

**FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA – MULTIVIX
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALINE SOARES MONTEIRO MERLIN
CINTHIA DA COSTA DIAS
GEANE APARECIDA SABADINI PACATUBA
JESSICA EUCI RODRIGUES LIMA**

CONTROLADORIA E SUAS FERRAMENTAS

**NOVA VENÉCIA-ES
2015**

ALINE SOARES MONTEIRO MERLIN
CINTHIA DA COSTA DIAS
GEANE APARECIDA SABADINI PACATUBA
JESSICA EUCI RODRIGUES LIMA

CONTROLADORIA E SUAS FERRAMENTAS

Artigo Científico apresentado ao programa de Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix, como requisito final para obtenção do grau de Bacharel em administração.

Orientadora: Juliana Gaspar.

NOVA VENÉCIA-ES
2015

CONTROLADORIA E SUAS FERRAMENTAS

Aline Soares Monteiro Merlin¹
Cinthia da costa Dias²
Geane Aparecida Sabadini Pacatuba³
Jessica Euci Rodrigues lima⁴
Juliana Gaspar⁵

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de descrever as ferramentas e métodos para um desenvolvimento eficaz da Controladoria nas entidades. A controladoria é a responsável pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão e base para o planejamento operacional e estratégico da instituição. A figura do controller, é o responsável pelo gerenciamento e implantação de todo o processo e/ou sistema de informação a ser criado e instalado, levando-se em conta o tamanho e estrutura das entidades, este deve ser um profissional visionário e dinâmico, com um grau mínimo de conhecimento das diversas áreas da instituição. Esta pesquisa classifica-se como exploratória, desenvolvida a partir de pesquisas bibliográficas, a fim de enriquecer o tema abordado.

Palavras chave: Controller. Administração Financeira. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This article aims to describe the tools and methods for effective development in the Comptroller entities. The controller is responsible for supplying information to decision makers and basis for operational and strategic planning of the institution. The figure of the controller, is responsible for the management and implementation of the entire process and / or information system to be built and installed, taking into account the size and structure entities, this should be a visionary and dynamic professional with a minimum level of knowledge of the various areas of the institution. This research is classified as exploratory, developed from literature searches in order to enrich the theme addressed.

Keywords: Controller. Financial management. Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

Devido as grandes mudanças no cenário econômico global, no qual a cada momento diversas empresas ampliam seus mercados e abrem novas filiais, notasse a necessidade de um sistema eficaz para controlar e supervisionar todas as operações da empresa.

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix.

² Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix.

³ Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix.

⁴ Graduanda em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix.

⁵ Graduada em Administração de Empresas, Especialista em Gestão Empresarial e Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Professora e Orientadora da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – Multivix.

Neste novo ambiente empresarial, temos a Controladoria, determinada como o processo de definir, planejar e acompanhar as operações de uma empresa, e que tem como objetivo garantir a perfeita efetivação do procedimento de decisão, ação, informação, monitoramento e controle das atividades. Seu papel, portanto, é ajudar na gestão, agregando informações úteis que auxiliem nas escolhas econômicas, financeiras e administrativas da entidade.

A controladoria no Brasil foi introduzida por multinacionais norte-americanas com filiais no país, para além de controlar e supervisionar as operações, capacitar profissionais para gerar informações contábeis para diferentes usuários.

Para que a Controladoria tenha êxito é necessário que se tenha um profissional especializado que desenvolva o papel de gerir todo o processo e desenvolver as ferramentas, criando as contas, políticas, registros e procedimentos a serem utilizados no sistema de controle.

O controller, como é definido, exerce grande influência na organização à medida que orienta os gestores. Segundo Nascimento (2013, p.1), “a essência do controle organizacional está diretamente associada à capacidade da alta administração da empresa”. Entende-se que é de grande valor informações claras para um bom desempenho das atividades da empresa.

Oliveira; Perez Jr. e Silva (2013, p. 5) acrescentam que a Controladoria é:

O departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

O estudo desta área é justificado pela necessidade de um sistema de controladoria bem elaborado e desenvolvido, que atenda as áreas financeiras, contábeis, operacionais e administrativas, fornecendo informações confiáveis e úteis para os tomadores de decisões.

Esta pesquisa delimita-se a descrever a forma como o sistema de controladoria deve ser implantado, executado e quais possíveis resultados devem ser esperados pelos usuários, com foco na área financeira da instituição, tendo em vista uma maior êxito em decisões relacionadas a investimentos e lucratividade. Tem o objetivo de esclarecer como esses resultados influenciam no andamento da empresa e analisar o real valor do sistema de controle, através da identificação dos passos da implantação do sistema, verificação da execução do controle e seu funcionamento, bem como a avaliação da relevância dos resultados obtidos pelo sistema.

A pesquisa classifica-se como exploratória, pois foram utilizadas como fonte de pesquisa, livros, artigos e relatórios a fim de proporcionar conhecimento. Os dados foram coletados a partir de bibliografias, baseadas em materiais publicados, impressos, como livros, revistas, jornais, artigos e outros, sendo estas fontes secundárias por já terem sido publicados.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Administrar uma entidade, não é fácil, gerir seus ativos requer análise profunda de investimentos e retornos vantajosos para a empresa. No que se refere à administração financeira, a Controladoria vem para auxiliar na observância e controle das decisões administrativas.

Conforme Gitman (2011, p. 4), “administração financeira diz respeito às atribuições dos administradores financeiros nas empresas. Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos”.

A administração financeira é uma área impar para a instituição, tendo em vista que todas as demais áreas e departamentos da empresa em um determinado momento do desenvolvimento de suas atividades irão se relacionar com o “pessoal” do financeiro. A importância de uma estrutura de função vai depender do tamanho da organização.

O administrador visa sempre uma rentabilidade possível para seus investimentos, através de uma melhor escolha para a utilização dos seus recursos. Por isso a importância de ter uma administração financeira, bem aparada, e por vezes até bem complexa, dependendo da dimensão dos negócios. É preciso ter uma visão bem ampla e integral diante da empresa, para poder detectar oportunidades de investimentos e ameaças que possam surgir, tanto internas como externas, e também a capacidade de analisar as informações e tomar a atitude correta. Daí a importância de uma gestão segura baseado em informações e apurações de dados de um trabalho de controladoria bem feito e eficaz.

2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Para que a Controladoria possa comparar os resultados gerados pela atividade, com o que havia sido projetado, é necessário que toda a organização, conheça e entenda os objetivos estabelecidos e como se pretende alcança-los. Isso é possível através do planejamento.

Planejar é uma tarefa bem complexa para o gestor, pois para obter um resultado eficaz é necessário um planejamento eficiente e capaz de abranger todo o cenário que a empresa esta inserida. Muitas empresas entram em falência ou perdem recursos em negociações e atividades mal planejadas. Assim todo e qualquer passo administrativo deve ser bem ponderado. Este planejamento pode ser a curto, médio ou longo prazo, operacional ou estratégico.

O planejamento para o desenvolvimento de todas as áreas e departamentos é importante, entre eles o financeiro, projeções de crescimento, e investimento.

Para Zdanowicz (2001, p. 13):

O planejamento financeiro nas organizações ocorre pela necessidade da organização crescer, de forma ordenada e tendo em vista a implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas, procedimentos racionais e práticas competitivas no tempo.

O planejamento financeiro é um processo que conduz os gestores da empresa a acompanhar atentamente as mudanças, mantendo-se sempre informados sobre todas as situações e atividades da empresa.

2.3A CONTROLADORIA E SUAS FERRAMENTAS

A Controladoria surgiu por necessidade por parte das grandes instituições, conforme Schmidt (2002) tinha a finalidade de controlar rigidamente os negócios de suas subsidiárias e filiais ou controladas e foi impulsionada pelo avanço industrial e econômico em geral. A história relata que isso começou no século XX nas corporações norte-americanas, como reflexo dos conglomerados de empresas surgidas no final do século XIX.

Schmidt et al (2002, p. 20) acrescenta ainda que: “O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores, um controle na central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam nos estados unidos e em outros países”.

Dentre esses outros países, está o Brasil que teve a implantação da controladoria a partir das multinacionais, conforme conta a história, o profissional controller veio com o decorrer do tempo, para auxiliar nas teorias e práticas contábil e dar suporte ao sistema de controle.

No decorrer da evolução das organizações, a literatura não nos diz uma definição concreta de controladoria, mas em suma pode ser entendido como um departamento responsável por elaborar, implantar informações operacionais, financeiras e contábeis de uma instituição.

Conforme Kanitz (apud SCHMIDT et al, 2002, p. 21):

[...] A função da controladoria não se limita a administrar o sistema contábil da empresa. Explica que, por isso, os conhecimentos de contabilidade ou finanças não são mais suficientes para seu desempenho. Atualmente, o controlador se cerca de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que tem a tarefa de analisar e dirigir, a luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função controladoria.

Ao contrário do que se pensa controladoria não se limita a área contábil da instituição, o conhecimento de tal é fundamental, mas não o suficiente. Ter conhecimento de outras áreas e ferramentas da empresa se torna essencial.

A controladoria envolve o entendimento do sistema de informação da entidade, um planejamento eficaz, seja ele estratégico ou operacional, acompanhamento minucioso a execução e uma avaliação criteriosa dos resultados e desempenho obtido.

2.3.1 FUNÇÃO DO CONTROLLER

O tamanho, a filosofia, princípios e metas de cada organização e que vai definir o tipo de controle que será desenvolvido e conseqüentemente quais as atribuições do profissional responsável pela área de controladoria. O Controller é o gerenciador de todo o trabalho de controladoria, seu trabalho não é tão simples como pode parecer, apesar de a princípio ser definido como “verificador de contas”.

De acordo com Tung (apud SCHMIDT et. Al, 2002, p. 21):

A palavra controller não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada a linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos e a Inglaterra. Nesses países, controller ou comptroller designava, inicialmente, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções de controller

Verifica-se que o controller dentro da empresa torna-se um profissional completo e que visa o aprimoramento a todo instante, possui a responsabilidade de dar suporte nas decisões a serem tomadas. Sua função vai além da emissão de relatórios contábeis/financeiros.

Nesse sentido, o controller deve ter a capacidade técnica para realizar as tarefas que lhe são designadas, bem como gerenciar o pessoal subordinado. Não obstante, atualmente a dinâmica dos ambientes internos e externos da empresa requer que esteja a par de todos os aspectos que afetam a situação presente ou futura da organização e, por consequência, deve ser justo, honesto e verdadeiro ao fornecimento de informações para seus diferentes tipos de usuários, não privilegiando uns em detrimento de outros. Além disso, deve ter habilidade para comunicar-se com os diferentes níveis hierárquicos da empresa, respeitando as ideias e opiniões dos outros e possuir desembaraço para enfrentar todos os desafios que a função lhe impõe. (SCHMIDT et al., 2002, p. 23).

O controller é responsável pelas informações a serem levadas à gestão da empresa, motivação na realização das atividades planejadas, bem como o acompanhamento da execução e coordenação de todo o sistema de informação, além disso, é de seu cargo a missão de avaliar os resultados, direcionar o operacional na realização das atividades.

Kanitz (apud SCHMIDT et. al, 2002, p. 23), acrescenta que:

Que várias são as atribuições de um controller. Sua amplitude e diversidade dependem das dimensões da empresa e da filosofia que orienta seus gestores. No entanto ressalta que sua função básica consiste em gerenciar, além de muitas vezes implantar, os seguintes sistemas: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

Conforme Oliveira; Perez Jr. e Silva (2013, p.13) propõem as exigências do mercado de trabalho, os conhecimentos exigidos para o desempenho da função de controller são:

Contabilidade e finanças;
Sistema de informações e gerências;
Tecnologia de informação;
Aspectos legais de negócios e visão empresarial;
Métodos quantitativos
Processos informatizados da produção de bens e serviço

Para a realização de trabalho de excelência este profissional, deve desenvolver algumas aptidões que o auxiliam nesta tarefa. Roehl-Anderson e Bragg (apud SCHMIDT et. al., 2002, p. 23) descrevem que:

O controller deve ser capaz de desempenhar as seguintes atividades: fornecer informações, entender operações, comunicar claramente, analisar a informação, fornecer projeções, fornecer informações tempestiva, acompanhar os problemas, ganhar a confiança, ser justo e imparcial, fornecer informação de custo eficaz.

2.3.2 ESTRUTURA DA CONTROLADORIA

Para se torna uma fonte de informação confiável, a controladoria é baseada em estruturas firmes, conforme diz Oliveira; Perez Jr. e Silva (2013, p.7):

A moderna controladoria deve estar estruturada para tanto atender a necessidades de controles sobre as atividades rotineiras como servir de ferramentas para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa. Em outras palavras, a estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias a gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerências e estratégicos.

A controladoria foi estruturada em dois segmentos, contábil/fiscal, que envolve as contabilidades, financeira, de custos, tributaria e o controle patrimonial e no planejamento/controle que inclui orçamentos e projeções, contabilidade gerencial e planejamentos.

2.3.3 O AMBIENTE DA ÁREA DE CONTROLADORIA

A administração de um ambiente turbulento e dinâmico de um empreendimento é desafiador, requer muita concentração e organização para a coleta dos dados necessários a análises e tomadas de decisão. Com o avanço da tecnologia e o mercado cada vez mais globalizado, entre outros, o gerenciamento das atividades e cada vez mas complexo.

Neste contexto, a área de controladoria tem a função de promover a eficácia dessas decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo quando necessárias, e, principalmente, suavizando as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes e de sua adequada comunicação aos gestores, de forma a sustentar a integridade do processo decisório. (NASCIMENTO; REGINATO, 2013, p. 03).

A medida que a organização cresce e ganha dimensões no mercado, aumenta seu nível de administração e as atividades que garantem sua funcionalidade. Assim para manter esse sistema integrado e focado para seus objetivos, é necessário que todos os setores e gerentes mantenham também o mesmo foco, facilitando a gestão e a aferição dos produtos, para que sejam aplicadas ações que resultam em resultados esperados.

A Controladoria apoia o processo decisório da instituição, utilizando como base o sistema de informação que possibilita e facilita o controle operacional, através do controle das atividades da empresa.

2.3.4 CONTROLE CONTÁBIL

Nessa etapa os resultados são recolhidos de todas as áreas da empresa, transformando-as em informações econômicas e financeiras, no qual os administradores são capazes de avaliar a situação da entidade. Podendo assim adquirir informações atualizadas, consistindo, em um banco de dados precioso em relação aos negócios da empresa. Assim o controller tem em suas mãos dados uteis, e necessários para avaliá-la e torna-se importante para a área de controle.

Segundo Nascimento e Reginato (2013, p. 08):

Em se tratando de um sistema de informação e de avaliação, a contabilidade deve focar a visão sistemática da empresa, visto que nela são parametrizadas as diretrizes baseadas nos objetivos definidos pela administração. Tem por finalidade a contabilização de eventos econômicos e a evidenciação de todas as informações que permitam a avaliação da situação operacional e patrimonial da empresa.

A contabilidade acumula em seus registros, eventos, fatos, transações ocorridas. Com isso fornecendo a área de controladoria informações completas que demonstram a situação real da empresa, direcionando os gestores para a tomada de decisões apropriadas, e permitindo ao mesmo tempo em que a entidade seja monitorada e observada no decorrer de suas ações.

2.4 ESTRATÉGIA E CONTROLADORIA

A controladoria é essencial para o planejamento a curto e principalmente em longo prazo de todos os tipos de entidade. Toda a transformação no cenário econômico e empresarial nas últimas décadas, exigências de consciência ecológica, social, a competitividade elevada, dentre outros fatores exigem um gerenciamento eficiente e eficaz das organizações.

Surge então a necessidade de formular estratégias que se comunique por toda a empresa, em seus vários setores/departamentos, e que desenvolva práticas e implemente controles.

Oliveira; Perez Jr. e Silva (2013, p.21) conceitua estratégia como sendo:

Projeto pelo qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidir e sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas.

Exercendo um papel preponderante a controladoria dar subsidio aos gestores no planejamento e controle por meio dos sistemas de informações. Sistemas estes que para se ter exito é necessário planejamento.

2.4.1 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DECISÓRIO

Através das informações oriundas do planejamento e processos de controle desenvolvidos a controladoria é capaz de influenciar no processo decisório. A definição de um sistema de informação baseados no modelo de gestão ajuda na otimização dos resultados econômicos.

A controladoria atua de forma a proporcionar aos tomadores de decisões informações que o levem a atingir os objetivos de uma forma eficaz e segura, para tanto ela interage com todos os setores, trazendo toda e qualquer informação relevante para a decisão estratégica.

A principal função da controladoria é exercer o controle contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial da empresa. Dando suporte e assessoria aos outros departamentos para coletar informações através de um sistema integrado.

A figura do Controller neste processo decisório, através do planejamento estratégico, auxilia na definição estratégica com informações rápidas e confiáveis, e quando se trata de planejamento operacional, utiliza o sistema de informação da entidade para desenvolver um modelo de planejamento e integra-lo na eficácia das análises.

Muitos autores definem a importância da controladoria como um trabalho administrativo de gerar e administrar as informações da empresa, de modo prático, para que os gestores possam de maneira segura tomar as decisões corretas que levem a empresa sempre alcançar seus objetivos.

3 CONCLUSÃO

Verifica-se que o resultado de todo o trabalho de controladoria, agrega valor diretamente na gestão da empresa e no estabelecimento de novas metas, bem como norteia os gestores para o desenvolvimento de um sistema de informações eficaz, capaz de expor pontos fortes e fracos de todos os setores/departamentos, a fim de abrir novas portas e encontrar soluções que beneficie o todo que é a organização.

Para a implantação e execução da controladoria na empresa, a cultura organizacional, o tamanho da instituição o meio em que está inserido deve ser levado em consideração, e a figura do Controller é quem vai fazer a diferença, pois é grande a importancia de um profissional, visionário, que tenha conhecimento profundo das varias areas da empresa. Em suma, com um sistema de informação concreto e confiavel, um profissional de controle preparado, e quando cada area realiza o seu

papel com eficácia, resulta em no produto final de todo o processo de controladoria, a informação, útil, relevante e torna mais segura as decisões tomadas pela gestão.

4 REFERÊNCIAS

1 GITMAN, Lawrence J. **Princípio da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

3 NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

4 OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

5 SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

6 ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001.