**FACULDADE BATISTA / IPEMIG**

**PAULO DA SILVA PINHO**

**A CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**COMO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARA UMA GESTÃO EMPRESARIAL DURADOURA**

**BELO HORIZONTE – MG**

**2020**

**PAULO DA SILVA PINHO**

**A CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**COMO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARA UMA GESTÃO EMPRESARIAL DURADOURA**

(Artigo Científico)

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Batista / IPEMIG como pré-requisito para obtenção do título de especialista em: Controladoria e Finanças.**

**BELO HORIZONTE – MG**

**2020**

PINHO, Paulo da Silva. **A Controladoria e Finanças como ferramentas estratégicas da Administração para uma gestão empresarial duradoura.** Belo Horizonte: Faculdade Batista / IPEMIG, 2020. Especialização em Controladoria e Finanças.

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo apresentar a Controladoria como uma ferramenta estratégica capaz de promover uma gestão duradoura para a empresa. Para tanto, elaborou-se uma metodologia aplicada para fundamentar as argumentações a favor dessa atividade administrativa. O entendimento passa pela conceituação da Controladoria, suas origens na história contábil e empresarial, passando pela sua importância face à globalização da economia. Em seguida, a exposição de sua missão e papel, posiciona seu lugar no mundo corporativo e nos grandes empreendimentos, evidenciando a relevância de suas contribuições para o sucesso dos negócios. Como parte intrínseca em relação à Controladoria, a área de Finanças é apresentada para uma melhor compreensão de suas atividades e a exposição de sua relação com a mesma, abrindo caminho para um entendimento mais sólido de sua mútua influência. A definição e desenvolvimento da temática de ferramenta estratégica, a qual é o cerne desse artigo, são apresentados estudos científicos que corroboram com o posicionamento de prestígio que a Controladoria tem nas organizações. São delineados os pontos em que a gestão empresarial é beneficiada pela Controladoria em relação ao planejamento, organização, direção e mensuração. Para um entendimento ainda mais assertivo, são apresentadas diversas ferramentas utilizadas pela Controladoria, às quais são relacionadas com suas principais atividades e a divisão de processos envolvendo as funções de gestão. Finalizando o conteúdo do artigo, o tópico das funções da Controladoria é relacionado, iniciando com uma explanação oportuna da diferença entre contabilidade financeira e gerencial. Prosseguindo, as funções propriamente ditas, em número de nove, são relacionadas e definem uma importante característica: são funções somente da Controladoria, não pertencendo a toda organização.

**Palavras-chave:** Gestão, Controladoria, Finanças.

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO 5**

**2 DESENVOLVIMENTO 6**

**2.1 Metodologia Aplicada 6**

**2.2 Fundamentação Teórica 6**

2.2.1 Definições - O que é Controladoria? 6

2.2.2 Origem da Controladoria 7

2.2.3 A importância da Controladoria na globalização da economia 8

2.2.4 Missão da Controladoria 9

2.2.5 Papel da Controladoria 10

2.2 6 Papel do Controller 11

2.2.7 Finanças 12

2.2.8 Relação entre Controladoria e Finanças 13

## 2.3 A Controladoria como Ferramenta Estratégica da Administração 14

2.3.1 Dimensionamento científico da Controladoria 14

## 2.3.2 A Controladoria e a Gestão Empresarial 15

## 2.3.3 Ferramentas da Controladoria 16

2.3.4 Funções da Controladoria 17

2.3.5 Gestão duradoura 19

**3 CONCLUSÃO 19**

**4 REFERÊNCIAS 20**

**1 Introdução**

Este artigo acadêmico tem o propósito de demonstrar, através de um conteúdo fundamentado, como a Controladoria consiste em uma ferramenta estratégica que promova a gestão duradoura numa organização.

Como justificativa para tal empreendimento, a necessária compreensão de como a área da Controladoria numa empresa pode garantir a longevidade de seus negócios, possibilitará que os colaboradores internos e os atores externos dêem a contribuição que cabe a cada um, de modo a concretizar essa garantia.

Nesse artigo, serão apresentados tópicos estruturados em dois seguimentos os quais são a Fundamentação Teórica e a Controladoria como Ferramenta Estratégica da Administração:

Serão abordados na Fundamentação Teórica:

* Definições - O que é Controladoria? – uma conceituação abrangente;
* Origem da Controladoria – na história e nas corporações, como surgiu;
* A importância da Controladoria na globalização da economia – um dos maiores desafios para seus gestores;
* Missão da Controladoria – a qual evoca a tarefa árdua de garantir o sucesso;
* Papel da Controladoria – posicionando suas responsabilidades frente aos setores diversos que compõe uma organização;
* Papel do *Controller* – definindo seu lugar no topo da gestão gerencial;
* Finanças – seu papel intrínseco de fornecer dados para análise e relatórios;
* Relação entre Controladoria e Finanças – fornecendo pontos positivos e negativos em um panorama geral da empresa;

## Serão abordados em Controladoria como Ferramenta Estratégica:

* Dimensionamento científico da Controladoria – uma fundamentação ímpar;

## A Controladoria e a Gestão Empresarial – uma relação mútua para planejar, organizar, dirigir e mensurar;

## Ferramentas da Controladoria – para executar a gestão na empresa;

* Funções da Controladoria – às quais são de sua total exclusividade;
* Gestão duradoura – confirmando a missão da Controladoria.

O artigo finaliza com a Conclusão, evidenciando a garantia e manutenção da gestão duradoura e as referências consultadas para fundamentar este artigo.

**2 Desenvolvimento**

**2.1 Metodologia Aplicada**

A metodologia aplicada ao presente artigo foi baseada numa explanação da fundamentação teórica que embasa o entendimento do que vem a ser a Controladoria numa organização. Essa parte teórica compreende a conceituação da Controladoria, bem como sua origem histórica, seu papel e missão no mundo globalizado, sua relação intrínseca com as Finanças empresariais e, não menos importante, o imprescindível papel do *Controller*, que é o profissional credenciado para comandar todo o processo da Controladoria.

Embora, na fundamentação teórica, sejam mencionados argumentos que apresentam a Controladoria como ferramenta estratégica, um tópico exclusivo foi dedicado para aprofundar, com bases científicas, a demonstração detalhada dessa característica inerente a ela, como uma ferramenta estratégica para uma gestão duradoura.

Para fundamentar o presente artigo, utilizou-se de ampla Bibliografia em livros, artigos científicos, monografias e dissertações de mestrado para comprovar a temática desenvolvida e consolidar a construção de seu conteúdo.

O entendimento e a assimilação da argumentação apresentada são plenamente suficientes para constatar a veracidade do tema em exposição.

**2.2 Fundamentação Teórica**

**2.2.1 Definições - O que é Controladoria?**

Segundo Bruni & Gomes *apud* Orleans Martins (2005, p.16) ensina que a Controladoria “tem a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores, colaborando assim para a busca pela eficácia da empresa e de suas subdivisões, levando-se em conta o aspecto econômico."

Para Reis (2014, p. 6) "A Controladoria é a área da empresa responsável por projetar, atualizar e garantir a eficiência e confiabilidade dos mecanismos que dão suporte à implantação da estratégia."

Cintra *et al* (2014, p. 3) citando uma outra conceituação diferente, define que:

A controladoria é uma importante aliada da gestão das empresas. É ela quem irá reunir e analisar os dados de todos os departamentos da empresa, em especial da contabilidade, e transformá-los em relatórios que serão usados por gestores nas tomadas de decisões.

Pode-se notar nessas diferentes definições de Controladoria que os autores partilham de formas diferentes de pensar sobre o mesmo tema. No entanto, existem dois pontos em comum que todos eles mencionam: primeiro, a Controladoria processa uma gama complexa de dados contábeis e oriundos de outros departamentos, reúne esses dados em relatórios detalhados e os disponibiliza para análises. Segundo, com base nesses relatórios, a alta direção e os membros da governança corporativa podem tomar decisões estratégicas para garantir a perpetuação das atividades empresariais da companhia. A partir daí deriva-se a importante contribuição da Controladoria no papel de ferramenta estratégica de gestão da Administração empresarial.

**2.2.2 Origem da Controladoria**

As origens da Controladoria remontam ao início do século XX. Segundo Bruni & Gomes (*ibidem*, p. 16), durante a Revolução Industrial, muitas empresas entraram em processo de fusão, o que originou grandes corporações empresariais que apresentavam estruturas verticalizadas, crescendo fortemente e sendo organizadas em divisões e departamentos.

Essa nova e complexa estrutura empresarial demandou por parte dos acionistas e gestores, a centralização do comando e controle de toda a corporação que se espalhava rapidamente pelos Estados Unidos e em outras nações.

Bruni & Gomes *apud* Figueiredo e Caggiano (2004), expõe que ocorreu um aumento contínuo do volume de informações das atividades empresariais, bem como de sua complexidade, ampliando o conceito da Controladoria em que constata que "acaba se focando em zelar pela continuidade e progresso da empresa, assegurando a otimização do resultado global. Surge, assim, a definição da missão da Controladoria, como área de atuação dentro das empresas."

De acordo com Souza Francisco *et al*, *apud* Tung (1997):

A controladoria surgiu para ampliar e disseminar o entendimento do processo de gestão, identificando a razão de ser de uma organização e quais fatores estão contribuindo ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações, de forma que se assegure a continuidade do negócio pela geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

Observa-se o enfoque na apresentação da Controladoria como uma ferramenta extremamente útil para a gestão empresarial.

Conforme Araújo *et al* (2018, p. 3):

A controladoria como departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa, é considerada por muitos como o atual estágio evolutivo da contabilidade (OLIVEIRA, MULLER; NAKAMURA, 2000; OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR, SILVA, 2011; SOUZA, BORINELLI, 2012; YORHITAKE,2012).

Percebe-se claramente que a Controladoria se consolidou oficialmente como uma gestora imprescindível na perpetuação do negócio empresarial.

**2.2.3 A importância da Controladoria na globalização da economia**

A Controladoria, como exposto no subitem anterior, alcançou o mérito de instrumento de valor inestimável para tomada de decisões pela alta administração das grandes corporações. Desse modo, sua importância para uma gestão de nível mundial também conquistou seu lugar como ferramenta estratégica e seu contínuo refinamento disponibilizou informações cruciais para que decisões fossem e sejam assertivas, corroborando com a realidade de sucesso e consolidação de grandes marcas e conglomerados empresariais no mercado mundial.

Nessa perspectiva, Fanhani (*ibidem*, p. 1) em sua dissertação para mestrado, constata que

A nova ordem econômica verificada nas últimas décadas passou a requerer presença forte e marcante de líderes financeiros como apoio ao processo de tomada de decisões, visto que seu envolvimento tornou-se fator diferencial no desempenho financeiro das empresas.

Essa constatação, por si só, demonstra o nível da importância da Controladoria, executada pelos citados líderes financeiros, em apoio à tomada de decisões.

Fanhani (*ibidem*, p. 1) prossegue em sua argumentação, evidenciando três fatores de grande relevância para a importância da Controladoria: os investimentos executados no mundo, o aumento do risco das empresas e a ampliação da complexidade econômica; juntos, esses fatores, combinados com a constante pressão para elevação de lucros "contribuíram para que a Controladoria se destacasse, entre as áreas de suporte, como parceira de negócios e provedora de informações relevantes à gerência e à alta administração das empresas." Isso explica, sucintamente, o sucesso obtido por inúmeras empresas feitas para durar.

Como uma forma de demonstrar essa incrementação da importância da Controladoria, Fanhani (*ibidem*, p. 33 e 34) relaciona as características principais que consolidaram a relevância dessa ferramenta da administração:

a) aumento da complexidade industrial nas empresas;

b) surgimento de conglomerados e grandes corporações;

c) aumento das relações e transações internacionais;

d) impacto da globalização e a internacionalização de capitais;

e) maior exigência de altos executivos em obter informações financeiras relevantes de forma mais rápida e concisa, ao mesmo tempo que se preservam e sofisticam as boas práticas de negócios da empresa;

f) aumento da velocidade de resposta às necessidades identificadas e às oportunidades surgidas.

**2.2.4 Missão da Controladoria**

Geralmente, ouve-se falar em missão das empresas, como parte conjunta dos valores e visão que as mesmas definem como norteadoras de sua existência. No caso de uma área particular, mas de importância vital, a definição de uma missão mais específica indica uma orientação para excelência em sua execução.

Campos (2002, p.37) em sua dissertação de mestrado, cita Catelli (1999:372) no qual sintetiza a missão da controladoria: "Assegurar a Otimização do Resultado Econômico da Organização". O que esclarece muito apropriadamente a responsabilidade inerente a essa área estratégica de atuação.

Conforme Bruni & Gomes (*ibidem*, p. 41, *apud* Guerreiro, 1989) lembram que a missão de uma empresa tem a ver com seu modo de atuação, independente das condições ambientais do momento e de suas condições internas, solidificando um caráter permanente de seu modus operandi.

Ainda segundo Bruni & Gomes (*ibidem*, p. 41, *apud* Figueiredo e Caggiano, 2004), diante dos novos desafios da Administração, surge a Controladoria “com a finalidade de, através de informações adequadas, auxiliar o processo decisório, colaborando com os gestores da busca da eficácia gerencial.“ Assim, a missão da Controladoria “seria de zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.” (*ibidem*, p. 41).

**2.2.5 Papel da Controladoria**

Fanhani *apud* Meireles (1994) expõe que o papel da Controladoria terá efeito havendo a implantação de um sistema de informações que possibilite acesso às mesmas pelos usuários financeiros e não-financeiros. E esse acesso precisa ser formalizado e normatizado de modo claro e com os perfis de acesso definidos conforme o nível de privilégios de cada cargo.

O quadro abaixo mostra um esquema do fluxo que pode representar um Sistema de Informações, conforme é referenciado por Fanhani ao autor Meirelles, que o descreve em “Informática - Novas Aplicações com Microcomputadores.”

QUADRO 1 - Fluxo do Sistema de Informação para tomada de decisões.

**Sistema de Informação**

**ADMINISTRAÇÃO**

**Fonte**: Fanhani (1998, p. 36)

Com base nesse quadro, Fanhani (*ibidem*, p. 39) esclarece que a definição de um Sistema de Informações precisa ter a participação da Controladoria, pois é “devido à forte dependência que existe na forma como as informações serão originadas e registradas ao longo da cadeia de processos (sejam produtivos, de suporte ou comerciais).”

Essa constatação se fundamenta no fato de que as informações produzidas causam impacto direto na elaboração do conteúdo dos relatórios gerenciais, os quais são disponibilizados para a própria empresa, norteando a tomada de decisões. E isso é mais significativo, quando nos referenciamos à precisão dos dados processados, à velocidade e valor em que as informações são elaboradas, que estarão novamente à disposição da gerência para direcionar tomada de decisões e monitorar o controle das operações na empresa.

**2.2.6 Papel do *Controller***

No que se refere ao papel do *Controller*, Fanhani (i*bidem*, p. 35) aponta que, numa economia globalizada, o fluxo das informações deve ser mais rápido em todos os setores da organização, de dentro para fora e, sobretudo, de fora para dentro, pois são imprescindíveis para a manutenção do negócio empresarial. A autora, então, define que o *Controller* “deve, portanto, ser o facilitador do processo de definição e implementação de sistemas de informações altamente confiáveis e velozes.”

Fanhani (*Ibidem*, p. 37) cita de forma magistral: "Administração é converter informação em ação." Uma responsabilidade de todos os envolvidos na gestão diária de absorção, processamento, refinamento, distribuição e aplicação das informações.

Assim, Fanhani evidencia e sintetiza o papel do *Controller*:

Na condição de detentor de valiosas informações, tanto no plano tático como no plano estratégico das empresas, o *Controller* será uma função-chave na Sociedade de Conhecimento, combinando informações e tecnologia rumo à Era Digital, no papel de facilitador na agilização e divulgação do fluxo de informações existente nas empresas. (*ibidem*, p. 37)

Cita-se outras funções importantes do *Controller*, conforme Fanhani (*ibidem*, p. 37, 38, 40 e 56):

* Reconhecimento dos pontos fracos na forma em que são apresentados e utilizados os relatórios financeiros, geralmente com excesso de detalhes e linguagem técnica não inteligível para a maioria dos membros da empresa. Deve-se, portanto, inovar constantemente no aprimoramento dos relatórios.
* O *Controller* deve ser um profissional com altíssima competência técnica, aplicada à contabilidade e finanças, com ampla visão e conhecimento dos negócios da empresa, monitorando seus objetivos, assimilando as ações táticas de cada função executada na mesma.
* Como um elo de ligação entre os vários níveis hierárquicos da empresa, o Controller precisa ser sensível e compreender as emoções advindas dos seus superiores, colegas de equipe e seus subordinados, pois todos esperam dele uma fonte confiável de informações.
* Possuir uma ampla e clara visão de quais mecanismos afetam os negócios da empresa, tanto no âmbito nacional como internacional, disponibilizando treinamentos constantes da equipe para conhecimento da área financeira e analisando e preparando estudos dos impactos nos resultados financeiros, reportando às gerências para nortear a tomada de decisão.
* E por último, mas não menos importante, é necessário que o *Controller* assimile a cultura da empresa, em quatro aspectos que o auxiliem na gestão dessa área sensível:

a) os pontos de referência junto à alta gerência da empresa quanto àquilo que se deseja controlar;

b) o nível de informações resultante desses controles (mais ou menos analítico);

c) a sistemática e o plano de ação preponderantes na empresa,

d) os ítens mandatórios como as obrigações legais.

**2.2.7 Finanças**

A área de Finanças em qualquer empresa, indiferente de seu porte, precisa ser administrada com rigor extremo e o máximo de assertividade em suas decisões, pois uma atitude equivocada pode significar o fim prematuro no negócio, dependendo da gravidade e da dimensão das conseqüências. Sem finanças, uma empresa não tem como existir e seus objetivos jamais serão realizados.

O site INTELLIPLAN (2020) corrobora essa colocação:

A administração financeira deve ocupar uma condição de destaque e prioridade nas empresas. Assim como as empresas podem caminhar mais intensamente para o sucesso com uma boa administração financeira, a ausência e má execução dessa atividade pode representar a decadência de um negócio. (Disponível em <<https://www.intelliplan.com.br/administracao-financeira>> acesso em 12/01/2020 14:47.)

A gestão das finanças, portanto, relaciona-se diretamente com a forma que a empresa utiliza as mesmas, bem como com os resultados e benefícios advindos de sua aplicação.

No site INTELLIPLAN (2020) cita-se alguns princípios básicos que todas as pessoas precisam assimilar, se pretendem ter sucesso com a gestão de suas finanças:

* Não se deve gastar mais do que as próprias receitas;
* Não ter as informações corretas pode levar a tomada de decisões precitadas e errôneas;
* É preciso investir para crescer, mas investir corretamente;
* Entre outros.

Com base nesses princípios, há o entendimento de as finanças não se relacionam somente com o presente da empresa, mas com seu futuro no longo prazo. Para tanto, os gestores financeiros precisam, inicialmente, estar com todos os dados e registros das movimentações, fornecer embasamento para tomada de decisões e disponibilizar relatórios para que outros gestores se orientem nesse aspecto.

Esses registros também servirão para o monitoramento de indicadores que demonstrarão o desempenho da empresa, através de análises que revelarão se está atingindo as metas ou se precisa de medidas corretivas para voltar ao curso correto.

**2.2.8 Relação entre Controladoria e Finanças**

A controladoria e as finanças têm, segundo Matias (2018), diversas implicações entre si; mas, é na área financeira que ocorre a maior interferência.

Matias (2018) esclarece que “É uma função de gerenciamento que supervisiona os relatórios financeiros e de contabilidade para garantir o cumprimento e o monitoramento dos controles internos.” Essa ação tem o objetivo de diminuir riscos, no intuito de possibilitar a prevenção ou minimização das perdas. Assim, como conseqüência favorável, tem-se eficiência e sucesso na execução das estratégias organizacionais.

Baseado nesses fatores identificados, o *Controller* precisa ter uma multidisciplinaridade de conhecimentos, uma ampla visão do quadro geral, estando seguro de um suporte estratégico e gerencial para comandar todo o cenário.

Desse modo, foca-se nas áreas de planejamento e no futuro do negócio, com os dados precisos facilitando a tomada de decisão e o *Controller* buscando aspectos passíveis de aprimoramento, executando interferências em sua esfera de autoridade.

Matias (2018) também aponta que “Mais que isso, a relação entre controladoria e finanças é fornecer um panorama da empresa, que indicará seus pontos positivos e negativos.” Através da análise quantitativa e/ou qualitativa dos dados, indicando quais decisões serão tomadas e em quais setores haverá intervenção.

Assim, demonstra-se, claramente, que o alvo é incrementar as finanças, pois “É a partir dos dados fornecidos pela controladoria que o profissional será capaz de aperfeiçoar o desempenho da companhia e delinear estratégias específicas, que contribuirão para a melhoria dos indicadores financeiros e econômicos.” (MATIAS, 2018).

**2.3 A Controladoria como Ferramenta Estratégica da Administração**

**2.3.1 Dimensionamento científico da Controladoria**

As ciências, de um modo geral, são divididas em ciências Formais, Factuais Naturais e Factuais Sociais. (Bruni & Gomes, *ibidem*, p. 20). Esta última, sendo a que se enquadra no tema desse artigo, situa a Controladoria como parte dessa divisão.

Bruni & Gomes *apud* Borinelli (2006) desenvolvem o importante conceito de que "a Controladoria é um campo de estudos que se enquadra nas Ciências Factuais Sociais, visto que estas são todas as ciências que se dedicam a tornar inteligível a vida social em um de seus aspectos particulares ou em sua totalidade."

No quadro abaixo, as áreas das ciências factuais sociais que tem relação com a Controladoria.

QUADRO 2 - Interfaces com a Controladoria.

|  |
| --- |
| * **Contabilidade:** encontra-se no fato de utilizar conceitos contábeis para identificar, classificar, registrar e sumarizar as transações e eventos decorrentes das operações de uma entidade. Essa sistemática irá produzir informações que serão utilizadas pela Controladoria para o controle do processo de gestão organizacional, ou seja, a Contabilidade fornece a matéria-prima para Controladoria; * **Administração:** está no fato de que os conceitos de gestão presentes na Administração são empregados pela Controladoria para balizar os conhecimentos teóricos dos quais se utilizará para o controle do processo de gestão organizacional. Além disso, pode-se adicionar a concepção de que a Administração é uma área do saber que se ocupa, dentre outras coisas, da gestão dos recursos econômicos. Recursos estes que são mensurados, avaliados e controlados pela Controladoria, de forma que a gestão possa geri-los eficiente e eficazmente; * **Economia:** há uma interface com a Controladoria devido à economia extrair o conceito de valor econômico, elemento essencial para avaliação dos ativos da empresa e na apuração de resultados, os quais são importantes pelo fato de exercer controle sobre o processo de gestão organizacional. Além disso, pode-se evidenciar a Economia na Controladoria quando a última usa em suas bases teóricas conceitos econômicos para mensurar: os recursos utilizados, os bens produzidos e distribuídos, as necessidades e a renda; * **Direito:** a interface ocorre na medida em que a Controladoria tem que conhecer e respeitar as relações jurídicas nas quais a organização está inserida, ou seja, deve levar em consideração as regras de conduta e organização emanadas do Direito. Desta forma, verifica-se que a Controladoria tem interface com, praticamente, todos os ramos do direito: Direito Comercial, Direito do Trabalho, Direito Civil, Direito Mercantil, Direito Tributário, dentre outros. * **Estatística:** a ligação ocorre na medida em que a Controladoria exerce o controle no processo de gestão organizacional, ela recorrerá para buscar conceitos relativos à coleta, organização, descrição, análise e interpretação de dados que servirão para estudar, medir, quantitativamente, os fenômenos relacionados a tal controle. Além disso, para a Controladoria subsidiar para estudos de alternativas de decisões e para organização de processos ou sistemas de avaliação de desempenho, ela necessita de conceitos e instrumentos da Estatística; * **Matemática:** a relação se dá na medida em que fornece conceito relativos a símbolos, métodos e valores numéricos para a base conceitual da Controladoria principalmente no controle de gestão onde são usados quantificações físicas e monetárias; * **Psicologia:** a interface ocorre na medida em que a Controladoria inserir em suas bases conceituais elementos que norteiem o entendimento de como se decide e do efeito comportamental das respectivas decisões; * **Sociologia:** a relação ocorre na medida em que a Controladoria precisa entender como a sociedade se organiza para poder oferecer seus subsídios, diversos tipos de informações, à luz dessa forma de organização. |

**Fonte:** Bruni & Gomes *apud* Borinelli (2006).

**2.3.2 A Controladoria e a Gestão Empresarial**

Segundo Fanhani (*ibidem*, p. 46) identifica-se o relacionamento da Controladoria com a gestão empresarial, o qual precisa fomentar uma mútua contribuição a quatro grupos de atividades. E essas atividades precisam estar plenamente em operação dentro do sistema contábil-financeiro em funcionamento na empresa, distribuídas da seguinte forma:

**1. Planejamento:** Processo contínuo na determinação de eventos e atividades essenciais para o alcance de metas estabelecidas pela empresa. Um experiente Controller de uma multinacional que conheci há alguns anos atrás costumava dizer: "Planning is an endless process'i".

**2. Organização:** Assegurar que a estrutura necessária referente aos recursos humanos, físicos e íntelectuais, e demais bens materiais e equipamentos esteja disponível para que a organização como um todo possa desenvolver suas tarefas e relacionamentos;

**3. Direção:** Relaciona-se com os efeitos e formas de funcionamento quanto ao desempenho das atividades. Refere-se ao "fazer" as coisas para formar o "todo", estabelecendo prioridades, formatando informações em níveis inteligíveis para todo o público-alvo da empresa;

**4. Mensuracão:** Resultante da efetividade e eficiência das atividades e resultados obtidos pela empresa, através da utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros, rumo ao objetivo da empresa. É nesse grupo de atividades que os *Controllers* devem, atualmente, concentrarem esforços para corresponder às expectativas de seus maiores clientes, a alta e média gerência das empresas.

Dessas atividades, destaca-se os elementos Planejamento, Controle e Mensuração, os quais são encontrados nas atividades relacionadas com a Controladoria. A partir dessas atividades, há uma gama de contribuições pertinentes à Contabilidade, em consonância com os seguintes requisitos legais e corporativos da empresa, citados por Fanhani (*ibidem*, p. 59):

• Conhecimento e controle de variáveis cruciais, como, por exemplo, os custos da empresa, comparando-se com os resultados projetados;

• Elaboração de um sistema de informações que permeie toda a organização e propicie um entendimento do desempenho comum entre os indivíduos;

• Treinamento e orientação na interpretação de análises e relatórios financeiros, estimulando os trabalhos em equipe de forma a diminuir o número de decisões tomadas sem a devida análise financeira.

**2.3.3 Ferramentas da Controladoria**

As ferramentas da Controladoria, de acordo com Bruni e Gomes (*Ibidem*, p. 30 a 35, *apud* Orleans Martins, 2005), são descritas em seis elementos, os quais são relacionados com as principais atividades, considerando a divisão de processos da função de gestão. Assim, podem-se apresentar essas ferramentas, descrevendo-as em sua aplicação na gestão das empresas:

1. **Planejamento:** subdivido em planejamento operacional e planejamento estratégico, onde este “seria a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir as metas e planos de ação que se transformem em vantagem frente à concorrência”.
2. **Orçamento:** nessa ferramenta, os gestores operacionais procuram visualizar as possibilidades de realização do que foi determinado pelos gestores estratégicos. Serão especificados números que apontarão, inclusive, como será o controle da organização. Dessa forma “com base neste agregado que se avaliará o resultado esperado com o resultado realizado.”
3. **Execução:** refere-se à fase da implementação do que foi planejado, concretizando as ações e transações. Ocorrem juntamente com os planos operacionais, visando atender o conteúdo do orçamento e do planejamento estratégico. Nessa fase, os *Controllers* oferecem assessoria e apoio aos gestores operacionais.
4. **Controle:** o controle gerencial é imprescindível para gerir os processos vitais inerentes ao funcionamento de uma empresa, os quais visam garantir a sustentabilidade econômico-financeira, de patrimônio e da área social. As ferramentas para esse controle são definidas para capital de giro, contas a receber e a pagar, estoque, fluxo de caixa e para custos e despesas.
5. **Medidas corretivas:** as medidas corretivas tem relação direta com o Controle. Devido ao fato deste se destinar a garantir que tudo seja executado em conformidade com o que foi planejado, caso algo saia desse controle, uma medida corretiva deverá ser acionada para recolocar as ações em direção ao alvo estabelecido.
6. **Avaliação de desempenho**: nessa última ferramenta, a participação principal é dos *Controllers*, uma vez que eles são os responsáveis pela mensuração dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho da organização. Esses indicadores permitem avaliar tudo que foi planejado e executado, geralmente comparando os resultados com indicadores médios do setor, como parâmetros para definir bom ou mal desempenho.

**2.3.4 Funções da Controladoria**

Bruni & Gomes *apud* Sell (2004), esclarecem, primeiramente, antes de mencionar as funções da Controladoria mais adiante, que há uma diferença entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial, as quais embasam uma assimilação mais assertiva dessas funções referenciadas.

No quadro a seguir, podem-se apreender essas diferenças entre ambas:

QUADRO 3 - Diferenças entre contabilidade financeira e gerencial.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tópicos** | **Contabilidade Financeira** | **Contabilidade Gerencial** |
| Atuação | Transforma dados financeiros e  econômicos em registros contábeis,  cuja fonte são documentos como  notas fiscais, extratos bancários,  contratos, etc. | Preocupa-se em como melhor  gerenciar as fontes de informações  da empresa, envolvendo todos os  que participam do processo  produtivo |
| Objetivo | Preocupa-se com aspectos  tributários exigidos pela legislação,  pertinentes a cada ramo de atividade | Auxilia na gestão de recursos da empresa |
| Custos | Apura os custos dos serviços  ou produtos | Aloca os custos a fim de  compreender a dinâmica dos  processos |
| Controle | Concilia contas patrimoniais e de  resultado como forma de controle | Em termos de controle, incentiva  a performance da empresa |
| Relatórios | Elabora as demonstrações  financeiras exigidas pela Legislação | Transforma números em  informações úteis à administração |
| Restrições nas  informações | Segue os princípios contábeis  geralmente aceitos | Segue as determinações julgadas  importantes pelos administradores |

**Fonte:** Bruni & Gomes *apud* Sell (2004).

As diferenças apontadas definem claramente o embasamento útil para uma compreensão mais precisa das funções da Controladoria, as quais são parte específica da mesma, não sendo de toda a organização. Pode haver uma variação sobre como essas funções serão distribuídas a departamentos ou funcionários específicos. No entanto, as funções não se alteram e se prestam a municiar os mesmos para uma gestão eficiente. Abaixo, o quadro demonstrando as funções:

QUADRO 4 - Estrutura da Controladoria nas Empresas.

|  |  |
| --- | --- |
| **Função** | **Características** |
| Contábil | Atividades relativas ao desenvolvimento da contabilidade financeira:  gerenciar atividades de contabilidade, realizar o processamento contábil etc. |
| Gerencial-  Estratégica | Prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica,  financeira e não financeira ao processo de gestão como um todo. |
| Custos | Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização. |
| Tributária | Contabilidade Tributária: atender as exigências legais. |
| Proteção e  Controle dos  Ativos | Prover proteção aos ativos: selecionar, analisar e contratar opções de seguro. |
| Controle  Interno | Estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos. |
| Controle de  Riscos | Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os riscos  envolvidos no negócio. |
| Gestão da  Informação | Conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais de custos, gerenciais e estratégicas. |
| Outras | Auditoria, tesouraria, processo de gestão e controle interno. |

**Fonte:** Bruni & Gomes *apud* Borinelli (2006).

**2.3.5 Gestão duradoura**

Campos (ibidem, p. 37) ao falar sobre o papel da Controladoria constata que a mesma "fundamenta-se nas premissas básicas: continuidade da organização; a constante integração com o seu ambiente; a busca do resultado econômico como sendo indicador da eficácia empresarial e base para a tomada de decisão.

Bruni & Gomes *apud* Figueiredo e Caggiano (2004) constata que “A missão da Controladoria seria de zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.”

Essas citações coincidem em dois pontos de extrema importância para o tema desse artigo: primeiro, coloca a controladoria na responsabilidade vital de manter a continuidade da empresa e, segundo, incumbe a mesma de ser a protagonista do fornecimento de informações que assegurem a assertividade na tomada de decisões e a otimização dos resultados financeiros globais.

Uma responsabilidade sem precedentes, para uma área em que se espera que a gestão empresarial seja garantida e duradoura. Constata-se que o futuro da organização é o que está em jogo, o tempo todo. Para tanto, somente com uma Controladoria bem estruturada, uma cultura empresarial voltada para o crescimento constante e um profissional *Controller* altamente capacitado, assessorado por uma equipe holística e dotada de sinergia, é que essa gestão será realmente duradoura.

**3 CONCLUSÃO**

Citando Fanhani (1998, p. 37): "Administração é converter informação em ação." Nada mais natural no mundo dos negócios. Sobretudo no século XXI, onde a competitividade e a globalização demandam para os *Controllers* um alto nível de capacitação e percepção, exigindo dos mesmos um refinado talento para decisões assertivas. É o Controller o profissional definido para converter informação em ação.

O conteúdo desenvolvido na fundamentação teórica e no tópico referente à Controladoria como ferramenta estratégica comprovam cientificamente, bem como na execução diária de suas funções, que a gestão será duradoura se forem observadas todas as condições expostas para um controle gerencial e financeiro com base nas informações contábeis e dos demais setores da organização.

Não existe espaço para ações mirabolantes ou uma cartola com opções mágicas. Consiste num trabalho sério, que tenha sinergia entre todos os atores que compõe a organização, em constante vigilância para não comprometer o futuro.

A missão da Controlaria é a garantia para uma gestão duradoura: análise de informações sólidas para uma tomada de decisões assertivas que possibilitem a continuidade da empresa.

**4 REFERÊNCIAS**

ARAÚJO Jamille Carla Oliveira, *et al*. **Controladoria como ferramenta de gestão empresarial: um estudo dos processos de controle em uma indústria de bebidas.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 4, n. 7, Edição Especial, p. 4467-4486, nov. 2018.

BRUNI, Adriano Leal e GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial - conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador, Edufba, 2010.

CAMPOS, Márcio de Souza. **A Controladoria como uma Ferramenta de Gestão Estratégica: O Caso da Telemar**. Rio de Janeiro, 2002.123 f. Dissertação (Mestrado Executivo) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira De Administração Pública.

CINTRA, Cíntia de Souza *et al.* **O Papel da Controladoria como Ferramenta de Gestão**. Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online), v. 1, n. 2, edição 1, jan./dez. 2014.

FANHANI, Sônia A. **A Importância da Controladoria na Economia Globalizada**. São Paulo, l.998, 88p. Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de M.B.A.-Master in Business Administration, da EAESPIFGV. Área de Concentração: Administração Contábil- Financeira.

INTELLIPLAN - Administração Financeira – A importância para as empressas - Disponível em <https://www.intelliplan.com.br/administracao-financeira> Acesso em 12/01/2020 14:47.

MATIAS, Alberto Borges. **Controladoria e finanças: qual é o seu papel na gestão empresarial?** Disponível em: **<**https://blog.inepadconsulting.com.br/controladoria-e-financas-na-gestao-empresarial/> Acesso em 07/01/2019 22:43

MEIRELLES, Fernando de Souza, Informática-Novas Aplicações com Microcomputadores, 2a. edição, São Paulo: Makron, 1994. pg. 403.

REIS, Cláudia Marchioti Nicolau. **Controladoria Estratégica**. Rio de Janeiro, CRC RJ, Agosto, 2014.

SOUZA FRANCISCO, José Roberto de, et al. **O Papel da Controladoria nas Organizações.** Disponível em <.https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/54/54> - Acesso em 06/01/2019 19:45.