

CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA PARA TOMADAS DE DECISÕES

Samira da Silva Scodeler*
Acadêmico do Curso Ciências Contábeis
Univás - Pouso Alegre/MG

Fabio Luiz Carvalho**
Univás - Pouso Alegre/MG
e-mail: fabio@ipecont.com.br

RESUMO

As empresas vêm se tornando muito competitivas ao longo dos anos. Surge então, a necessidade de ter dentro de sua equipe de trabalho um colaborador capaz de entender todas estas mudanças e aplicá-las. Com isso, a Controladoria surge como uma ferramenta para que este colaborador administre de forma estratégica. As funções do contador, que outrora era simplesmente para se obter uma perfeita escrituração, ficaram um pouco de lado, diante deste novo profissional que surge conquistando cada dia mais espaço dentro da empresa. É de fundamental importância que os gestores tenham em sua equipe de trabalho um profissional que saiba interpretar todas as mudanças dentro da organização e explicá-las a todos os sócios da empresa e a sociedade em geral. O intuito deste trabalho é mostrar a importância do gerenciamento das organizações, o papel que a contabilidade pode exercer de forma a contribuir para um melhor desempenho e, conseqüentemente, maior lucratividade da empresa. O trabalho será elaborado com base em pesquisas bibliográficas.

Palavras-chave: Colaborador, Controladoria, Organização.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças ocorridas na administração empresarial, atualmente decorrentes de pressões de algum fator do mercado exigem dos diversos profissionais, em especial os da contabilidade, uma atuação mais gerencial, auxiliando a alta administração com um sistema de informação eficaz, que permita aos gestores obter uma melhor gestão dos processos operacionais e maior eficiência na tomada de decisões.

* Samira da Silva Scodeler – 8º período do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Sapucaí – E-mail: samirascodeler@hotmail.com

** Orientador – Fábio Luiz de Carvalho – Graduado em Ciências Contábeis e em Administração, Pós-graduado em Administração – Gerência de Empresas e Mestre Administração – E-mail: fabio@ipecont.com.br

O ato de controlar está diretamente ligado ao ato de planejar e visa garantir que através da aplicação dos recursos disponíveis, algum resultado seja obtido. Muitas empresas não possuem o planejamento adequado às suas pretensões, o que faz com que a maioria dessas não continue no mercado e outras não se tornam bem sucedidas. Grandes empresas possuem planejamento e controle bem definidos, essas estão sempre em evolução e buscando abraçar mais um pedaço do mercado, aquele deixado por outras que não possuem um bom controle e uma visão futura bem definida.

O intuito deste trabalho é mostrar a importância do gerenciamento das organizações, o papel que a contabilidade pode exercer de forma a contribuir para um melhor desempenho e, conseqüentemente, maior lucratividade da empresa. Para que isso ocorra, é necessário que o profissional da contabilidade (Controller) mostre seu potencial, não apenas de gerar relatórios com informações, de formas e números a alguns dados e sim interpretar de forma mais clara e simples para que seja utilizada na tomada de decisões por seus usuários.

Os gestores necessitam cada vez mais de pessoas capazes de mostrar as técnicas, abordagens, explicações para entendimento destas questões, discernirem o que é relevante e principalmente como implantar mudanças e obter resultados concretos.

O mundo empresarial necessita de pessoas capazes de dedicar-se a entender cada processo da empresa, em que determinada situação tem que se agir de maneira diferente e utilizar os erros como meio de analisar e realizar mudanças, para que não venha afetar a empresa futuramente.

O estudo será dividido entre os objetivos, forma de abordagem, delineamento e quanto aos procedimentos adotados.

O trabalho será elaborado com base em pesquisas bibliográficas. Serão utilizadas diversas bibliografias sobre controladoria, coletando dados em livros, revistas, internet, dissertações e outros meios, dando ênfase a este assunto que cada dia mais se encontra presente no ambiente empresarial, portanto trata-se de uma pesquisa de cunho bibliográfico.

2 SURGIMENTO DA CONTROLADORIA

A controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar controle de todas as empresas relacionadas, subsidiárias ou filiais. No final do século XIX, um grande número de empresas que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começou a se fundir. Essas empresas eram

organizadas em departamentos e divisões, mas o controle era centralizado. (SCHMIDT, 2002).

Mosimann e Fisch (1999, p.99) conceituam a controladoria como o “conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente Contabilidade, que se ocupa com a gestão econômica das empresas com a finalidade de orientá-las para eficácia.”

De acordo com Perez Júnior (1995), “a missão da controladoria é aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um sistema de informações baseado no modelo de gestão. Sendo assim, o papel da controladoria é assessorar os gestores da empresa, mensurando as alternativas econômicas, além de integrar informações e reportá-las para facilitar a tomada de decisões”.

Percebe-se que geralmente é o gestor da controladoria, que tem papel fundamental na formulação e no controle do planejamento estratégico da empresa, uma vez que ele fornece aos gestores os dados necessários da companhia e seu desempenho no setor possibilitando a análise das forças e fraquezas e auxiliando na formulação das estratégias de desenvolvimento.

3 DEFININDO CONTROLADORIA

Com o avanço das empresas no mercado atual, cada dia se torna mais complicado administrar a organização. As empresas necessitam além de instrumentos, pessoas capazes de entender essas mudanças e aplicá-las dentro da instituição. Devido à interferência governamental, através das políticas fiscais, padrões éticos na condução do negócio e principalmente melhores práticas de gestão, viu-se a necessidade de criar um sistema contábil adequado para um controle gerencial mais eficiente.

A contabilidade moderna é uma das ferramentas mais úteis, principalmente no processo de tomada de decisão.

Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2002) “pode-se entender que o objetivo principal da controladoria é o estudo e a prática de funções de planejamento, controle, registro e divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira as empresas em geral”

Para que se possa entender a Controladoria como um departamento responsável pelo projeto, elaboração de todo os sistemas de informações é necessário, que se torne eficiente, que ela esteja capacitada em organizar e reportar dados relevantes; manter sempre um monitoramento sobre o controle das diversas atividades e desenvolvimento de todos os departamentos; exercer forte influência nas decisões dos gestores.

Entende-se por controle o conhecimento da realidade e a comparadas ao objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e tomadas às devidas providências cabíveis.

A missão da controladoria tem como objetivo dar segmento a empresa, tendo como principal foco o resultado final bem satisfatório.

As principais atribuições da controladoria compreendem:

- estabelecer , coordenar e manter um plano de controle das operações;
- medir a performance entre todos os planos operacionais aprovados;
- reportar a eficiência dos objetivos do negócio e efetividade das políticas, estrutura e procedimento para atingimento desses objetivos;
- analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- verificar sempre o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;

A controladoria não pode ser vista como método, de como fazê-la. Para uma correta compreensão, devemos cindí-la em dois vértices: o primeiro como ramo de conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

3.1 Controladoria como ramo de conhecimento

A controladoria é uma área de estudos que carece de definições e conceituações claras, isso inclui um conjunto básico de funções. Seu desenvolvimento ocorreu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um gestor da informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações.

Catelli (2001, p. 346) afirma que a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização” e para que isso seja cumprido. O autor estabeleceu como objetivos da mesma: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica, e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Embora o delineamento da função do órgão e da posição do executivo possa variar de uma empresa para a outra. Existe um conceito que é comumente, observado quando ao executivo: o controller é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Uma revisão da literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que a responsabilidade as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- I. **Planejamento:** estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e em longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.
- II. **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.
- III. **Informações:** preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para o uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.
- IV. **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 de contabilidade e com finalidade de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.
- V. **Outras funções:** administrar e supervisionar cada uma das atividades que impeçam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.

Obviamente, como as circunstâncias variam, existem muitas diferenciações nessas funções básicas descritas anteriormente; entretanto, é necessário que se estabeleça, considerando que a informação ao lado dos recursos humanos pode ser vista como fator diferencial no resultado da empresa, que o controller tem como base direcionadora de suas funções a busca da eficácia organizacional.

Portanto, a controladoria tem função de auxiliar o gestor na tomada de decisão, para que a decisão tomada seja a melhor para a empresa, alcançando resultados superiores, fazendo com que a entidade tenha garantido a sua continuidade no mercado.

3.2 Controladoria como órgão administrativo

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, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Kanitz (1976) afirma que os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas da contabilidade ou de finanças da empresa, por possuírem em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao controller são predominantes de natureza quantitativa, seja física, monetárias, ou ambas.

A controladoria, por tanto, não poderia controlar as demais áreas, mas prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas.

Contraponto a este ponto de vista, Catelli (2001) ensina que o controller é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto a aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Dessa maneira, encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

4 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

Existem várias definições para estratégia, a mais comum é de que se trata de um conjunto deliberado de ações orientadas para desenvolver e manter as vantagens competitivas.

E competitividade é a capacidade da empresa formular, programar e divulgar estratégias que lhe permitam manter ou ampliar de forma duradoura no mercado.

Nessas circunstâncias, pensar em controladoria estratégica, significa a necessidade de planejar estrategicamente, o que exige do controller a posse das informações e alta dose de sensibilidade para correta identificação das ameaças e das oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial.

A controladoria antigamente tinha um papel simplório e irrelevante de aguardar o fechamento do mês para geração de relatórios. Ela assume nos novos tempos a missão relevante de assegurar a disponibilidade dos dados com a oportunidade, para que haja qualidade no processo de tomada de decisões.

A controladoria passa a zelar pela integralidade da base de dados do sistema de informação da empresa, ampliando a disponibilização de informações aos diversos usuários, especialmente aos gestores da organização, dando maior segurança e qualidade na tomada de decisões.

As informações geradas pela controladoria estratégica permitem aos gestores terem um foco real do seu próprio negócio, sem perder a visão do todo.

Para Martins (1998, p. 8) “um compromisso muito forte da contabilidade estratégica diz respeito com o longo prazo, a obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas”.

A controladoria existe dentro das empresas principalmente para facilitar aos administradores o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial.

5 O PROFISSIONAL DA CONTROLADORIA

Devido a diferenciações de função ser variável de uma empresa para a outra, existe um conceito comum para todas que é denominado o controller, que é o gestor encarregado pelo departamento de controladoria. Seu papel é desempenhado através de um gerenciamento de um sistema de informações eficiente, zelar sempre pela continuidade da empresa, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores ao que alcançariam se trabalhassem independentemente. Houve uma época em que o controller vinha

naturalmente da área contábil da empresa. Hoje, a escolha do profissional responsável pela controladoria é feita através de um conjunto de competências, não necessariamente em função em que trabalhava anteriormente o funcionário.

O controller é um almoxarife da base de dados da empresa, onde se encontram além dos dados os critérios de mensuração e de valoração e as regras de decisão, entre outras informações. Essa base de dados controla todos os caminhos de decisão da empresa, sejam eles operacionais econômicas ou financeiras.

Segundo Mendes (1991) “o controller pode ser visto ao mesmo tempo como protagonista e coadjuvante de uma mudança comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e da administração”.

Por isso vários requisitos devem ser analisados por quem vai desenvolver a atividade de controladoria dentro da empresa.

O controller é visto como um dos principais executivos da empresa devendo ser o gestor do sistema de informações gerenciais.

Nos tempos atuais, o controller deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas.

Segundo Crepaldi (1998, p.24) “o controller precisa ser um profissional altamente qualificado, que definira e controlara todo fluxo de informações da empresa, garantindo que a informações corretas cheguemos interessados dentro de prazos adequados e que a alta administração somente receba informações uteis a tomada de decisões”.

Em essências no exercício de sua função, o moderno controller deve ter visão proativa, permanentemente dirigida para o futuro.

6 PAPEL DA CONTROLADORIA

Por meio das informações de planejamento e controle é que o processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria.

A missão da controladoria é aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.

De acordo com Oliveira, Perez Júnior e Silva (2005) “o papel da controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa”, ou seja, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio de visão sistêmica, integrar informações e transmiti-las

para facilitar o processo decisório. Diante disto, o controller exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenha sua eficácia e organização.

No planejamento estratégico cabe ao controller assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre as empresas.

No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para otimização das análises.

No controle, cabe ao responsável pela controladoria exercer a função de perito ou de juiz conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que o controle implantado por uma empresa atenda a mesma, além das expectativas, é necessário que existam políticas administrativas claramente definidas e que essas sejam cumpridas, assim como os sistemas de informações contábeis, gerenciais e operacionais devem ser eficientes e confiáveis, sendo objeto do controller, obviamente fiel cumprimento à legislação. Portanto não basta que uma empresa implante um controller visando à melhoria do seu negócio, se não mantém uma fiscalização constante.

O setor financeiro estuda, orienta, registra, controla, demonstra e evidencia o patrimônio das empresas e suas variações, fornecendo aos gestores informações relevantes para tomada de decisões, visando a melhor condução das políticas. Neste setor, o controller assume um papel de destaque, por deter o registro contábil de todos os bens, das receitas, dos investimentos e das despesas da entidade.

Neste contexto, o controller aparece com um conjunto de ações que coordenadas, concorrem para determinado fim, a salvaguarda dos ativos da entidade, a eficiência operacional, o cumprimento das normas legais e regulamentares, a excelência dos negócios, evitando erros, etc. Essas ações irão assegurar a confiabilidade e a exatidão das informações contábeis e financeiras geradas, como a integridade dos relatórios apresentados.

São poucos os profissionais que entendem de gestão e não sabem distinguir que é um simples gerenciamento. Pessoas que sabem colocar em prática suas experiências e garantir a seus empresários um bom rendimento, através de uma boa gestão estratégica. É necessário que este tipo de colaborador tenha percepção de entender as tendências do mercado e com

isso garantir o futuro da empresa, através de avaliações estratégicas e um plano bem elaborado delas.

Através deste trabalho ficou claro a importância que a controladoria exerce para que o desempenho na tomada de decisões seja melhor.

Com a evolução das estruturas econômicas, cresceu a importância da contabilidade e aumentou as exigências de novos processos, que são capazes de evidenciar com maior nitidez as situações patrimoniais.

REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – Gecon. São Paulo: Atlas, 2. Ed. 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática, São Paulo: atlas: 1998.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: Teoria e Prática, 4. ed – São Paulo: Atlas, 2008.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo dos casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARTINS, Elizeu. **Os desafios da controladoria e Contabilidade Estratégica**, Anefac, São Paulo, n. 7, julho 1998.

MENDES, Ivantídio Guimarães, **Revista FAE business**, n. 4 São Paulo, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Silvio. **Controladoria seu papel na administração de empresas**. 2 ed, São Paulo: Atlas 1999

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: Teoria e Prática, 2. ed – São Paulo: Atlas, 1995.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: Agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmam, 2002.