

**FACULDADE UniEVANGELICA**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**A APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE**  
**GESTÃO EMPRESARIAL NA ÁREA FINANCEIRA**

**ANÁPOLIS/GO**

**2018**

**WELLYSON VIEIRA MOREIRA**

**A APLICAÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE  
GESTÃO EMPRESARIAL NA AREA FINANCEIRA**

**THE APPLICATION OF CONTROLLING IN THE PROCESS OF  
BUSINESS MANAGEMENT IN THE FINANCIAL AREA**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade UNIEVANGELICA, como requisito para obtenção do de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Milton

**ANÁPOLIS/GO**

**2018**

**RESUMO:** No mercado em que vivemos com grande evolução global que vem-se mostrando um vasto crescimento entre a sociedade e com isso exigindo para o mercado um enorme conhecimento sobre o mercado atual, com isso temos que ficar atentos as mudanças que ocorre e procurarmos sempre estar nos capacitando para novas oportunidades, mas não é só nos que devemos estar atentos a essas mudanças mas também as empresas, porque com essas mudanças o mercado fica cada vez mais competitivo, com novas tecnologia e exigindo das empresas e dos empresários que deve fazer suas decisões corretas e onde a controladoria entra com suas ferramentas e conhecimentos que é alimentado com a contabilidade que vai utilizar os métodos como o controle, o orçamento e o planejamento que vai fornecer informações claras e corretas para que os gestores ou administradores possa tomar as suas decisões sem prejudicar a empresa perdendo clientes ou até mesmo evitar de mandar funcionários excelente embora sem precisar. Este artigo tem como o objetivo de poder trazer o conhecimento para os leitores que vem buscando compreender e intender a importância da controladoria e suas ferramentas dentro das grandes e pequenas empresas, com o conceito, os objetivos e seus critérios... A metodologia utilizada para a elaboração desse artigo foi pesquisas bibliográficas através de livros, revistas, artigos e websites com foco nas pequenas e grandes empresas.

Palavras-Chave: Controladoria. Processo de Gestão. Área Financeira.

**SUMMARY:** In the market in which we live with great global evolution that is showing a vast growth between the society and with this demanding for the market a great knowledge about the current market, with that we have to be attentive the changes that take place and we always try to be enabling us to take on new opportunities, but not only in those that we must be aware of these changes but also the companies, because with these changes the market becomes more and more competitive with new technology and demanding of the companies and the entrepreneurs that must make their decisions correct and where the controllers come in with their tools and knowledge that is fed with accounting that will use methods such as control, budget and planning that will provide clear and correct information so that managers or administrators can make their decisions without damaging the company by losing customers or even avoiding sending excellent staff though without needing it. This article aims to be able to bring knowledge to readers who have been seeking to understand and understand the importance of controllership and its tools within large and small companies, with the concept, objectives and their criteria ... The methodology used for the elaboration of this article was bibliographical research through books, magazines, articles and websites focusing on small and large companies.

Keywords: Controllership. Management Process. Financial Area.

## 1 INTRODUÇÃO

O Mercado atual está se tornando cada vez mais competitivo e em ritmo acelerado, onde as inovações tecnológicas e as mudanças sociais e econômicas, influenciam no processo decisório das organizações. Nesse contexto de mudanças, existe a necessidade de precisão nas decisões, de velocidade de informações faz com que o conhecimento e a gestão empresarial se tornem essencial em todos os setores, impactando nos processos organizacionais.

Com isso, o empresário, o investidor, o empreendedor tem que se mostrar cada vez mais competitivo, comprometido e interessado na gestão de sua empresa para atuar, competir e continuar no mercado. A tendência natural desses gestores é ampliar a visão de seus negócios para obterem um entendimento que satisfaça o gerenciamento próprio e o entendimento do complexo mundo empresarial em que estão inseridos.

Em uma nova dimensão a contabilidade, evolui com novas ferramentas, mostrando a necessidade de romper as barreiras dos ambientes restritos da empresa para se relacionar com os fatos externos, oferecendo respostas às necessidades de informações, iniciando e ampliando um novo ciclo de trabalho que se denomina ciclo da controladoria, onde assume a responsabilidade de toda a gestão econômica, tecnológica e de processos da empresa, com o objetivo de aprimorar sua gestão e o seu desempenho.

A controladoria a partir de seu amplo campo de conhecimento, uma vez que recebe informações da contabilidade, utiliza-se métodos, como o controle, orçamentos e planejamentos, para obter informações precisas e claras, e dessa forma, auxiliar no processo das tomadas de decisões.

Com o passar dos tempos, a Controladoria se desenvolveu sobre duas formas: primeira, como facilitador: onde facilita e fornece informações às demais áreas da empresa; e segunda, como a área que procura integrar o processo de decisões de cada setor com o objetivo estratégico da organização.

Assim, tanto a Contabilidade como a Controladoria abrem uma nova porta, pois necessita de profissionais qualificados que buscam estar sempre atualizados com as

mudanças e principalmente que estejam preocupados com os fatos que provocam influências no patrimônio, caracterizados pelo planejamento, execução e controle.

No objetivos geral O presente trabalho tem como propósito demonstrar a aplicação da Controladoria na gestão financeira empresarial, a partir da tomada de decisão com eficiência e rapidez para o alcance dos resultados.

No objetivos Específicos vai poder: Identificar, conceitos, características da controladoria na gestão empresarial com procedimentos que geram resultados. Demonstrar como a previsibilidade orçamentaria auxilia na tomada de decisão.

Na justificativa vai aborda como a controladoria tem se revelado um setor estratégico dentro das organizações empresariais na medida em que auxilia as empresas a obterem um adequado rendimento em suas operações, reduzindo desperdícios, focando na eficiência e sendo uma área muito importante no que diz respeito à tomada de decisões.

Teoricamente, este trabalho acadêmico contribuirá para esclarecer aspectos inerentes a controladoria estratégica e sua contribuição à gestão empresarial, com foco nas questões financeiras.

A contribuição deste trabalho justifica-se de forma prática, pela necessidade de garantir a eficácia e segurança das informações disponibilizadas quanto a tomada de decisão, visando aprimorar resultados por meio de uma gestão proativa.

Como a controladoria pode identificar problemas financeiros atuais e futuros na empresa?

A metodologia utilizada nesse trabalho será através de pesquisas bibliográficas para o desenvolvimento deste projeto sobre Controladoria, por meio de pesquisas em livros, revistas, artigos publicados e websites.

Segundo Michel (2009, p.87) a metodologia são os caminhos que deve ser adotados para que possa chegar em soluções e implementações, com isso poder terminar a construção do trabalho. Em seguida os objetivos são transformados em metas, quando são definidos em: etapas, passos, responsabilidades, participantes, ações específicas e responsabilidade. Podemos perceber que a metodologia está presente em todas as partes da elaboração de qualquer artigo e projeto de pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A Controladoria está sendo incorporada a prática empresarial, a partir da necessidade da tomada de decisão com eficiência e rapidez no alcance dos resultados, conforme a seguir identificado:

### **3 Controladoria**

Segundo Monteiro (2010) aborda que a controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial e mais tarde com fusões ocorridas entre as empresas criadas, formando grandes organizações e consequentemente aumentando a complexidade de suas atividades. No Brasil, a função Controladoria foi incorporada à prática empresarial com a instalação das multinacionais americanas no país.

As empresas, que estão inseridas no ambiente, precisam garantir sua sobrevivência, continuidade e crescimento e buscar cumprir sua missão por meio do atendimento às demandas que lhes são impostas. Isso leva à necessidade de os gestores pensarem e agirem para clarear o futuro, pois é com base nele que as empresas viverão.

Para Roel-Anderson e Bragg (1996) citam que a área de controladoria atua compreendendo as operações globais da empresa, provendo informações e tendo como função a comunicação destas aos gestores. Deve ser capaz de analisar as informações obtidas de diversas áreas, disponibilizando projeções de resultados econômicos frutos dessa análise, fornecendo-as, por fim, em tempo hábil para aqueles por elas interessados a fim de orientar a tomada de decisões.

A função da controladoria consiste em apoiar o processo de decisão, utilizando-se para tanto de um sistema de informação que possibilite e facilite o controle operacional, por meio de monitoramento das atividades a empresa. A controladoria pode ter funções diversas, dependendo das dimensões da empresa e da filosofia que orienta a sua administração.

Segundo Catelli (2010, p, 349) a controladoria tem função de auxiliar o gestor na tomada de decisão, para que a decisão tomada seja a melhor para a empresa,

alcançando resultados superiores, fazendo com que a entidade tenha garantido a sua continuidade no mercado.

Catelli (2010, p. 350) define em tópicos as funções da controladoria, sendo:

- a) Subsidiar o processo de gestão;
- b) Apoiar a avaliação de desempenho;
- c) Apoiar a avaliação de resultado;
- d) Gerir os sistemas de informações;
- e) Atender aos agentes do mercado.

Borinelli (2006) compreende os objetivos das atividades e as funções da controladoria e acaba estruturando o processo de planejamento e controle da seguinte forma: planejamento, orçamento, execução, controle, medida corretiva e avaliação de desempenho, bem como, estabelece as atividades e funções conforme quadro abaixo.

#### **Quadro 1 - Atividades e funções da Controladoria.**

- Planejamento: estabelecimento de objetivos, metas e planos;
- Orçamento: transformação dos planos em orçamento operacional e financeiro;
- Execução: implementação dos planos;
- Controle: observação e mensuração o desempenho, comparando o real do esperado e analisando suas variações e suas causas;
- Medida Corretiva: sugestão, implementação e acompanhamento de medidas corretivas;
- Avaliação de Desempenho: atribuição de conceito ao desempenho medido.

Fonte: Borinelli (2006)

#### **Controladoria Estratégica**

Segundo Oliveira et al (2010, p, 19) a controladoria estratégica tem que pensar em primeira instância a necessidade de planejar estrategicamente, e que vai exigir do controller as posses das informações e uma identificação correta das suas ameaças e as oportunidades que vão aparecer no mercado empresarial. O controle estratégico tem que representar como uma filosofia de gestão que poderá completar todas as estratégias de longo prazo, e podendo considerar todas as notícias e informações para poder sobreviver no mercado e com isso poder aumentar a sua capacidade de competitividade.

Conforme Oliveira et al (2010 p, 20) a controladoria deve preocupar com os clientes, os fornecedores, os empregados, com as sociedades em gerais, com os

acionistas, e o mais importante que não devemos esquecer os concorrentes. A controladoria existe das gestões empresarial para poder facilitar aos administradores o seu desenvolvimento e a implementação das suas estratégias.

#### **4 Gestão Empresarial**

O ato de gerir pode ser entendido como um agrupamento de atividades capaz de conduzir a organização a cumprir a sua missão.

Segundo ensina Catelli (2010), gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz a gerência, denominada gestor, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam de tal forma que a empresa atinja seus objetivos. Assim administrar é conduzir a organização para seus objetivos.

Cabe ressaltar que gerir não é uma atividade fácil, conforme evidenciam Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 46) “um dos maiores desafios para os responsáveis pela gestão das empresas é a criação de um clima organizacional para antecipar tendências.” Em outras palavras, os gestores precisam utilizar informações seguras e eficazes, quanto à realidade organizacional, para criar cenários e comparativos mercadológicos, isso com a finalidade de redesenhar os processos administrativos, caso necessário, e prever antecipadamente situações futuras. Portanto, é vital considerar a informação como diferencial estratégico nesse processo.

Nas empresas possui uma estrutura organizacional e com isso ocorre a departamentalização, que a divisão dos departamentos, cada um desses departamentos tem suas responsabilidades específicas, mas vai relacionar umas com as outras para poder ter seus objetivos alcançados. Para Calijuri (2004), essa forma vai facilitar as transações de informações, através do modelo de Gestão da Empresa vai incluir em sua estrutura organizacional a Controladoria, em suas funções e missões abrange a fase de planejamento até a execução e controle das atividades empresariais.

Em muitas empresas a controladoria é considerada um dos principais órgãos administrativos, pois vai informar a gestão da empresa os recursos que vai estar disponíveis para a produção e também analisar o desempenho das operações e poder chegar ao objetivo final com eficiência e a eficácia.

Segundo Figueiredo e Caggiano, (1997, p. 26-27) define: “O órgão administrativo Controladoria tem por Finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

Afinal “[...] a missão da controladoria é preservar pela continuidade da empresa, assegurar a otimização dos resultados global”. De tal modo que esta otimização dos resultados prove da geração de informações precisas para a tomada de decisão da Empresa que assim alcance eficácia empresarial. Assim elucidam Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 37), “a missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da Empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão”.

Autor como Fayol (1994), e outros, classificam o processo de gestão em quatro etapas: elaboração dos planejamentos estratégicos e operacionais, execução, e controle dos planos, destacando que a fase de execução consiste em implementar aquilo que foi planejado.

## **5 Processos de Gestão**

Com o passar dos tempos com a necessidade a controladoria veio mostrando seu crescimento nas participações dos processos de gestão na interpretação e nas disseminação da informação e por final a implantação de monitoramento de controles, e auxiliar nas tomadas de decisões elegidas nas fases do planejamento estratégicos e nos planejamentos operacional. (RICARDINHO FILHO, 1999 p, 74), observe na Figura 1.

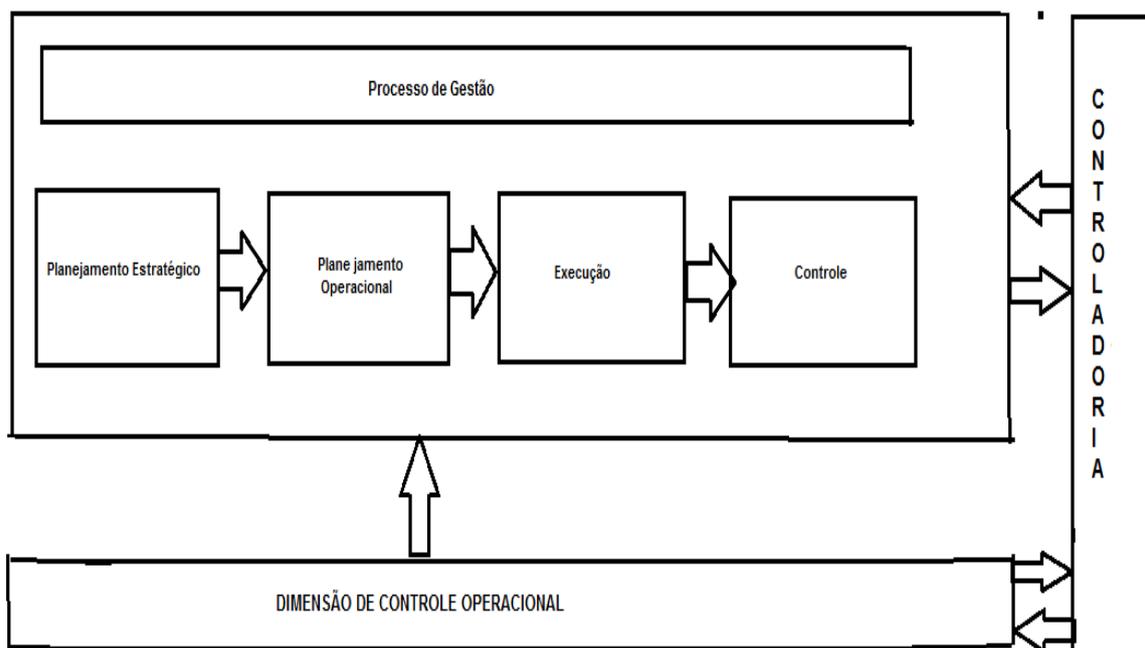


Figura 1 – A Participação da Controladoria no Processo de Gestão

Fonte: Adaptado de Bianchi (2005, p. 74).

### Fluxos de Processos

Conforme o autor Campos (1992 apud PINHO et.al, 2007) o fluxo vai servir para padronizar e ficando fácil de entender os processos de uma organização, com isso fica fácil de identificar e visualizar os produtos dos fornecedores e dos clientes sendo externos ou internos.

O fluxo é visto como uma técnica utilizada para registrar os processos de forma segura e se torna de fácil compreensão e mostrando as suas melhorias.

Segundo o autor Schmenner, (1999 apud MELLO; SALGADO, 2005) o fluxo de processo é uma forma de sequência que vai destacar as fases de uma operação, mostrando qual fase pode ser executada antes das outras e também mostrar quais as fases que poderão ser elaboradas em paralelas com as outras.

Como todo processo tem suas vantagens e desvantagens a desvantagem desse processo é a necessidade de um enorme espaço para ser implantado, onde perde a sua essência.

## **6 Modelo de Gestão**

No modelo de gestão integra o subsistema institucional da empresa, e pode ser entendido como um “conjunto de normas, princípios e conceitos que tem por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para qual foi constituída” (CRUZ, 1991 p.39).

Conforme Cruz (1991, p, 39) em toda empresa é constituído um modelo de gestão, podendo ser formalizado ou não, onde vai expressar as suas principais crenças e valores implantados pelos gestores. Esse modelo decorre geralmente da missão estabelecida, constituindo-se em um agrupamento de normas e regras que norteiam a maneira como a empresa será administrada.

O modelo de gestão é um grande modelo de controle, pois nele serão definidas as diretrizes de que forma os gestores serão avaliados, e mostrar como os princípios da empresa vão ser administrada. Pode-se compreender que o modelo de gestão deverá esclarecer a maneira como pretende modelar a gestão. (CRUZ, 1991).

Pode-se esperar sobre esse meio de modelo oferecer os critérios necessários para a orientação das atuações dos gestores, tais como: o grau de sua autonomia; critérios de avaliação de desempenhos; papéis e posturas gerenciais etc. O modelo de gestão idealizado pela controladoria pressupõe a existência de um processo de gestão configurado segundo esse mesmo modelo.

## **7 Planejamento Estratégico**

Conforme Oliveira et al (2010, p, 30) na estratégia corporativa é a busca de metas básicas a longo prazo e objetivos da empresa, essa estratégia corporativa pode ser por macro decisões que e a “conquista de mercado, linhas de negócio, tecnológicas, administrativas, estruturais, institucionais, financeiras” (...)

Segundo Oliveira et al (2010, p, 30) planejamento estratégico e o agrupamento de objetivos, finalidades, metas e diretrizes essenciais para atender os objetivos, podendo coordenar suas atividades, dizer que tipo de empresa ela é ou poderá ser um dia.

Conforme o autor Oliveira et al (2010, p.30) utilizando a visão de Mosimann e Fisch,

“pode-se conceituar, então, planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas.”

Segundo autor Catelli (2010, p.138) o planejamento estratégico tem como foco o cumprimento da missão e visão da empresa, esta fase de processo gera um grupo de diretrizes estratégicas de um caráter qualitativo que dá orientação para a próxima etapa que a do planejamento operacional.

Conforme o autor Catelli (2010, p.138) o planejamento estratégico vai contemplar as variáveis dos ambientes externos e as variáveis dos ambientes internos das entidades, as variáveis dos ambientes externos e identificar as oportunidades e ameaças, já as variáveis dos ambientes internos e identificar os seus pontos fortes e fracos e com isso está evitando as ameaças, aproveitar as oportunidades utilizando os seus pontos fortes e superar os pontos fracos.

Segundo autor Henry (2000, p, 30) a estratégia é um jeito de pensar ao longo do tempo que serve como um guia ou um curso de ações para o futuro, estratégia também é a criação de posições únicas e valiosas que envolve um conjunto de diferentes atividades.

E nesta fase que as empresas tem que dar o seu melhor e saber planejar pensando no futuro para que tenham visão de sustentabilidade em suas ações e que as mesmas possam adaptar-se a dinâmica do mercado.

## **8 Planejamento Operacional**

De acordo com o autor Mosimann Fisch (2009, p, 49) planejamento operacional é a definição de políticas e metas operacionais de uma empresa, focando em planos para um determinado período de tempo. O planejamento operacional também vem seguindo com a missão, com as crenças, com os valores, conforme o planejamento estratégico segue.

Segundo o autor Mosimann Fisch (2009, p, 49) o planejamento operacional é dividido em várias etapas: A primeira é o desenvolvimento de políticas operacionais alternativas, onde tomara as decisões necessárias, a segunda é onde vai escolher as políticas operacionais, onde informara o sistema de informações e a próxima etapa vai elaborar os planos alternativos.

Conforme o autor Catelli (2010, p, 143) o planejamento operacional é dividido em três fases: primeira a Pré-planejamento operacional que vai fixar os objetivos, identificar as alternativas de ação e escolher as melhores alternativas possíveis, a segunda é o planejamento orçamentário a médio e longo prazo, onde vai detalhar as alternativas escolhidas dentro de um prazo, por exemplo um ano, e o terceiro é o planejamento operacional a curto prazo, onde efetua um planejamento mais próximo, por exemplo um mês realizando eventos e adquirindo uma luz de conhecimento mais seguro.

### **A) Execução**

Essa fase da execução é onde os planejamentos são executados ou seja os planejamentos que estão no papel são colocados em práticas e utilizados nas áreas para poder atingir as metas e as estratégias definidas.

Segundo Catelli (2010, p 146)

corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nessa fase, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes no programa, com consequente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes.

Portanto nessa fase a controladoria possui um papel importante de monitorar, e não só de monitorar mas de prestar informações durante as execuções do planejamento operacional.

### **B) Controle**

Segundo autor Mosimann Fisch (2009, p, 71) Através do controle do processo de planejamento que permite verificarmos se cada departamento está desempenhando sua atividade de modo certo, ou se os resultados alcançados correspondem às expectativas esperadas no planejamento. Os resultados atingidos são comparados ao orçados, identificando os desajustes que ocorreram durante o processo, podendo corrigir as eventuais distorções.

Deve executar o controle em todos os setores da organização, e avaliar os resultados alcançados de cada setor em individual e da empresa como um todo.

Segundo Catelli et al. (2010, p, 146) afirmam que as avaliações do desempenho sobre essa fase devem ser analíticas e globais, e garante que essa implementação do controle para ser um sucesso deve seguir quatro etapas:

- Prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- Reunir informações sobre o desempenho real;
- Comparar o desempenho real com o previsto;
- Verificar quando uma decisão foi deficiente, corrigindo o procedimento que a produziu e suas consequências.

E nessa etapa que a controladoria é responsável pelos confrontos dos resultados obtidos com os resultados planejados, podendo identificar as áreas que corresponderam com as expectativas planejadas.

## 9 Ferramentas da Controladoria

Para Borinelli (2006) As ferramentas da Controladoria é divididas e relacionada com as atividades, podendo levar em conta a divisão dos processos. As ferramentas apresentada por Borinelli (2006) são: os planejamentos, orçamentos, execuções, controles, medidas corretivas e avaliações de desempenhos.

**a) Planejamento:** é uma atividade da organização que envolve análise, avalia e escolhe alternativas em ações futuras das entidade, organizando em formas de planos, para alcançar um resultado futuro [...]”. Planejamento: Segundo Orleans Martins (2005), há dois tipos de ferramentas que são muito usadas pelas empresas que o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Segundo autor Orleans Martins (2005), o planejamento estratégico identifica os fatos competitivos de mercado e seu potencial interno, podendo atingir as seus planos e metas de ação transformando em vantagens frente ao concorrente. As empresas deve considerar os seus dados numéricos, estudar concorrência analisar internamente e traçar os objetivos a serem alcançados que vão servir como orientação para à empresa.

Segundo o pensamento de Orleans Martins (2005), o planejamento operacional é definido como uma materialização prática onde realiza as metas definidas pelo o planejamento estratégico. A operação do planejamento estratégico, ou seja, à execução do plano estratégico. Segundo o autor, é nesta fase que são estabelecida as responsabilidades para cada departamento, recursos humanos, financeiros e materiais, e funciona como um cronograma de trabalho.

**b) Execução:** Conforme o autor Orleans Martins (2005), a execução é onde os planos são colocados em execução, as ações são concretizados e as

transações realizadas. Na execução dos planos operacionais que conseqüentemente vai atender o que está no orçamento e no planejamento estratégico.

Os *Controllers* possui um papel fundamental de acompanhar e monitorar as execuções sobre a parte dos gestores operacionais e oferecer apoio e assessoria quando for solicitado para que os gestores alcance todas as metas que ficou pré-estabelecidas.

**c) Controle:** Prestes (2002) apresentou um enfoque muito especial sobre os controles gerenciais para medias e pequenas empresas de varejo. As definições e decisões dos principais tipos de ferramentas de controle para as empresas do setor varejista, que passa pelo desenvolvimento de um sistema de controle de gestão que deve servir de base os processos vitais: como as compras, vendas e administração geral, no caso de varejo, e buscar atender todos os pontos críticos destas empresas, estes processos que vai dar garantia e sustentabilidade financeira, econômica, patrimonial e social.

Segundo Prestes (2002), as principais ferramentas de controle da gestão são: “o controle de capital de giro; controle de contas a receber; controle de contas a pagar; controle de estoque; controle de Fluxo de caixa; controle de custos e despesas.”

**d) Medidas corretivas:** Segundo Borinelli (2006), as medidas corretivas são algo que vem sendo correlacionada com o controle, que pode ser um tipo de consequência do controle. Um dos objetivos do controle e monitorar, garantindo que as saídas esteja conforme o estabelecidas, qualquer desvio ocorrido e o controle acusar deverá ter uma ação de correção, corrigindo erros e reposicionar as ações em direção a situação futura esperadas.

**e) Avaliação do desempenho:** Para avaliar os desempenhos das organizações frente o planejado e o executado, cabe as definições, a formulações e utilizações de indicadores como forma de calcular os resultados alcançados. Esses indicadores costuma ser comparado com indicadores médios do setor como parâmetro de definição daquilo que se considera como bom ou mau desempenho.

O Controller possui um papel importante nesse processo, além de auxiliar e identificar as possíveis ações, ele também e responsável de monitorar as ações que serão executadas além de avaliar os impactos das medidas.

## **10 O papel do Controller**

Os Controllers possui um papel fundamental nesses processos, eles também são os responsáveis em mensurar o desempenho, contribuir com o auxílio na escolha dos indicadores e na avaliação do desempenho, inclusive fornecer informações para facilitar as análises dos gestores.

O Controller é um profissional destinado à área da Controladoria é dominado Controller que é o controlador, onde é capacitado de exercer sua função com uma formação, direcionada, com um domínio pleno de conceitos utilizados em áreas afins.

Por outro lado, o Controller tem um fundamental papel de coordenar uma equipe capacitada e preparada para fazer face às modernas atribuições da função contábil.

Para Nakagawa (1993, p 13).

“O controller acaba tornando-se o responsável pelo projeto e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da accountability da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação”.

Para Nakagawa (1993, p, 17), accountability é a obrigação de prestar contas dos resultados obtidos, em funções das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

## **11 Funções do Controller**

O gerente de controladoria, muitas vezes conhecido pelo termo em inglês controller, é o profissional responsável pelo planejamento, coordenação, direção e controle das atividades de curto, médio e longo prazo executadas nas áreas de planejamento, controladoria e finanças (NAKAGAWA, 1993).

Salgado et al (2005), considerando as características das informações gerenciadas pelo Controller, afirmam que este se torna o profissional mais requisitado pelos gestores quando eles necessitam de orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresariais. Ainda, o Controller tem com responsabilidade manter os gestores informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa. Conforme Beuren e Moura (2000), o Controller contribuirá para o

processo de gestão empresarial exercendo suporte informacional ao planejamento, execução e controle, por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002), o Controller tem papel de destaque na preparação de planos estratégicos e orçamentos. Entre suas atribuições cita a análise de relatórios, a verificação de sua acurácia e atenta os executivos para itens que possam destoar dos objetivos traçados e que necessitem de ações remediadoras.

## **12 Perfil do Controller**

Oliveira (2002, p, 27) listam como conhecimentos exigidos pelo mercado: contabilidade e finanças, sistemas de informações gerenciais, tecnologia da informação, aspectos legais de negócios e visão empresarial, métodos quantitativos e processos informatizados da produção de bens e serviços. E ainda, habilidade em práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico, além de possuir fácil relacionamento e capacidade de vender suas ideias e conceitos.

Ribeiro Filho (2005, p, 11) relaciona como habilidades essenciais para atuação do controller as seguintes características: a) capacidade para supervisionar e atuar em todas as funções orçamentárias, financeiras, contábeis e gestão de custos; b) perfil para atuar em equipes multidisciplinares, especialmente no desenvolvimento e na manutenção de sistemas de informações gerenciais; c) habilidade para negociar projetos; d) capacidade de comunicação; e) liderança focada em resultados; f) persistência e flexibilidade; g) forte compromisso ético. O autor ainda sintetiza como requisitos técnicos para atuação eficaz do Controller: “[...] um forte conhecimento nas áreas de finanças, orçamento, contabilidade, tributos e sistemas de informações, além de ferramentas de apoio gerencial, a exemplo de métodos quantitativos aplicados e informática”.

## **13 Orçamento, índices e custos.**

### **Orçamento.**

É o momento onde a organização busca agrupar de forma lógica o que determinou os gestores estratégicos, e que foi visto pelos gestores operacionais como possível, através do fornecimento dos números que servira de modelo para o sistema de controle usado pela organização. Será com base nestas informações que vai avaliar os resultados esperados com os resultados realizados.

Segundo autor Borinelli (2006) o orçamento é constituído por dois grupos: primeiro a etapa operacional e o segundo a etapa financeira. A etapa operacional e representada pelos planos que vão viabilizar as suas condições para estruturar as atividades da organização e integrar essas atividades sobre as operações. A etapa financeira corresponde as traduções sobre as atividades, demonstrando em uma linguagem simples e pratica que todos entende, a uma linguagem monetária.

Conforme o autor Lunkes (2010) há dois tipos de orçamento o orçamento de base zero e o orçamento contínuo: O orçamento base zero vai excluir a visão tradicional dos orçamentos e principalmente, a ideia do orçamento incremental, que considera os dados do ano passado como mais um adicional. Ao contrário disso o orçamento base zero vai projetar todas as peças, como se fosse a primeira vez.

### **Orçamento base zero.**

Segundo Lunkes (2010, p, 87) o orçamento base zero exige que os gestores faça a estimação das vendas, das fabricações e de outras peças orçamentarias como se começasse do zero, o orçamento de base zero vai proporcionar uma reexaminação de todas as atividades, e uma prioridade dos recursos financeiros. Quando um novo exercício for projetado, os gestores deverão apresentar uma nova justificativa para as apropriações, devendo levar em considerações os custos/benefícios.

O orçamento base zero e dividido em três tipos, o pacote de base zero, o núcleo de base zero e a variável base zero. O pacote de base zero e um documento onde vai identificar e descrever as suas atividades especificadas onde os gestores avalia em relação as outras atividades. O núcleo de base zero vai apresenta de natureza os gastos semelhantes, onde facilita o controle para os responsáveis. Já a variável base zero e uma menor unidade de acumulação dos gastos como a conta contábil, onde registra o consumo de recursos.

## **Orçamento Continuo**

Conforme autor Lunkes (2009, p, 74) o orçamento continuo possui um objetivo de cada final de um período estar acrescentando novos ciclos de atividades a ser executadas podendo ser de um mês ou a outros períodos, com isso o orçamento pode adaptar-se as necessidades das organizações empresariais.

A importância do orçamento continuo e quando esse orçamento e executado, com isso o orçamento pode ter um projeto adiado para o futuro, e podendo manter a qualidade de períodos projetados (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

O orçamento continuo a três tipos de vantagem sobre outros orçamentos; a sua capacidade de fazer orçamento em períodos menores, a incorporações de novas variáveis e a sua precisão do orçamento final (LUNKES, 2009).

Com isso os gestores pode estar analisando os erros de meses passados, e estar fazendo alterações para que possa alcançar novos resultados positivos no futuro. O orçamento continuo pode ser utilizados com outros orçamentos, as empresas que usa esse orçamento geralmente e empresas que tem mercadorias de curto prazo de vida e com isso exija-se uma mudança rápida (LUNKES, 2009).

## **14 Custos**

Segundo o autor Santos et al (2015) custo e o consumo necessários para a produção de produtos ou para colocar mercadorias no comercio para os clientes.

Conforme o pensamento de Santos a dois tipos de custo, o custo total e o custo unitário: o custo total e quando faz as somas de todo custo, de toda as unidades que teve suas transações (produzidas, fornecidas, serviços prestados) dentro de um determinado tempo. O custo de cada unidade produzidas ou fornecido de produto ou seja de serviços e determinado custo unitário.

São os gastos de bens e serviços que são utilizados na produção, ou seja o custo relativo a produção e a prestação de serviços para a fabricação das mercadorias ou produtos.

## **Índices de liquidez**

De acordo com Marion (2012) o índice de liquidez e utilizado para fazer avaliações sobre a capacidade de pagamentos das empresas, e verificando se as empresas são capazes de pagarem suas dívidas. Os pagamentos avaliados pode ser de longo prazo, curto prazo e prazo imediato.

Conforme o autor Marion (2012) o pagamento de curto prazo que tem o índice de liquidez corrente ou liquidez comum e o índice de liquidez seca, ambas e feitas por meios de formulas, a liquidez corrente tem alguns aspectos: o primeiro mostra que o índice não mostra a qualidade dos ativos circulante como: o estoque. O segundo não revela a interligação entre os recebimentos e os pagamentos se recebeu a tempo de pagar as dívidas. Na liquidez seca o índice pode ser baixo mas nem sempre vai ser de uma situação financeira apertada, esse índice e bem conservado para poder ver a situação das empresas, o uso desse índice vai excluir os estoques que um item que e fácil de ser manipulado dentro do balanço.

Conforme o autor Marion (2012) o pagamento a longo prazo possui o índice de liquidez geral que mostra a capacidade do pagamento da empresa a longo prazo que vai transformar tudo em dinheiro a curto e longo prazo onde relaciona aquilo tudo que assumirão como dívida.

Segundo o autor Marion (2012) dentro do pagamento em prazo imediato temos a liquidez imediata, onde mostra a disponibilidade para fazer os pagamentos das dívidas a curto prazo. Esse índice vai realçar as disponibilidade de dinheiro com os valores que vão vencer em datas variadas, podendo ser em curto prazo ou em longos prazos.

### **Índice de endividamento**

Dentro do índice de endividamento temos as quantidades das dívidas podendo ser alta, razoável e baixa, também temos a qualidade da dívida podendo ser boa, razoável e ruim.

Segundo o autor Marion (2012) na quantidade da dívida temos os indicadores que vai facilitar e mostrar o nível das dívidas das empresas, também são os indicadores de endividamentos que mostra se a empresa está utilizando mais recursos de terceiros ou de recursos dos empresários.

De acordo com Marion (2012) a qualidade da dívida compara as dívidas em longo prazo e curto prazo, onde fala que a dívida de uma empresa for de longo prazo a empresa teria mais tempo de gerar seu próprio recurso para poder pagar a suas dívidas e não poder vender seu estoque por preços baixos, se o endividamento mostrar no passivo circulante que a curto prazo a empresa teria uma grande

dificuldade na reversão de mercado, podendo vender seu estoque com preço abaixo de mercado.

### **Índice de rentabilidade**

Conforme o autor Marion (2012) a rentabilidade e medida sobre o investimento podendo ser de capital próprio ou de capital de terceiros, tendo uma administração correta o ativo pode fornecer um retorno inesperado para a empresa. O indicador econômico tem o objetivo de fazer os cálculos das taxas de lucros ou seja comprar os lucros em valores absolutos com os valores que guarda uma relação da mesma.

Segundo o autor Marion (2012) o aumento dos endividamentos e com conseqüentemente o aumento da retorno do patrimônio líquido pode fazer a empresa ficar pobre e fazendo os empresários ficar ricos.

### **CONCLUSÃO**

Com a elaboração deste trabalho proporcionou um enorme conhecimento na área de controladoria, mostrando que a controladoria e a contabilidade possui um papel muito importante dentro das organizações empresarial sendo ela de grande porte ou até mesmo as micro empresa. Uma empresa que não se preocupa com suas finanças e nem mesmo com sua estrutura organizacional poderá no futuro ter grandes prejuízos e podendo fechar as portas.

A controladoria desde seu surgimento tem a função de analisar as informações obtidas de todas as áreas, podendo disponibilizar resultados econômicos que vão poder orientar nas tomadas de decisões das organizações, evitando certos problemas no futuro.

A controladoria possui algumas ferramentas muito importante para que se possa ser implanta com sucesso, as ferramentas são o planejamento, a execução, o controle, as medidas corretivas e por fim avaliação do desempenho. A controladoria vai auxiliar não só na área contábil e também nas áreas financeiras de uma organização possibilitando aos administradores resultados positivos para tomadas de decisões e evitando fraudes dentro da empresa.

O que pode ser enxergado bem claramente e que se uma empresa sem o conhecimento teórico e não saber aplicar de forma correta a controladoria dentro de uma organização provavelmente essa empresa não conseguira manter suas portas abertas por muito tempo, devendo estar sempre atentos as mudanças do mercado,

onde cada vez que passa está mais competitivo, ou seja uma empresa com a controladoria bem aplicada e bem estruturada tem muitos tributos competitivo podendo se destacar diante seus concorrentes.

Com tudo isso para uma empresa conseguir alcançar o sucesso esperado é essencial e que tome as suas decisões corretas sem possíveis erros com base no que foi falado, podemos afirmar que uma organização conseguira sobreviver e manter-se sempre competitiva dentro do mercado se os gestores saber utilizar a controladoria de forma correta para tomar suas decisões,

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo; Atlas 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BIANCHI, M. A. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. Dissertação (mestrado em ciências contábeis) – Programa de Pós- Graduação em ciências contábeis Universidade do vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BORINELLI, Marcio Luiz. **Curso de contabilidade para gestores, analistas e outros profissionais**. Atlas, 2006.

CALIJURI, M. S. S. Controller- **O perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho**. Revista do CRCPR, Curitiba /PR, v. 29, n. 140, 2004. Disponível em: <[www.crcpr.org.br/novo/publicacoes/revista/140/controller.htm](http://www.crcpr.org.br/novo/publicacoes/revista/140/controller.htm)>. Acesso em: 07/09/2017.

CATELLI, Armando. **Controladoria (Uma Abordagem da Gestão Econômica- GECON)**. 2ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FIGUEIREDO, S.. CAGGIANO, P. C.. **Controladoria: teoria e pratica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas 1997.

HENRY Mintzberg, Bruce ahlstrand, Joseph Lampel. **Safari de Estratégia**. Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.

LEAL, Adriano Bruni. GOMES, Sônia Maria Da Silva. **Controladoria Empresarial (conceitos, ferramentas e desafio)**. Salvador, Editora Edufba, 2010.

LUNKES, Rogerio João. **Manual de Orçamento**. 2 ed. 4 reimpr. –São Paulo: Atlas,2010.

MARION, Carlos José. **Análise das Demonstrações Contábeis**. Contabilidade Empresarial. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, Carlos H. P; SALGADO, Eduardo G. **Mapeamento dos Processos em Serviços: Estudo de Caso em Duas Pequenas Empresas da Área de saúde**. XXIV ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre RS, Out. 2005. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0207\\_0556](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0207_0556). Pdf último acesso em: 25/10/2018.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo, Atlas, 2009.

MONTEIRO, José Morais. **Controladoria empresarial: gestão econômicas para as micro e pequenas empresas/ José Morais Monteiro.** – São Cristóvão, 2010.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria (Seu Papel na Administração de Empresas).** 2ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciene. **Controladoria (Um enfoque na Eficácia Organizacional).** 3ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2013.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria (Conceitos, Sistemas, Implementação).** 1. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria (Conceitos e Aplicações)** 1ª Edição. São Paulo, Editora Futura, 1998.

OLIVEIRA, Luiz Martins et al. **Controladoria Estratégica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHO, Alexandre F; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto A. de. **A Integração entre o Mapeamento de Processos e o Mapeamento de Falhas: Dois casos de Aplicação no Setor Elétrico.** XXVI ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, CE Out 2006. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR470325\\_7242.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470325_7242.pdf). Último acesso em: 25/10/2018.

RICARDINHO FILHO. A. A. **Do Steward ao controller, quase mil anos de management accounting.** 1999. Dissertação (Mestrado em contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo 1999.

ROEL-ANDERSON. J. M. BRAGG. S. M. **Manual del Controler: Funciones, procedimientos y responsabilidades.** Bilbao: Deusto. 1996.

SANTOS, Luiz José. **Manual de Contabilidade de Custos.** São Paulo: Atlas, 2015.

SCHMERNNER, R. W. **Administração de Operações em serviços.** São Paulo: Futura, 1999.

<http://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11230/0>. Acessado em: 20/09/2017.

<http://www.classecontabil.com.br/artigos/a-revelancia-da-controladoria-na-gestao-empresarial>. Acessado em: 10/10/2017.