

**FACULDADES SÃO JOSÉ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CRISTINA LOPES MORGADO
PROFESSOR ORIENTADOR: RINALDO ASSISDA SILVA**

**A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA E O PROCESSO DE
GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**Rio de Janeiro
2017**

A RELEVÂNCIA DA CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

THE RELEVANCE OF CONTROLLING AND THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PROCESS

Cristina Lopes Morgado

Graduanda em Ciências Contábeis

Rinaldo Assis da Silva

Mestre em Ciências Contábeis e docente das Faculdades São José

RESUMO

Este estudo objetivou evidenciar a relevância da Controladoria na gestão organizacional, sendo uma importante ferramenta, possibilitando ao gestor um auxílio no controle e planejamento da organização para a tomada de decisões. A controladoria para ser aplicada, faz-se necessário um profissional competente e atualizado, contribuindo com isso para um resultado cada vez mais satisfatório. A controladoria tem a missão de otimizar os resultados econômicos da empresa, definindo um modelo de informação baseado no modelo de gestão contribuindo para eficácia gerencial. As funções da controladoria tais como planejamento, organização, direção e controle, auxiliam a gestão organizacional no cumprimento de suas missões. A relevância do estudo está na identificação de forma qualitativa da contribuição das funções do processo de gestão de uma organização.

Palavras-chave: Controladoria, Gestão e Planejamento.

ABSTRACT

This study aimed to highlight the relevance of Controllershship in organizational management, being an important tool, allowing the manager an aid in the control and planning of the organization to make decisions. The controller to be applied requires a competent and up-to-date professional, contributing to an increasingly satisfactory result. Controlling has the mission of optimizing the economic results of the company, defining an information model based on the management model contributing to managerial effectiveness. Controlling functions such as planning, organization, direction and control assist organizational management in fulfilling their missions. The relevance of the study lies in the qualitative identification of the contribution of the functions of the management process of an organization.

Key-words: Controllershship, Management, Organization.

INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, quando importantes transformações econômicas exigiram por parte das empresas rápidas mudanças estruturais e estratégicas para a permanência em um mercado caracterizado por acirradas competições (TONETTO, 2015).

Muitas vezes, para manter a empresa no mercado, torna-se necessário à implementação de mudanças bruscas e repentinas na gestão organizacional, fornecendo subsídios aos tomadores de decisões por meio de diretrizes estratégicas que viabilizem resultados projetados (LIMA, 2010).

Com a necessidade de gerenciar ações para o seu sucesso, as organizações precisam de estruturação organizacional de gerenciamento incluindo melhorias no sistema de gestão, por meio de princípios básicos de contabilidade, com funções de suporte, planejamento, controle interno e participando da formulação de estratégias, surgindo com isso o desenvolvimento da controladoria, se tornando responsável pelo alinhamento da empresa.

Nesse aspecto, a controladoria exerce um essencial papel, assessorando gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrando informações e consequentemente auxiliando o processo decisório.

Segundo Junior, Pestana e Franco (1997, p.11) a Controladoria desenvolveu a visão de modelo de gestão, facilitando o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa. No modelo de gestão, podemos identificar a razão de ser de uma organização, contribuindo para a eficiência e eficácia de suas operações, com a finalidade de assegurar sua continuidade, geração de resultados e empregos.

Para o exercício da Controladoria, fez-se necessário um profissional com determinadas experiências. Sendo assim nomeia-se de Controller ou Controlador, o responsável pela controladoria e todo processo de informações contábeis de uma organização, desempenhando a função de organizar e demonstrar os dados relevantes para a tomada de decisões.

Interpretando o contexto descrito, pergunta-se: Quais as principais funções da controladoria no processo de gestão?

O presente estudo tem como objetivo geral verificar a importância da Controladoria para o processo de gestão empresarial

Com o objetivo de alcançar os objetivos gerais, torna-se necessário os seguintes objetivos específicos: identificar o papel do Controller; levantar as ações da Controladoria; analisar o papel da Controladoria no processo de gestão.

A controladoria tem um papel preponderante para as empresas, pois possui ferramentas que ajudam na busca de informações, planejamento e funções básicas, garantindo a perfeita realização do processo de gestão.

Tendo como missão a otimização dos resultados econômicos e financeiros de uma empresa, a controladoria define um modelo de informações baseado na gestão, assessorando, fornecendo mensuração das alternativas econômicas, que ao Integrar tais informações facilita o processo decisório.

Nos dias de hoje, com o mercado cada vez mais competitivo é fundamental que as empresas tenham um sistema organizacional obtendo um suporte na gestão de negócios que ajude a definir qual o caminho a seguir, dessa forma a controladoria bem estrutura se torna uma peça chave para orientar os rumos a serem traçados. Para Almeida et al. (2001); ela exerce atividades como: fornecer condições para o desenvolvimento da gestão econômica; dar subsídio informacional ao processo decisório; controlar o sistema de informação econômica e de apoio à decisão.

O controller sendo um profissional capacitado, disposto e com um amplo conhecimento é de suma importância, pois atua selecionando, resumindo e analisando informações já geradas, garantindo que essas, sejam preparadas e distribuídas dentro da empresa. Nesse contexto, o Controller exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

Esse trabalho por meio de níveis teóricos tem a finalidade de identificar as principais funções da controladoria e o papel do Controller auxiliando no processo decisório de uma organização. Dor

Que funções podem orientar o processo de gestão das organizações e quais essas etapas?

Com o objetivo de entender como se dá a função da controladoria, a pesquisa será do tipo qualitativo, com a intenção de descrever como se dá o processo de gestão.

A pesquisa será descritiva identificando as funções e as tarefas do processo de gestão organizacional.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa será desenvolvida através de um levantamento bibliográfico, sendo utilizados como recursos livros, artigos científicos e acesso a fontes disponibilizadas.

CONTROLADORIA: CONCEITO

Para Padoveze (2003), a Controladoria é utilização, análise e apresentação de dados e informações relevantes, necessárias á tomada de decisão, devendo ainda, gerar modelos decisórios consistentes fundamentados na missão e visão empresarial.

Para Mosimann, Alves e Fisch (1999), a Controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente, da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Garcia (2010) define a controladoria como um órgão dentro de uma empresa que tem o objetivo a adoção de técnicas que fornecem informações precisas, elaborando para o alcance das metas estabelecidas pela alta administração, garantindo assim a continuidade do negócio.

O surgimento da Controladoria se deu no início do século XX, nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial, formando grandes organizações e com isso aumentando a complexidade de suas atividades.

Para o exercício das totais atribuições a Controladoria, faz-se necessário um profissional experiente, com vivência em finanças e habilidades de relacionamento com os gestores de várias áreas, sendo assim surge o controller, responsável pela controladoria e todo o processo de informações contábeis da organização.

O PAPEL DO CONTROLLER

O controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Segundo Mendes, “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”.

Entre os requisitos necessários para o desempenho da função da Controladoria, podem-se mencionar:

- a) Um bom conhecimento do ramo de atividades ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;
- b) Um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- c) Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;
- d) Habilidade de bem expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

Segundo Peres Junior (1995), as principais responsabilidades do Controller são:

- Organizar adequados sistemas de informações gerenciais que permitam a administração conhecerem os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades.
- Comparar, permanentemente o desempenho esperado com o real.

- Classificar variações de desempenho e estimativa.
- Orientar e fornecer informações confiáveis para gestores.

MISSÃO

A Missão da controladoria é a otimização do resultado global da empresa, zelando pela sua continuidade.

Para Catelli (2001, p.346), “a missão da controladoria será: assegurar e otimização do resultado econômico da organização.”.

FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Para Lunkes e Schorrenberger (2009), a Controladoria possui basicamente quatro funções: planejamento, organização, direção e controle. No planejamento cabe determinar o plano de ação, estimando o grau de sucesso no alcance dos objetivos traçados; para que o planejamento seja executado com êxito, é necessário estabelecer uma estrutura organizacional; na sequência, é necessário deixar claro a autoridade, poder e lealdade na coordenação e divisão das tarefas, nunca se esquecendo de verificar se o desempenho presente está de acordo com os padrões estabelecidos no planejamento, aplicando correções sempre que necessário

Conforme Junior, Pestana e Franco (1997, p.36) a principal função da Controladoria é estabelecer a direção e a implementação dos sistemas de:

- Informação: entender os sistemas contábeis e financeiros da organização.
- Motivação: está relacionada aos efeitos do sistema de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente envolvidas,
- Coordenação: tem como objetivo concentrar informações vistas à aceitação de planos.

- Avaliação: tendo em vista interpretar fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades e entre outros.
- Planejamento: busca estabelecer se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se poderão dar informações para uma possível avaliação posterior.
- Acompanhamento: refere-se à verificação da evolução dos planos traçados, buscando corrigir falhas ou revisar o planejamento.

A CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO

O papel da Controladoria no Processo de Gestão segundo Junior, Pestana e Franco (1997, p.37) “portanto é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.” Diante disso, o controlador exerce influência à organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p.32) “O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realizá-la por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle.”.

A Teoria de Planejamento e Controle acredita que o futuro da empresa possa ser manipulado, isto é, planejado e controlado. Neste sentido, a qualidade das decisões do planejamento e controle gerencial é o fator-chave do sucesso.

Geralmente para o processo de gestão são aceitos cinco funções principais: Planejamento, Organização, Controle, Comunicação e Motivação.

PLANEJAMENTO

O Planejamento sendo a mais básica de todas as funções gerenciais é um processo de reflexão que antecede a ação e é dirigido para a tomada de decisão, considerando todos os fatores relevantes a fim de orientar o futuro da empresa.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997) o Planejamento é formado de cinco estágios como:

1. Estabelecer os objetivos da organização.
2. Avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores externos que irão possivelmente afetar suas operações. Para este propósito, uma projeção deve ser feita na tentativa de predizer o que irá acontecer no futuro, não importando se deverão ser ou não mudanças na política da organização dos planos.
3. Avaliar os recursos existentes, pois a gestão tem como escopo o uso mais eficiente destes recursos escassos (em inglês, apelidados de “4M” (mem, machines, material, and money) homens, máquinas, material e dinheiro).
4. Determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos no plano geral que especifica as metas. As decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento do relacionamento entre a empresa e o meio ambiente.
5. Delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas para programas de longo prazo e de curto prazo, discriminando o tipo de recurso no orçamento anual. Assim, decisões são essenciais em todos os estágios do processo de planejamento. As áreas-chave podem ser estabelecidas quando se decide: o que deve ser feito, quando deve ser feito, como deve ser feito, quem deve fazê-lo.

A análise ambiental fornece aos gestores dados interessantes, pois avalia a situação da empresa relativamente ao ambiente interno e externo, tais como, níveis de potências de mercado, linhas de produtos novos, como também, linhas de produtos já existentes, novos processos e tecnologias disponíveis, concorrência, vendas, recursos e suprimentos disponíveis e até mesmo políticas governamentais.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997) a atividade de Planejamento se distingue em três espécies:

1. **Planejamento Estratégico:** refere-se a um período de três a dez anos; normalmente é chamado de planejamento a longo prazo.
2. **Planejamento Programa:** atividade que segue o planejamento de longo prazo e envolve o desenvolvimento de planos para os dispêndios de capital necessários para os objetivos de longo prazo.
3. **Planejamento Orçamentário:** aquele que converte o plano de longo prazo da firma às necessidades do futuro imediato. É usualmente descrito como orçamento e é desenvolvido numa base anual.

O orçamento anual é então dividido em meses e, em alguns casos, em semanas para estabelecer as tarefas de um futuro imediato.

ORGANIZAÇÃO

É a função que estabelece a estrutura administrativa, definindo as tarefas que serão necessárias para o alcance das metas estratégicas determinando para cada cargo suas responsabilidades e com isso alcançar seus objetivos.

A organização se desenvolve pelo processo de departamentos separados e ligados por uma hierarquia, possibilitando as passagens das instruções e das interações tanto de baixo para cima como de cima para baixo.

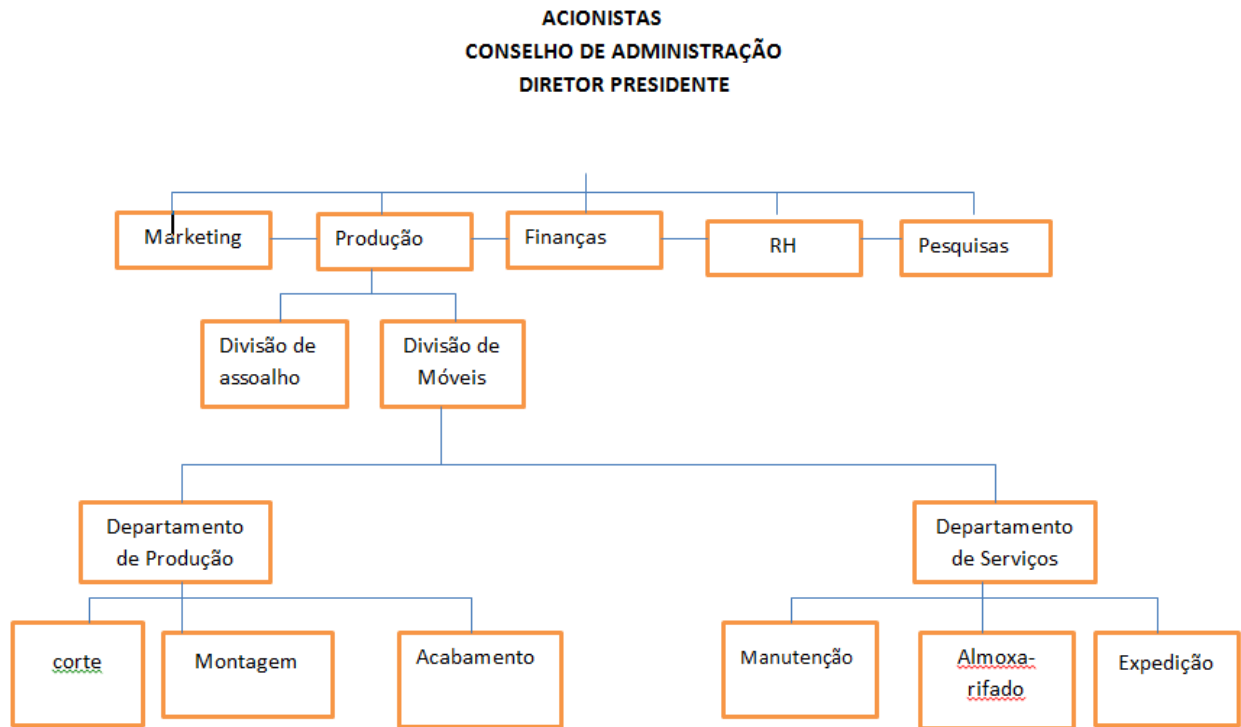


Figura 5.1

A Figura 5.1 mostra parte de uma estrutura organizacional para uma empresa que desenvolve duas atividades principais – Móveis e Assoalhos para pisos

Cada uma dessas caixinhas representam posições executivas; as linhas representam posições os canais normais de comunicação entre elas.

As cinco caixinhas superiores representam as funções principais da empresa.

A firma é organizada de acordo com suas categorias de produção, que ficam divididas como- Móveis e assoalhos para piso.

Na figura a base da pirâmide são as unidades básicas de organização, conhecidas como departamentos, sendo seis pertencentes á divisão de Móveis, classificados de acordo com sua ocupação, que ficam divididos em departamentos de serviço e produção.

O principal objetivo de toda a estrutura organizacional é facilitar o movimento das informações, definindo assim sua estrutura.

CONTROLE

O Controle está diretamente ligado à função de planejamento, pois ele verifica se as atividades estão em conformidade com as dos planos.

Controle é um sistema de feedback, pois verifica e compara as operações com os objetivos planejados, sendo assim fundamental para a realização do planejamento de longo e curto prazo.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p.47), “O Sistema de feedback é também um instrumento de controle nas decisões, pois proporciona meios de avaliação contínua do desempenho corrente em face do planejado estrategicamente.”.

Conforme Figueiredo e Caggiano, controle está intimamente relacionado com o planejamento por um sistema de feedback, pois informa o resultado de decisões anteriores, sendo essencial para examinar a qualidade do processo decisório e sendo assim a busca de seu aperfeiçoamento, como ilustrado na Figura 5.2.

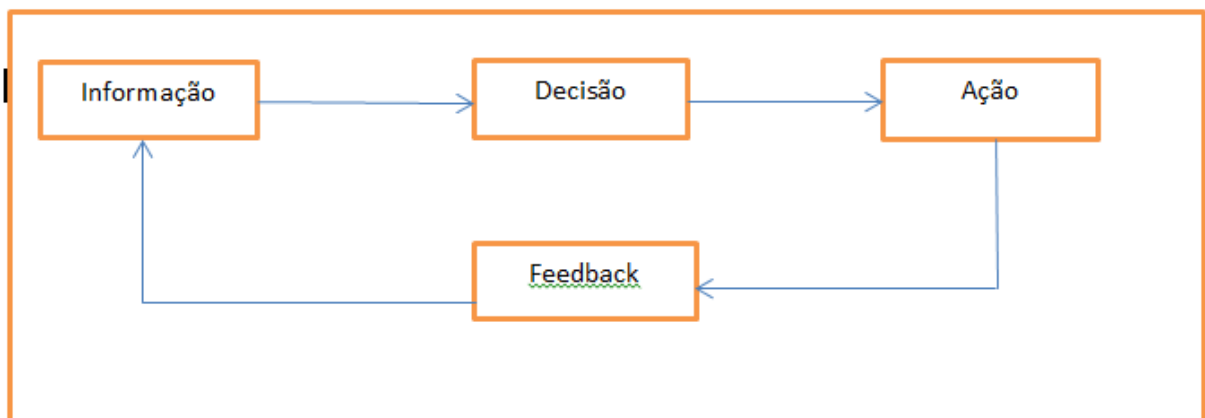


Figura 5.2

COMUNICAÇÃO

Comunicação é uma troca de fatos, ideias e opiniões, por duas ou mais pessoas. Para se ter sucesso precise que essa troca resulte num real entendimento. Essa comunicação ocorre quando quem recebe entende o que o emissor pretende.

O processo de comunicação relaciona a organização, pois faz a integração com seus fornecedores e com seus consumidores, para quem seu produto é direcionado.

Para Figueiredo e Caggiano (1997) Os principais componentes de um sistema de comunicação são: o emissor, a mensagem e o receptor.

- Emissor- pode ser uma pessoa, um computador ou qualquer aparelho capaz de emitir uma mensagem.

- Mensagem- é a informação transmitida ao receptor. O meio de transmissão dessa mensagem pode ser escrito, oral, visual ou outras formas de comunicação.

- Receptor- deve reconhecer o contexto em que a mensagem é enviada e recebida, a fim de interpretá-la corretamente.

Na figura 5.3 mostra a maneira como a informação é comunicada ao planejamento e controle.

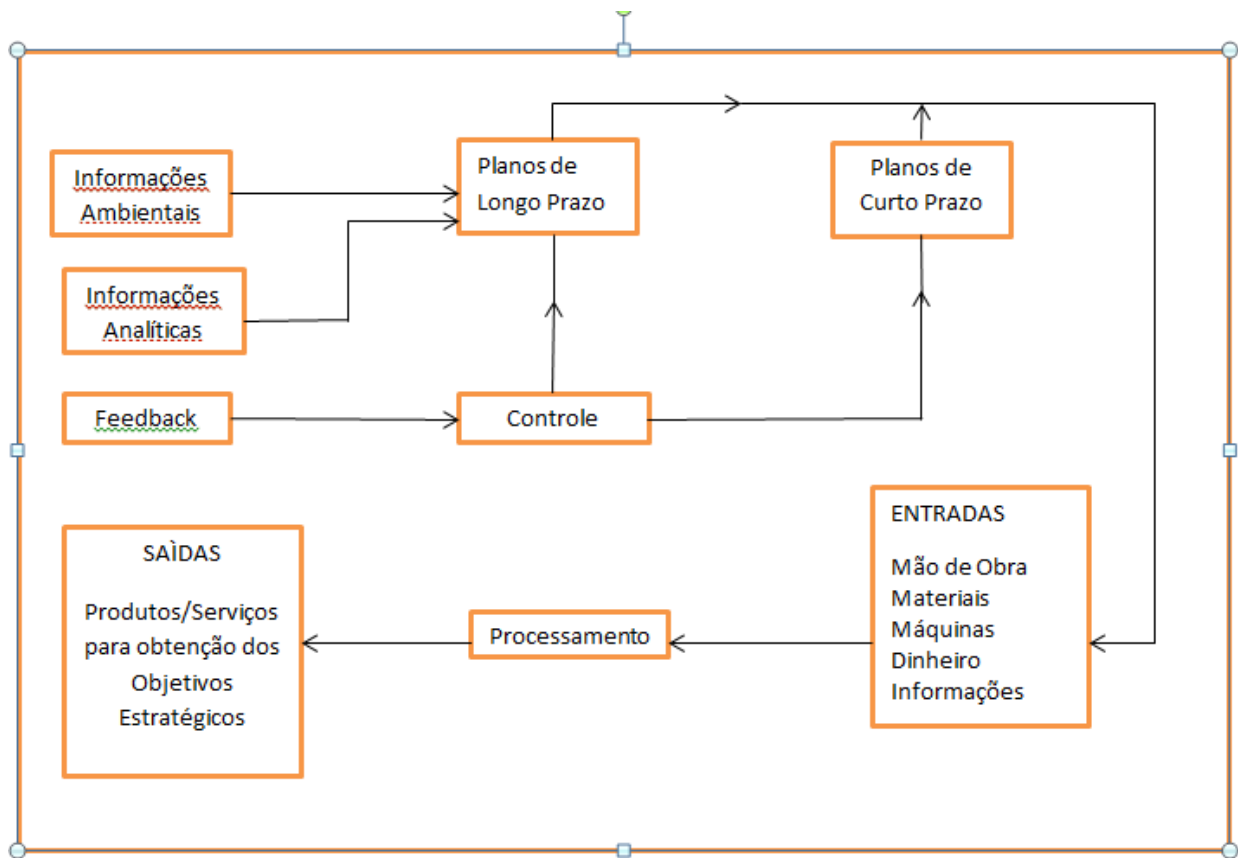


Figura 5.3

Desta forma é apresentado como a informação ambiental e a analítica são combinadas nos planejamentos, feitos de acordo com os objetivos da organização. O sistema de controle e feedback assegura a eficácia dos planos.

MOTIVAÇÃO

É a busca por parte dos membros da organização para uma melhora do desempenho individual.

Os fatores motivacionais podem ser basicamente biológicos ou psicológicos e podem ser vistos como naturais e inerentes como a necessidade de ar, água, alimentação, sono, vestimentas e moradia. Alguns fatores motivacionais podem ser

adquiridos pela combinação de necessidades associadas ao ego individual e a uma correta avaliação de si próprio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi apresentar a importância da Controladoria no processo de gestão de uma organização, através de uma pesquisa bibliográfica, que mostrou as funções, a missão e ferramentas que orientam e direcionam as atividades com o intuito de otimizar os resultados e, com isso dar continuidade no negócio.

Verificamos o papel do Controller que deve ser um profissional com amplo conhecimento e que tem como finalidade o gerenciamento de um eficiente sistema de informações, visando zelar pela continuidade de uma empresa, fazendo com que os resultados alcançados sejam superiores ao esperado.

Observando os dados da pesquisa realizada, foi possível compreender a importância do Processo de Gestão como uma ferramenta que auxilia e contribui para a tomada de decisões de uma organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; PARISE, C.; PEREIRA, C.A. Controladoria. In: CATELLI A. (coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** GECON, 2ª ed. São Paulo: Atlas, p. 341 -356, 2001.

CATELLI, A. (coord) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Glaci Fátima de Jesus. **A Controladoria e suas Ferramentas**. 2009. 17f. Artigo para conclusão do Curso de Especialização em Controladoria e Finanças (Bacharel em Administração)- CESUCA –Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha Faculdade INEDI, 2009. [Orientador (a): Prof. Guilherme Pressi] Disponível em: <file:///C:/Users/Crs/Desktop/TCC%20CRIS/tcc%20bibliografia/54-183-1-PB.pdf>/ Acesso em: 21 nov.2016.

JÚNIOR, César Valentim de Oliveira Carvalho; ROCHA, Joseilton Silveira da. **Controladoria no Brasil: Um Estudo a Partir da Perspectiva dos Pesquisadores Brasileiros**. 2008, 16f. VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Seropédica, RJ, Brasil, 2008/9. Disponível em: <file:///C:/Users/Crs/Desktop/TCC%20CRIS/tcc%20bibliografia/Controladoria%20no%20Brasil%20-%20um%20estudo%20a%20partir%20da%20perspectiva%20dos%20pesquisadores%20brasileiros.pdf> . Acesso em 25 nov. 2016.

JUNIOR, José Hernandez Peres; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão**. 2ª ed. São Paulo: Atlas,1997.

LORENZETT, Daniel Beniti. **A Importância da Controladoria no Processo Decisório da Pequena Empresa**. 2013/2. 85f. Trabalho de conclusão de mestrado (Pós graduado em Engenharia de Produção [orientador (a): Profª. Drª. Leoni Pentiado Godoy]. Disponível em: http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_arquivos/12/TDE-2013-11-12T093052Z-4719/Publico/LORENZETT,%20DANIEL%20BENITTI.pdf. Acesso em 22 nov.2016.

LUNKES, Rogério João. SCHNORRENBURGER, DARCI. **Controladoria: na coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo. Atlas, 2009. 181p.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**; São Paulo. Vol.13 no 28, 2002. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151970772002000100001&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 29 nov.2016.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

SOUZA, Cristiane Teresinha Domingues de. **A Evolução da Controladoria: Um estudo no Brasil**. 2016. 75f. Dissertação (Pós-Graduação em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). 2016. [Orientador (a). Porf. Dr. Paulo Schmidt]. Disponível em: <file:///C:/Users/Crs/Desktop/TCC%20CRIS/tcc%20bibliografia/000999994.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2016.

TONETTO, PatriciaTramontim. **A Controladoria como Instrumento do Processo de Gestão**.2015. 43f. Trabalho de Pós-Graduação Especialização em MBA em gestão Estratégica de Finanças e Controladoria- Universidade do ExtremoSul Catarinense – (UNESCO- Criciúma), 2015. [orientador (a): Porf. Esp. Leonel Luiz Pereira]Disponível em:
file:///C:/Users/Crs/Desktop/TCC%20CRIS/tcc%20bibliografia/Patr%C3%ADcia%20Tramontin%20Tonetto%20-%20controladoria%20na%20gest%C3%A3o.pdf: / Acesso em: 22 nov.2016.