

CONTROLADORIA: ELEMENTO QUE INTEGRA A GESTÃO EMPRESARIAL E SEU PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES

CONTROLLERSHIP: ELEMENT THAT INTEGRATES BUSINESS MANAGEMENT AND ITS DECISION-MAKING PROCESS

Gabriela Assis Araújo 1
Doriane Braga Nunes Bilac 2

Resumo : A controladoria é o departamento de assessoria executiva que subsidia o gestor com informações precisas e tempestivas para que possa tomar decisão que proporcione o melhor resultado empresarial. Nesse contexto foi questionado: quais são os procedimentos que a controladoria tem a oferecer para melhorar a integração entre a gestão empresarial e seu processo de tomada de decisões? A pesquisa tem como objetivo geral descrever os procedimentos que a controladoria tem a oferecer para melhorar a integração entre a gestão empresarial e seu processo de tomada de decisões. Como objetivos específicos tem-se: caracterizar a controladoria, apresentar as ferramentas que a controladoria disponibiliza à administração empresarial e descrever os benefícios da controladoria no processo de tomada de decisão. Metodologicamente a pesquisa foi classificada como descritiva e qualitativa. Os dados foram coletados em obras já publicadas e analisados pelo seu conteúdo. Os resultados indicam que as decisões estratégicas de uma empresa são comandos que podem levá-la ao sucesso ou ao fracasso. Portanto elas não podem ser tomadas ao acaso, muito menos desprovidas de informações seguras e consistentes. O setor que proporciona essas informações é a controladoria quando realiza procedimentos tais como: planejamento tributário, análise do desempenho econômico e financeiro, controle dos custos de produção e planejamento estratégico. Assim, conclui-se que a controladoria guia a administração com segurança em meio às incertezas do ambiente.

Palavras-chave: Controladoria. Tomada de Decisão. Gestão Empresarial.

Abstract: The controllership is the executive advisory department that provides the manager with accurate and timely information so that he can make a decision that provides the best business result. In this context, it was asked: what are the procedures that controllership has to offer to improve the integration between business management and its decision-making process? The general objective of the research is to describe the procedures that controllership has to offer to improve the integration between business management and its decision-making process. The specific objectives are: to characterize the controllership, to present the tools that the controllership makes available to the business administration and to describe the benefits of controllership in the decision-making process. Methodologically, the research was classified as descriptive and qualitative. Data were collected from previously published works and analyzed for their content. The results indicate that a company's strategic decisions are commands that can lead to success or failure. Therefore, they cannot be taken at random, much less devoid of secure and consistent information. The sector that provides this information is the controllership when it performs procedures such as: tax planning, analysis of economic and financial performance, control of production costs and strategic planning. Thus, it is concluded that the controllership guides the administration safely amidst the uncertainties of the environment.

Keywords: Controllership. Decision Making. Business Management.

1 - Aluna do curso de Ciências Contábeis do UNITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8588416228169549>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7357-0547>. E-mail: gabrielaassisaraujo@gmail.com

2 - Professora do curso de Ciências Contábeis do UNITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7643848873641993>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2632-345X>. E-mail: doribilac@gmail.com

Introdução

Considerando que, as decisões estratégicas de uma empresa podem levá-la ao sucesso ou ao fracasso, é essencial que elas não sejam tomadas ao acaso, muito menos desprovidas de informações seguras e consistentes. Assim sendo, é obrigação do gestor cercar-se de informações precisas e confiáveis que visem guiá-lo com segurança em meio às incertezas do ambiente. Um dos departamentos que proporciona essas informações é a controladoria.

Assim, a controladoria é o departamento de assessoria executiva cuja existência não tem outra razão a não ser a de subsidiar o gestor nas tomadas de decisão. A finalidade desse pessoal de staff na estrutura das organizações é justificada pela relevância das informações que eles produzem cujos benefícios superam de longe os altos custos que eles representam.

Nesse sentido, a área de Controladoria, interage com os demais setores da organização, pois é ela que recebe, consolida e transforma dados em informações. Como consequência a Controladoria deve gerir correções e alterações quando necessárias com objetivo de buscar sempre os melhores resultados. Em resumo a Controladoria tem por responsabilidade o acompanhamento de atividades chave na empresa, tais como: contábil, custos, tributário, controle de ativos, controle de riscos, gestão da informação.

Diante desse contexto foi levantado o seguinte **problema** de pesquisa: quais são os procedimentos que a controladoria tem a oferecer para melhorar a integração entre a gestão empresarial e seu processo de tomada de decisões?

Para responder a esse questionamento foi definido como **objetivo geral** descrever os procedimentos que a controladoria tem a oferecer para melhorar a integração entre a gestão empresarial e seu processo de tomada de decisões e, como **objetivos específicos** tem-se: caracterizar a controladoria, apresentar as ferramentas que a controladoria disponibiliza à administração empresarial e descrever os benefícios da controladoria no processo de tomada de decisão.

Para alcançar esses objetivos a pesquisa foi **metodologicamente** classificada como descritiva e qualitativa. Os dados foram coletados na mídia impressa e virtual, foram organizados e analisados por conteúdo.

O tema foi escolhido pelo fato da controladoria auxiliar no processo de tomada de decisão haja vista que é esse departamento que apresenta informações precisas e confiáveis que visem guiar o administrador com segurança no seu processo de tomada de decisão.

Sendo assim, esta pesquisa se fez necessário, pois contribuirá para que a sociedade conheça os procedimentos que a controladoria proporciona aos gestores no processo de gerenciamento e tomada de decisões.

Desenvolvimento

Definição de Controladoria

A controladoria corresponde aos procedimentos adotados pelas organizações para o controle das atividades administrativas e contábeis responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas, e que previnem a ocorrência de falhas e fraudes na organização (ATTIE, 2011)

De acordo com Migliavacca (2002, p.11), o significado de controle é “cópia de uma relação de contas e é derivada do latim *contrarotulus*, que significa cópia do registro de dados e teve sua origem por volta do ano de 1600”.

Segundo Almeida (2012, p. 62) “[...] a essência do controle consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados”.

Conforme os apontamentos de Migliavacca (2002) quanto maior o controle, mais segurança se terá na execução das atividades contudo é necessário que os colaboradores façam bom uso dos recursos colocados à sua disposição e que estejam dispostos a seguir as normas definidas pela administração, com eficiência e responsabilidade.

Agindo assim as informações geradas pelo controle contábil e administrativo serão confiáveis e estarão de acordo com as normas e as políticas preestabelecidas nas organizações, proporcionando a gestão ser mais ágil e competitiva (D'AVILA; OLIVEIRA 2002).

Esse controle contábil e administrativo pode ser concebido como sendo a controladoria, isto é

a controladoria representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Os dois primeiros objetivos representam controles contábeis e o último, controles administrativos (D'AVILA, 2002, p. 28).

Nas palavras de Pinho (2007, p. 47) a controladoria representa

Um conjunto de normas criadas pela entidade que permeia todas as atividades e via à eficácia organizacional. Reflete o estilo gerencial, a estruturação dos negócios e a cultura organizacional.

Para Attie (2011, p. 55) a controladoria é

é uma ferramenta que agrega confiabilidade aos resultados gerados pelos fluxos de operações, que possibilita apoio à tomada de decisão dos empresários.

Isto posto, compreende-se que a controladoria abrange todas as ferramentas que os gestores se utilizam para garantir o desenvolvimento do empreendimento constituído, independentemente de seu segmento ou porte.

Dessa forma, pode-se compreender que, a controladoria tem papel determinante nas ações organizacionais, para a condução efetiva dos negócios da empresa. Assim, a controladoria é importante “ a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações (ATTIE, 2011, p. 151). E esses controles

[...] não se limitam a formas de organização, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, orçamentos, relatórios, registros, listagens, métodos, instrumentos e auditoria interna (D'AVILA; OLIVEIRA, 2002, p. 28).

Controladoria como Ferramenta de Gestão

Para Oliveira (1999) a controladoria possui grande relevância no campo da administração empresarial. É por meio da mesma que ocorrerá o agrupamento e a análise das informações entre os setores da organização, sobretudo no que diz respeito à contabilidade, e tratá-las transformando-as em informações que serão contidas nos relatórios a serem utilizados pelos administradores nos processos de deliberações:

O setor interno da Controladoria tem como objetivo o fornecimento de informações coerentes para a tomada deliberativa, auxiliando os administradores em meio aos seus esforços na conquista de eficácia em suas áreas no que diz respeito às características econômicas e alicerçar a eficiência organizacional, também perante características de economia, por meio da coordenação de dedicação dos administradores dos departamentos (D'AVILA; OLIVEIRA, 2003).

Assim pode-se afirmar que o principal objetivo da controladoria é a salvaguarda dos interesses da empresa, objetivando proteger o patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou às irregularidades corrompidas. Para tanto deve

verificar e assegurar os cumprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período (OLIVEIRA;DÁVILA. 2002, p. 84).

Outros objetivos também podem ser elencados tais como proporcionar segurança ao longo de toda a empresa, de forma vertical e horizontal, comprovar a veracidade dos relatórios; prevenir fraudes; detectar erros; proteger ativos e motivar a eficiência do pessoal, enfim espera proteger o patrimônio da empresa (ATTIE; 2011, p.159).

Segundo Oliveira;D Ávila (2002) a utilização de princípios básicos de controles para a obtenção desses objetivos é imprescindível, pois os princípios básicos da controladoria giram em torno das políticas, sistemas e da própria organização. Para Crepaldi (2013) estes são responsabilidade, rotinas internas, acesso aos ativos, segregação de funções, confronto dos ativos com os registros, amarrações do sistema e auditoria interna.

Responsabilidade: delimitação de responsabilidade, com descrição das atribuições, de cada cargo;
Rotinas Internas: descrição dos meios utilizados para o desenvolvimento das funções;
Acesso aos Ativos: limitação do acesso de funcionários a seus ativos e estabelecimento de controles físicos;
Segregação de Funções: estabelecer que uma mesma pessoa não tenha acesso aos ativos e aos registros contábeis;
Confronto dos Ativos com os Registros: confronto dos ativos periodicamente, sob-responsabilidade de alguns funcionários, com os registros da contabilidade;
Amarrações do Sistema: tornar o sistema conhecido, registrando somente transações autorizadas, com valores corretos e dentro do período de competência; e,
Auditoria Interna: verificação do seguimento das normas e avaliação da necessidade de novas normas internas e/ou notificação das já existentes (CREPALDI,2013, p. 80).

Portanto, as boas práticas em gestão dependem de um sistema de controle, sendo este essencial para tanto, podendo ser implantados em qualquer área de qualquer empresa, no intuito de controlar melhor sua atividade por total. Esse sistema de controle perpassa pelo planejamento tributário, análise de desempenho econômico e financeiro, controle do custo de produção e planejamento estratégico.

Procedimentos da Controladoria para uma Gestão Eficaz

Planejamento Tributário

Planejamento tributário é uma ferramenta de gestão financeira baseada em um conjunto de estratégias, ações e estudos para ajudar a sua empresa a planejar o pagamento de tributos e a reduzir o valor da carga tributária dentro dos parâmetros da lei.

Controle do Custo da Produção

Custo de produção é todo aquele custo relacionado à cadeia produtiva de uma empresa. Eles podem ser segregados em custos indiretos, material direto e mão-de-obra direta. Ele é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas em geral, como um conceito que serve de base para a tomada de decisões sobre a sustentabilidade de um determinado empreendimento

Análise do desempenho econômico e financeiro

Segundo Santos (2008), tradicionalmente a avaliação do desempenho financeiro baseia-se na informação contábilística proveniente de demonstrações financeiras, como são os casos do Balanço, da Demonstração de Resultados e da Demonstração de Fluxos de Caixa.

Segundo Mota e Custodio (2008), o conjunto de demonstrações financeiras acima referido é uma fonte privilegiada de informação, permitindo inclusivamente, o cálculo de diversos indicadores que tornam possível a obtenção de uma imagem mais precisa sobre o desempenho financeiro das organizações.

Hoje em dia, existe um conjunto diversificado de perspectivas para a avaliação de desempenho financeiro, não havendo, contudo, unanimidade quanto aos indicadores a utilizar. Assim, os diferentes indicadores da avaliação do desempenho financeiro, na ótica da criação de valor, podem ser organizados de acordo com as seguintes perspectivas: Resultados contábilísticos; Rendibilidade; Fluxos de caixa (TEIXEIRA E AMARO, 2013).

Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico se refere a um processo sistêmico que permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização, para atingir um ou mais objetivos, dentro de um contexto previamente analisado. Isso se faz analisando cenários, definindo metas e ações que permitirão chegar onde se deseja.

Considerações Finais

A Controladoria é o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como pelos agentes externos que relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.

Sua missão é gerir os sistemas de informações permitindo que os gestores tenham o conhecimento amplo de suas empresas e possam formar um modelo de gestão que alcance os objetivos traçados assegurando os resultados econômicos da empresa. O papel da Controladoria, é zelar pelo bom desempenho da empresa, ao administrar as sinergias existentes entre as áreas em busca de maior grau de eficácia empresarial.

Assim conclui-se que a controladoria é uma área de apoio gerencial de suma importância no processo decisório, que fornece todos os subsídios necessários para que os gestores alcancem a eficácia organizacional. É por meio da análise dos dados por ela gerados que se discutem os caminhos que se deve seguir.

Referências

- ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas. 2013.
- D'AVILA, Marcos; OLIVEIRA, Marcelo. **Conceitos e Técnicas de Controle Interno de Organizações**. São Paulo: Nobel. 2002.
- FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2011.
- GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. Controladoria Empresarial: Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas. In: **Revista Hórus**. v. 5, n. 2, p. 1-5, 2011.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: AMGH Editora, 2013.
- GOMES, Sônia Maria da Silva. **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufa, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- NORBERTO, Paulo. **Controles Internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta. 2002.
- KPMG, Brasil. **A fraude no Brasil – Relatório da Pesquisa 2000**. Disponível em: <https://www.transparencia.org.br/docs/KPMG-2000.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2022.
- OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 2012.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PINHO, R. **Procedimentos de Controladoria aplicados na Empresa Auto Som Galeazzi**. 2011. Disponível em: <http://googleacademico.com.br>. Acesso em: 4 abr. 2022.
- PINHO, R. **Controladoria interna e os seus impactos**. 2007. Disponível em: <http://googleacademico.com.br>. Acesso em: 4 abr. 2022.
- SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- SÁ, A. L. de. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- VICENTE, Ernesto Fernandes Rodrigues. **Auditoria Contábil**. Florianópolis: UFSC /CSE / Departamento de Ciências Contábeis. 2011.

Recebido em 30 de julho de 2022.
Aceito em 30 de agosto de 2022.