

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO FISCAL E TRIBUTÁRIA

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO
ORGANIZACIONAL**

Meirelle Cristhina de Almeida Ribeiro¹

Joana D'arc Medeiros Martins²

RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto de estudo as práticas da controladoria e a aplicabilidade por parte das empresas, observando a importância do planejamento e controle e as possibilidades e análises do processo de gestão. Para atingir o objetivo a metodologia utilizada foi à bibliográfica e documental, onde buscou-se informações acerca do conteúdo em livros, artigos científicos, dentre outros. Os resultados demonstram que a controladoria é uma ferramenta indispensável responsável pelo bom desempenho da empresa, em virtude do seu planejamento estratégico, com base nas informações que devem ser bem analisadas e precisas, para não colocar em risco o patrimônio da empresa, respeitando cada etapa do processo de gestão. Para tanto, a empresa necessita de uma estrutura de contabilidade e controladoria eficazes, com padrões evidenciados em toda organização para que possa ser útil no planejamento, controle, avaliação de desempenho e auxilie a tomada de decisões para que as metas e objetivos sejam atingidos, dentro dos princípios e valores societários sem esquecer-se da sua missão.

Palavras chaves: Controlaria. Planejamento Estratégico. Controle.

¹ Discente do Curso de Pós Graduação Especialização em Gestão Fiscal e Tributária do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN.

² Docente de Curso de Pós Graduação Especialização em Gestão Fiscal e Tributária do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN.

ABSTRACT

This research has as object of study the control practices and the applicability by the companies, observing the importance of planning and control and the possibilities and analyzes of the management process. In order to reach the objective, the methodology used was the bibliographical and documentary, where information was sought about the content in books, scientific articles, among others. The results demonstrate that the controller is an indispensable tool responsible for the good performance of the company, in line with its strategic planning, based on the information that must be well analyzed and precise, so as not to jeopardize the company equity, respecting each step of the management process. In order to do so, the company needs an effective accounting and control structure, with standards evidenced in every organization so that it can be useful in planning, controlling, evaluating performance and assisting decision making so that goals and objectives are achieved, within principles and corporate values without forgetting its mission.

Key words: Controlaria. Strategic planning. Control.

1 INTRODUÇÃO

A revolução industrial, no século XVIII, permitiu a expansão do capitalismo, período de produção em massa por parte das empresas, essas mudanças tornou o mercado competitivo, necessitando de aprimoramento e desenvolvimento nas estruturas organizacionais.

A contabilidade em seu processo evolutivo, ocupou este espaço através da controlaria, tornando-a necessária nesse contexto, uma vez que é responsável em auxiliar todo o processo de gestão a fim de garantir a eficácia e a continuidade e crescimento do negócio, é de extrema importância para as empresas possuírem um excelente sistema de gerenciamento interno.

MacRae (apud LUNKES, 2002, p. 49), afirma que são cinco as principais forças que estão redesenhando o mundo: a mudança da estrutura demográfica; o avanço tecnológico; o processo de globalização; a preocupação -com o meio ambiente; e o impacto das mudanças governamentais sobre a sociedade.

Diante de um cenário de grandes mudanças, considerando a relevância do trabalho do *Controller*, obrigando-o maiores análises e investigações dos processos existentes nas organizações, neste sentido o presente trabalho procurou delinear o seguinte problema: **Qual a importância da controladoria no processo de gestão organizacional?**

Esta pesquisa tem como objeto de estudo as práticas da controladoria e a

aplicabilidade por parte das empresas, observando a importância do planejamento e controle e as possibilidades e análises do processo de gestão.

O presente trabalho justifica-se pela necessidade de demonstrar que uma empresa sem planejamento e sem controle não chegara ao resultado desejado, tendo por base pesquisas já desenvolvidas relacionadas a controladoria.

Diante disso, esta é pesquisa é bibliográfica em livros e anais, composto, por um referencial teórico que servirá de base para a elaboração da pesquisa junto a empresa, apresenta-se a metodologia utilizada, em seguida apresentaremos o papel da controladoria e do *controller*, suas atribuições, habilidades e competências dentro das organizações. E por último, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

2.1.2 Evolução da Contabilidade – Brasil e Mundo

A contabilidade iniciou-se desde o homem primitivo, através da contagem e controle de seu rebanho, por exemplo. Com a necessidade de novas informações, a contabilidade evoluiu a fim de dar respostas relevantes de acordo com cada período da história, tendo o desenvolvimento econômico, as modificações sociopolíticas e também socioculturais sido precursores desse processo.

Com o desenvolvimento do comércio através das trocas de mercadorias, trouxe a necessidade dos primeiros registros, com a finalidade de saber quanto cada pessoa possuía de determinada mercadoria, ou seja, a contabilidade era usada de forma quantitativa e à medida que as riquezas se multiplicavam ficava mais difícil o controle, causando preocupação para seus proprietários.

O surgimento da moeda contribuiu significativamente para o desenvolvimento da ciência, assim os registros passaram a ser feitos diariamente em valores monetários, de acordo com o IBRACON (2008, p.20) “desde então se aceita que as mercadorias têm duplo valor: o valor de uso e o valor de troca, sendo ambos as duas faces de uma mesma moeda, o valor da mercadoria”.

O período medieval, também conhecido como “Era Técnica” trouxe contribuições

para a contabilidade e economia, em virtude de grandes invenções, por exemplo: moinho de vento, óculos para corrigir miopia, aperfeiçoamento da bússola, abriu novos horizontes para a navegação, desta forma o comércio exterior se proliferou, surge o livro caixa, neste eram escriturados os recebimentos e pagamentos, já se utilizava de maneira rudimentar o débito e o crédito - Método das Partidas Dobradas.

Tal critério, [...] obriga que quando alguém escritura a compra de um produto, para negociá-lo depois, é obrigado a registrar o efeito, que é a mercadoria entrada, e a causa, que é o dinheiro ou um crédito concedido ao fornecedor, tal conexão obrigatória de causa e efeito, de débito e crédito, gerou o processo dito dobrado. (SÁ, 2008 p.26)

Com advento do capitalismo, período compreendido entre os séculos XIII e XIV, ocasionou o acúmulo de capital, este cenário também contribuiu para o surgimento das atividades de controladoria.

Posteriormente, a revolução industrial no século XVIII permitiu a expansão do capitalismo, período de produção em massa por parte das empresas, essas mudanças tornou o mercado competitivo, necessitando de aprimoramento e desenvolvimento nas estruturas organizacionais.

Logo surge o Instituto de Contadores na Inglaterra, conforme aponta Hendriksen e Breda (1999, p.47):

Formou-se uma Sociedade de Contadores em Edimburgo em 1854, com base numa autorização real que lhes permitia apresentarem-se como “contadores autorizados”. Outras sociedades locais se seguiram rapidamente até que, em 1880, O Instituto de Contadores Registrados da Inglaterra e do País de Gales foi aprovado pela Rainha Vitória.

2.2 Evolução da Controladoria – Brasil e Mundo

A origem da controladoria está totalmente relacionada com a contabilidade, sendo uma temática bastante discutida na academia, existindo três principais vertentes sobre o assunto. Segundo Sá (1997), a controladoria surgiu na antiguidade junto com as organizações remotas quando estas começaram a realizar as trocas de mercadorias, para o autor nesse período já existia a necessidade por informações a respeito de controles gerenciais, mesmo que simples esse gerenciamento era fundamental para os comerciantes saberem qual tipo de produto trocar, o que ele tinha disponível para a troca, o que era de sua necessidade, entre outros.

A preocupação com propriedades e riquezas é uma constante no homem desde a antiguidade e ele teve de ir aperfeiçoando seu instrumento de avaliação da situação patrimonial à medida que suas atividades foram-se desenvolvendo em dimensão e em complexidade (IUDÍCIBUS, 2006, p.35).

Já para Del Valle (2000) e Aragaki (2001) a controladoria teria surgido na idade média, esses autores defendem que nessa época o governo inglês necessitava de um controle mais amplo de suas contas oferecendo cargos de *controller*³, como o cargo de tesoureiro.

Enquanto que Bruni (2002) defende que a controladoria advém da revolução industrial uma vez que a sua expansão faz com que haja um aumento considerável na complexidade dos negócios exigindo, portanto, um maior controle dos negócios.

Sintetizando as ideias desses expoentes, temos que a controladoria é praticada desde a antiguidade, assim como a contabilidade, na forma de um simples controle sobre as transações que ganha uma importância considerável pelas organizações a partir da revolução industrial.

3 METODOLOGIA

O estudo utilizou-se quanto ao objetivo de uma pesquisa bibliográfica e documental, buscando ressaltar a importância da controladoria nas organizações. De acordo com Fonseca (2002, p. 32):

A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA CONTROLADORIA

³ Dentro do sistema de informações, o *controller* é o gestor responsável pelo Departamento de Controladoria. Seu papel básico é zelar pelo processo, controle e sistema de informações gerenciais, econômicas e financeiras da organização, visando às sinergias entre áreas e à agregação de valor.

A Controladoria é um segmento da Ciência Contábil, especializado na contabilidade administrativa, preocupa-se com a informação contábil útil a administração, é um setor de controle e planejamento.

Para Padoveze (2002), a missão da controladoria é assegurar a eficácia dando suporte a gestão da sua empresa, e assegurar que esta atinja seus objetivos por meio da otimização de seus resultados cumprindo assim a sua missão.

Basicamente a controladoria é responsável pelo sistema de informações contábil gerencial da empresa, e sua missão é assegurar o resultado da companhia. Para tanto ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão da empresa, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento. (PADOVEZE, 2002, p.124).

A controladoria desenvolve-se tendo com base em várias outras ciências, devido a isto ela é tida como uma ciência híbrida. Para Mosimann (1999) 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 se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Os gestores são responsáveis pelos resultados da empresa, para isso se faz necessário um plano de gestão adequado e informações confiáveis nas tomadas de decisões.

A controladoria não compete o comando do navio, pois essa é tarefa do primeiro executivo: representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua tarefa manter informado quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra e a velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio cheque ao destino. (Heckert e Wilson apud Tunf, 1985, p. 34)

Pela controladoria ter o enfoque na eficácia organizacional esta é voltada ao público interno, para auxiliar no processo de decisão é necessário que essa tenha uma visão ampla e global da empresa, conhecendo os processos, as metas, os princípios, os valores, a missão e a visão da mesma no intuito de saber se o que foi planejado realmente será feito.

Sobre este enfoque Padoveze (2002) refere-se a controladoria como uma unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa, sendo responsabilidade daquela implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Ao chamar atenção da importância da controladoria, Peleias (2002), fala da importante contribuição que as ferramentas de controle interno têm para a eficácia empresarial e para garantia da sobrevivência e crescimento das organizações. Entretanto, é

possível que, em algumas empresas, não exista uma área específica de controladoria, em razão de fatores, como porte, cultura organizacional ou estágio de desenvolvimento gerencial.

4.2 CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO

4.2.1 Planejamento Estratégico

A controladoria é responsável por um bom desempenho da empresa, tendo em vista em virtude do seu planejamento estratégico, com base nas informações que devem ser bem analisadas e precisas, para não colocar em risco o patrimônio da empresa, respeitando cada etapa do processo de gestão.

A controladoria está diretamente relacionada ao ambiente estratégico da organização, que através do Sistema de Informação Contábil, abastece os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da companhia com informações tanto financeiras, quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional. Sob este enfoque, é imperioso que o controller faça parte da estratégia administrativa, uma vez que o seu sistema de informação deverá estar alinhado com as estratégias organizacionais e de negócios (PADOVEZE, 2010, p.83).

Neste contexto Padoveze (2012, p.103) também afirma:

Essa análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, que indicará quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão importantes no futuro. As ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo e devem identificar potenciais problemas que os fatores ambientais poderão trazer no futuro para a empresa, bem como as oportunidades podem revelar áreas a serem trabalhadas, que podem, inclusive, mudar os objetivos da empresa. Já os principais fatores externos são: concorrentes, fornecedores, clientes mercados, ambientes econômico, social e político entre outros.

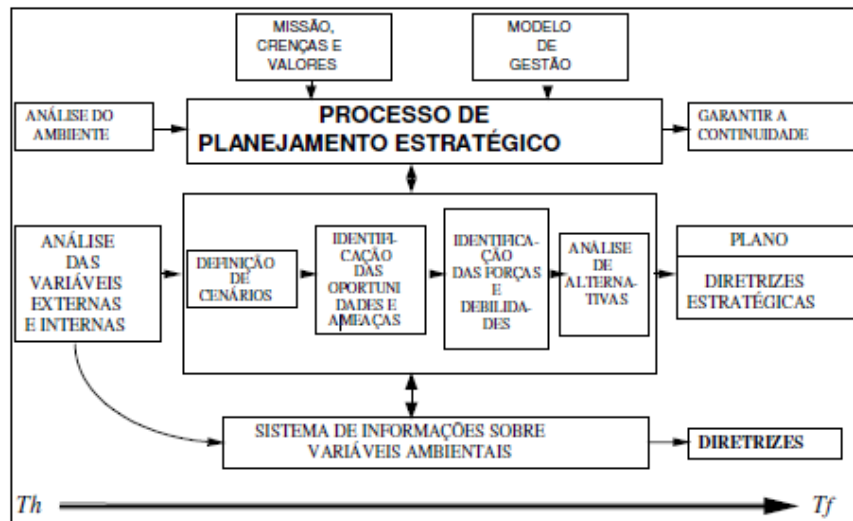


Figura 1 – Processo do planejamento estratégico

Fonte: CROZATTI apud VASCONCELOS (1994, p. 108).

4.2.2 Estrutura da Controladoria

A áreas contábil e fiscal é responsável pela parte societária, ou seja, a parte de demonstrativos, dos ativos da entidade, controle patrimonial, impostos entre outros. Já a parte de planejamento e controle, na qual engloba questões orçamentarias, como custos, projeções entre outros, é visto responsabilidade da controladoria, objetivo assegurar os resultados.

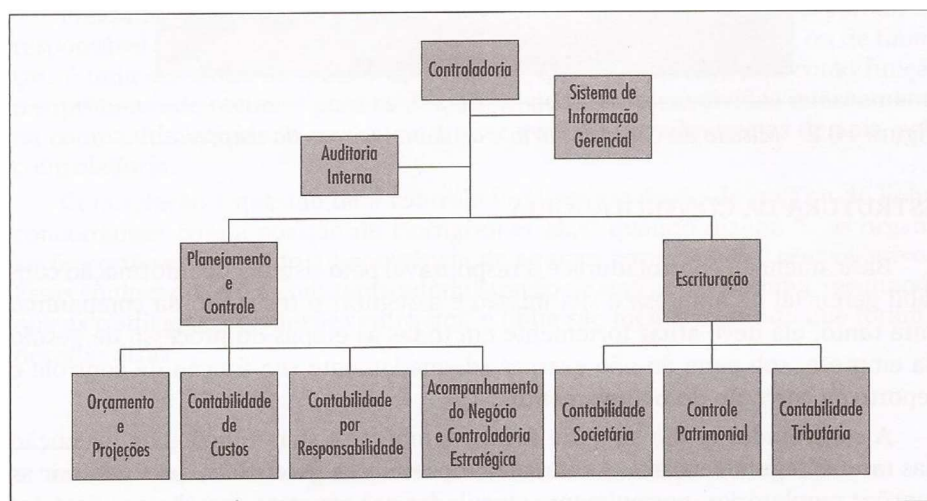


Figura 1 – Estrutura da Controladoria

Fonte: Padoveze (2003, p. 122)

4.3 CONTROLLER

No Brasil, a Resolução CFC 560/83, que dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o Artigo 25, do Decreto Lei 9.295, de 27 de maio de 1946, dispõe em seu Artigo 2º que “o contabilista, pode exercer em suas atividades, na condição de profissional liberal ou autônomo, as funções de *controller*”.

Entendendo que o *controller* é o contador por formação, Martin (2002, p.24) conclui que “a controladoria deve ser vista como um pináculo da carreira do contador numa empresa e o caminho natural de sua ascensão à direção”.

Este profissional deve manter o executivo informado das situações relevantes que podem ocorrer na empresa, dentro dos aspectos positivos quanto os negativos, bem como o processamento das informações contábeis, procurando caminhos para solucionar os problemas que possam surgir, influenciando-os para a tomada de decisão, tendo por finalidade ter ótimos resultados econômicos e um adequado plano de gestão para atingir os objetivos esperados.

Por sua vez, Atkinson *et al* (1997, p.1) definem o *controller* como “o executivo de finanças e contabilidade em uma organização, que prepara e interpreta informações financeiras para administradores, investidores e credores”.

Este profissional necessita de pessoas com um bom diálogo, planejamento, visão ampla de toda a empresa, como disponibilidades, investimentos, finanças entre outros. Precisando determinar planos para curto, médio e longo prazo, apesar que o *controller* é visto apenas como alguém que diminui os custos e aumenta o lucro, mas na verdade não é apenas isso pois a eficácia é muito importante, ele também deve transformar dados contábeis em informações.

A essência da função de controller é ter uma visão proativa, permanentemente voltada pra o futuro, é ter uma atitude mental que energiza e dá vida aos dados financeiros para serem aplicados na organização visando a um futuro melhor. (PADOVEZE, 2010, p.31).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade e a controladoria são praticadas desde a antiguidade na forma de controlar rebanhos, as transações de trocas de mercadorias e ambas ganham uma importância considerável pelas organizações a partir da revolução industrial. Dentre as várias etapas que

a contabilidade passou sem dúvidas a controladoria tem extrema importância nas organizações.

A atualização destes mecanismos traz o sucesso das organizações e reduz significativamente o risco de falência, servindo como ferramentas que apontam aos seus usuários o melhor caminho a seguir.

Para tanto é empresa necessita de uma estrutura de contabilidade e controladoria eficazes, com padrões evidenciados em toda organização para que possa ser útil no planejamento, controle, avaliação de desempenho e auxilie a tomada de decisões para que as metas e objetivos sejam atingidos, dentro dos princípios e valores societários sem esquecer-se da sua missão.

Comparar o que foi planejado com o que foi e está sendo realizado resultam na eficácia do resultado empresarial.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

BRUNI, Adriano Leal, RUBENS, Famá. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com Aplicações na Calculadora HP 12c e Excel**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Decreto Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946**. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do contador e do guarda-livros e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/uparq/lei1249.pdf>>. Acesso: em 15 de nov. 2017.

CROZATTI, Jaime. **Planejamento Estratégico e Controladoria: Um Modelo para Potencializar a Contribuição das Áreas da Organização**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2003.

DEL VALLE, *et al.* **O Papel do "Controler" nas Organizações**. Universidade de São Paulo, 2010.

HENDRIKSEN, *et al.* **Teoria da Contabilidade**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBRACON. **Auditoria: Registros de uma Profissão.** São Paulo: Instituto dos Auditores Independentes do Brasil – IBRACON, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, Nilton Cano. **Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária.** Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI– FEA - USP, São Paulo, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Sílvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação contábil.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Luís Clóvis; **Controladoria: Estratégica e Operacional.** São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de Informações Contábeis.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria – Gestão Eficaz Utilizando Padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da Contabilidade.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SÁ, Antonio Lopes de. **História geral e das Doutrinas da Contabilidade.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria Financeira das Empresas: Uma abordagem Prática.** 7 ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1974.