

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Gisane Ferreira Vidal Ramos

**A função e a relevância da controladoria corporativa, como ferramenta de
administração institucional.**

**Além Paraíba
2020**

Gisane Ferreira Vidal Ramos

A função e a relevância da controladoria corporativa, como ferramenta de administração institucional.

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professora Orientadora: Tatiana Alves da Costa

Além Paraíba
2020

RAMOS, Gisane Ferreira Vidal

A função e a relevância da controladoria corporativa, como ferramenta de administração institucional.

Recursos Humanos

29 páginas

Bacharel em **Administração de Empresas** – Faculdade de Ciências Gerencias Alves Fortes – FACE-ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP.

Coordenador: Allan Lima Ferreira

Professora Orientadora: Tatiana Alves da Costa



Gisane Ferreira Vidal Ramos

A função e a relevância da controladoria corporativa, como ferramenta de administração institucional.

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACEALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientadora: Tatiana Alves da Costa

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 30 de junho de 2020

Dedicatória

Dedico esta monografia, a Deus. Pois, foi por sua interseção que surgiu pessoas e momentos no decorrer desde longo caminho, que me conduziu até aqui.

Agradecimento

Agradeço primeiramente a Deus por tudo. Aos meus familiares pela compreensão e apoio. Aos meus entes queridos e amigos, que rezaram e se alegravam por cada conquista. A FEAP, juntamente com o coordenador Allan Lima, os professores, a secretaria e todos os funcionários que de alguma forma contribuíram ao meu objetivo. A minha orientadora Tatiana Costa, pelo carinho e dedicação a mim e meu trabalho.

A todos meus amigos do curso, em especial aqueles que já faziam parte da minha vida antes mesmo de sermos colegas de turma, Adriana, Franciele, Érica e Léo.

Ao Léo Baião, que me falta palavras pra agradecer por tudo. Ao Júnior meu esposo, que me apoiou e ajudou em tudo que precisei. Enfim, obrigada a todos que contribuíram para o êxito, deste curso.

“Tudo posso naquele que me fortalece, tudo posso
em Jesus Cristo.”

Resumo

A controladoria tem um papel fundamental para as empresas, pois possibilita apoiar o gestor nas tomadas de decisões por meio de um sistema de informações eficaz. Esta monografia buscou por meio de pesquisas bibliográficas avaliarem o papel da controladoria nas empresas como ferramenta de gestão, enumerando etapas e as principais habilidades que um bom *controller* deve possuir para que suas informações possam ser precisas. O presente trabalho procura mostrar também o papel que a controladoria exerce no poder decisório para que as empresas consigam o máximo de eficácia. Vários autores foram abordados a respeito do assunto onde foram expostos alguns processos e habilidades necessárias para que um profissional seja qualificado como *controller*.

Palavras-chave: Empresa. Gestão. Controladoria.

Abstract

The controller has a key role for businesses because it enables support managers in decision-making through an efficient information system. This article sought through bibliographic research to evaluate the role of controllership in companies as a management tool, enumerating steps and the main skills that a good controller must have so that their information can be accurate. This article also seeks to show the role that controllership plays in decision-making power for companies to achieve maximum efficiency. Several authors were approached on the subject where some processes and skills necessary for a professional to be qualified as a controller were exposed.

Keywords: Company. Management. Controllership.

Sumário

Introdução	10
Metodologia.....	12
1 – Gestão Empresarial.....	Erro! Indicador não definido. 3
2 – Controladoria Corporativa	15
2.1 – Benefícios da Controladoria	17
2.2 – Vantagens e desvantagens da Controladoria	18
2.3 – O que, de fato, o <i>Controlles</i> faz?	19
2.3.1 – Sistema de informações	20
2.3.2 – Controle interno	21
2.3.3 – Principais objetivos do controle interno de uma empresa	22
2.3.4 – Relação entre Controle interno e Contabilidade: Porque estas áreas precisam atuar juntas.....	23
3 – A controladoria como ferramenta de gestão.....	25
4 – Análise e discussões	26
Conclusão	27
Referências Bibliográficas.....	28

Introdução

Deliberações corretas, procedimentos claros, superfluidades excluídas, são somente umas das benesses alcançadas, que uma Controladoria Corporativa pode conduzir a uma empresa. Controladoria Corporativa, certamente é uma coisa seria.

De acordo com dados do IBGE, (publicado no site g1.com, em 27.06.18), quase metade das empresas nacionais fecham as portas após os três anos de funcionamento. E, conforme estudos efetuados pelo SEBRAE (publicado no Portal SEBRAE, em 30.10.2017), o ponto nevrálgico para esse final prematuro é a falta de um bom planejamento, aliado ao desequilíbrio na gestão.

No Brasil, devido às circunstâncias, ouve-se falar muito na Controladoria Geral da União - CGU, órgão governamental de conhecimento da grande maioria do povo brasileiro, pois é o responsável no auxílio direto e imediato ao Presidente da República, no que se refere ao trato com o patrimônio público, como também, para o aumento da transparência dos atos governamentais, utilizando-se de atividades como: controle interno, auditoria pública, correção, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria.

Considera-se a Controladoria, atualmente, como um segmento da administração ou da contabilidade, podendo ser distribuída em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil. Entretanto, podem ficar sob o mando de um único gestor, geralmente chamado de *controller*, ou controlador.

Saliente-se que a Controladoria tornou-se muito importante, porque os tempos mudaram. Com a competitividade mais acirrada, e os constantes avanços tecnológicos, os consumidores estão cada vez mais exigentes e, para se destacar no mercado, a empresa necessariamente precisa desenvolver um planejamento estratégico, que atenda a essa nova demanda.

Assim, é indispensável prover os gestores de informes que lhes possibilitem deliberar com firmeza. Logo, a informação é componente essencial, provido aos administradores pela área intitulada Controladoria.

A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade (PADOVEZE, 2003, p.36).

Oliveira (1998) assevera que, as funções e atividades da Controladoria variam de empresa para empresa, em decorrência de fatores como o seu porte, a diversificação das

atividades, a centralização ou descentralização da administração e a quantidade de fábricas e filiais, dentre outros.

Metodologia

A elaboração deste estudo possui como resultado uma monografia. Fazendo-se necessário a sua definição que, em consonância com Lakatos e Marconi (1993, p. 151), é “um estudo relativo a uma temática determinada, com suficiente valor de representação e que observa a rigorosa metodologia. Avalia determinado assunto não somente em profundidade, porém em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins ao qual se destina”.

Compreende-se também que a monografia apresentada constitui um estudo minucioso de um determinado tema, com a finalidade de indicar os objetivos elencados e explicar de forma transparente a problemática que envolve o tema.

A metodologia utilizada na pesquisa, para alcançar os objetivos, será a pesquisa bibliográfica, conceituada por Lakatos e Marconi (1993, p. 43 e 44) como a “sondagem de toda a bibliografia já produzida, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”.

Dessa forma, busca-se, por meio desta metodologia, investigar nas fontes bibliográficas, assuntos que tratam sobre a relevância da Controladoria para a tomada de deliberações.

1. Gestão Empresarial

A peculiaridade nos dados advindos do conhecimento da controladoria garante a qualidade na administração perante as tarefas da elevada gestão, proporcionando um grande foco e coerência no sistema deliberativo.

A controladoria é basilar para comandar as engrenagens do sistema de programação e estimativa das empresas, pois se compreende a mesma como sendo o setor incumbido pela programação do esboço, constituição, execução e continuação do processo integrado de dados produtivos, de finanças e da contabilidade de certa instituição, com ou também sem fins lucrativos.

De acordo com Schmidt e Santos (2007, p. 54), as atividades essenciais do departamento de controladoria são:

Estabilizar e dar continuidade a um meio operacional com pontos a serem alcançados; administrar o risco de operações por meio de gestão dos processos; organizar, verificar e tratar o que se encontra disponível no processo informacional e que irá servir de estrutura para os gestores no sistema para a tomada de deliberações e verificação da organização das verificações exteriores que irão servir de ponte para o governo, investidores, autoridades financeiras, provedores e o público que tenha interesse nessas informações.

Por meio dos resultados obtidos, pode-se analisar o departamento de Controladoria como base essencial no que diz respeito ao Planejamento tático, tornando-se o incumbido pela otimização da economia da organização no que tange a procura de resultados satisfatórios; os quais se originam com base em deliberações dos administradores, executando a missão da instituição.

Os usuários das informações produzidas pela controladoria como os acionistas, investidores, e o governo constituem o grupo de usuários externos. Para estes a sociedade em geral possui seu interesse direto na liquidez, no que diz respeito ao grau endividamento e também no produto obtido pelas organizações. Também se busca dentro do meio ambiente uma melhor e mais efetiva responsabilidade social, com foco em assegurar o nível de postos de trabalho e a maximização dos setores econômicos locais, propiciando uma otimização social nos campos da “educação, saúde, lazer e meio-ambiente”.

O interesse do grupo de acionistas e dos investidores encontra-se principalmente em meio aos dados que melhoram e deixa mais transparente a análise de toda a liquidez, margem de risco e rentabilidade, além do pagamento de dividendos das tendências de aumento e visão futura da empresa. Já o foco das agências de regulação do governo volta-se aos dados relativos ao cumprimento da legislação, metodologias, formalizações contábeis,

pagamento de impostos e também meios de incentivos fiscais, estabelecimento de táticas e políticas de economia. Em se tratando dos credores, estes procuram verificar a saúde financeira da organização e também podem ter interesse direto no fluxo de caixa ou então na liquidez. Enquanto para eles os competidores acentuam interesse no lançamento de novos produtos, construções de novas unidades fabris, investimentos na informatização de processos e em sistemas informacionais e alterações em políticas de estocagem e também de créditos. Consideram que as informações que interessam aos fornecedores encontram-se nos níveis de estoque de cada material para proporcionar dados sobre quando será necessário repor determinado material e também sobre a liquidez da instituição empresarial. Já os clientes possuem o interesse em verificar se a empresa pode honrar com seus compromissos.

2. Controladoria Corporativa

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 e dedicação dos administradores dos departamentos (ALVES, 1993, p. 81).

Em consonância com Oliveira (1998, p.22), a Controladoria Corporativa, se bem estruturada, tem a capacidade de aperfeiçoar o desempenho dos administradores, proporcionando resistência e efetividade entre os setores, como exemplo o acompanhamento das decisões administrativas, contornando e direcionando possíveis problemas e descomplicando-os, com propostas e métodos resolutivos.

As inovadoras definições de gestão e gerência compreendem, no entanto, que a relevância e eficácia do departamento de controle interno deve estar habilitada a estruturar e também mitigar as informações importantes e trabalhar um esforço com a competência de influenciar nas deliberações dos administradores da organização (OLIVEIRA, 1998, p.20).

A Controladoria Corporativa vem conquistando papel relevante no seio das instituições, haja vista a elevada demanda de deliberações que os administradores precisam tomar, para que possam competir no mercado, considerando-se as constantes transformações pelas quais o setor passa. A Controladoria Corporativa tem como objetivo melhorar, sistematicamente, o desenvolvimento e a consolidação da empresa, adotando, para tanto, processos informacionais, processos de comandos internos, e planejamento em três níveis: programado, metódico e operante, pelo departamento contábil.

O desempenho administrativo está diretamente ligado ao propósito de aumento da riqueza patrimonial, da maximização dos ganhos da organização, e da lucratividade.

Logo, para se conquistar tais objetivos, a organização deve elaborar o seu organograma com departamentos e gestores distintos, delegando-lhes poderes, e oferecendo-lhes meios eficazes para que cada gestor, periodicamente, apresente relatório demonstrando os meios adotados e os resultados obtidos por cada setor.

O setor responsável pelas informações contábeis, também conhecidos como *accountability*, tem a responsabilidade do *controller* pela sua administração, vejamos:

[...] *accountability* configura o processo pelo qual se pode prestar contas da utilização de recursos obtidos, em detrimento das devidas obrigações que existem através do repasse de poder. As empresas devem possuir sempre boas práticas de governança corporativa e ajustes das normas de conduta, deixando sempre transparecer e permear os valores como a transparência, explanação contábil (*accountability*) e equidade em uma organização, o que decorre de sua parte estrutural como um todo (OLIVEIRA, 1998, p. 30).

A Controladoria Corporativa está presente em todas as operações empresariais, independente do porte da empresa, porém, podem existir características distintas de cargos e funções, nicho de mercado, quantidade de unidades, entre outras.

Nestes segmentos, a Controladoria Corporativa abarca quatro campos de atuação, a saber: o Departamento de Finanças, o Departamento Administrativo, o Departamento de Custos, Capital e Serviços e, também, o Departamento Fiscal ou Tributário. Cabendo-lhe a responsabilidade pelos projetos, sua estruturação e implantação, e a manutenção organizada de integração dos dados operacionais, financeiros e contábeis.

Porém, as organizações antes mesmo de realizar a contratação de um controlador devem focar com total atenção para a área e campo de atuação do profissional, haja vista que uma controladoria desorganizada poderá acarretar prejuízos consideráveis à organização. O *controller* deve possuir amplo conhecimento do segmento e da sua relevância no processo deliberativo, na organização dos relatórios, na construção das metas e de estratégias, conhecendo profundamente todos os setores da organização.

Em consonância com a explanação de Schier (2011, p.45), obrigações e definições inerentes às atuações do *controller* constituem-se da seguinte maneira:

Planificação: Definir através de um plano a organização para buscar atingir metas e objetivos;
 Controle: Otimizar de forma constante critérios avaliativos de desempenho buscando que os mesmos direcionem o agir de administradores de outros departamentos no desenvolvimento de suas atribuições proporcionando aos mesmos que o as metas reais de suas tarefas encontrem-se em consonância com o estabelecido;
 Informação: Tratar os dados para assim dispor dos mesmo em formato de informações gerenciais;
 Contabilidade: Organizar e trazer informações aos gestores sobre os custos ocorridos no interior da organização;
 Outras funções: Verificar todas as atividades que possuam ingerência sobre a gestão organizacional.

Sendo assim, Gomes (2010, p.17) caracteriza a Controladoria por meio de: “um grupo de instruções que se unificam em alicerces teóricos e também abstratos de ordenamento

produtivo, econômico, financeiro e de patrimônio, voltados aos comandos dos procedimentos de administração da organização”.

2.1 Benefícios da Controladoria:

A Controladoria para as empresas é de extrema importância. Segundo Paula (2019 apud IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário) uma das principais causas de falência de 42% das empresas e micro empresas é ocasionada pela falta de planejamento e pouca visão de mercado. Além disso, cerca de 14,43% das empresas são fracassadas pela complexidade de tecnologias de gestão disponíveis no mercado. Observa-se diante dessas informações que as empresas não possuem área de Controladoria ou profissional capacitado para dedicar a tal função.

Paula (2019), aborda que segundo pesquisa realizada pelo Sebrae a causa mortis das empresas nos seus primeiros 5 anos iniciais são ocasionadas pela falta de planejamento, sendo este o principal vilão para o fechamentos das portas. Nesta mesma pesquisa, observou-se que as empresas não planejam a pretensão de valor de lucro como também a quantidade de vendas necessárias para continuar seu funcionamento. Dessa forma, grande parte dos problemas enfrentados pelas empresas poderia ser evitada se fosse investido na área de Controladoria para que essa pudesse controlar o planejamento orçamentário necessário.

Para Paula (2019) a Controladoria está integrada na área de Ciências Contábeis, sendo responsável pelo controle orçamentário e administrativo de uma empresa. Além das questões ligadas a contabilidade e economia trabalham periodicamente com a administração das empresas. Tem intuito de facilitar o controle empresarial, visa apoiar e monitorar diversas áreas da empresa para melhor gestão empresarial. Em apenas um setor não concentradas todas as tomadas de decisões necessárias da empresa como também auxílio das informações que necessitam ser prestadas.

Segundo Paula (2019) existem dois tipos de Controladoria Contábil e Administrativa, sendo a primeira responsável pelo controle financeiro da empresa e das áreas relacionadas. A Controladoria Contábil capta os dados e fornece informações que serão utilizadas nas tomadas de decisões. Já a Controladoria Administrativa visa preservar o funcionamento da empresa e administra as áreas, considerando o orçamento da empresa como também seu objetivo.

Em relação às funções da Controladoria na empresa ela pode ingressar em várias áreas, porém vai depender do modelo de gestão e negócio de cada empresa. Uma das áreas

que a Controladoria pode ingressar é no planejamento estratégico que visa organizar as ações e a metodologia em longo prazo para buscar bater as metas e os objetivos da empresa (PAULA, 2019).

As empresas precisam entender as necessidades de sua organização e assim se estruturar se remetendo a quem responde e sua autoridade. A Controladoria pode agir em diversas áreas da empresa e servir também de apoio estratégico para presidência.

Segundo Paula (2019) a Controladoria é importante no sentido de contribuir nos processos decisórios do responsável pela empresa ou diretoria e assim contribuiu para um planejamento estratégico e processo organizacional mais eficiente e ágil. No processo organizacional da empresa, é possível, por exemplo, buscar informações que podem auxiliar na gestão dos planejamentos e pode tornar possível alcançar o objetivo da empresa.

Em resumo, a Controladoria auxilia em todas as áreas para que as mesmas possam ter bom desenvolvimento e desempenho para uma direção correta em busca de alcançar seus objetivos, sejam eles econômicos ou financeiros. Como também pode ser caracterizado como central de dados e informações seguras da empresa. E assim, a Controladoria garante um bom funcionamento da empresa, controlando os gastos e custos e investimentos necessários para um bom empenho da organização.

2.2 Vantagens e desvantagens da Controladoria:

A Controladoria, assim como os outros setores de uma organização tem suas vantagens e desvantagens. Sua principal vantagem é de fornecer ao gerenciamento a segurança e a consistência das informações financeiras, o que permite aos administradores entender melhor seus processos e potencialmente fornecer feedback sobre esses dados no ambiente em que as informações são implementadas para que ele possa monitorar e controlar decisões e processos. Quando as ações são executadas de acordo com os padrões de controle estabelecidos, a organização controladora ainda pode fornecer soluções para os problemas identificados e os gerentes podem obter as informações necessárias para tomar as decisões mais apropriadas.

Uma posição perfeita do controlador pode ajudar a melhorar a eficiência do gerenciamento total da organização. Ao planejar, organizar e controlar todos os riscos e custos, também ajuda a atingir as metas estabelecidas e a garantir a continuidade dos negócios da empresa. Como desvantagem, pode-se mencionar que os funcionários têm uma visão

limitada da organização e que é difícil atribuir responsabilidade por resultados positivos e negativos.

Inúmeras pessoas confundem as competências do *controller* com as competências da auditoria interna, face às semelhanças de atuação, porém, a função do setor de controle interno, no que refere ao campo de atuação, jamais deve ser comparada às competências da auditoria.

Entretanto, ambas são relevantes na busca de um melhor desempenho operacional, buscando o melhoramento do resultado institucional.

2.3 O que, de fato, o *Controller* faz?

É o profissional que cuida da área de controle, que pode ser interno ou terceirizado. Em quaisquer dos casos, o objetivo é otimizar, sobretudo, o setor financeiro, assim como os demais setores corporativos.

Como nos ensina Nascimento (2010), vejamos:

(...) O entendimento global da forma de agir empresarial, propicia ao departamento o mais adequado exercício, pois demanda do mesmo o exercício de uma ascendência relativa voltada aos outros profissionais, em razão do mesmo ser procurado por estes outros ao passo em que vierem a precisar de um apoio deliberativo o qual venha a afetar a organização e suas finanças (NASCIMENTO, 2010, p.246).

Para o desempenho da função, é essencial que o *controller* conheça profundamente todos os processos organizacionais. E, a partir dos dados coletados, conseguirá aprimorar a desempenho empresarial, traçando, assim, estratégias específicas, que ajudarão a melhorar os resultados econômico-financeiros. É a gestão conhecida como *data driven*.

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. (PEREZ JUNIOR, 1995, p.35)

Nesse sentido, é essencial conhecer as áreas nas quais esse profissional deve ter domínio. Que podem ser distribuídas em 6 setores, segundo publicado no site da Vexia, em 20.03.2018, a saber:

1. Contabilidade, principalmente para desenvolver o planejamento tributário;

2. Economia, para compreender os conceitos do setor;
3. Administração, setor que fornece ferramentas, técnicas e conceitos relativos à gestão;
4. Estatística, que facilita a análise de dados;
5. Direito, para conhecer a legislação e garantir o *compliance* (conformidade);
6. Matemática, que viabiliza a relação de cálculos diversos, inclusive de metas e dados empresariais.

No caso concreto, simplificando quais as atividades inerentes ao *controller*, podemos citar as seguintes: organiza, planeja e desenvolve ações a partir da análise de dados relevantes. Tais informações correspondem a diferentes departamentos, sobretudo ao setor financeiro.

Em síntese, esse profissional realiza a controladoria contábil e fiscal, monitora todos os dados, com essas informações, elabora o planejamento tributário e, ainda, acompanha a área financeira, inclusive os orçamentos, os fluxos de caixa, entre outros, garantindo com essas ações a saúde financeira da organização.

De igual importância para o bom desempenho do dia a dia do profissional, é a elaboração de relatórios gerenciais, documentos fundamentais no auxílio para as tomadas de decisões, pois permitem ao gestor adotar novas estratégias, objetivando melhorar os rendimentos do negócio.

Convém salientar que o melhoramento do desempenho organizacional, perpassa pela produtividade, pelo aumento da satisfação dos colaboradores e de clientes, pela qualidade do produto, dentre outros. Portanto, é de suma importância que o *controller* consiga analisar constantemente as tendências mercadológicas, como também, os movimentos da economia.

2.3.1 Sistemas de Informações:

O *controller* eficaz, tem por obrigação conhecer os sistemas de informações, sobretudo os contábeis, tendo em vista que a grande maioria das decisões derivam destes. De acordo com Padoveze (2004, p. 19), “a contabilidade tem sido a base principal e mais eficaz para o fornecimento de informações dentro das organizações, pois o método das partidas dobradas traz a lógica para todos os fatos ocorridos nos períodos”.

Pode-se afirmar que, quando nos referimos aos sistemas de informações, referimo-nos da empresa como um todo, ou seja, da sua estrutura, dos seus setores e departamentos, enfim, de todos os setores que venham a prover informações ao *controller*.

Apenas a soma dinâmica do desempenho de cada uma das áreas é que irá proporcionar o pleno desempenho global, e quando alcançado, mostrará que a controladoria está cumprindo o seu papel, qual seja, concretizar a sua tarefa, segundo Nascimento (2010), a saber:

Apenas a reunião dinâmica da performance de cada departamento é o que irá propiciar o elevado desenvolvimento estratégico, e ao passo que seja alcançado, encontrar-se-á a controladoria de forma a concretizar a sua tarefa, qual seja, maximizar resultado dos ganhos empresariais (NASCIMENTO, 2010, p. 49).

Os sistemas de informações podem ser considerados ferramentas gerenciais relevantes, pois permite, por meio de informações precisas, a transformação desses dados em estratégias que demandem competitividade e, por consequência, o lucro, entretanto, para alcançar tais objetivos, faz-se necessário que a organização modernize-se, acompanhando de perto a evolução tecnológica, possibilitando, assim, maior velocidade na chegada das informações aos gestores.

De acordo com Nascimento (2010), a concepção de uma dinâmica tecnológica contínua, pode oferecer oportunidades de negócios para a empresa, ao mesmo tempo em que sua ausência pode também ameaçar as suas atividades, pois uma tecnologia nova desencadeia forças que provocam mudanças nos valores dos consumidores de bens e serviços que ela produz, a saber:

O ponto de vista ininterrupto de um progresso de transformações de ordem tecnológica propicia grandes espaços de novas oportunidades para a instituição, ao passo em que a falta pode por em risco as suas movimentações, haja vista que uma moderna técnica vem a romper forças que proporcionam transformações em meio aos valores de usuários de produtos e serviços no qual a mesma venha a produzir (NASCIMENTO, 2010, p.73).

A rotina de um *controller* deve ser estruturada no conhecimento dos sistemas contábeis, e pelo cruzamento de informações para que, assim, possam ser fornecidas com uma maior precisão.

2.3.2 Controle Interno:

A implantação de um Controle Interno reduz os riscos no dia a dia da empresa. É a forma mais eficaz de tornar o gerenciamento do processo seguro, intensificando, assim, a distinção da empresa.

Faremos citação ao conceito apontado pelo Prof. Willian Attie (1998), que estabelece mais amplamente o propósito do controle, dentro das organizações, vejamos:

Essa proposta institucional de organização, não propicia somente mais segurança, como também atua como orientação para o trabalho do contador e do auditor. Assim, facilita a emissão de relatórios afirmativos que servirão, de fato, para a segurança e para o incremento do empreendimento.

O plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 1998, p.112).

Independentemente do tamanho do negócio, garantir o conjunto de regras e normas, como também, as políticas internas são procedimentos fundamentais para a manutenção da organização. Ressalte-se que pequenas e médias empresas refletem, atualmente, uma parcela considerável da economia nacional, tendo em vista que as prosperidades dessas empresas são cada vez mais expressivas, mesmo diante de um grave cenário de crise.

Para Oliveira, Perez Jr. et al (1998, p. 71) o controle interno deve ser devidamente analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades da empresa, seu tamanho e cultura própria, diversidade de negócios, dimensão geográfica, bem como nas áreas operacionais.

Já para Crepaldi e Crepaldi (2014, p. 71 e 72) o controle interno deve fornecer segurança quanto à consecução de objetivos como confiabilidade e rapidez nas informações, obediência às leis e regulamentos e eficácia e eficiência de operações.

Desta forma, torna-se imperativo o papel do gestor, em providenciar para que um controle interno seja constituído, para que intervenha na melhor organização dos processos, estimulando, por consequência, o crescimento da empresa.

A atuação do controle Interno, decerto reduz os riscos no dia a dia da empresa, sendo o responsável em dar sequência à sucessão de transações efetivadas pela corporação, elaborando informações precisas que favorecem o aperfeiçoamento da gestão, nos resultados dos processos produtivos.

2.3.3 Principais objetivos do controle interno de uma empresa:

- a) Checar a autenticidade dos informes e dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais da empresa;
- b) Prevenir contra fraudes e gerar possibilidades de que elas sejam rapidamente identificadas, possibilitando, assim, sua correção e a tomada de medidas cabíveis;

c) Identificar erros de processo e desperdícios, criando um processo uniforme, além de corrigir os registros e as operações internas;

d) Gerar relatórios que estimulem a melhoria dos processos produtivos, estimulando o melhoramento do trabalho;

e) Garantir a segurança de todos os ativos e demais questões vitais para a empresa, resguardando-a, com isso, contra a possibilidade de fraudes, erros, e de falência.

2.3.4 Relação entre Controle Interno e Contabilidade: porque essas áreas precisam atuar juntas:

A contabilidade deverá proceder de modo frequente, para assegurar-se da autenticidade das informações, certificando-se que a liquidez financeira e contábil, esteja funcionando tranquilamente o ambiente organizacional. Pois, sem informações reais e coerentes, esse trabalho não surtirá efeito, trazendo, ao contrário, malefícios para a empresa.

Desta forma, o mais prudente, é que o controle interno deve ser criado, e seu funcionamento se dê junto ao departamento de contabilidade, garantindo, assim, a segurança no fornecimento dos dados dos ativos, para a tomada das decisões vitais para a organização.

Saliente-se que, a implantação de um controle externo, sem dúvida, é uma das mais importantes etapas do processo administrativo, pois a empresa estará vigilante contra erros e ações fraudulentas, sendo capaz de identificá-las com bastante antecedência.

O controle interno tem por função, segundo Crepaldi e Crepaldi (2014) promover a eficiência e a eficácia operacional, evitar fraudes, erros e crises dentro da organização, e por estar diretamente relacionado com as demais funções do processo administrativo (planejamento, organização e direção), representa um reflexo de todas as demais funções administrativas, assegurando, medindo e avaliando os resultados das ações empresariais.

A existência e o bom funcionamento de um sistema de controle, devidamente auditado, pode evitar a empresa elevados custos com fraudes, erros, e omissões, pois um gestor munido de um bom controle interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir eficácia almejada. (CREPALDI E CREPALDI, 2014, p.72)

Com efeito, um bom controle interno identifica desvios, caso existam e, aponta, também, prováveis alternativas para repará-los. Para tanto, serão utilizadas três etapas indispensáveis predito em um controle interno bem estruturado:

- ❖ A previsão das tarefas: momento em que acontece o planejamento;
- ❖ A execução dessas tarefas: quando elas são postas em prática;

❖ A mensuração: quando acontece uma profunda análise dos resultados obtidos. Nesse momento também pode ser revisto e aprimorado o processo de controle interno.

Como se pode afirmar, um bom Controle Interno reduz, sobremaneira, os riscos diários que a empresa possa correr, assegurando-lhe, portanto, a saúde financeira e a consolidação do negócio.

3. A Controladoria como Ferramenta de Gestão

As condições relativas à atividade empresarial estão em constante transformação. Verifica-se que existem inúmeras forças que atuando e transformando o mundo: a modificação da estrutura demográfica; a maximização tecnológica; a globalização; a preocupação relativa ao meio ambiente; e o grande impacto nas mudanças de governa no que diz respeito à sociedade. Quanto às organizações empresariais, estas terão um futuro definido através de seu capital intelectual e por intermédio também de uma nova estrutura influenciada através da tecnologia.

Uma organização sem o devido planejamento e carente de um controle eficiente estará incorrendo no risco de se transformar-se em uma folha sem conteúdo a qual se move pelos anseios dos ventos da concorrência. Dessa forma a Controladoria possui como foco o acompanhamento das demandas dos gestores, para que ocorra a evolução em conjunto, visando coordenar todo processo de tomada deliberativa, para que o *controller* não apenas seja tão somente um organizador de livros, e sim um profissional que atua, organiza relatórios, cuja finalidade é evidenciar os formatos mais claro possíveis dos fatos relatados à administração.

A área de planejamento e controle de uma empresa é a responsável por nortear o planejamento estratégico, gerenciar orçamentos e também dar suporte a gerentes de outros setores para uma melhor tomada deliberativa.

A controladoria vem a coordenar e também gerenciar o trabalho desse departamento, garantindo que os mesmos tenham sucesso em suas tarefas e produzam os resultados almejados.

De acordo com Kanitz (apud SCHMIDT, 2002, p. 21), o trabalho da Controladoria não mais se limita a gerir o sistema contábil empresarial. Explica que, por isso, os saberes de contabilidade ou finanças já não supremas otimizações de suas performances.

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, à luz de cada um dos seus campos de conhecimento, um imenso volume de informações necessárias ao cumprimento da função controladoria. (KANITZ apud SCHMIDT, 2002, p. 21).

No total, a controladoria atua como um setor estratégico com inúmeras responsabilidades gerenciais, pois, consolidando dados e dando suporte à administração, garante que todas as áreas do negócio sejam bem gerenciadas e eficientes e que, além disso, os diretores e o CEO conduzam bem a empresa.

4. Análise e Discussões

Portando é evidente que ao se utilizar a controladoria para otimizar a gestão o empreendedor irá ter melhores resultados e ganhos, refletindo a organização dos processos com a correta aplicação dos recursos empresariais disponíveis.

Vale ressaltar também que ao adotar um processo de controladoria eficaz o empresário estará melhorando a prestação de contas junto aos governos e seus mecanismos de cobrança de impostos, evitando assim que imprevistos ocorram.

Conclusão

Portanto é possível concluir que controladoria é a base na qual as atividades e operações de uma entidade descansam; isto é, que as atividades de produção, distribuição, financiamento, administração, entre outras, são regidas pelo Controle Interno; Além disso, é um instrumento de eficiência e não um plano que fornece um tipo de regulamento policial ou caráter tirânico.

Sendo assim, a Controladoria detém um papel de grande importância, no interior de uma empresa, pois é ela que evidencia, por meio de relatórios, para alta administração a situação das finanças empresariais; é a mesma quem abastece com dados e informações; que estuda e analisa, evidenciando os pontos que põem em risco ou minimizam a rentabilidade empresarial.

Logo o melhor sistema de Controle Interno é aquele que não prejudica as relações empresa-cliente e mantém as relações de líderes e subordinados em um alto nível de dignidade humana; sua função é aplicável a todas as áreas de atuação do negócio, sua efetividade depende da administração obter as informações necessárias para selecionar dentre as alternativas e aquelas que melhor atendam os interesses da entidade.

Destarte, o foco principal do trabalho foi trazer a lume a forma como a controladoria desempenha suas funções dentro das organizações provendo com dados relevantes os departamentos e de qual forma os mesmo são aplicados pela gestão em deliberações mais assertivas, além de enfatizar sua relevância em trabalho conjunto com os demais setores.

Para finalizar destaca-se que o planejamento tem ganhado relevante ênfase, haja vista que este possui como produto a alocação empresarial na melhor posição, utilizando o máximo de proveitos e benefícios que apresentem. No que tange o controle, este busca uma implementação das estratégias, e garante que as tarefas estão sendo desenvolvidas com eficiência. A informação é essencial para a tomada deliberativa, e a qualidade das informações embasa diretamente a tomada de decisão. Um sistema de informação coerente e eficiente é sucesso certo.

Referências Bibliográficas

ALVES, Osmar de c.; FISCH, Sílvio; MOSIMANN, Clara Pelliuginello. **Controladoria seu papel na administração de empresas: um enfoque e sistemas de informação contábil**. São Paulo: Daufsc, 1993.

ATTIE, William. Auditoria: **Conceitos e Aplicações**. 3. ed., São Paulo: Atlas S.A., 1998.
BERTOLDI, Kilian K. T; OLIVEIRA, Rosane. F. **CONTROLADORIA**. Florianópolis, janeiro de 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial, teoria e pratica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014 LISBOA, Ibraim: GLOBO - Em três anos, 341,6 mil empresas foram fechadas no Brasil, aponta IBGE. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/em-tres-anos-3416-mil-empresas-foram-fechadas-no-brasil-aponta-ibge.ghtml>>. Publicado em 27 de junho de 2018, acessado em 05 de junho de 2020.

GOMES, Carolina T. S; RIBEIRO, Fabiana F. **O papel da controladoria no processo de gestão: um estudo de caso em uma siderúrgica**. Volta Redonda, 19 de dezembro de 2014.

GOMES, Sônia Maria da Silva (org.). **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufa, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4º ed. p. 43 e 44.

NASCIMENTO, Reginato Luciane, Auster Moreira. **Controladoria instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís, **Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil**. São Paulo, 2004: Atlas.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Cultura Organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão**. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. Atibaia, 2003.

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

SANTOS, P. C. C. dos; MARTINS, D. G. de L. **A importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira**. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 18, n. 2, p. 295-309, jul./dez. 2017.

SANTOS. **Controladoria Estratégica: Textos e Casos Práticos com Solução**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006. (Coleção Resumos de Contabilidade, 17).

SANTOS, P. C. C. dos; MARTINS, D. G. de L. **A importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira**. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 18, n. 2, p. 295-309, jul./dez. 2017.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2011.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

SEBRAE - **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**, publicado em 30 de outubro de 2017. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26>>, acessado em 07 de junho de 2020.

VEXIA - **Entenda tudo sobre controladoria e a importância para sua empresa**, publicado em 20 de março de 2018. Disponível em <<https://vexia.com.br/pt/entenda-tudo-sobre-controladoria-e-a-importancia-para-sua-empresa/>>, acessado em 07 de junho de 2020.