

# A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

**Autor:** Raquel Aparecida Sant'Ana<sup>1</sup>  
**Orientador:** Sidney Verginio da Silva<sup>2</sup>

## RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender a importância da controladoria na gestão empresarial. Para atingir este propósito, este artigo aborda as definições de Padovese (2005), Oliveira (1998), Nascimento e Reginato (2009) no intuito de definir o que é controladoria e suas funções, qual a sua importância na gestão empresarial e como esse setor é utilizado nas organizações. Essa área busca examinar o ambiente externo à empresa, seu ambiente interno e como esses se mantêm em equilíbrio, unindo métodos, técnicas e conhecimentos sobre a gestão organizacional.

**Palavras-chave:** Controladoria. Gestão Organizacional. Novos modelos de gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo trata da controladoria como uma evolução da contabilidade. A mudança na administração contábil é uma realidade nesse setor que precisa se adaptar ao progresso. A contabilidade exige, com a inserção das novas tecnologias, cada vez mais avançadas, de um investimento significativo em sistemas de informação, mesmo que para realizar as funções contábeis mais básicas de uma empresa.

Todo setor de conhecimento humano passa por mudanças e alterações e com a controladoria não é diferente. Alguns conceitos e fundamentações ainda se mantêm, porém, as mudanças são uma realidade e a adaptação é essencial para que a organização continue a crescer com qualidade. Como isso surge a chamada evolução do tradicional contador, que aqui denominaremos *controller*, que é o profissional responsável pela análise dos dados que anteriormente era calculado por ele manualmente.

Com as inovações tecnológicas, surgiram sistemas de informação que geram esses dados de forma mais rápida e agora esse profissional precisa assumir um novo papel diante dessa nova realidade. Um profissional da área de controladoria precisa, basicamente, de conhecimentos contábeis, porém um *controller* moderno precisa ter domínio de outras áreas

---

<sup>1</sup> Aluna Graduada Bacharel em Ciências Contábeis e Pós-Graduada em MBA Finanças Controladoria e Banco pelo Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: raquel.aparecida163@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Orientador, Bacharel em Sistemas de Informação e Pós-Graduado em MBA em Gestão de Tecnologia da Informação, pelo Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: orientadorsidney@unis.edu.br

como a administração, a sociologia, as questões financeiras, entre outras áreas dentro da empresa.

As demandas da empresa passam a exigir, para serem atingidas, de um projeto elaborado pelo departamento de controladoria que funciona como um coordenador das informações trazidas por sistemas que produzem dados operacionais, financeiros e/ou contábeis.

A controladoria deve garantir que as decisões da empresa em relação aos problemas que surgirem, sejam eficazes. Por isso, esse setor deve acompanhar os processos que levarão ao atingimento dos objetivos da empresa. É apoiando os gestores das diferentes áreas da organização, com a análise de dados que os informe dos possíveis problemas e soluções, que a controladoria indica quais as decisões mais apropriadas para o alcance da eficácia organizacional.

## **2 CONTROLADORIA NA ATUALIDADE**

A evolução da contabilidade é representada pela controladoria que, na perspectiva de Beuren *et al.* (2007), traz uma proposta de progresso necessário para o setor. Surge uma demanda de se passar informações aos tomadores de decisão da organização e essas funções e atividades da controladoria ainda estão em processo de definição.

O novo profissional da contabilidade gerencial surge para tratar das transformações de objetivos, métodos e princípios do setor e Martin (2002) propõe que se pense uma nomenclatura que indique esse novo profissional que tem sua imagem associada ao contador, porém o termo não é o suficiente para indicar esse profissional. Ele domina e pratica uma nova gerência com novos modelos e técnicas que acompanham a evolução da gestão empresarial. Para isso, o autor propõe como alternativa o nome *controller*, que ele considera adequado para a realidade brasileira.

O contador tem através da controladoria a chance de levantar sua carreira em uma empresa, pois, de acordo com Martin (2002), existem muitos *controllers* no mundo que conquistaram lugares importantes e essenciais em suas empresas. Não é um caminho fácil essa transição de contador para *controller*, existem obstáculos como o censo comum a respeito do contador, porém o maior obstáculo está na tipificação da profissão, que limita e generaliza os profissionais focando apenas na questão financeira. No Brasil criou-se essa ideia de que a contabilidade financeira é algo exclusivo do contador. Para o autor é essa forma de pensar que mais restringe a capacidade de o contador tornar-se *controller*.

A controladoria é influenciada por diversos fatores culminantes das novas técnicas gerenciais e produtivas que surgem com as novas tecnologias, esses fatores são, segundo Oliveira (1998, p. 105), apontados como no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1:** Fatores que influenciam a controladoria na atualidade.

- 
- “Deve diminuir a autoridade formal. O organograma e as atribuições de funções serão menos rígidos. As decisões serão mais descentralizadas, com maior autonomia para supervisores e chefes”.
  - Diversas gerências e chefias serão eliminadas dentro de um processo de *downsizing*, que consiste na redução dos níveis hierárquicos.
  - Os programas de desburocratização eliminarão cada vez mais documentos internos, tornarão menos rígidos os controles e maiores as alçadas para aprovação de transações.
  - Com a crescente automação/EDI deve diminuir a quantidade de papéis comprobatórios (pedidos de compras, requisições de materiais, controles físicos de materiais, ordens de embarque ou expedição etc.)
  - Relatórios gerenciais: enfoque em aspectos qualitativos.
  - A avaliação das compras deverá ser efetuada com base em outros fatores além do preço, como qualidade, prazo, regularidade nas entregas, predisposição do fornecedor em participar de programas de qualidade, possibilidade de se adaptar ao EDI etc.
  - As reduções de custos podem ocorrer mais no design e planejamento do produto, preparação da produção e layout da fábrica do que na produção em si.
  - Aspectos legais: a legislação deve caminhar no sentido de proteger os fornecedores quanto às mudanças repentinas na quantidade programada para fornecimento.
  - Necessidade de contínuo treinamento do *controller* em informática, negócios, tecnologias de produção, aspectos motivacionais etc.

## 2.1 Características da controladoria

A controladoria passa a funcionar como o departamento que coordena a elaboração de um projeto que atenda a demanda da empresa, implementando-o e dando manutenção ao sistema que traz essas informações. Essas informações podem ser operacionais, financeiras e/ou contábeis. Para Padovese (2005) a controladoria é um conjunto de metodologias, técnicas e conhecimentos relacionados à gestão de uma empresa. Seguindo esses princípios, pode-se considerar a Controladoria como um órgão administrativo que, segundo Nascimento (2012), agrega o sistema da empresa tendo como principal função a geração de Inteligência Fiscal. Este setor é responsável por precaver o ambiente da empresa, transmitindo informações e coordenando questões que neutralizem ameaças a esse setor.

Oliveira (1998, p.19) entende a controladoria como:

o 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.

Seguindo as propostas de Padovese (2005, p. 21) entende-se que a Controladoria é um conjunto de doutrinas e conhecimentos relacionados a gestão econômica de uma empresa e ela pode ser visualizada:

- a. Como órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteados definidos no modelo de gestão do sistema da empresa e,
- b. Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos e princípios, oriundos de outras Ciências.

Na perspectiva de Martin (2001, p. 13), “a controladoria começa com o entendimento de que todos os recursos que são mobilizados e utilizados pelas organizações têm um objetivo maior: produzir valor”. Essa busca em atingir o melhor para a empresa, seja ela pública ou privada, é de acordo com Scarpin e Slomski (2007) essencial para que uma empresa se destaque entre as outras.

## 2.2 Funções da controladoria

Os processos de decisão, ação, informação e controle são funções da controladoria que devem acompanhar e controlar as atividades da empresa. O modelo e processo de gestão interage com os sistemas de informações em um papel que assegure a eficácia dos gestores e da empresa.

A controladoria é responsável pelo gerenciamento, planejamento e execução de processos empresariais que colaboram com a eficácia organizacional, assegurando então, “um fluxo estável, sustentável e adequado de retorno aos seus investidores, realizando um equilíbrio financeiro entre os objetivos de curto e de longo prazo” (MARTIN, 2001, p.14). Pode-se ver no Quadro 2 as funções da controladoria dentro de uma empresa:

**Quadro 2:** Funções da controladoria.

<p><b>Planejamento:</b> “gerenciar o processo de identificação do que há para fazer, qual o prazo para execução e de que maneira deve ser feito. Esse processo é dinâmico, uma vez que busca evidenciar os recursos disponíveis e necessários para a empresa enfrentar a concorrência”.</p>	<p><b>Organização:</b> “buscar identificar profissionais qualificados, tecnologia e instalações a fim de que a Controladoria possa cumprir o seu papel de forma efetiva”.</p>
<p><b>Direção:</b> “assegurar a sinergia entre os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, objetivando o cumprimento da missão e visão de futuro da empresa”.</p>	<p><b>Avaliação:</b> “desenvolver um sistema de mensuração dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa com o intuito de interpretar os resultados alcançados pela empresa, a fim de que se possam definir tendências e inter-relações entre as variáveis que estão afetando, de forma positiva e/ou negativa, os negócios da empresa”.</p>

**Fonte:** Beuren (2007, p. 23). Adaptado pelo autor.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009) a controladoria é uma área de conhecimento que procura ampliar as discussões acerca das variáveis que envolvem um problema e dessa forma o *controller* deve estudar o ambiente organizacional e todas as

entidades que influenciam no objetivo da empresa. Desse modo, os objetos que são examinados por essa área são: o ambiente externo e o ambiente interno, e como esses se mantêm em equilíbrio.

Em sua abordagem, Nascimento (2012) aponta que a geração de informações deve acompanhar a velocidade das mudanças sem deixar de levar em consideração a qualidade dos dados a serem transmitidos. A partir desses dados, considera-se que a Controladoria precisa ter um sistema que, segundo o autor, seja eficiente, confiável e veloz que produza informações com um custo mínimo. A qualidade dessas informações pode ser medida em relação a qualidade do sistema de informação usado para o levantamento de dados, mas também pela forma como esses dados são gerenciados, realizando uma harmonização e padronização do que é gerado de informação aos gestores.

Enquanto área do conhecimento humano, a controladoria, de acordo com Nascimento e Reginato (2009, p. 221) “busca ampliar as discussões acerca das variáveis existentes entorno de um problema de decisão”. Por isso, a controladoria deve se caracterizar como um processo contínuo de identificação, de mensuração e de comunicação, para subsidiar a tomada de decisões, ou seja, a controladoria deve ser o grande banco de informações para os gestores da empresa (OLIVEIRA, 1998). Para Beuren (2007) a controladoria deve propiciar suporte necessário nas etapas do processo de gestão, levando em conta todas as influências que podem interferir nesse processo, As influências internas e/ou externas devem sempre ser acompanhadas para que os objetivos da organização sejam alcançados com eficiência e eficácia.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009), é função da controladoria garantir a eficácia das decisões da empresa em relação a solução de problemas. Esse setor deve acompanhar o andamento das atividades que levam ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos pela empresa. A controladoria investiga e diagnostica eventuais problemas relacionados com o desvio daquilo que se era esperado e indica caminhos, informando o que é necessário para que o problema seja solucionado e colaborando de forma íntegra com o processo decisório da empresa.

Para Nascimento e Reginato (2009), um dos processos ligados à área de controladoria é o de apoiar os gestores de diferentes setores da empresa com informações a respeito do desempenho e resultados econômicos. Essas informações são providas de instrumentos que comparam os objetivos estabelecidos com a realidade de fato. Outro papel importante que a controladoria tem em relação ao bom andamento da empresa é no processo de avaliação de desempenho, pois é ela quem vai transmitir informações para os gestores, auxiliando os

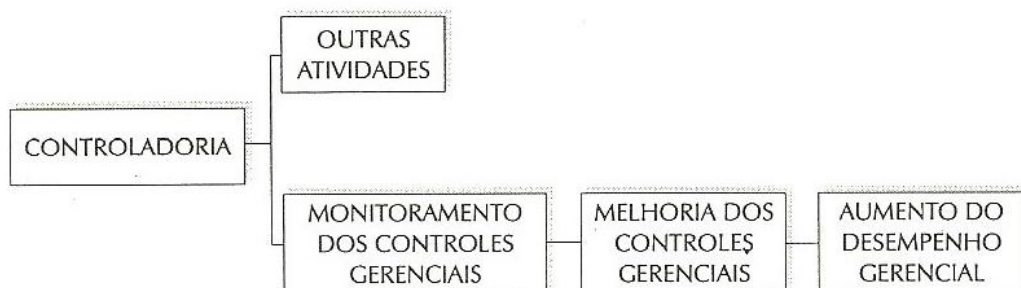
administradores, de acordo com Nascimento e Reginato (2009, p. 177), “a conduzirem o processo decisório com vista ao alcance da eficácia organizacional”.

Como a função da área de controladoria é a promoção da eficácia organizacional, apoiando as questões decisórias da empresa, cabe a ela, segundo Nascimento e Reginato (2009, p. 222) “encontrar meios segundo os quais o conceito seja aplicado tal qual a sua essência induz”. Esse processo acontece por meio de sistemas de informações que auxiliem no controle da empresa. O setor de controladoria deve alentar os gestores em relação ao uso de sistemas de informação que produzam resultados eficientes e que proporcionem a aplicação de conceitos importantes para a gestão de negócios, atendendo também áreas específicas que devem ser conhecidas profundamente pelo setor de controladoria (NASCIMENTO e REGINATO, 2009). Seguindo as propostas de Padovese (2010, p. 36):

A controladoria, no exercício da função contábil gerencial, pode monitorar adequadamente o processo de geração de valor dentro da empresa, por meio da: adoção dos conceitos adequados de mensuração do lucro empresarial, que em nosso entendimento, são derivados do conceito de lucro econômico; apoio às atividades operacionais no processo de geração de valor, por meio do sistema de informação contábil gerencial.

Os profissionais do setor de controladoria de uma empresa são responsáveis pelo gerenciamento, planejamento e execução de aspectos como técnicas de produção e a implantação de um programa de qualidade que traga elementos de monitoramento desses aspectos (OLIVEIRA, 1998). Para se aprofundar mais sobre essas questões, analisa-se a controladoria como forma de gestão empresarial.

Na Figura 1, a controladoria é descrita da forma como ela afeta o desempenho da gestão da empresa:



**Figura 1.** Como a controladoria afeta o desempenho gerencial

**Fonte:** Oliveira (1998, p. 20).

Segundo Nascimento e Reginato (2009) a controladoria possibilita a adequação dos processos de gestão à realidade que a empresa está inserida, facilitando a administração e ajudando a estruturar os processos de gestão, e ainda, possibilitando por meio de um sistema de informações a simulação e projeção sobre eventos econômicos. Visto que, de acordo com Oliveira (1998), o Brasil tem uma carga tributária muito elevada e estima-se que 23% do PIB (Produto interno bruto) sejam impostos. Além de ser uma alta carga de impostos o sistema tributário é um dos mais complexos do mundo. Estes fatores fazem com que o controle fiscal seja essencial para as empresas e o gerenciamento contábil e financeiro dos impostos e tributos seja muito complicado.

Para Oliveira (1998) a controladoria no contexto da administração financeira é um órgão que observa e controla a cúpula administrativa e fornece dados e informações para o planejamento e pesquisa, procurando sempre mostrar os riscos que a empresa corre atualmente ou no futuro. Percebe-se então que o setor de Controladoria de uma organização estabelece ligações com todos os outros setores da empresa, pois há uma colaboração direta desse setor com toda a gestão empresarial.

### **2.3 A gestão empresarial**

Segundo Nascimento e Reginato (2009, p. 98) essa necessidade de se estabelecer forças de controle para uma efetiva e harmônica forma de governança, aparece na “tentativa de se solucionarem os conflitos e se minimizarem os custos de agência”. Para que a eficácia desse controle seja garantida é necessário que se faça planos que envolvam todo o processo organizacional. Beuren *et al.* (2007) entende que dentro de uma organização, o suporte dado ao processo de gestão, é função da controladoria. Assim, podem haver influencias internas e externas nesse suporte. Essas devem ser monitoradas e controladas.

Para que se tenha controle da gestão de recursos que apoiem uma governança eficaz e eficiente, Martin *et al.* (2004) faz um levantamento de diferentes propostas, porém, o autor destaca a preferência pela controladoria nessa questão. Para ele o risco está presente em qualquer proposta ligada a atividades empresariais e é no modelo contábil que o desempenho do risco é analisado, como é de interesse da governança. O controle desempenhado é unificado e coerente com os riscos envolvidos no setor empresarial, disponibilizando, por meio de critérios consistentes, informações que relacionam os riscos e retornos.



Uma nova posição organizacional das Controladorias é absolutamente necessária para que haja o exercício efetivo da governança. Esse novo modelo desvincula hierarquicamente a Controladoria da gestão e estabelece uma dupla ligação estrutural. De um lado, a ligação do *Controller* com os principais executivos da empresa seria puramente informacional: eles sempre teriam o direito de receber todas as informações geradas pelo sistema de controle de custódia e do desempenho. Do outro lado, o *Controller* ficaria subordinado diretamente ao Conselho de Administração (CANO, 2002 *apud* MARTIN *et al.* 2004, p. ).

É importante que se entenda as necessidades de um setor de controladoria, pois é nele que se estabelece uma relação direta com os resultados da empresa, por isso esse setor carece de ser o mais isento possível na hora de transmitir uma informação, assim, como situa Martin *et al.* (2004) evita-se que as escolhas favoreçam uma situação específica e garante a qualidade e segurança das informações, pois elas não foram influenciadas por interesses próprios.

Inevitavelmente, de acordo com Martin *et al.* (2004), uma controladoria séria ao executar o controle de risco e retorno de uma empresa também cumpre uma função de auditoria daqueles que são encarregados pela gestão administrativa e pela tomada de decisão. A questão é que, um profissional ético e sério não pode deixar que informações sejam ocultadas por conta de um certo bloqueio em relação as análises que forem negativas sobre a atuação e capacitação dos administradores. Segundo Martin *et al.* (2004, p. 20):

isso é o que, na verdade, ocorre, atualmente, na maioria das empresas. Entretanto, com tais restrições fica limitado o papel das Controladorias – e, conseqüentemente, o da governança – para prevenir e evitar crises e garantir a continuidade empresarial.

Em suas considerações, Padovese (2010) observa que o exercício das funções de controladoria necessita de recursos que geram custos para a empresa, por isso, é preciso avaliar os benefícios gerados. A avaliação das funções em uma relação custo/benefício deve ser feita em conjunto entre a empresa e o controlador, levando em conta os benefícios de se obter um sistema informacional de qualidade dentro da empresa. O autor considera que apenas o que é aceito e entendido pode ser controlado.

De acordo com Oliveira (1998, p. 161) “o moderno profissional de controladoria terá que dominar conhecimentos de administração geral, sociologia, finanças, marketing etc., além, evidentemente, de contabilidade, custos e tributos”. Por fim, Martin (2002, p. 26) considera que uma formação adequada e distante dos preconceitos e do censo comum da profissão, o contador moderno deve se atentar ao status que a profissão assumiu na atualidade no Brasil e perceber que o que existem oportunidades e vantagens competitivas na área da controladoria.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo estudo sobre controladoria deve entender que este é um setor que além de novo, está em constante mudança. A função da controladoria está ligada diretamente com os processos gerenciais de uma empresa, pois é esta que investiga e dá diagnósticos sobre problemas em relação ao atingimento do objetivo final, ou seja, ao que era esperado. Porém, não basta apenas entregar informações, o problema precisa ser solucionado e é esse setor que indicará os rumos que a empresa deve tomar, colaborando de forma íntegra com o processo decisório da empresa.

É importante salientar que com as tecnologias a geração de informações é cada vez mais veloz e as mudanças acompanham essa velocidade, porém esse acompanhamento deve sempre se atentar à garantia da qualidade daquilo que está sendo feito. Por isso, a controladoria precisa de sistemas de informação que sejam eficientes, velozes e confiáveis em uma relação de custo mínimo. As informações de qualidade serão possíveis quando um sistema de qualidade for utilizado para o levantamento de dados, reforçando que não podemos desconsiderar a forma como esses dados serão gerenciados.

A controladoria deve estar atenta aos riscos e retornos da empresa, cumprindo assim uma certa função de auditoria dos gestores, influenciando diretamente nas tomadas de decisão deles. Nesse caso, influências internas e externas devem ser monitoradas e controladas. Por isso a controladoria precisa ser isenta na transmissão de informações, evitando ao máximo favorecer situações específicas e garantir que as informações sejam passadas com qualidade e segurança em relação a essas influências.

Apenas aquilo que é aceito e entendido pode ser controlado e por isso a área de controladoria deve abordar conhecimentos além da contabilidade financeira, entendendo que o setor precisa estar atento aos acontecimentos da empresa como um todo. Dentro de uma organização o setor responsável por entender o que está acontecendo e dar suporte aos problemas é a controladoria, que faz isso por meio de planos que envolvam todo o processo organizacional.

Portanto, o setor de controladoria examina a empresa procurando um equilíbrio entre o seu ambiente interno e seu ambiente externo. Esse equilíbrio acontece a partir da relação de métodos, técnicas e conhecimentos que abordem a gestão organizacional e é preciso considerar sempre os benefícios de se obter um sistema informacional de qualidade dentro da empresa.

## ABSTRACT

The objective of this study is to understand the importance of controlling in business management. To achieve this purpose, this article discusses the definitions of Padovese (2005), Oliveira (1988) and Birth and Reginato (2009) in order to define controller ship and its functions, what its importance in business management and how this sector it is used in organizations. This area seeks to examine the external environment the company, and how they remain in balance, joining methods, techniques and knowledge of organizational management.

Keywords: Controller ship. Organizational management. New management models.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista de Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 22 – 37, 2007.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 28, p. 7-28, 2002.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, LÍlian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 34, p. 7 – 22, 2004.

NASCIMENTO, Auster; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Edson Queiroz. A controladoria fiscal como instrumento para mitigar o risco tributário nas empresas. **In XIX Congresso Brasileiro de Custos**. 2012. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/199/199>>. Acesso em: 25 maio 2015.

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

PADOVESE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2005.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCARPIN, Jorge Eduardo; SLOMSKI, Valmor. Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de

controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 41, p. 909-933, 2007.