company's objectives. This presentation has the objective of demonstrating the importance of the Controllershship and its efficiency in decision making, the vision of the management model, the professional Controller, that is situated in the organizational structure as a staff of body. This way, the Controllershship can act in many different forms within the several levels of administration, depending on the size and organizational structure. The methodology for the development or the information about the theme addressed was based on a bibliographic research and electronic sources available on the internet. In conclusion, companies need professionals capable of the decision making process, interpreting information, analyzing and making finance decisions to the highest of administration, so the company may walk towards a continuous growth process.

Keywords: Controllershship; Management Model, *Controller*.

INTRODUÇÃO

A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial. Assim, a Controladoria exerce papel importante na empresa, apoiando

os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades. A Controladoria, segundo Martins (2005 apud GOMES; BRUNI, 2010), tem a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores, colaborando assim para a busca pela eficácia da empresa e de suas subdivisões, levando-se em conta o aspecto econômico.

Para facilitar o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa, usa-se o modelo de gestão. Através do modelo de gestão, é possível identificar a razão de ser de uma Organização, e sua forma de operar pode contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos. No modelo pode-se ver também a controladoria, sua posição e funções.

O modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referência para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle.

Partindo desta explanação, este trabalho levanta o seguinte problema: qual é o papel da controladoria na gestão das empresas?

Para Borinelli (2006 apud GOMES; BRUNI, 2010) é função da Controladoria, dar suporte ao processo de gestão, sendo que esta realiza atividades de produzir informações operacionais e estratégicas, as quais são de fundamental importância para o processo de gestão.

A Controladoria pode atuar de formas diferentes e dentro dos mais diversos níveis da administração, dependendo do porte e estrutura organizacional. Além disso, busca beneficiar o principal executivo e os demais gestores, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da Controladoria e a sua eficácia nas tomadas de decisões, a visão do Modelo de Gestão, e o profissional *Controller*, que é situado na estrutura organizacional como um órgão de *staff*.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e fontes eletrônicas disponíveis na Internet.

A ORIGEM E DEFINIÇÃO DA CONTROLADORIA

Com o aumento da complexidade, um maior grau de interferência fiscal do governo, e principalmente por melhorias na prática de gestão das empresas, surgiu à

necessidade de criar um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, assim ocorreu o nascimento da controladoria.

A Controladoria surgiu no início do século XX, devido à necessidade aparente de controle por parte das organizações norte-americanas. (GOMES; BRUNI, 2010).

Grandes conglomerados foram originados, os quais eram caracterizados por ter uma estrutura verticalizada em forte crescimento, organizada sob forma de departamentos e divisões, devido ao processo de fusão ocorrido com muitas empresas, que proliferaram durante a Revolução Industrial. (GOMES; BRUNI, 2010).

Com isso, as organizações sofreram grandes mudanças, e do lado externo o aumento da concorrência e competitividade e a busca por novas técnicas de produções mais eficazes, surgindo então a Controladoria. De acordo com Tung (1997 apud FRANCISCO et al., 2013), a controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, identificando a razão de ser de uma organização e quais os fatores que estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações.

Para entender a história da Controladoria, precisa-se saber o conceito e qual o objetivo dela nas organizações. Segundo Borinelli (2006 apud GOMES; BRUNI, 2010), a Controladoria é um conjunto de conhecimentos que constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional. Para Moismann, Alves e Fisch (1999 apud GOMES; BRUNI, 2010), a Controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com fim de orientá-las para eficiência.

De acordo com estes autores, podemos dizer então que a Controladoria compreende um método multidisciplinar, tanto Administrativo quanto contábil, e entre outros aplicados por organizações públicas ou privadas em vários níveis, podendo ser operacionais, gerenciais e estratégicos. Atua estabelecendo sistemas padrões de controles interno, visando proporcionar ao gestor informações precisas para a tomada de decisões. (GOMES; BRUNI, 2010).

Figueiredo e Caggiano (2008 apud GOMES; ARAÚJO, 2015), afirmam que a controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional;

para alcançá-la é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzirão ao cumprimento de sua missão.

Pois então, para aplicação desses procedimentos é necessário que todos os membros da entidade devam estar envolvidos desde os níveis mais altos até os níveis operacionais, ficando sobre a responsabilidade de um único gestor, o *Controller*.

Gomes e Bruni (2010) relatam que o *Controller* deve ter um amplo conhecimento do ramo de negócios em que a empresa está situada, bem como o domínio das informações financeiras e operacionais da organização.

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA E SUA EFICÁCIA NAS TOMADAS DE DECISÕES

Com o aumento da complexidade das organizações empresariais, acentua-se cada vez mais a importância da Controladoria como ferramenta capaz de proporcionar os elementos necessários à alta administração dos vários departamentos da empresa.

A controladoria enquanto ramo do conhecimento apoia-se na teoria da contabilidade e tem uma visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento e manutenção do sistema de informações, e por ser uma área de excelência coordena as informações sobre a gestão econômica. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

No entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores pelos resultados obtidos, mas busca guiá-los ao melhor caminho para se chegar aos resultados desejados. Segundo Figueiredo e Caggiano (1997) a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica.

Essa por sua vez pode ser visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteados definidos no modelo de gestão do sistema-empresa, e como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria tem a finalidade de dar suporte para as tomadas de decisões dentro de uma empresa, utiliza-se das demonstrações feitas pela contabilidade, faz as análises dos dados ligados ao orçamento e ao planejamento empresarial, para depois dar o seu parecer. Pode utilizar-se de quaisquer outras ferramentas de informação, pode-se apoiar nas informações geradas pela administração da produção, da estrutura organizacional e também da administração financeira.

Cabe à controladoria, por ser a única área com visão ampla e possuidora de instrumentos adequados, a promoção da otimização do todo e a responsabilidade pelo

cumprimento de uma missão muito especial. Sua missão é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Catelli (1999) destaca que a missão da controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

A controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional, mas para alcançá-la é preciso que sejam definidos modelos de um sistema de gestão eficientes ao cumprimento de sua missão.

Para que a missão possa ser cumprida, objetivos claros e viáveis devem ser estabelecidos. Os objetivos da controladoria tendo em vista sua missão são a promoção da eficácia organizacional, a viabilização da gestão econômica e a promoção da integração das áreas de responsabilidade. (CATELLI, 1999).

Atingir este conjunto de objetivos significa a obtenção de resultados econômicos de acordo com as metas e condições estabelecidas. (CATELLI, 1999).

Com o crescimento da infraestrutura, tecnologia e produção das empresas atuais, as informações geradas pelos departamentos das empresas aumentaram. Assim, a Controladoria como ferramenta tornou-se mais importante, pois dá suporte ao processo de gestão, e auxilia nas tomadas de decisões. (GOMES; BRUNI, 2010).

TOMADA DE DECISÃO

Grandes problemas são identificados dentro da organização pela controladoria, assim a tomada de decisão é a sequência de etapas que vai, da identificação do problema, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.

O processo de tomada de decisão vincula-se de modo mais impactante ao planejamento, uma vez que todo planejamento envolve tomar decisões. Pode-se assegurar então que tomada de decisão é uma escolha que temos que fazer quando nos deparamos com múltiplas alternativas, ou diversas opções num curso de ação. (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2010).

Todo processo na tomada de decisões nas empresas é influenciado pela atuação da controladoria através das informações de planejamento e controle. Essas informações exigem um sistema de informações que suportem estas decisões. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004).

A controladoria monitora os registros da companhia e orienta as áreas de negócio sobre os resultados. A sinalização de desvios e a disponibilização de

informações adicionais contribuem para a melhoria no desempenho do negócio, participando de todas as decisões da companhia, prestando informações de desempenho de cada setor e orientando sobre os riscos associados. Deve fornecer informações específicas, claras e confiáveis, de forma rápida e dinâmica. Também deve produzir análises detalhadas do negócio e indicadores de desempenho que garantam à administração o correto parecer de suas decisões.

Contudo, não significa que dará a solução sublime, mas sim buscará o melhor trajeto a seguir para a decisão empresarial. Desta forma, influencia em decisões como: novas operações logísticas, desempenho e retorno, investimentos, gestão de despesas em cada unidade do negocio, entre outros. (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2010).

Figueiredo e Caggiano (2004) ressaltam que os benefícios trazidos pela controladoria no gerenciamento da empresa são: visão integrada, informações confiáveis, análise precisas e personificadas, monitoramento apropriado dos resultados e aplicação imediata de decisões da empresa.

O MODELO DE GESTÃO

A controladoria como área administrativa auxilia no processo de gestão por meio de informações de suporte à tomada de decisão. Kaplan e Norton (1997 apud ILSE; PASQUAL; SCHLINDWEIN, 2007) lembram que o que não é medido não é gerenciado. Assim, a controladoria está intimamente ligada ao controle, mas seu papel é mais amplo no processo de gestão das organizações.

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

O modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle.

Teles e Vartanian (1998 apud OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011) destacam que o modelo de gestão, que, de forma explícita ou não, sempre existe numa empresa, é constituído de princípios permanentes que orientam a atuação dos gestores, procurando potencializá-la.

É preciso mencionar que uma entidade não tem como finalidade somente maximizar seus resultados, mas um elenco de finalidades, como: melhoria da produtividade, satisfação de seus clientes, responsabilidade pública, desenvolvimento de recursos humanos, entre outras. A empresa, porém, deverá cumprir sua missão para garantir sua continuidade. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

O processo de desenvolvimento, estruturação e implementação de um modelo adequado para a gestão das empresas não é uma tarefa simples nem deve ser visto como fruto de acomodação natural das coisas. Pelo contrário, exigirá sempre profundo trabalho de reflexão e planejamento estruturado para se obter êxito nessa missão.

O CONTROLLER

As funções e atribuições da controladoria diferem de empresa para empresa. Dependendo do porte e da estrutura organizacional, a controladoria pode ser encontrada nos mais diversos níveis da administração, assim como pode atuar de diferentes formas.

O *controller* faz parte da cúpula administrativa, participando nos processos de controle e planejamento empresarial, capacitando os gerentes e os administradores a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades da empresa, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que são colocados a sua disposição com a missão e o objetivo da empresa, conduzindo-a ao sucesso.

Segundo Crepaldi (2008), o *controller* tem uma visão ampla da organização e conhece a fundo todas as informações, por isso, sua função é elaborar, analisar e interpretar os relatórios gerenciais de acordo com as necessidades do usuário, que servirão de suporte para a tomada de decisões na empresa.

Geralmente, o *controller* está em âmbito de gerência e reporta-se ao diretor financeiro, pois está como um órgão de *staff*, ligado diretamente à alta administração, funcionando como “filtro” das informações geradas pelos diversos setores da empresa. Garantindo que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo, não sendo de sua responsabilidade a elaboração das mesmas.

Neste caso, o *controller* precisa ser um profissional altamente qualificado, que definirá e controlará todo o fluxo de informações da empresa, garantindo que as informações corretas cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a alta administração somente receba informações úteis à tomada de decisões.

Diante das grandes inovações do mundo gerencial, a contabilidade não pode ficar alheia a esses avanços, sendo preciso que ela ocupe um espaço atuante e preciso. Assim, sendo necessário se dar um novo enfoque, indo além do registro de números, mas controlar e mostrar caminhos.

Para Crepaldi (2008) o *controller* é o executivo de normas, controles, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças e informática. Sua função principal é obter, gerar e interpretar as informações que possam ser usadas principalmente na execução da política empresarial.

Muitos têm sido os autores com descrições de funções do *controller*. Kanitz (1976 apud SOLTELINHO, 2001) propõe cinco funções, sendo elas, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Para Heckert e Wilson (1976 apud SOLTELINHO, 2001), mencionam quatro delas, sendo, função de planejamento, função de controle, função de relatar e função contábil.

O *controller* deve ter a capacidade de prever problemas nos diferentes departamentos da empresa e se antecipar a eles e também de propiciar os elementos para as devidas soluções. Saber traduzir dados estatísticos em gráficos de tendências e perspectivas futuras. (CREPALDI, 2008).

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reporta-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *controller* exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Devido a sua importância como órgão de controle e assessoria, o *controller* deve ser um profissional de alto nível na empresa. O posicionamento ideal seria em nível de diretoria, já existente, inclusive, em alguns grupos empresariais brasileiros, o cargo de Diretor de Controladoria em seus organogramas. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Dependendo do organograma da empresa, o título de *controller* pode ser aplicado a diversos cargos nas áreas administrativas, contábeis e financeiras, com níveis de responsabilidade e remuneração que dependem do setor e do porte das organizações.

Podem ser vistos, com frequência, anúncios que recrutam *finance controller*, *corporative controller*, *planting controller*, *senior controller*, *controller* para unidades de

negócios, diretor ou gerente de Controladoria. De qualquer maneira entende-se por *controller* um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do Sistema de Informações Gerenciais. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

A busca por profissionais com formação de alto nível passou a ser a tônica do mercado, não sendo incomum a exigência de domínio de uma segunda língua estrangeira ou de uma pós-graduação. O mercado está ávido por profissionais com uma base sólida, e a indústria valoriza quem tem títulos. (GUIMARÃES, 2000 apud SOLTELINHO, 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que a Controladoria tornou-se uma ferramenta de muita importância para as Entidades, notadamente no agigantamento das organizações que acontece contemporaneamente.

A evolução e a importância da Controladoria demonstram que, cada vez mais, as empresas procuram por profissionais altamente qualificados nessa área. Na maioria das organizações, a pessoa responsável pela contabilidade, sendo altamente qualificado e remunerado é denominada de *Controller*.

A qualificação é indispensável, bem como uma formação acadêmica continuada que assegure ao profissional de Controladoria a capacitação suficiente para análise e tomada de decisões.

Além disso, o *Controller* é o “filtro” das informações numa entidade, assim, visa sempre os pontos estratégicos presentes e futuros, auxiliando na tomada de decisões.

Concluiu-se que as empresas precisam de profissionais de controladoria aptos para o processo decisório, interpretando as informações, analisando e tomando decisões, referente aos mais diversos níveis, processos e funções, de maneira que a empresa caminhe para um processo de crescimento continuado.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teoria e prática**. São Paulo: Pearson, 2010.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCISCO, J. R. S. et al. O papel da controladoria nas organizações. **FACEF pesquisa: desenvolvimento e gestão**, v.16, n.1, p.67-82, jan./abr. 2013.

GOMES, J. S. L.; ARAÚJO, E. M. (2015). **Informações gerenciais da controladoria**. Disponível em: <http://www.esbam.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/Gomes_JSL_Informacoes_Gerenciais_Controladoria.pdf>. Acesso em: 17 out. 2015.

GOMES, S. M. S.; BRUNI, A. L. **Controladoria**: conceitos, ferramentas e desafios. Salvador: Universidade Federal da Bahia (EDUFBA), 2010.

ILSE, M.B.; PASQUAL, D.L.; SCHLINDWEIN, A.C. Abordagem da controladoria. **Revista Contabilidade Financeira**, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 22-37, set./dez. 2007.

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

SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado Brasileiro. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v.12, n.27, s/p, set./dez. 2001.