

**FACULDADE CAPIXABA DA SERRA
CIÊNCIAS CONTÁBÉIS**

CAROLINA RODRIGUES DA SILVA

**A CONTROLADORIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA, O PAPEL DO CONTROLLER NA
ORGANIZAÇÃO.**

**SERRA
2016**

CAROLINA RODRIGUES DA SILVA

**A CONTROLADORIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA, O PAPEL DO
CONTROLLER NA ORGANIZAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Capixaba da Serra, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof.^a Alberto Ferreira da Costa Neto

**SERRA
2016**

CAROLINA RODRIGUES DA SILVA

**A CONTROLADORIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA, E O PAPEL DO
CONTROLLER NA ORGANIZAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Capixaba da Serra, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Alberto Ferreira Costa Neto
Faculdade Capixaba da Serra
Presidente

Profº
Faculdade Capixaba da Serra
Banca

Profª
Faculdade Capixaba da Serra
Banca

A CONTROLADORIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA, O PAPEL DO CONTROLLER NA ORGANIZAÇÃO.

Carolina Rodrigues da Silva¹

RESUMO

Uma gestão eficiente é de suma importância para o bom desenvolvimento nos negócios empresariais. Diante de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, o gestor é responsável em contribuir com a rentabilidade e lucratividade da empresa, utilizando-se de diferentes meios, entre eles, a Controladoria. A missão da controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados. O presente artigo tem como principal objetivo analisar a necessidade e a importância do controller na gestão estratégica empresarial. Neste contexto o estudo destaca que a controladoria, tem como principal responsabilidade, desenvolver ações que promovam respostas positivas e representativas nas áreas financeiras, operacionais, e econômicas da organização. O embasamento teórico foi subsidiado por pesquisas bibliográficas e em *sites* de domínio público. Já, o desenvolvimento, foi estruturado na forma de capitulação; sendo que, a seqüência dos assuntos, conduz de forma orientativa, o amadurecimento dos conceitos e a partir de então, seja possível, interpretar e considerar situações que respondam as problemáticas levantadas e descritas na seção “Introdução”. Ao final, verifica-se que as premissas levantadas, confirmam que a empresa que adota a política de contratação de um *Controller* tem uma garantia maior de atender diretamente a três dos seis Princípios Contábeis, são eles: “continuidade”, “competência” e “oportunidade”, sustentando a ótica popular de que *a Controladoria é um ramo especializado da Contabilidade Administrativa, cuja fonte de suprimentos, provém dos setores: contábil, financeiro, comercial, rh e com maior relevância, o de orçamentos e custos*. Todos eles, de maneira interativa, contribuem para o sucesso das tomadas de decisão e a alavancagem organizacional. Por isso, fica evidente que a principal responsabilidade deste profissional é: estabelecer procedimentos que verifiquem de forma minuciosa os desvios e os gargalos que possam comprometer o desempenho e o cumprimento de metas e objetivos previstos no “Planejamento Estratégico”.

Palavras-chave: Controladoria. Controller.

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 A GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS	07
3 A CONTROLADORIA.....	08
4 O CONTROLLER.....	09
5 A CONTROLADORIA NA GESTÃO ESTRATEGICA	10
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	11
7 REFERÊNCIAS.....	12

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência das empresas na atual conjuntura econômica nacional tem forte dependência da sua criatividade, envolvendo um conjunto de ações praticadas como base para as estratégias competitivas que abrangem: produtos de excelente qualidade e com alto valor agregado. Assim como, a um preço que o mercado esteja disposto a pagar.

Todas estas ações acabam recaindo sobre a pressão das margens de lucros, que de forma gradativa tem sofrido forte redução e exigido um maior controle sobre todo o processo administrativo operacional focado no fator custo. Onde, estudos específicos devem ser trabalhados de forma minuciosa, inteligente e racional, favorecendo a elaboração de estratégias empresariais e as tomadas de decisão.

Sob este foco, as empresas têm percebido a necessidade de se ter em sua estrutura hierárquica, a função de “Controladoria”, que - segundo estudiosos – é uma área capaz de coordenar de forma genérica, informações sobre a gestão econômica, que implicam direta ou indiretamente na análise SWOT da organização e de forma unânime, todos ressaltam que a mesma, não substitui ou elimina a responsabilidade dos gestores pelos resultados obtidos, mas deve ser vista e considerada, como: uma ferramenta de apoio as tomadas de decisão, induzindo à melhoria dos resultados esperados.

Sendo assim, com base no conceito de que a principal função deste profissional é gerar informações que dê subsídios para que a alta administração possa tomar decisões e tendo em vista a dimensão das atividades e responsabilidades subordinadas a ele, este estudo, foca a importância do *Controller*, no assessoramento das funções organizacionais de nível institucional e busca respostas para as problemáticas abaixo:

- Qual o momento correto de se ter um *Controller* dentro da organização?
- Esta função deve ter atuação isolada ou integrada às outras áreas?
- O profissional deve exercer a função de forma preventiva ou corretiva, sob o ponto de vista da competitividade atual?
- Para que a empresa tenha uma resposta assertiva da execução desta função, o profissional contratado deverá ser Especialista por formação ou poderá ser uma pessoa que possua somente bagagem e experiência prática profissional? Qual a diferença entre os perfis?

2 A GESTÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS

A temática começa com a informação apresentada por Martinello (2011), onde diz que “a função da estratégia é preparar a empresa no presente e prezar pela continuidade e rentabilidade futura”.

Porter (2002) afirma que se uma organização “não consegue ser mais eficaz do que as rivais em termos operacionais, a única maneira de gerar níveis mais altos de valor econômico é conquistar vantagens de custo ou adicionais de preço, competindo de maneira diferente.” Nesse contexto, o autor resume sua preocupação de que para que seja possível uma empresa apresentar esse diferencial competitivo, é necessário desenhar de forma estratégica os planos para se atingir essas variáveis.

Já, Kaplan e Norton (2000) contribuem com a seguinte concepção: “a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio”.

Bomfim e Passarelli (2011) engrandecem o estudo, citando que: “a visão que empresários e técnicos têm da relação entre custos e preços de venda sofre contínua evolução” e continuam dizendo que “em uma primeira etapa”,

os custos eram considerados como a base fundamental da formação dos preços de venda. É dessa época a idéia de que o preço de venda reduz-se ao custo do produto vendido, acrescido de um valor adicional destinado a gerar o lucro do vendedor e seus recursos necessários à cobertura da carga tributária incidente sobre os preços de vendas. [...] muita gente, principalmente em micro e pequenas empresas, adota esse método de apuração. Há quem adote uma versão simplificada do mesmo método, consistente em determinar o preço de venda por meio da multiplicação do custo do produto a ser vendido por 2 ou 3.

De forma inteligente e específica, os autores acima citados, contribuem, com a seguinte observação: “Gradativamente (ao que tudo indica em função do contínuo acirramento da competitividade), O ambiente em que as organizações estão inseridas atualmente e o aparecimento de novas tecnologias conduzem as empresas a rigorosa gestão de custos, em busca de aumentos de produtividade e redução de custos na gestão de seus negócios.

maiores atenções passaram a ser dadas ao mercado como agente relevante da formação dos preços de venda”. Sendo assim, o fato é que: “o custo não perdeu a sua relevância; mas, teve de ceder, ao mercado, a sua antiga primazia.”. Em outras palavras, esta afirmação dos autores, significa: “o Setor de Custos passou a trabalhar sob as sugestões do mercado, limitando-se a avaliar a lucratividade de cada uma das sugestões, a fim de recomendar à diretoria aquela que apresente melhor rentabilidade”. nesta linha de pensamento que o estudo tomará forma para que se encontrem respostas, as problemáticas levantadas inicialmente.

3 A CONTROLADORIA

Controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa, que por meio da ciência contábil e do sistema de informação da controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa.

Segundo Heckert & Willson, a visão da controladoria parece-nos extremamente esclarecedora. Segundo esses autores, à controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua finalidade manter informado o comandante quanto a distância percorrida, ao local em que se encontra, à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino.

Podemos dizer que a controladoria hoje é a grande responsável pela coordenação de esforços que visa à otimização da gestão de negócios das empresas, e pela criação, implantação, operação e manutenção dos sistemas de informação que deem suporte ao processo de planejamento e controle.

Cavalheiro e Flores (2007) entendem que a controladoria é

a contabilidade numa visão holística da gestão para a busca de informações que possam determinar a melhor decisão por parte do administrador. Constitui-se, portanto, em um departamento que trabalha a contabilidade, as informações monetárias, físicas e os indicadores de desempenho voltados para a qualidade da gestão.

Assim, sob esse panorama de entendimento, o Professor Clóvis Luís Padoveze em sua obra: “Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação”, dimensiona a Controladoria como duas grandes áreas:

- “Contábil / Fiscal”; e
- “Planejamento / Controle”,

Dessa forma, Bruni e Gomes (2010), corroboram dizendo que

a controladoria deve manter o conhecimento da organização no sentido de entender o seu funcionamento e, com isto, avaliar se as “partes” da organização estão agindo de acordo com os objetivos comuns e se os resultados atingidos em cada uma das áreas está atendendo à estratégia estabelecida.

Assim, neste milênio, pode-se afirmar que nenhuma empresa está a salvo da velocidade desenfreada imposta pela competitividade mercadológica, oriunda de uma sociedade consumidora cada vez mais exigente. Portanto para garantir sua sobrevivência, as organizações devem encontrar soluções que ofereçam maiores controles internos. E, é nesse contexto que se percebe a importância de um profissional especializado no gerenciamento deste setor para gerar informações precisas que garantam o suporte para a tomada de decisões.

4 O CONTROLLER

O *Controller* deve ser ágil e estar preparado para identificar os gargalos, coletar dados, analisar situações e propor soluções, manter as informações sempre atualizadas para fornecimento de dados necessários à tomada de decisão. Também deve ser uma pessoa com perfil ousado, ter o dom da iniciativa e da acabativa e capacidade de prever as necessidades da alta administração.

Segundo Francia (p. 27) “ O Controller é uma posição de apoio incluída na alta administração da empresa. O controller é responsável por todo o processamento da informação contábil da organização.”

Ainda segundo Francia (p.9) O controller deve responder ao diretor ou vice – presidente administrativo e financeiro, e tem suas funções diferenciadas do responsável pela aplicação e captação de recursos que denomina de tesoureiro.

Em seus estudos, Martinello (2011), apresenta que o *Controller* é: um membro estratégico e possui grandes responsabilidades, por isso aumenta a necessidade de que estes profissionais tenham profundos conhecimentos em informática, sejam comunicativos, apresentem espírito de liderança, habilidades em trabalhar em equipe, além de conter conhecimentos técnicos na área de contabilidade e finanças.

Em outras palavras, as principais funções do *Controller* são:

- *analisar os números, reunindo todas as informações quantitativas necessárias como: rentabilidade, taxas, investimentos, resgates, despesas, captação, custo, empréstimos, riscos;*
- *ter pleno conhecimento da situação financeira da empresa;*
- *ter conhecimento em relatórios gerenciais, como por exemplo: balanços contábeis e demonstrativos financeiros;*
- *ter conhecimento de todos os setores da empresa e suas chefias, além de ter como principal habilidade o inter-relacionamento humano, facilitando assim a comunicação e a fluidez de informações.*

5 A Controladoria na GESTÃO ESTRATÉGICA

Estudiosos ressaltam que a eficácia empresarial só acontece se a gestão conseguir implantar uma visão holística, garantindo que através de suas estratégias a empresa atinja o grau de influência necessária junto ao mercado-alvo, promovendo o seu desempenho atual e futuro e prezando pela otimização de resultados corporativos.

Quando se trata de decisões empresariais, as perguntas básicas são:

- *Aonde se quer chegar?*
- *Em quanto tempo?*
- *Qual será o custo?*
- *Qual a forma mais eficiente?*

Esta última, considerada a mais importante, remonta o conceito de que os gestores envolvidos com as atividades rotineiras e de ordem econômica, devido a acirrada competitividade existente neste século, dedicam grande parte do seu tempo para as atividades fim e acabam deixando de lado a atividade meio, que muitas vezes pode comprometer a perenidade da empresa.

Sem perder o foco gerencial, os Gestores podem delegar a responsabilidade da execução destas atividades meio para profissionais especializados e habilitados da Controladoria, que passam a responder por detalhes operacionais e de forma precisa, desenvolvidos de forma tática, fazendo uso de técnicas e instrumentos de controle, no transcorrer do ciclo operacional previsto no Planejamento Estratégico e que atenda as necessidades de respostas para a tomada de decisão.

As ferramentas utilizadas e a forma de administração dos recursos que a Controladoria tem sob sua gestão, são fundamentais para garantir a confiabilidade e a agilidade na geração de dados para o processo de tomada de decisão. Por isso, quando a pesquisadora Daniela Martinello (2011), explora a Gestão Empresarial, traz como destaque “A importância da Controladoria no Processo Decisório” e de forma pontuada diz:

a gestão empresarial não se limita apenas na tomada de decisão, sua definição é muito mais abrangente, no qual entende-se como um processo orientado que permitirá de forma coordenada, definir o fluxo do processo decisório em todos os níveis empresariais.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) regem que a gestão estratégica da controladoria, tem suas ações desenvolvidas a partir do planejamento estratégico. O qual é desenhado com base na análise SWOT e seqüenciado pelos planos de ação, análise orçamentária e avaliação de indicadores de desempenho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma observação notável e que fica em destaque neste estudo, é que para grande parte dos estudiosos e especialistas, *a Controladoria é vista como a área da Contabilidade desenvolvida de forma mais estratégica que operacional. Considerando-se o fato de que sua principal função é garantir o suporte de informações para a tomada de decisão.*

Neste panorama, fica evidente que toda organização que prima pela segurança e confiabilidade de suas ações, deve adotar o sistema de Controladoria. Pois, as atividades desenvolvidas por estes profissionais, sejam eles especialistas ou com formação prática, executando as atividades com atribuição de nível hierárquico ou de *staff* e atuando diretamente ou indiretamente nos setores de Contabilidade Geral, Fiscal ou de Custos, Controle Patrimonial, Orçamentos, Auditoria Interna ou Administração Financeira, contribuem de forma considerável para com a alta Gerência.

Sem a pretensão de esgotar o tema, ao finalizar este estudo, conclui-se que a Controladoria é sim, *a área evoluída da Contabilidade, que de maneira estrutural fornece sustentação de dados por meio de estratégias gerenciadas por controle.* E desta forma, é possível responder as problemáticas levantadas no projeto deste estudo:

- *Qual o momento correto de se ter um Controller dentro da organização?*
 - ❖ *Desde o início das suas atividades. Para que suas ações e planejamentos sejam traçados com foco no Objetivo, na Missão e no Valor definidos e que sustentam o tripé da filosofia da mesma.*

- *Esta função deve ter atuação isolada ou integrada às outras áreas?*
 - ❖ *Deve ser integrada. Só assim, haverá sinergia entre as informações levantadas para a tomada de decisão.*

- *O profissional deve exercer a função de forma preventiva ou corretiva, sob o ponto de vista da competitividade atual?*
 - ❖ *De forma preventiva. Tendo como plataforma de atuação a Análise SWOT.*

- *Para que a empresa tenha uma resposta assertiva da execução desta função, o profissional contratado deverá ser Especialista por formação ou poderá ser uma pessoa que possua somente bagagem e experiência prática profissional? Qual a diferença entre os perfis?*
 - ❖ *Ambos os perfis. O importante é que o profissional contemple os requisitos e as habilidades necessárias para desenvolver a função de forma eficiente e eficaz, visando sempre o máximo desempenho da organização.*

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

BONFIM, Eunir de Amorin; PASSARELLI, João. **Custos e formação de preços**. São Paulo: IOB, 2011.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____ ; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo César. **A organização do sistema de controle interno municipal**. Florianópolis: CRCSC, 2007.

HANSEN, Don R. **Gestão de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MARION, José Carlos. **Teoria da Contabilidade**. Campinas: Editora Alínea, 2010.

PADOVEZE Luís Clóvis **Controladoria Estratégica e Operacional**, 2003.

