



O PAPEL DO CONTROLLER NA GESTÃO DAS EMPRESAS

Eduarda Carolina Ferreira

Karol Ribeiro dos Santos

Orientador: Me. Augusto Aparecido Mazier – Uni-FACEF

Resumo

O presente trabalho tem como foco destacar “O papel do *controller* na Gestão das empresas” abordando inicialmente a relevância de seu papel e dos controles internos como instrumento da gestão. A fim de alcançar os objetivos desse estudo serão utilizados relatórios de perguntas e respostas como pesquisa em diferentes ramos de mercado para que fique evidente a eficácia da controladoria no processo de gestão das organizações e revisão bibliográfica baseada nos referenciais teóricos encontrados em livros e artigos. A abordagem será qualitativa, pois tem como objetivo contribuir para o melhor entendimento e compreensão das funções do tema em questão. Ao expor a importância do *controller* nos processos realizados, serão apresentados: Missão e objetivo da controladoria; Contabilidade gerencial; Funções estratégicas; Planejamentos; Controles internos; Modelos de controles internos. A correta operação dessas ferramentas corretamente poderá ser verificada como isso irá refletir significativamente nos resultados econômicos, assim contribuindo para a otimização dos resultados das entidades.

Palavras-chave: Controladoria; Gestão; Controles internos; Planejamento.

1 Introdução

O presente artigo tem como objetivo geral expor a importância e os benefícios da controladoria na gestão das empresas, através do planejamento, estratégias e controles internos. Sua função é acompanhar as rotinas contábeis visando evitar possíveis falhas e proporcionando melhor desempenho na tomada de decisões. Deve-se destacar também que a importância do *controller* hoje está muito mais ligada em sua contribuição para a administração geral das operações do que apenas aos processos financeiros. Tem-se tornado cada vez maior o campo de atuação do profissional da controladoria dentro das instituições, através dele os administradores conseguem obter maior segurança e garantia de qualidade em suas decisões e metas, pois tem como objetivo principal; planejar como será o direcionamento dos projetos, porque podem trazer benefícios valiosos para que a tomada de decisão presente favoreça as consequências no futuro; coordenar, tornando disponíveis os recursos para aquela determinada finalidade; direcionar dando as orientações necessárias para que seja executado de forma eficaz e controlar todas as atividades de curto, médio e longo prazo, proporcionando assim um resultado positivo. Além disso, fica evidente que a contabilidade é de suma importância na tomada de decisão. Pode-se até dizer que sem uma boa contabilidade não existe dados e informações suficientes para se enxergar o que a empresa necessita aos olhos do tomador de decisões. Sendo o contador responsável por fornecer essas informações ao *controller* através de dados que são coletados e passam por uma transformação, tornam-se informações, e depois deve



ser apresentados em forma de relatórios adequados que estejam ao nível de compreensão a todos os analistas, caso contrário perderá sua eficiência e utilidade, por falta de compreensão. De acordo com as informações expostas nesse artigo deve-se dizer que na maioria das empresas, a controladoria está envolvida com a Contabilidade em todas as suas áreas.

Almeja-se que a pesquisa em questão, possa esclarecer dúvidas sobre o assunto e auxiliar as empresas que possui um departamento de controladoria e estão encontrando dificuldade para posicionar esse setor e utilizarem ferramentas que o mesmo oferece.

2 Origem da Controladoria

A origem da controladoria está relacionada à escola italiana, precursora da contabilidade como ciência. Na visão deles é imensamente ampla, positiva e de grande alcance da contabilidade, notando-se que se convencionou hoje a chamar de controladoria.

De acordo com o estudo realizado, deu-se origem de instalações nas primeiras empresas do Brasil. Numa visão histórica e tradicional, a controladoria surgiu por volta de 1950, com suas funções orçamentárias, tendo não só o registro e o relato dos fatos econômicos, mas também, o fornecimento do feedback aos gestores de negócios, necessário à tomada de decisão. Sendo assim, estabelece relação nos processos financeiros, contábil e operacional devido a todo conhecimento sistêmico da organização e informação.

Para Marion (2005, apud FRANCISCO, AMARAL, BERTUCCI e NOGUEIRA, 2013), a controladoria surgiu nas grandes organizações norte Americanas no início do século XX com o propósito de estabelecer o controle das empresas subsidiárias e filiais, tendo eles identificado que um grande número de empresas concorrentes que haviam proliferado a partir da evolução industrial, começou a se fundir no final do século XIX, dando assim início a grandes empresas, estruturadas por departamentos e divisões, mas com controle centralizados, ou seja, através das funções da controladoria.

De acordo com Peleias (2002, apud FRANCISCO, AMARAL, BERTUCCI e NOGUEIRA, 2013) a controladoria é uma área da entidade a qual é concedida autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que proporcionem devida assistência ao processo de gestão. Para o autor as decisões tomadas na controladoria estão relacionadas a critérios de identificar, registrar, explicar eventos e transações, sempre buscando assegurar a eficácia empresarial.

Sendo assim, nota-se que para uma administração adequada é necessário agir de maneira eficaz, através de sistemas de informações gerenciais destacando aspectos relevantes para o desenvolvimento financeiro e econômico das empresas. É de grande importância que os dados sobre gestão financeira e contábil sejam citados de maneira coerente e clara para a tomada de decisão do gestor.

2.1 Conceito da Controladoria

A controladoria é comandada pelo *controller* que tem como objetivo melhorar a tomada de decisão, avaliando, administrando e armazenando as informações da empresa, com toda transparência deixando a superintendência mais sólida e assertiva. A controladoria pode se definir como a dirigente de todo o



conjunto da ciência contábil, o que representa conhecimento valiosíssimo na concretização do presente trabalho.

Peleias (2002, p. 13)

“A controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas. Ao colher subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a controladoria pode estabelecer as bases teóricas necessárias à sua atuação na organização”.

O conjunto de princípios, procedimentos e método referenciado por Peleias, podem considerar sob uma visão ampla, os fatores que contribuem para uma melhor gestão estratégica dos processos da empresa. Dessa forma os produtos de uma empresa estão frequentemente sujeitos a mudanças, em virtude de muitos fatores como: concorrência, alteração dos gostos dos consumidores e evolução tecnológica, de forma a estarem sempre ligados à satisfação de necessidades ambientais.

Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 85; p. 96)

“... a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo da gestão e sistema empresa e,
- b) Como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências”.

“Sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”.

Para que se alcancem os resultados esperados, a área de controladoria detém uma visão do todo e possui instrumentos para a otimização das ações empreendidas e das decisões tomadas.

À vista disso, é eminente a integração da logística na área de controladoria, permitindo uma sinergia que resulte no resultado global da empresa, superando a somatória dos resultados individuais das diversas áreas de responsabilidade.

2.2 Objetivo e Missão da Controladoria

O objetivo da controladoria tem como mostrar a criação de valores da empresa que será desenvolvido pelos gestores, para garantir informações adequadas ao processo decisório, buscando a eficácia gerencial.

Catelli (2001, p. 346)

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



A controladoria proporciona subsídio ao processo organizacional para que, diante de dificuldades existente ao dia a dia, possa solucionar através, de relatórios bem discriminados, ajudar os empresários com uma visão e objetividade no que a empresa está passando. Além disso, ajuda a empresa ter um aumento de rendimento nas suas operações, reduzindo desperdícios.

Catelli (1994, apud OLIVEIRA, LOPES e FORTE)

“A Controladoria tem por objeto a identificação, mensuração, comunicação e decisão relativas aos eventos econômicos. Ela deve ser a gestora dos recursos da empresa, respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial”.

Nisso se traduz a missão da controladoria, a saber mostrar a importância de zelar pelos bons desempenhos na empresa, obtendo-se desenvolvimento de sistemas e estruturas que apresentam modelos gerenciais ajudando no desempenho das empresas por meio dos sistemas de gestão, assim trazendo informes aos gestores para tomada de decisão.

Padoveze (2012, p. 25)

“A declaração de missão da empresa visa comunicar interna e externamente o propósito da organização e do seu negócio. Ela deve ser breve e reunir em poucas palavras as atividades da empresa, as atividades da empresa, os mercados que quer atingir, os produtos e serviços que quer fornecer a comunidade, sua diferenciação e o seu papel em relação a seus concorrentes e às principais conquistas que a empresa quer atingir”.

A missão da empresa deve ser clara e objetiva para que seja entendida e desempenhada de maneira eficaz, assim também suas crenças e valores devem ser aceitas de modo geral por todos que dela fazem parte.

2.3 Controladoria Contábil

A Ciência contábil é a ciência que estuda e pratica as funções de orientação, controle e registro de atos e fatos da administração econômica. A contabilidade visa controlar e aperfeiçoar o patrimônio da empresa.

Catelli (2001, p. 344)

“A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas”.

A controladoria contábil traz o gerenciamento das tarefas demonstrando as informações apresentadas, auxiliando todos os departamentos, juntamente com os responsáveis de cada setor buscando um bom resultado. Assim, se apresenta um aperfeiçoamento nos departamentos trazendo resultados de curto e longo prazo

Deste modo, a controladoria traz benefícios aos processos contábeis da entidade, analisando todo sistema global, dando grande importância ao responsável do setor da contabilidade com base no que extrai das avaliações e de outros dados. Sendo assim, planejamento tributário, acompanhamento de



novas leis e normas, auditorias e apresentações contábeis são bem estruturadas e continuamente melhoradas. Estas atividades, em conjunto com o conceito de *compliance*, em muito auxilia as empresas em seus processos de gestão fazendo com que erros sejam evitados, os direitos sejam exercidos e as obrigações cumpridas, de modo a que todas as áreas da empresa se evoluam no processo.

As demonstrações contábeis são de grande importante para empresa, mostrando toda gestão financeira e para o planejamento de orçamento; podendo estabelecer metas e acompanhar índices financeiros.

2.4 Controller

O *controller* é um profissional de grande importância nas empresas, pois ele tem a responsabilidade de ordenar os processos de gestão econômica, financeira e patrimonial. Com o desenvolvimento de relatórios gerenciais ele efetua estudo do ambiente interno e externo, trazendo informes para expor ações que influenciam todos os setores da empresa, assim efetua aplicações em níveis estratégicos, tático e operacional

O *controller* tem que prever os impasses que poderão acontecer, e desenvolver informações essenciais para tomada de decisão, planejando atos de melhoria sendo sempre claro e direto.

Em suma, *controllers* são especialistas em gestão e contabilidade. Eles complementam essa especialidade com conhecimentos em gestão de pessoas processos e finanças, fundamentais para qualquer departamento contábil.

2.5 Funções Estratégicas do Controller

Conforme GONÇALVES (2018, online), em uma Organização o *controller* é como um construtor e mantenedor dos sistemas de informações, pois executa tanto serviços operacionais como financeiros, sendo responsável em fornecer ao gestor em tempo hábil, informações que sejam úteis, relacionadas aos fatos administrativos presentes e até mesmo apresentar demonstrações de situações que possam ocorrer no futuro dentro das organizações. Sua função é mensurar as alternativas econômicas, além de incorporar informações necessárias para tomada de decisão, para isso são utilizadas algumas funções estratégicas: Otimizar o processo decisório; Entregar informações adequadas aos gestores; Assegurar a continuidade do negócio da empresa.

Otimizar o processo decisório: O cenário econômico e financeiro se modifica constantemente, diante disto, faz-se necessário permanente alerta por parte do *controller*, para percepção do que os ambientes interno e externo da organização indicam em relação às ameaças e oportunidades, para alertar os administradores e para que as escolhas sejam feitas com base na realidade organizacional.

Dentro das organizações existem basicamente três grandes conjuntos de decisões financeiras que devem ser tomados para otimizar o processo decisório:

1. Decisão de investimentos, nessa área será feita a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital, efetuadas com o objetivo normalmente de médio e longo prazo de produzir determinado retorno aos proprietários de ativos. Para isso os aspectos básicos do processo de avaliação e seleção de alternativas de investimento são: Dimensionamento dos fluxos de caixa de cada proposta de investimento gerada; Avaliação econômica dos fluxos de caixa



com base na aplicação de técnicas de análise de investimentos; Introdução do risco no processo de avaliação de investimentos; Relevância dos Fluxos de Caixa nas decisões de Investimentos, demonstrando assim a situação econômica e financeira da empresa; análise VPL(valor presente líquido), ou seja, qual é o valor presente desse investimento, se é compensável ou não; análise TIR(taxa interna de retorno) definição da taxa de retorno exigida pelos proprietários de capital (credores e acionistas) e sua aplicação para o critério de aceitação de projetos de investimento.

A confiabilidade sobre os resultados de determinado investimento depende do acerto com que seus fluxos de entradas e saídas de caixa foram projetados.

2. Decisão de Financiamentos: as decisões de financiamento geram decisões de investimento, ou seja, de onde irá utilizar os recursos para financiar determinado projeto? O financiamento das atividades empresariais é realizado mediante o emprego de diferentes tipos de fundos obtidos externamente ou gerados no curso normal das operações. Uma classificação bem simples divide esses fundos em duas categorias, as de capital próprio e capital de terceiros. O capital próprio é representado pelas contas que compõem o Patrimônio Líquido e o capital de terceiros corresponde aos saldos das contas do Passivo Circulante e do não circulante. É recomendado observar se será utilizado recursos de longo prazo ou recursos de curto prazo, capital próprio ou recursos de terceiros, analisar se com os recursos que havia disponíveis pela empresa, não poderia gerar outros retornos positivos e ter acesso a uma linha de crédito. Esses fatores são importantes destacar em uma análise mais profunda para que o empresário possa saber como proceder em uma determinada situação de financiamento e obter uma vantagem na decisão tomada.

3. Utilização do Lucro: a distribuição do lucro nada mais é que parcela do lucro que é distribuída aos sócios ou acionistas remunerando o capital investido. Essa análise deve ser feita para que seja entendida qual a melhor maneira de se distribuir ou de se utilizar o lucro da empresa, e até mesmo se a empresa está em um momento de distribuição de seus lucros. Para isso é importante que seja criada uma política de distribuição de lucro, mas que seja feita após a análise apresentada pelo *controller*, pois se trata de uma análise estratégica que demonstra o que fazer com os resultados apresentados, para que no momento dessa distribuição os acionistas ou empresários não sejam pegos de surpresa com um resultado negativo.

Além dos três grupos apresentados, o *controller* deve realizar procedimentos como:

- Entregar informações adequadas aos gestores; faz parte do trabalho do *controller* que a origem das informações entregues seja íntegra, assim fornecerá relatórios precisos, verdadeiro, no tempo correto e na classificação devida, ou seja demonstrações financeiras, onde é demonstrado fluxo de caixa, demonstração do resultado (DRE), balanço patrimonial (BP), demonstração de mutação do patrimônio líquido e notas explicativas. Esse grupo é um dos principais nas empresas de capital aberto para se realizar uma análise. Para isso é fundamental que o profissional da controladoria busque expor essas informações de maneira correta e bem apresentadas, tanto nos registros como no nível de inteligibilidade, ou seja, de maneira que todos possam entender e interpretar determinado relatório.

- Assegurar a continuidade do negócio da empresa; nessa área se tratará da saúde financeira da empresa, e a análise deve ser realizada a partir das



informações registradas até o momento. Então a partir daí o *controller* irá fornecer relatórios aos gestores para que eles possam enxergar se naquele momento a empresa precisa de alguma melhoria para manter seu desempenho e sua saúde financeira, se é necessário interromper por um momento os investimentos, diminuir seu endividamento, etc. Essa é uma análise feita com olhar futuro para garantir que a empresa não irá ser obrigada a lidar com uma situação na qual ela não consiga se manter no mercado futuro. As análises que devem ser realizadas para isso são: Análise de liquidez; Análise da rentabilidade e Análise de alavancagem financeira.

Figueiredo; Caggiano. (1997, apud ROCHA e CABANHA, 2017)

“O desafio do setor administrativo e controladoria é auxiliar o processo decisório pelos gestores na busca da eficácia gerencial, por meio de informações confiáveis. A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da organização, assegurando a otimização do resultado global”.

Tendo isso em vista deve-se observar:

- **Liquidez Corrente:** Calculada a partir da confrontação entre os direitos a curto prazo da empresa (caixas, bancos, estoques, clientes) e as dívidas a curto prazo (empréstimos, financiamentos, impostos, fornecedores). No Balanço essas informações são evidenciadas respectivamente como Ativo Circulante e Passivo Circulante.

- **Liquidez Seca:** Similar a liquidez corrente a liquidez Seca exclui do cálculo acima os estoques, por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial onde estão inseridos. O resultado deste índice será invariavelmente menor ao de liquidez corrente, sendo cauteloso com relação ao estoque para a liquidação de obrigações.

- **Liquidez Imediata:** Índice conservador, considera apenas caixa, saldos bancários e aplicações financeiras de liquidez imediata para quitar as obrigações. Excluindo-se além dos estoques as contas e valores a receber. Um índice de grande importância para análise da situação a curto-prazo da empresa.

- **Liquidez Geral:** Este índice leva em consideração a situação a longo prazo da empresa, incluindo no cálculo os direitos e obrigações. Estes valores também são obtidos no Balanço Patrimonial.

- **Rentabilidade do Ativo:** Também chamado de retorno sobre o ativo, esse índice calcula a rentabilidade de uma empresa com base no quanto vale o conjunto de seus bens e direitos, independentemente de onde vieram os recursos para obtê-los. Corresponde à sigla ROA (ReturnOnAssets). Esse indicador dá uma ideia sobre a capacidade de a empresa se capitalizar e costuma ser utilizado para comparações de desempenho ano a ano.

- **Retorno sobre o Patrimônio Líquido:** Esse indicador mostra a rentabilidade da empresa considerando apenas o capital próprio investido pelos sócios. Não entram na conta, por exemplo, os financiamentos que ainda estão sendo pagos. O retorno sobre o patrimônio líquido ou ROE (ReturnOnEquity, em inglês) mostra qual a rentabilidade da empresa para os acionistas.

- **Giro do Ativo:** Mostra quanto a empresa vendeu para cada real investido, ou seja, em vez do lucro, esse indicador relaciona a receita com o valor investido. Ele mostra a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos. Esse índice não é um percentual, mas sim um número absoluto que mostra quanto o ativo da empresa “girou” em um período. Se a empresa está tendo um bom giro, isso



significa que ela está tendo um bom volume de vendas em relação ao seu investimento inicial.

- **Análise de alavancagem financeira:** isso basicamente é a nossa dívida sobre o lucro líquido, sobre o ebitda. Em linhas gerais, alavancagem é a estratégia de utilizar vários instrumentos financeiros ou capital de terceiros para aumentar o retorno potencial de um investimento. A alavancagem também pode referir-se ao montante da dívida utilizada para financiar ativos. Ou, ainda, está relacionada com a operação de volumes financeiros maiores que o próprio patrimônio da empresa. Na prática, quando uma empresa está alavancando ela está multiplicando a sua capacidade de realizar alguma atividade que antes não poderia, se utilizasse somente o capital próprio.

Através dessas ferramentas o *controller* é capaz de oferecer relatórios precisos e uma visão do posicionamento da empresa no mercado econômico e financeiro.

3. Contabilidade

A origem da contabilidade estabelece relação com a necessidade do comércio de fazer seus registros, as práticas comerciais eram exercidas nas principais cidades da antiguidade. Mas a história começou muito antes disso, sendo tão antiga quanto a história da civilização. Quando ocorria troca de bens e serviços era feito simples registros sobre o fato. Mas as cobranças de impostos, na Babilônia já se faziam com escritas, embora rudimentares. Um escriba egípcio contabilizou os negócios efetuados pelo governo de seu país no ano 2000 a.C. Com a visão no futuro o homem começa então os primeiros registros a fim de que conseguissem conhecer suas reais possibilidades de uso. A ciência contábil teve sua evolução em quatro períodos: Contabilidade do mundo antigo (1202); Contabilidade do mundo medieval (1202 até 1494); Contabilidade do mundo moderno (1494 até 1840); e a Contabilidade do mundo científico (que é vivida até nos dias atuais).

Nunes (2006, apud RODRIGUES e ZORZAL, 2018)

“O surgimento da contabilidade pode ser explicado pela necessidade de suprir as limitações da memória humana mediante um processo de classificação e registro que lhe permitisse recordar facilmente as variações sucessivas de determinadas grandezas, para que em qualquer momento pudesse saber a sua dimensão. Progressivamente a contabilidade transforma-se numa fonte de informações na medida em que pode facultar a qualquer momento o conhecimento da situação da empresa e o andamento dos seus negócios”.

A contabilidade tem por objetivo o estudo do patrimônio das organizações, seus eventos e variações que afetam na tomada de decisão. É função do contador acompanhar as atividades da empresa e realizar o processo de coleta de informações, para isso o primeiro passo a ser dado é a observação, logo após a coleta, o registro, a análise e a comunicação da informação aos usuários. O contador deve coletar esses dados e transforma-los em informações eficazes para o entendimento de seus usuários, para isso ele é guiado pelos princípios e as convenções contábeis. Assim contribuindo para que se tornem informações capazes de influenciar na tomada de decisão e que sejam feitas com ética e responsabilidade. Além disso, dispõem do sistema contábil que proporcionam aos administradores e usuários uma visão geral da entidade. Nesses sistemas estarão



englobados diversas áreas da empresa como: desenvolvimento, produção, marketing, informações financeiras, recursos humanos.

Figueiredo; Caggiano (2008)

“A operacionalização de um sistema de informação contábil na gestão econômica, levando em conta a necessidade de diferentes saídas de informação, é formada de um banco de dados constituídos dos arquivos de contabilidade formal, ajustados ou incrementados por dados e informações que serão comunicados internamente, de tratados sobre conceitos de mensuração e métodos de identificação e de receitas e custos mais adequados”.

Portanto entende-se que o cenário empresarial conta com a excelência dos sistemas contábeis e com o desenvolvimento de metodologias que proporcionem um bom gerenciamento a seu negócio tendo em vista bons resultados através das práticas contábeis.

3.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial, ou contabilidade de gestão, nada mais é que um conjunto de práticas e técnicas destinadas a fornecer aos gestores informações financeiras. O papel da contabilidade gerencial dentro de um processo de gestão é de medir, analisar e gerenciar as etapas de cada área dentro das empresas por meio da contabilidade. Isso os ajuda a tomar decisões e manter um controle eficaz sobre os recursos da empresa.

Corbett Neto, (1997, p. 22)

“A contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar”.

A contabilidade gerencial teve início antes de 1950, onde o seu objetivo era apenas o controle financeiro e o controle de custos através das ferramentas da contabilidade de custos, sendo considerado o primeiro estágio da contabilidade gerencial, a partir de 1965, através de novas ferramentas contábeis, a contabilidade passou a ter uma visão mais evoluída, já voltada para a busca de informações auxiliando os administradores na tomada de decisão e planejamento estratégico a fim de melhorar o desempenho das empresas, mas só por volta de 1995 que se deu início a contabilidade gerencial que conhecemos hoje, onde ela busca integrar os mais diversos setores da entidade, aos fatores econômicos e financeiros de cada região, para gerar informações constantes para que as tomadas de decisões sejam cada vez mais precisas e eficazes. Conforme se desenvolveu o mercado, os gestores passaram a entender a necessidade das organizações de inovar suas técnicas para se manter de forma saudável, através de ferramentas e controles que auxiliam na tomada de decisão, para isso a contabilidade gerencial é utilizada como instrumento de interpretação dos resultados apresentados. Esse controle é um conjunto de dados caracterizados como sistema, onde se analisa métodos e processos com a intenção de obter um resultado específico.

Segundo o Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) mencionado por Crepaldi (2014, p 70) os principais objetivos dos controles internos são proteger os ativos da empresa, obter informações adequadas, promover a



eficiência operacional da organização e estimular a eficácia operacional. Para realização de um processo de avaliação os contadores podem utilizar diferentes métodos para apresentar os dados contábeis e financeiros aos gestores. Entre eles estão:

Ordenação de Atributos (ou Alternativas); compara as alternativas ou atributos estabelecendo qual é considerado o preferido.

Métodos de Eliminação; são métodos utilizados para eliminar alternativas através de regras de decisão.

Avaliação Ponderada de Alternativas: permite a ponderação entre as alternativas, através da comparação de pesos para os atributos, de acordo com sua importância relativa.

Programação por Objetivos; é um método derivado da Programação Linear, que busca resolver problemas de alocação conflitante de recursos, a Programação por Objetivos construirá uma Função que procurará minimizar os desvios dos mesmos.

Análises de margem e previsões; através da análise de margem pode-se mostrar em porcentagem, o benefício adicional com o aumento de produção, eficiência da margem de contribuição e análise do ponto de equilíbrio contábil. É possível, ainda, acompanhar as etapas em que os custos e despesas são maiores, e que podem ser alvo de intervenções de melhoria.

Iudícibus (1998, p.21)

[...] o procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito 'sob medida' para que a administração os utilize na tomada de decisões para que possa ter visão clara dos negócios e investimentos, sem ter de esperar o resultado do exercício para tomada de decisões".

Pode-se afirmar que essas análises são de suma importância para as organizações, pois auxilia os gestores quanto a situação da empresa, bem como na tomada de decisão, sendo ferramentas indispensáveis nos processos gerenciais.

3.2 A Ciência Contábil como Ferramenta da Gestão Empresarial

Como já demonstrado até o momento a contabilidade é um importante instrumento na administração das empresas, seu principal objetivo é prover informações úteis em tempo hábil para seus usuários. Esse trabalho é feito através de seu banco de dados, que são colhidos e tratados, assim se tornando informações precisas e úteis nos processos.

Segundo Marion (2009, p.29)

"Evidentemente, os gerentes (administradores) não são os únicos que se utilizam da Contabilidade. Os investidores (sócios ou acionistas), ou seja, aqueles que aplicam dinheiro na empresa estão interessados basicamente em obter lucro, por isso se utilizam dos relatórios contábeis, analisando se a empresa é rentável; os fornecedores de mercadoria a prazo querem saber se a empresa tem condições de pagar suas dívidas; os bancos, por sua vez, emprestam dinheiro desde que a empresa tenha condições de pagamento; o governo quer saber quanto de impostos foi gerados para os cofres públicos; outros interessados desejam conhecer melhor a situação da empresa: os empregados, os sindicatos, os concorrentes, etc".

É através desse setor que as informações são obtidas, assim possibilitando que o gestor avalie precisamente e realize investimentos com



segurança, tendo em vista um melhor desempenho da empresa. Para isso devem-se utilizar algumas ferramentas de apoio, como:

Sistema de Gestão de Documentos, é fundamental garantir que os processos estabeleçam comunicação adequada entre os responsáveis, oferecendo agilidade e eficiência para os diferentes processos da empresa. Essa ferramenta permite ao gestor consultar, gerar e baixar diversos documentos e arquivos, assegurando agilidade nos processos.

Ferramentas de Escrituração Contábil, pode-se utilizar um *software* de contabilidade. O ideal é contar com sistemas que sejam compostos por boas funcionalidades e que permitam desde a importação de lançamentos contábeis por meio de planilhas até a integração online com o financeiro da sua empresa.

Armazenamento em Nuvem, esse recurso é um modelo de armazenamento de dado em pool lógicos, possibilitando a condição de economizar espaços e recursos financeiros, além de ser uma ferramenta eficiente em armazenamento.

Sistema de cobrança, esta ferramenta é utilizada para manter a empresa organizada em suas atividades de cobrança, através dele se opera de maneira aprimorada na questão da inadimplência e de maneira automatizada.

Figueiredo; Caggiano (2008 p. 11)

“Contabilidade; Delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios da contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo”.

Assim o gestor através das demonstrações contábeis é capaz de estabelecer uma administração eficaz, com base nas informações prestadas, prevendo possíveis resultados e estabelecendo medidas e estratégias a serem seguidas para um resultado positivo da organização.

4. Planejamento

O planejamento é uma função gerencial onde se prevê operações que possam ocorrer no futuro, sendo assim ele estabelece como devem ser realizados os processos nas organizações, tendo em vista o objetivo final e o sucesso das operações depende da habilidade com que esse planejamento é executado. Pode-se dizer que o benefício dessa ferramenta é aperfeiçoar os processos, assim tornando o processo decisório satisfatório, deixando evidente os pontos relevantes e dando suporte necessário para estratégias a serem tomadas quanto ao futuro da empresa.

Para isso, existem cinco estágios em que acontece o planejamento; Estabelecer os objetivos da organização; Avaliar o cenário no qual a organização estará operando; Avaliar os recursos existentes; Determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos; Delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas a longo e curto prazo.

Padoveze (2012, p. 28)

“O planejamento é onde será apresentada toda a diretriz, política, mecanismo objetivos das empresas, essa fase tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis



ambientais, é nessa etapa que serão realizadas as leituras do cenário do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa.”

4.1 Planejamento Estratégico

Alguns itens e etapas fundamentais para o plano estratégico são: missão, visão, objetivos, metas, criação de planos de ação e a realização de um acompanhamento desses passos. Geralmente o planejamento estratégico é chamado de planejamento de longo prazo, sendo de um período de três a dez anos. Para estabelecer um planejamento estratégico é necessário pensar mercadologicamente e mantendo foco no futuro.

Maximiano (2004, p. 134)

“[...] Planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização [...]”.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico é como um alicerce da empresa, contribuindo com sua visão geral, para prever situações e se adequar a elas.

4.2 Planejamento Operacional

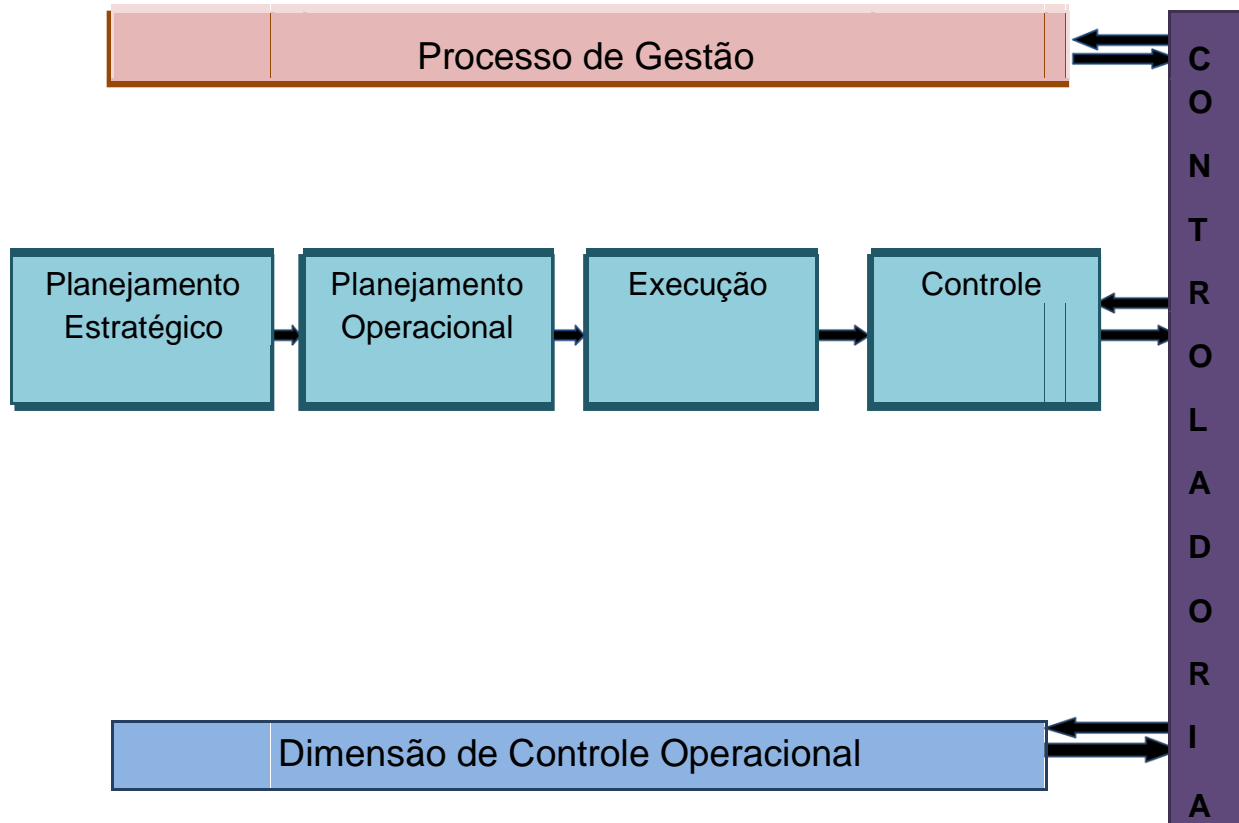
Para sua realização envolve toda parte de operações e colaboradores, sendo seus objetivos de curto prazo e refere-se a operações realizadas a nível operacional da organização. Através dele é idealizado planos de acordo com cada área da empresa, visando a otimização dos meios e maximização dos resultados.

Oliveira (2006, p. 49)

“O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvido e implantação estabelecidas. Portanto nesta situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.”

O planejamento ocorre em todas as áreas da empresa e para que obtenha sucesso em sua realização é necessário qualidade em todas as operações. Quanto aos fatores controláveis e incontroláveis são tratados da seguinte maneira; fatores controláveis são manipulados para benefício da empresa e os fatores incontroláveis devem ser minimizados, assim sendo um planejamento qualitativo na organização.

Apêndice A: Planejamento em relação com a Controladoria.



4.3 Conceito de Controles Internos

Dentro de uma organização empresarial é de grande importância o controle interno e o planejamento onde apresenta um ciclo de atividades administrativas envolvendo controle, planejamento e operações acompanhando o desempenho real, se há riscos ou não.

Podemos dizer que o controle é um feedback que desenvolve a comparação dos objetivos planejados e com isso obtêm um planejamento de curto e longo prazo.

O controle interno integra-se no processo gerencial completo, que contempla as compras, vendas, faturamento, estando ligado às atividades operacionais fundamentais para a operação de um negócio.

Almeida (1996, p. 25)

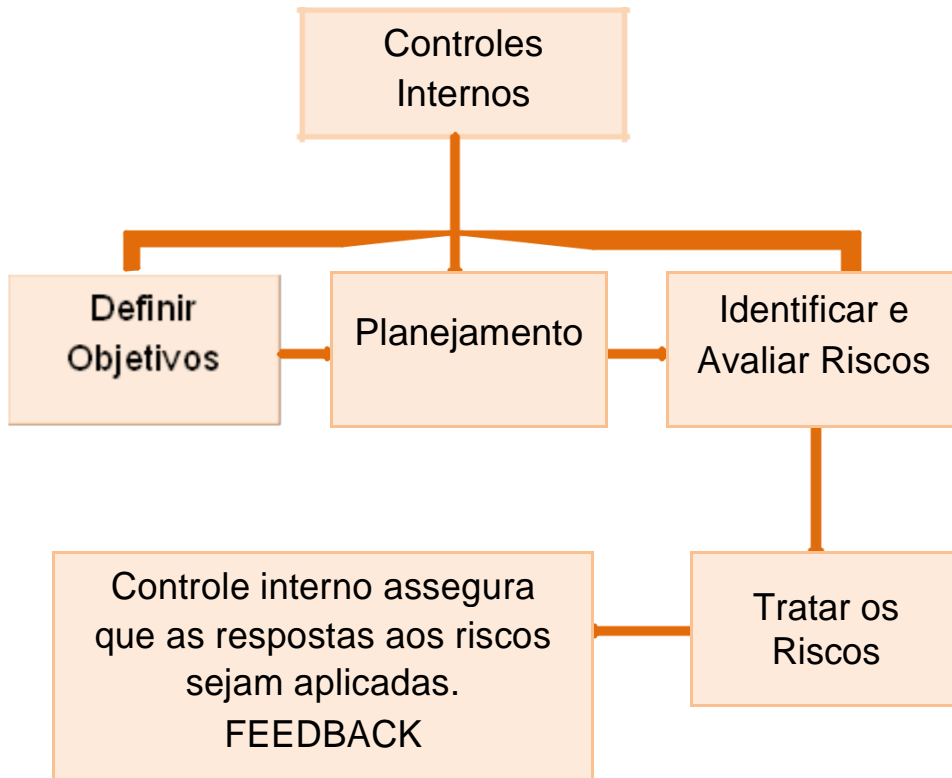
"o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa".

Diante disso, o controle interno abrange sensatez em obter um controle com grande eficácia nos níveis estratégicos, tático e operacional, com intuito de evitar ilegalidade, e proporcionando que o desenvolvimento da empresa seja executado de acordo com os objetivos traçados, assim seguindo o planejamento adequado para aquela situação para que seja possível identificar os riscos e

controlar imediatamente, evitando-se, dessa forma afetar para o bom desenvolvimento da empresa.

O ideal nesse processo de controle é que, se houverem riscos, eles sejam identificados o mais rápido possível e tratados de maneira correta e rápida, dando um bom feedback para a organização, como representado no fluxograma a seguir:

Apêndice B: Processo de Controles Internos



A ausência de um controle interno faz com que gere dificuldades em suas apurações ou até mesmo desfalques. Um bom controle faz com que baixe os riscos de perdas e aumente a margem de lucro da empresa, pois os riscos podem ser solucionados antes de afetar o processo geral da entidade.

5. Conclusão

Com os avanços na gestão das empresas, ficou evidente no presente artigo a eficácia do setor de controladoria, sua posição nos processos gerenciais e sua importância no acompanhamento do planejamento das empresas, assim atingindo o objetivo proposto.

Levando em consideração os aspectos apresentados (Planejamento, controles internos, ferramentas de gestão, funções, controladoria contábil, contabilidade gerencial e objetivo da controladoria), identificamos que o uso dessas ferramentas é de suma importância para o desempenho das atividades empresariais, pois viabilizam proteger os processos garantindo a exatidão das informações contábeis e um resultado positivo dos processos operacionais. E com base nos questionários anexos podemos observar também um breve estudo de como é a



prática exercida pelas empresas na área de controladoria e sua participação nos processos contábeis, analíticos e de gestão; complementando as teorias apresentadas anteriormente e tornando explícito os benefícios presentes na execução da mesma. Sendo assim, fica clara sua autonomia dentro das organizações, como um setor que responde apenas para o administrativo, porém sua atuação é expandida para todos os departamentos que compõem a empresa, pois são a fonte de informações para execução do seu trabalho.

Através dos fatos expostos, percebe-se a relevância da controladoria nas atividades desempenhadas nas organizações, sejam elas operacionais ou administrativas, tendo como papel principal o suporte para suprir as deficiências encontradas. A controladoria tornou-se totalmente imprescindível para as entidades, pois possibilita uma visão futura do seu posicionamento no mercado, através dos controles internos e se sobressai mediante imprevistos através das funções estratégicas.

Referências

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CATELLI, Armando. *CONTROLADORIA: Uma Abordagem da Gestão Econômica* GECON. Cidade: Atlas, 2001.

CANTELLI, Armando. *Apontamento de sala de aula. Disciplina Controladoria*. Doutorado, São Paulo: FEA/USP, jun. 1994.

CORBETT NETO, Thomas. *Contabilidade de Ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições*. São Paulo: Nobel, 1997.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática*. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

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

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo: *Controladoria teoria e prática*. 4ª ed. 2008.

IUDÍCIBUS, Sergio. *Contabilidade gerencial*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

GONÇALVES, José. *O Papel Estratégico do Controller*, palestra Webinar, 2018.

MARION, José Carlos. *Contabilidade Básica*. 10ª ed., São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, *Fundamentos de Administração*, São Paulo: Atlas, 2004.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e outros. *Controladoria: seu papel na administração*



de empresas. Florianópolis: UFSC, 1993.

NUNES, Paulo. *Conceito de contabilidade*. Disponível em https://www.notapositiva.com/old/trab_professores/textos_apoio/contabilidade/01conccontabilidade.htm. Acesso em: 24/08/2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, *Planejamento Estratégico*, 22ª Ed., São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clovis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Gerencial – Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil*. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clovis. *Controladoria Estratégica e Operacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2012 www.ignicaodigital.com.br/entenda-o-conceito-de-controladoria/ em 17/07/2019.

PELEIAS, Ivan Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*, São Paulo: Saraiva, 2002

SILVA, Nilson. *Contabilidade gerencial: auxílio na tomada de decisões*. Barreiras: FASB 2008.

<https://administradores.com.br/artigos/o-papel-da-controladoria>. Acesso em: 30/07/2019.



<https://www.dicionariofinanceiro.com/rentabilidade-e-lucratividade/>. Acesso em: 30/07/2019.

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm>. Acesso em: 30/07/2019.

<https://classecontabil.com.br/a-informacao-contabil-e-o-processo-decisorio-nas-organizacoes/>. Acesso em: 30/07/2019.

<https://administradores.com.br/artigos/a-alavancagem-financeira>. Acesso em: 30/07/2019.

<https://www.dicionariofinanceiro.com/contabilidade-gerencial/>. Acesso em: 05/08/2019.

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm>. Acesso em: 05/08/2019.

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772001000100004. Acesso em: 05/08/2019.

<https://classecontabil.com.br/o-uso-do-controle-interno-como-ferramenta-de-gestao/>. Acesso em: 05/08/2019.

<https://coad.jusbrasil.com.br/noticias/2131059/entenda-o-que-sao-os-controles-internos>. Acesso em: 19/07/2019.

<https://administradores.com.br/artigos/o-papel-da-controladoria>. Acesso em: 19/07/2019.

<https://www.grupometa.com/contabilidade/controladoria-contabil-entenda-qual-e-sua-importancia-e-vantagens/>. Acesso em: 19/07/2019.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Controladoria>. Acesso em: 24/07/2019.

<https://www.blbbrasil.com.br/blog/controller/>. Acesso em: 24/07/2019

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/importancia-controladoria.htm>. Acesso em: 10/07/2019

<https://www.grupometa.com/contabilidade/controladoria-contabil-entenda-qual-e-sua-importancia-e-vantagens/>. Acesso em: 10/07/2019

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/54/54>. Acesso: 20/07/2019

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47120555.pdf> Acesso em: 20/07/2019

<https://www.youtube.com/watch?v=UWCM09skVHY> Acesso em: 20/07/2019



<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/contabilidade-gerencial-instrumento-de-gestao-marcio-jose-rodrigues.pdf> Acesso em: 22/07/2019

[file:///C:/Users/Karol/Downloads/104-CONTROLADORIA-e-CONTROLLER-Conceitos-fun%C3%A7%C3%B5es-e-perspectivas%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Karol/Downloads/104-CONTROLADORIA-e-CONTROLLER-Conceitos-fun%C3%A7%C3%B5es-e-perspectivas%20(2).pdf) Acesso em: 22/07/2019