



## O PAPEL DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Cíntia de Souza Cintra

David Eduardo Rodrigues

Thaís Garcia Bisco

Vanessa de Almeida Faleiros<sup>1</sup>

Orientador: Prof. Me. Mário Francisco Chagas

**Resumo:** Este artigo de reflexão discute o impacto que a controladoria traz para o crescimento das empresas, buscando sempre efeitos positivos de melhoria na sua gestão financeira e administrativa, auxiliando-as nas tomadas de decisões com base em informações concisas que por ela são evidenciadas. Os autores abordam também o papel do *controller*, o qual gerencia toda a dinâmica do setor de controladoria passando todas as informações obtidas da contabilidade, do departamento financeiro e demais setores de forma sintetizada aos gestores facilitando assim, as tomadas de decisões dentro da empresa. Ao apresentar os conceitos oriundos da controladoria, buscou-se descrever as técnicas que permeiam este departamento, e como estas corroboram para a análise e melhor uso das informações geradas; discriminar 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 (oriundas da controladoria) de outras genéricas que ainda permeiam parte das empresas. Confrontada com a gestão empresarial observou-se como estas podem 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 assertivas.

**Palavras-chave:** Controladoria. Processo de gestão. Tomada de decisão. Resultado.

### Introdução

No início do século XX, as empresas norte-americanas começaram a buscar meios de se posicionar no mercado devido às proporções que os negócios passaram a tomar. Novos ideais passaram a permear a 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.

---

<sup>1</sup> Alunos regularmente matriculados no sétimo semestre do Curso de Ciências Contábeis do Uni-Facel Cento Universitário de Franca.



Neste cenário econômico a controladoria passa a buscar meios de se adaptar às mudanças que o mercado está sofrendo, levando em consideração a evolução tecnológica, 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.

Neste contexto a controladoria é considerada um órgão administrativo, que tem como principal função facilitar o fornecimento de informações aos demais departamentos, estando em sua regência a figura do *controller*, responsável pelo departamento de controladoria e financeiro. Este profissional vem ao encontro das informações numa condição de analista e de principal instrumento no fornecimento de soluções, que na esfera da empresa vai auxiliar o empresário a tomar decisões mais cabíveis para a organização.

Ao abordar o tema da controladoria como ferramenta de gestão, este trabalho irá definir o conceito de controladoria, suas principais funções e as funções do *controller*, elencando características organizacionais e experiências de melhorias significativas na gestão de uma empresa por meio das ferramentas fornecidas pela controladoria aos seus dirigentes.

Abordará também a definição do conceito de gestão empresarial e o processo de tomada de decisões fazendo um escopo da relação da controladoria e a gestão empresarial, e de como essas informações são modeladas em sistema de informações gerenciais capazes de sanar os diversos problemas de gestão das organizações e como podem tornar o processo decisório mais seguro, através do *feedback* fornecido pelo setor de controles internos.

Este artigo tem como principal objetivo mostrar a importância do setor de controladoria dentro das empresas, através de uma pesquisa elaborada em empresas do ramo de carnes e conservas, abordando os principais pontos e funções do setor, comprovando na prática o que foi descrito na parte teórica.

## 1 Controladoria



A controladoria é uma importante aliada da gestão das empresas. É ela quem irá 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 nas 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 eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (ALVES; FISH; MOSIMANN, 1993, p. 81).

Segundo Oliveira (1998, p.19), 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. Com as deficiências encontradas fica mais fácil para cada setor isolar o problema e criar medidas preventivas para sanar o mesmo:

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).

A controladoria vem ganhando espaço dentro das organizações devido à alta necessidade de controle que os gestores necessitam para competir no mercado, já que este 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.

E de acordo com Oliveira (1998, p.20), o desempenho gerencial está diretamente ligado à busca do crescimento e do sucesso da entidade, que por sua vez está definido em sua missão e nos objetivos almejados, destacando entre esses a obtenção de lucro. E que para alcançar estes objetivos, a empresa cria diversos



setores e delega funções para os gestores das diversas atividades, dando-lhes poderes e recursos físicos e financeiros, criando assim todo um processo, onde cada gestor deve periodicamente prestar conta dos recursos que utilizar e de como anda o desempenho de seu setor, se os objetivos foram ou estão sendo alcançados.

Este processo de prestação de contas é conhecido como *accountability*, e é o *controller* o responsável por gerir este sistema:

[...] *accountability* é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. Nas grandes empresas, onde é muito clara a separação entre propriedade e gerência, os acionistas, muitas vezes representando interesses de inúmeros investidores, elegem os membros de seu conselho de administração, os quais, por sua vez, escolhem as pessoas que efetivamente deverão gerir os negócios das empresas, formando-se, assim, uma grande cadeia de *accountability*, que percorre toda a sua estrutura organizacional (NAKAGAWA apud OLIVEIRA, 1998, p. 21).

Segundo Oliveira (1998, p. 21), a controladoria faz parte da rotina de empresas 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.

Nas empresas de médio e grande porte o setor de controladoria encontra-se bem definido, tendo o *controller* como gestor e ocupando um lugar de destaque na alta administração. Segundo Oliveira (1998, p. 21 e 22), nestas empresas, a controladoria compreende quatro principais áreas que são: contabilidade financeira, contabilidade gerencial, custos de produção de bens e serviços e a contabilidade fiscal ou tributária. E é a responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis.

Já nas empresas de pequeno porte este setor específico de controladoria não existe, e o papel do *controller* é mais abrangente, assumindo mais funções como o setor de informática, finanças, departamento pessoal. Garcia (2010, p. 4) ressalva que, “empresas de menor porte não têm condições estruturais de manter um setor específico de controladoria”.



No entanto, as empresas antes de contratarem um *controller* devem ficar atentas sobre as áreas de conhecimento que este profissional domina, pois uma controladoria mal feita pode trazer grandes danos à empresa. Oliveira (1998, p.26) afirma que, este profissional deve ter conhecimento dos aspectos relevantes do negócio e da real importância no processo de tomada de decisões, deve elaborar relatórios construtivos para o negócio, traçar objetivos estratégicos e ter conhecimento das principais áreas da empresa (técnicas e especializadas, produção, marketing) e também do retorno ou da reciprocidade bancária da empresa.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997) apud Schier (2011, p.45), as responsabilidades e as atividades básicas da Controladoria podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- 1 Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo.
- 2 Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
- 3 Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gerentes no processo de tomada de decisão.
- 4 Contabilidade: delinear, estabelecer e manter sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa.
- 5 Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial.

Desta forma, Borinelli (2006) apud Bruni e Gomes (2010, p.16) define a Controladoria como: “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle dos processos de gestão organizacional”.

Muitas pessoas confundem as funções da controladoria com a auditoria interna, por suas funções serem parecidas, no entanto, o papel do setor de controladoria no âmbito de uma entidade, não deve nunca ser confundido com as funções da auditoria interna.

Apesar da semelhança entre a controladoria e a auditoria interna na teoria, no dia a dia as funções são mais simples de diferenciar. Segundo Oliveira (1998, p.28), “ambas as funções têm como importantes atribuições o acompanhamento e a avaliação do desempenho das diversas áreas operacionais



visando à otimização do resultado global”. As diferenças podem ser encontradas na maneira de realizar as tarefas.

### **1.1 O controller**

Nascimento e Reginato (p.142, 2010) dizem que, o *controller* não só é um profissional eficaz pelo conhecimento que lhe cabe, mas também pelas características humanas que devem ser desenvolvidas pelo indivíduo, sendo estas: a capacidade de liderança, ética profissional, capacidade de comunicação e poder de síntese, inclinação para a cooperação e para a disponibilização, imparcialidade, ponderação e discrição, visão sistêmica, capacidade de persuasão e consciência de suas próprias limitações. Estes atributos não resumem tudo o que o profissional da controladoria deve ser, mas ficam como premissas de um profissional de controladoria cobiçado no mercado.

A capacidade de liderança do *controller* remete à condição de ter o respeito dos outros líderes que existem na organização, pondo em pauta informações e ideias que por ele foram apuradas, pois o *controller* possui maior visão sobre os processos da empresa e conhecimento para sistematizar todos os fatos incorridos nos períodos para ascender soluções. Na hora de traçar um planejamento o *controller* deve ter voz ativa para que sua opinião seja respeitada, afinal, ele é o responsável por centralizar os processos em prol do objetivo principal da empresa:

(...) O conhecimento geral das operações da empresa, além de permitir ao *controller* o melhor exercício, requer dele que exerça ascendência sobre os outros profissionais, no sentido de possibilitar ser por estes procurado quando necessitarem de apoio para à tomada de decisão que possa afetar a empresa como um todo (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p.143).

Segundo Srour (2008, p. 7), a ética do profissional está pautada nos paradigmas pré-estabelecidos pelos indivíduos que compõe a organização. E no caso do *controller* seu comportamento deve ser proporcional, se não maior, à responsabilidade que lhe cabe, devido ao fato de lidar com uma carga elevada de informações da empresa que atua, sendo imprescindível o zelo e o bom uso destas, afinal, o *controller* tem autonomia para intervir direta e indiretamente no processo



decisório da entidade, sendo isso, consequência do fornecimento de informações por ele processadas. O bom uso das informações remete a ideia de o profissional não usar tais informações para benefício próprio ou de terceiros, mas sim para o bem da organização.

## 1.2 Sistemas de informações

Na controladoria faz-se necessário por parte do *controller* o entendimento dos sistemas de informações, principalmente os contábeis, pois deles se extraem as informações pertinentes à tomada de decisões. Segundo Padoveze (2002, p. 19), a contabilidade tem sido a base principal e mais eficaz para o fornecimento de informações dentro das organizações, pois o método das partidas dobradas traz a lógica para todos os fatos ocorridos nos períodos. Também deve-se ter a ideia de que o sistema de informação não é somente aquele proveniente da informatização, mas também é toda a estrutura criada dentro da empresa, enquanto sistema aberto, em prol de levar a informação ao *controller*, para que ele venha cumprir com o seu propósito:

Somente a soma dinâmica do desempenho de cada uma das áreas é que irá proporcionar o pleno desempenho global, e quando atingido, estará a controladoria cumprindo sua missão, qual seja, otimizar o resultado econômico da organização (NASCIMENTO; REGINATO apud GARCIA, 2010, p. 46).

A importância dos sistemas de informação como um instrumento gerencial, traz para a empresa informações mais claras ao ponto que as oportunidades rentáveis venham surgir com mais fluência quando estas informações forem transformadas em conhecimento por parte da reflexão do *controller*, porém a entidade que não se atualiza às novas tecnologias tende a entropia, pois os sistemas começaram a existir justamente para dinamizar os processos ao ponto de suportar e processar a elevada quantidade de informações que permeiam as organizações na atualidade:



A perspectiva de uma contínua e dinâmica mudança tecnológica pode oferecer oportunidades de negócios para a empresa, ao mesmo tempo em que sua ausência pode também ameaçar as suas atividades, pois uma tecnologia nova desencadeia forças que provocam mudanças nos valores dos consumidores de bens e serviços que ela produz (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p.65).

Os sistemas contábeis compreendem as principais técnicas da contabilidade, que pelo cruzamento de informações traz à rotina maior dinamismo, ao ponto de fornecê-las com mais precisão, também dão suporte aos envolvidos no processo de tomada de decisões, auxiliando-os na busca de conhecimentos, que por hora, podem contextualizar as informações dando alternativas mais significativas para a solução dos problemas. Portanto, na perspectiva da empresa entende-se que podemos classificar os sistemas de informação em dois grupos: aquele voltado aos processos operacionais da entidade e o que auxilia diretamente na tomada de decisões.

Conhecido como ERP (*Enterprise Resource Planning* - planejamento de recursos empresariais), este sistema torna as rotinas mais flexíveis em virtude da gama de transações ocorridas nos períodos, e a quem elas são atribuídas. Esta classificação é visível quando se observa a área administrativa de uma empresa, o sistema integrado possui ramificações (subsistemas) que atendem áreas específicas como o faturamento, o setor financeiro, o departamento de pessoal e a contabilidade, tais divisões facilitam a solução de problemas simples oriundos destas rotinas específicas, e tornam mais práticas as operações cuja gama de transações é elevada:

Os sistemas de apoio às operações consistem em sistemas processadores de transações, isto é, redes de procedimentos rotineiros com a finalidade de processar transações recorrentes. Podem ser ainda, subdivididos em sistemas que processam transações individualizadas (ALVES; FISCH; MOSIMANN, 1993, p. 51).

Ainda que as informações lançadas no sistema integrado partam de profissionais que podem desconhecer a ciência contábil, cabe ao profissional de contabilidade ou o *controller* possuir o software que cruze as informações de maneira eficaz a ponto de reduzir os erros de escrituração, também deve averiguar se as informações são verdadeiras ou não, dando-lhes a responsabilidade de conhecer os procedimentos que levam a informação a compor os relatórios a serem analisados e,



como não se trata somente do sistema, cabe ao *controller* ou ao contador orientar os colaboradores a se autoauditarem, para que as informações sejam verídicas:

Por isso é fundamental que o contador ou o *controller* conheçam detalhadamente os sistemas de controles internos da empresa. Eles precisam conhecer os parâmetros de contabilização das operações cadastradas em um sistema integrado. Além disso, eles precisam conscientizar os gestores dos outros setores a cumprirem com os procedimentos que visam garantir os objetivos de controle (GARCIA, 2010, p. 43).

E a outra classificação segundo Alves; Fisch e Mosimann (1993, p. 51), é aquela que fornece apoio direto ao processo de tomada de decisão, e é suscetível às arbitragens dos gestores, e que ao contrário da primeira não possui funções pré-estabelecidas para operações rotineiras.

Contudo os sistemas de informações exercem um papel fundamental nas organizações, pois deles o *controller* ou o profissional da contabilidade podem definir diretrizes que tornam mais prático o processamento das informações e se aproveitam deste recurso para fazer das alternativas extraídas, soluções mais satisfatórias, melhorando o desempenho da empresa no mercado.

### 1.3 Controle interno

Os Controles Internos tiveram sua primeira referência no mundo das organizações em 1992, com a publicação da obra *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Estrutura Integrada), pelo COSO (*Committee of Sponsoring rganizations oh the Tread wa yCommission*), a qual teve grande aceitação e tem sido aplicada amplamente em todo o mundo. É reconhecida como uma estrutura modelo para o desenvolvimento, implementação e condução do controle interno, bem como para a avaliação de sua eficácia, segundo o Instituto dos Auditores Internos do Brasil e a PWC Brasil (2013, p.2).

O COSO subdivide o processo de controles internos em cinco elementos que se interrelacionam, e que se desempenhados corretamente podem garantir a eficácia e eficiência do setor, e com isso melhor confiabilidade e veracidade das informações fornecidas à controladoria. O processo de controles internos é



subdividido em: Ambiente de Controle; Avaliação e Gerenciamento de Riscos; Atividades de Controle; Informação e Comunicação e Monitoramento.

Esta subdivisão mostra que os controles internos dentro de uma organização é um processo que, como citado anteriormente, deve ser seguido corretamente para alcançar o seu desempenho ótimo. Ainda seguindo o raciocínio de que a empresa é um sistema e que este sistema é alimentado por informações dos diversos setores, o setor de controles internos pode ser entendido como o centro de geração, lapidação e julgamento destas informações, as quais serão tomadas como base para auxiliar os gestores e a alta administração nas tomadas de decisões:

Controle Interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (IIA BRASIL E PWC BRASIL, 2013, p.6).

Segundo Giongo e Nascimento (2005, p.4), “uma sólida base de controles internos representa a segurança necessária nas informações geradas pela área de controladoria e, conseqüentemente, o apoio adequado em todas as etapas do processo de gestão”:

A existência e o bom funcionamento de um sistema de controle, devidamente auditado, pode evitar à empresa elevados custos com fraudes, erros e omissões, pois um gestor munido de um bom controle interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir a eficácia almejada (CREPALDI, 2008, p.66).

Crepaldi (2008) ainda ressalta que, “o bom desempenho do sistema de controles internos torna fácil a percepção do ganho que a empresa poderá ter, além das demais vantagens do regimento, tornando mais confiáveis os procedimentos adotados e as informações geradas”.

Isto demonstra o quanto o setor de controles internos é importante para a controladoria, sendo este capaz de garantir a veracidade, integridade e confiabilidade de suas informações para que estas sirvam como importantes ferramentas de tomada de decisões utilizadas pelos gestores:

São dois os motivos para tal afirmação: primeiro porque a controladoria depende não somente das informações contábeis, mas também das informações geradas pelos diversos gestores da empresa; e, segundo, porque, com o uso dos sistemas integrados informatizados, os dados



contábeis são alimentados pelos diversos setores da empresa, tornando a contabilidade totalmente dependente das ações das pessoas que ocupam outros departamentos e setores da empresa.

Com isso, o *controller* passa a exercer uma função de consultor na empresa, no sentido de auxiliar os demais gestores na implantação das melhores práticas de controle (GARCIA, 2010, p.57).

Contudo, ter um sistema de controles internos bem estruturado e que funcione de forma prática e coesa não é tarefa fácil. A empresa deve ter um modelo de gestão bem definido com as funções claramente especificadas em níveis hierárquicos. Deve-se ter um ambiente formal para que os papéis sejam respeitados, com poderes e responsabilidades devidamente delegados. O modelo de gestão deve ser estruturado de acordo com a crença, os valores e missão da empresa e de seus dirigentes:

Modelos de gestão que refletem a crença de proprietários e líderes principais, segundo a qual uma empresa deve privilegiar a confiança nos funcionários em detrimento da sua competência, tendem a levar a organização a um grau de informalidade que é incompatível com um sistema de controles internos voltado para a prevenção de erros, intencionais ou não, de fraudes e para a detecção de ambos (NASCIMENTO; REGINATO, 2010, p.168).

O modelo de gestão é a estrutura da empresa, por isso deve ser bem elaborado estrategicamente, pois quanto mais formalizado ele for, mais o sistema de controles internos será eficaz e eficiente, cumprindo assim seu papel de suprir a controladoria com informações confiáveis e também garantir a conduta ética e o cumprimento das funções de cada colaborador dentro da organização.



## 2 Gestão Empresarial

O advento da tecnologia da informação se transformou na principal variável a ser considerada na gestão empresarial, pois trouxe aos gestores uma nova ideia de gestão, ou seja, na perspectiva da controladoria estes profissionais inclusive, o *controller*, devem estar equiparados com este fato, pois, a eles são confrontadas demasiadas informações em um espaço curto de tempo, exigindo-lhes assim a devida competência. Por isso é necessário por parte do profissional da contabilidade e do *controller*, estabelecer estratégias para que estas informações sejam recebidas, de maneira ininterrupta, à gestão fazendo a tomada de decisões ser mais eficiente e eficaz a cada dia:

[...] Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Consequentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes. O dia a dia de um gestor envolve atualmente diferentes entradas em uma realidade complexa (MENDES, 2002, p.2).

A qualidade nas informações geradas pelo *controller* irá assegurar a eficácia da gestão nas atividades da alta administração, garantindo maior precisão e certeza no processo de tomadas de decisões.

A controladoria é fundamental para o controle e para o processo de planejamento e orçamento das organizações, pois segundo Oliveira apud Barreto (2008, p. 15), pode-se entender controladoria como “um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas”.

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 48), as principais funções da controladoria são:

Estabelecer e manter um plano de operação com os objetivos da companhia; gerenciar o risco operacional através da administração dos sistemas de controles internos; preparar, analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informação e que servirá de base para os administradores no processo de tomada de decisão e supervisão da preparação das demonstrações externas que servirão de reporte para o governo, acionista, instituições financeiras, fornecedores e público em geral;



desenvolver, estabelecer e manter sistemas de contabilidade societária, de custos e gerencial para todos os níveis da companhia, incluindo corporações, divisões, fábricas e unidades para registro das atividades para adequado controle interno e com suficiente flexibilidade para fornecer informações necessárias para a administração e controle dos negócios; supervisionar impostos federais, estaduais, locais e internacionais, incluindo o relacionamento com os agentes e autoridades governamentais.

Através dos conceitos mencionados, observa-se a Controladoria como principal instrumento do Planejamento Estratégico, sendo responsável pela eficácia econômica da empresa na busca por bons resultados; resultados estes que se formam a partir das decisões dos gestores, cumprindo a missão da empresa.

Segundo Chiavenato (2003, p. 167), “o planejamento é uma função administrativa que serve como base para as demais funções: organização, direção e controle. Ele determina quais serão os objetivos a serem atingidos e qual a melhor maneira para alcançá-los”.

Chiavenato (2003, p.176) afirma ainda que, “o processo de controle é um modelo de gestão utilizado pelos administradores, e tem como finalidade confirmar que os resultados do que foi planejado alcançou os objetivos estabelecidos”.

O planejamento é uma ferramenta de trabalho a qual auxilia as organizações nos processos de mudanças, e é considerado um instrumento de gestão de grande importância.

### **3 A Controladoria como ferramenta de gestão**

Com já mencionado nos tópicos anteriores, a controladoria é considerada um órgão administrativo, que tem como principal função o fornecimento de informações aos demais departamentos, estando em sua regência a figura do *controller*, responsável pelo departamento de controladoria e financeiro. Figueiredo (1995, p. 4), define a controladoria “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).

A figura abaixo demonstra como funciona o sistema do setor de controladoria dentro da organização. Pode-se notar que este está diretamente ligado com os setores de sistemas de informações e controles internos. Durante esta interrelação, várias informações são geradas, processadas e compartilhadas entre os diversos setores.

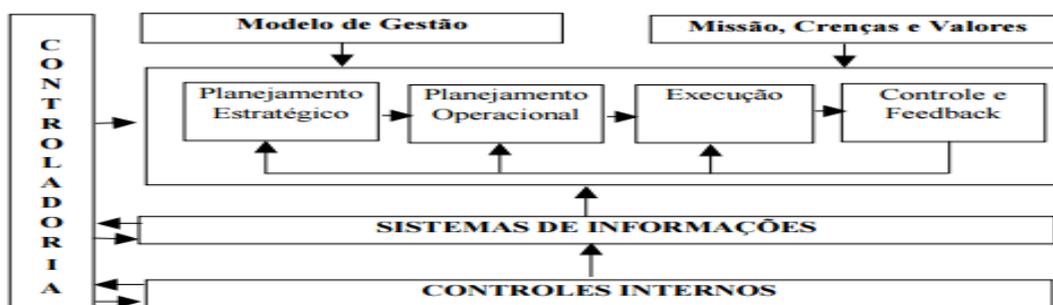


Figura 10- A participação da Controladoria no Processo de Gestão  
Fonte: GIONGO; NASCIMENTO, 2005, p.3.

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

E para que este processo funcione adequadamente, é preciso ter um mecanismo de retorno que forneça a atual posição de cada setor e como as informações compartilhadas estão sendo processadas e passadas adiante. Esta ferramenta que liga a controladoria e setor de controles internos é conhecida como *feedback*. Giongo e Nascimento (2005, p.8) afirmam que, “é de responsabilidade da controladoria, após o desenvolvimento e cumprimento de todas as etapas do controle,



o confronto dos resultados alcançados com os resultados planejados, identificando quais áreas correspondeu ou não às expectativas do planejamento”.

Giongo e Nascimento (2005, p.8), também relatam que, o controle e o *feedback* de planejamento, permitem verificar se todas as áreas da organização estão desempenhando suas atividades de maneira correta, ou, mesmo, se os resultados alcançados correspondem às expectativas contidas no planejamento, e se os resultados atingidos são comparados aos orçados, indicando a possibilidade de se apontar os desajustes ocorridos durante a processo a fim de se solucioná-los.

Com isso pode-se observar que controladoria como ferramenta de gestão está diretamente ligada ao sistema de *feedback* da organização. Pois através das informações adequadas e conjuntas dos departamentos de contabilidade, gerencias e dos sistemas de informação permite uma visão completa da empresa, fornecendo assim subsídios no processo de tomadas de decisão. Mas para que isso ocorra de maneira adequada o *controller* tem que ter a habilidade de solicitar e analisar cada informação:

A integração dos sistemas de informações ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback*, que constituem requisitos para que o sistema empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados, que são alcançados pelo intermédio de informações gerais (SCHIER, 2005, p.19).

O *feedback* e o controle são essenciais para a controladoria, pois permitem verificar se os objetivos estão sendo atingidos, caso não estejam, o *controller* irá trabalhar para corrigir falhas que possam obstruir as metas pré-estabelecidas no planejamento, e concluí-las com êxito. Por conhecer a organização em variadas perspectivas a controladoria é quem dá o suporte aos gestores na tomada de decisões, e com isso se enquadra dentro do processo administrativo.

#### **4 Metodologia de pesquisa**



A pesquisa foi elaborada com base no critério de classificação encontrada em livros de metodologia científica, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, elaborou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa, onde pretendeu descrever e compreender os aspectos que influenciam as empresas a usarem a controladoria como ferramenta de gestão, perante às exigências de controle e a busca por resultados cada vez mais eficazes, através de questionários aplicados em empresas do ramo de carnes e conservas na região de Franca/SP. Estas empresas são concorrentes diretas da empresa Camari Carnes e Conservas Ltda. que será objeto do estudo de caso, que está em fase de elaboração. Os questionários foram aplicados com o intuito de fazer uma breve comparação entre as empresas concorrentes e a empresa Camari para firmar a importância da controladoria. E quanto aos meios, elaborou-se uma pesquisa bibliográfica utilizando materiais disponíveis, como livros, revistas, jornais e textos publicados em sites que abordam o assunto.

A amostra foi composta por 7 empresas da região da Franca/SP, sendo três de grande porte e 4 de médio porte. Os questionários foram enviados às empresas por e-mail o qual disponibilizou um *link* para envio das respostas.

O questionário aplicado foi elaborado de forma objetiva e buscou apenas conhecer o grau de importância e quais as principais áreas de atuação e funções da controladoria dentro destas empresas. O questionário foi adaptado de um artigo escrito pelos autores Giongo e Nascimento (2005).

## **5 Análise dos dados**

Da amostra de 7 empresas, até o presente momento, obteve-se resposta de apenas 3, caracterizando 42,86% da amostra, este percentual embora não seja significativo, deve-se levar em consideração o porte das empresas e sua influência no mercado, já que são empresas de grande porte e as três marcas mais conhecidas no País. E como acordado, não serão divulgados os nomes das empresas.



Todas as empresas que responderam ao questionário possuem um departamento específico de controladoria. No entanto, por se tratarem de empresas de grande porte, a controladoria, mais especificamente o *controller*, não cuida de algumas áreas, como o departamento de sistema de informações, que é uma de suas funções em empresas de pequeno porte. Nestas empresas há um setor de Tecnologia de Informação específico, mas que atua de diretamente e conjuntamente com o setor de controladoria. Segundo as empresas, a controladoria também trabalha em conjunto com outras áreas como a administrativa e financeira, e que sua principal função é o fornecimento de informações gerenciais.

De acordo com as respostas das 3 empresas a controladoria é responsável também pela consolidação dos planejamentos gerais de todas as áreas da empresa e participa ativamente na formulação e escolha de estratégias através da análise dos cenários econômicos. Se destacando como a principal área responsável pelo monitoramento da execução do planejamento operacional.

Quanto aos Controles Internos, as empresas responderam que a controladoria não é a única área responsável pela implementação e manutenção do setor, estas funções são desempenhas em conjunto com as gerências administrativa, geral e financeira.

## **Conclusão**

O setor de controladoria dentro das organizações é de suma importância, é ele que irá suprir a grande necessidade de informações que as empresas passaram a ter nos últimos tempos, e para isso se faz necessário o processamento e análise destas informações por um profissional competente, capaz de sistematizar as técnicas contábeis, parametrizar os *softwares* e os procedimentos de controles internos em prol de direcionar a empresa para o sucesso, passando pelas metas propostas.



Com base nos conceitos materializados pela abordagem teórica, o trabalho procurou mostrar os pontos positivos advindos do departamento de controladoria e como estes corroboram para o crescimento da organização, sustentando ainda mais a importância dela com os questionários em empresas do ramo de carnes e conservas na região de Franca/SP.

Com a análise da pesquisa, percebeu-se que o setor ainda está em desenvolvimento, e que não desempenha algumas funções que são de sua alçada, mas atua em sua principal função que é o fornecimento de informações, os planejamentos em todos os níveis e o acompanhamento dos controles internos.

Com isso, o objetivo do trabalho foi mostrar como a controladoria atua dentro das empresas como principal fonte de informações e como estas são usadas pela administração na tomada de decisões assertivas, e destacar suas principais funções quando esta trabalha em conjunto com outros setores.

## Referências

ALVES, Osmar de c.; FISCH, Sívio; MOSIMANN, Clara Pelliuginello. *Controladoria seu papel na administração de empresas: um enfoque e sistemas de informação contábil*. São Paulo: Daufsc, 1993.

BARRETO, Maria da Graça Ptiá. *Controladoria na gestão: a relevância dos custos da qualidade*. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRUNI, Adriano Leal (Org.); GOMES, Sônia Maria da Silva (org.). *Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios*. Salvador: Edufa, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações*. Campus /Elsevier, 2003.

CREPALDI, Sívio Aparecido. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra. *Contabilidade e a gestão empresarial: a controladoria*. Revista Brasileira de Contabilidade ano XXIV, Fortaleza, nº 93, mai./jun. 1995.



GARCIA, Alexandre Sanches. *Introdução à controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas*. São Paulo: Atlas, 2010.

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](http://www.intercostos.org/documentos/custos_159.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014.

INSTITUTO DOS AUDITORES DO BRASIL; PRICEWATERHOUSE COOPERS BRASIL. *Controle interno: estrutura integrada – sumário executivo*. Tradução Price Waterhouse Coopers Brasil. Brasil: Coso, 2013.

MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). *Gestão empresarial*. Curitiba: FAE Business School e Gazeta do Povo, 2002. (Coleção gestão empresarial, 2).

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO Luciane. *Controladoria instrumento de apoio ao processo decisório*. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luis Martins de. *Controladoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997.

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.

\_\_\_\_\_. *Controladoria: como instrumento de gestão*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios*. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.