

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Cris Azevedo Vieira

**O PAPEL DA CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre

2018

Cris Azevedo Vieira

## **O PAPEL DA CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado à Faculdade São Francisco de Assis, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Fernando Florentino

Porto Alegre

2018

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar um estudo sobre o papel da controladoria nas organizações. Inicialmente, a temática foi estudada a partir de jornais e artigos científicos publicados em revistas, e pós-graduação das universidades brasileiras em ciência contábeis. Para ressaltar a pesquisa, realizou-se um estudo através da investigação e pesquisa qualitativa de caráter exploratório, desenvolvida por meio de levantamento documental, bibliográfico, e um estudo de caso, baseado em artigos publicados em cursos de pós-graduação com o título "controladoria", como objeto de pesquisa. Então, a controladoria é responsável por sanar as necessidades dos gestores quanto às informações para tomada de decisão. Desta forma, as funções e o papel do controller em atividades que o compõem, tornaram-se essenciais para o planejamento e maximização do desempenho de qualquer organização que visa o sucesso financeiro e econômico.

**Palavras-chave:** Controladoria. Controller e funções da controladoria.

## ABSTRACT

The objective of this work is to carry out a study on the role of control in organizations. Initially, the theme was studied from journals and scientific articles published in magazines, and postgraduate studies of Brazilian universities in accounting science. To highlight the research, a study was carried out through research and qualitative exploratory research, developed through a documentary, bibliographic survey, and a case study, based on articles published in postgraduate courses entitled "Controlling "As the object of research. Then, the controller is responsible for healing the managers' needs for information for decision making. In this way, the roles and role of the controller in its component activities have become essential for planning and maximizing the performance of any organization for financial and economic success.

**Keywords:** Controllershship. Controller and controller functions.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a chegada da Revolução Industrial no séc. XIX a natureza dos negócios mudou, ocorreu a multiplicação de empresas, que ao final do mesmo século, começaram a se fundir, formando grandes corporações, segundo Schmidt et al. (2006). Serão quatro os fatores que podem ser considerados como os principais influenciantes de sua origem: o aumento no tamanho, a complexidade das organizações; a globalização física das empresas; o crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias e o aumento no número de fontes de capital.

Devido a concorrência ter aumentado, a competitividade ficou mais evidente nas organizações, levando os gestores a buscarem novos métodos mais dinâmicos e proativos, que forneçam informações gerenciais, precisas e fidedignas num determinado período, possibilitando o suporte ao processo decisório da empresa, nesse enfoque surge a controladoria. Portanto, a mesma é responsável por sanar as necessidades dos gestores quanto às informações para tomada de decisão e suprir a deficiência da contabilidade através de informações gerenciais que visem a eficácia da organização.

O principal objetivo do presente artigo é identificar o papel da controladoria nas organizações e suas funções, geradoras de informação ao processo decisório. A organização é a base estrutural que se configura essencialmente em qualquer entidade empresarial, logo os resultados medidos em desempenho estão proporcionalmente relacionados com a efetividade dos controles sobre as atividades realizadas no cotidiano das empresas. Partindo, desse pressuposto torna-se fundamental adequar-se as regras de gestão para o negócio possa gerar bons resultados.

Serão abordados, neste artigo, o papel da controladoria do controller, seus fundamentos teóricos, básico para sua compreensão, um estudo de caso, baseado numa pesquisa quantitativa, portanto, a conclusão que a pesquisa que nos trouxe.

Utilizaremos para elaboração deste artigo, a pesquisa bibliográfica, internet e artigos científicos de pós-graduação de natureza quantitativa de Universidades Brasileiras compreendidas entre os anos 2002 até 2017.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007, p. 71):

A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliográficas já tornada pública com relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monográficos, etc., até meios de comunicações orais; rádio gravações em fitas magnéticas e audiovisuais; filmes e televisão.

## 2 CONTROLADORIA

Segundo, Schmidt et al. (2002), origem da controladoria está ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que iniciaram com o advento da Revolução Industrial. A controladoria surgiu através das grandes corporações norte americanas, no início do século XX, com a criação de filiais de grandes corporações ao redor do mundo, também foi um fator de grande impacto na criação da controladoria. Sendo assim, formaram-se grandes empresas, organizadas sob formas de departamentos e divisões, mas com um controle centralizado.

Essa nova disciplina surgiu como uma resposta ao processo evolutivo natural das organizações do início do século XX, fundamentado na nova forma de gestão caracterizada pela delegação de autoridade e responsabilidade em muitas companhias. A partir dessa exigência de disseminação de gestores, o capitalista passa a ter necessidade de mais checagens e demonstrações para controle interno, surgindo, portanto, o papel contábil, que caracteriza a função inicial da controladoria. (SCHMIDT et al., 2002, p. 14).

A controladoria tomada de forma literária, embasada por modelagem dos conhecimentos contábeis, e numa perspectiva ampla, é a principal responsável pela estrutura, construção e sustentação, bem como atualização dos sistemas de informações e padrões de gestão das organizações.

Segundo Mossimann e Fisch (1999), o papel da controladoria, modelo sistêmico, é de função integradora das demais áreas, coordenando esforços, para conseguir um resultado global superior individual de cada área. Segundo eles a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: como órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema da empresa; como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Conforme Peleias (2002), a controladoria é uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Para o autor, as decisões tomadas na controladoria são referentes à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar, explicar eventos, transações, além das atividades

que ocorrem em todas as áreas das organizações sempre buscando assegurar a eficácia empresarial.

Para Figueiredo e Caggiano (1997), devido ao aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios. Conseqüentemente, a função e a responsabilidade do executivo financeiro, individualmente, têm mudado.

Considerando essas razões, a separação entre a função contábil e a função financeira foi o caminho lógico a ser tomado e nesse período, ocorreu o nascimento e o desenvolvimento de uma função diferenciada de “Controladoria”.

De acordo com Mossimann e Alves (1999) apud Padoveze (2003, p. 3):

[...] a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa e,
- b) Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Sob esse enfoque, a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia. (MOSIMANN; ALVES, 1999, p. 96).

Pandoveze (2003), apesar da evolução das atribuições do controller nas organizações, a literatura não tem apresentado uma nítida definição de controladoria. As diversas abordagens têm seu foco mais voltado às capacidades requeridas para o exercício da função, bem como de suas atribuições nas empresas, do que explicitar o seu verdadeiro significado.

A controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa. Como a ciência contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais-passado, presente, futuro e como a ciência social exige a comunicação de

informação, no caso a econômica, à controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da ciência.

Sobre a contabilidade, identificamos duas visões conceituais: a primeira enfoca no patrimônio e de suas mutações (controles estático e dinâmico) e a segunda enfatiza o conceito de processo de comunicação de informação econômica.

“A controladoria é a ciência e, na realidade, é o atual estágio evolutivo da ciência contábil.” (PADOVEZE, 2003 p. 3).

“A controladoria é a utilização da ciência contábil em toda sua plenitude.” (PADOVEZE, 2003, p. 6).

Castelli (2006), enquanto ramo do conhecimento, apoiada na teoria da contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelo de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

## **2.1 Missão da controladoria**

Segundo Castelli (2006), para que a missão seja cumprida existem objetivos da controladoria, vista que a missão seja estabelecida, são eles: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

“Assegurar a otimização do resultado econômico da organização.” (CASTELLI, 2006, p. 346).

Para Schmidt et al. (2006) a missão deverá ser fidedigna e mais precisa possível para que sirva de guia para todas as decisões tomadas pela entidade.

A missão de uma entidade pode ser entendida como verdadeiro motivo de sua existência. (SCHMIDT et al., 2006, p. 31).

Conforme Peleias (2002), a expressão missão pode ser definida pela razão da sua existência de uma organização, isto é, o motivo que justifica sua existência e operação no mercado que atua.

Para Nakagawa (1993) a missão da empresa é sua razão de ser, expressa de forma abstrata e sob diferentes níveis.

De acordo Peres Junior, Pestana e Franco (1997), a definição de missão seria determinar o que ela se propõe a fazer, em função da filosofia da empresa.

Para Mosimann e Fisch (1999), a controladoria e as demais áreas devem se esforçar para cumprir a missão, sendo assim, dando continuidade a organização.

Devido as crenças e valores das pessoas que dirigem a empresa, influência diretamente na cultura organizacional. Esse conjunto passa a fazer parte da personalidade da organização e acaba norteando a missão.

## **2.2 Papel da controladoria**

Para Roehl e Bragg apud Schmidt e Santos (2002, p. 14), “o papel da controladoria era muito simples: a equipe da controladoria tinha como principal função o processamento das transações que o apoiavam as operações do negócio.” Isso exigia uma grande equipe burocrática gerenciada por um pequeno corpo de pessoas treinadas em técnicas para processamento de um controller introvertido debruçado sobre uma calculadora e uma pilha de papéis era bastante pertinente.

Segundo Kanitz (1976) apud Schmidt et al. (2002, p. 5): “Os primeiros controladores foram recrutados entre os homens responsáveis pelo departamento de contabilidade ou pelo departamento financeiro da empresa.”

Devido a vários fatores deu-se essa escolha, mas principalmente que os contadores e administradores possuíam uma visão mais ampla da entidade, tornado - se aptos para exercer as atividades de controladoria. Várias mudanças ocorreram com essa função ao longo das décadas, principalmente pelos avanços tecnológicos, da globalização econômica, com o avanço no nível de concorrência e de uma das principais metas organizacionais. Entretanto, para entender as funções da controladoria, é fundamental que se tenha presente o que é uma organização dentro de um contexto sistêmico.

## **2.3 Organização em um contexto sistêmico**

Uma organização deve ser concebida com um sistema aberto. Sendo assim, o mesmo pode ser entendido com qualquer coisa que consiste em partes unidas entre si pode ser chamada de sistema. Uma organização deve ser concebida como

um sistema maior, relacionando-se com o ambiente em que se está inserida e os diversos sistemas que a compõem.

Segundo Peleias (2002), o termo sistema envolve um amplo espectro de ideias e relações. Diariamente, as pessoas interagem com diversos tipos de sistema, como o de transporte, de comunicação, biológico e econômico, dentre vários. Os sistemas proporcionam uma série de raciocínios que levam à compreensão da complexidade da empresa moderna em seu todo e suas relações em âmbito interno e externo, pois essas organizações, independentemente de seus setores de atividade econômica, possuem uma série de funções, tais como vendas, planejamento, compras, controle, atividades relacionadas a recursos humanos, produção, funções financeiras (pagamentos, recebimentos e gerenciamento de caixa) e outras.

Segundo Peres Junior, Pestana e Franco (1997), sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, em conjunto, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

“A empresa é um sistema composto de recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que interagem com a sociedade através das variáveis exógenas (política, economia, tecnologia, concorrência etc.)” (PERES JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 28).

Conforme Djalma Rebouças de Oliveira apud Peres Junior, Pestana e Franco (1997, p. 28), os elementos dos sistemas são os seguintes:

**OBJETIVOS:** que se referem tanto aos objetos dos usuários do sistema quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a própria razão de existência do sistema, ou seja, é a finalidade para a qual o sistema foi criado;

**ENTRADAS:** do sistema cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a energia e a informação para a operação ou processo, este gerará determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos anteriormente estabelecidos;

**PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO SISTEMA:** que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Este processador é a maneira pela qual os elementos componentes interagem no sentido de produzir as saídas desejadas;

**SAÍDAS DO SISTEMA:** que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas com as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema;

**CONTROLES E AVALIAÇÕES:** do sistema, para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão; e

**RETROALIMENTAÇÃO ou REALIMENTAÇÃO ou FEEDBACK** do sistema, que é um processo de comunicação que reage a cada entrada e serve com um instrumento de regulação à medida que as divergências são verificadas, visando diminuir as discrepâncias (controle).

Segundo Peres Junior, Pestana e Franco (1997), para explicar o que é uma empresa, muitos autores sistêmicos, mostrando a influência e interação entre os elementos externos e os internos. Conforme Nakagawa (1993), a noção de sistema aberto implica a ideia de que o sistema importa recursos diversos que, após serem transformados em produtos e serviços, são exportados para o ambiente externo da empresa, ou seja, para o mercado. O ambiente externo exerce grandes pressões sobre a empresa, sob a forma de restrições e exigências das mais variadas possíveis. A teoria sistêmica e a visão da empresa como um sistema aberto são fundamentais na elaboração do planejamento estratégico, pois através delas conseguimos enxergar os inter-relacionamentos e interações entre os elementos internos e externos (visão holística).

## **2.4 Funções da controladoria**

A controladoria desempenha um importante papel no êxito, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para tomada de decisão no âmbito da organização.

Segundo Schmidt et al. (2006, p. 48):

As principais funções da controladoria diante do cenário globalizado, podem ser definidas com sendo:

- a) Estabelecer, manter e sistematizar um integrado plano de operações consiste com os objetivos da companhia (missão);
- b) Gerenciar o risco operacional através da administração dos sistemas de controles internos;
- c) Preparar analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informações que servirá de base para os administradores no processo de tomada de decisão e supervisão da preparação das demonstrações externas que servirão de reporte para o governo, acionistas, instituições financeiras, fornecedores e público em geral;
- d) Desenvolver e manter sistemas de contabilidade societária, de custos e gerencial para todos os níveis da companhia de custos e gerencial para todos os níveis da companhia, incluindo corporação, divisões, fábricas e unidades para registro das atividades para adequado controle interno e com suficiente flexibilidade para fornecer informações necessárias para administração e controle dos negócios;
- e) Supervisionar impostos federais, estaduais, locais e internacionais, incluindo o relacionamento com os agentes e autoridades governamentais; manter um relacionamento apropriado com auditores internos e externos; instituir programas de seguro, cobertura e provisões; desenvolver e manter sistemas e procedimentos; supervisionar as funções de tesouraria; instituir programas de relações com investidores e financiadores etc.

A função da controladoria não se limita a administrar o sistema contábil da empresa. Por isso, somente os conhecimentos de finanças e contabilidade não serão suficientes.

Segundo Kanitz (1976) apud Schmidt et al. (2002, p. 21):

Atualmente, o controlador se cerca de um verdadeiro batalhão de administradores organizacionais, psicólogos industriais, analistas de sistemas, especialistas em computação, estatísticos e matemáticos que têm 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.

## **2.5 Funções do controller**

Conforme Schmidt et al. (2002) é o controller, mais do que a qualquer outro profissional, que os gestores se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao controle das atividades empresariais, visto ser ele o responsável pelo sistema de informações da empresa. No entanto, não é atribuição dele dirigir a organização, pois essa tarefa é dos gestores, mas é sua competência mantê-los informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da empresa, ele deve ter a capacidade técnica para realizar as tarefas que lhe são designadas, bem como gerenciar o pessoal subordinado. Além disso, deve ter habilidade para comunicar-se com os diferentes níveis hierárquicos da empresa.

De acordo com Nakagawa (1993) o controle organiza e reporta os dados relevantes, e induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa. Geralmente o controller acaba tornando-se o responsável pelo projeto implementação 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 seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

“Accountability é a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.” (NAKAGAWA, 1993, p. 17).

Segundo Figueredo e Caggiano (1997), os primeiros controllers foram, inicialmente, recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças

das empresas, por possuírem uma ampla visão da empresa, o que os possibilitaria reconhecer dificuldades e propor soluções gerais.

Na visão de Peres Junior, Pestana e Franco (1997), basicamente a função é exercida através de dois enfoques distintos. O primeiro é mais usual, assemelha-se às responsabilidades de um “gerente de contabilidade” ou de um “contador geral”, o qual se situaria na estrutura organizacional com um órgão de linha, normalmente se subordinado ao principal executivo financeiro da empresa. Suas atividades incluem a geração de informações dentro de diversos setores a ele subordinados. Nesse caso, o controller seria responsável, entre outras, pelas seguintes áreas e funções: contabilidade geral, fiscal e de custos; controle patrimonial; orçamentos; auditoria interna; administrativa-financeira. O segundo enfoque de atuação do controller, a nosso ver mais correto, envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não a responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade. Por este enfoque o controller atua como um órgão de staff ligado diretamente à alta administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, que serão utilizadas para tomada de decisões. Neste processo, o controller naturalmente também avalia os resultados obtidos em comparação com o planejado, influenciando a tomada de decisões dentro da empresa. As decisões definidas pela administração, para serem implementadas, requerem a adoção de ações específicas, que por sua vez, irão gerar mais informações.

Dentro deste contexto, a função básica da controladoria será garantir a perfeita realização do processo de “decisão-ação-informação-controle”, acompanhando as atividades da empresa.

Assim sendo, podemos entender que as principais responsabilidades do controller incluem:

- a) a organização de um adequado sistema de informações gerenciais que permitam à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- b) a comparação permanente entre o desempenho esperado e o real;
- c) a classificação das variações entre as variações de estimativa e de desempenho;
- d) a identificação das causas e dos responsáveis pelas variações;
- e) a apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas.(PERES JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 36).

## **2.6 Conhecimentos necessários de um controller**

Esse novo contexto abre campo para profissionais de contabilidade, isto é, um novo modelo de gestor, com conhecimentos contábeis, com um perfil que concentra no indivíduo características pessoais de relacionamentos interpessoal, com habilidades comunicativas oralmente e por escrito, e domínio de vários idiomas, e competência gerencial.

Conforme Peres Junior, Pestana e Franco (1997) esse profissional deve ter profundos conhecimentos contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial e estar preparado para análise dos dados contábeis e estatísticos.

Uma característica marcante que tem sido evidenciada pelas empresas é capacidade empreendedora do indivíduo, que deve estar sempre antenado com a intuição política do país em constante atualização.

O entendimento sistêmico pode ser traduzido como a necessidade que o controller possui de conhecer o mercado em que a empresa compete, identificando todas as variáveis macroeconômicas, que podem direta ou indiretamente impactar o processo decisório dos gestores. (SCHMIDT et al., 2006, p. 16).

O controller precisa conhecer e entender o funcionamento da cadeia de valores em que a organização está inserida, para ele tenha capacidade de gerar informações para os gestores sobre os principais fornecedores etc, e sobre os principais consumidores dos produtos e serviços dessa organização. A cadeia de valor deve ser definida como o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor, ou seja, é um enfoque externo à empresa.

## **2.7 Controle de Gestão**

Segundo Peleias (2002), o controle é a etapa do processo de gestão, contínua e recorrente, que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução; analisa os desvios ocorridos, procurando identificar suas causas, sejam

elas internas ou externas; direciona as ações corretivas, observando a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando alcançar os objetivos propostos.

O controle é exercido por todos os gestores da empresa, com apoio fornecido pela controladoria, e é suportado por relatórios obtidos do sistema de informação, voltados para avaliação de resultados e desempenhos. Ele é mais eficazmente exercido na medida em que os gestores responsáveis pela execução das atividades participam ativamente do planejamento, pois esta situação leva ao envolvimento destes quando da transformação do plano em ações concretas, além de demonstrar claramente com a contribuição de cada gestor pode auxiliar no alcance das metas da empresa. (PELEIAS, 2002, p. 26).

Segundo Mossimann e Fisch (1999), o processo de gestão denominado processo decisório, pode ser definido como um processo de planejamento e controle.

Conforme Nakagawa (1993) apud Mossimann e Fisch (1999, p. 114), “não se realiza no vácuo.”

A filosofia da empresa exerce influência sobre o processo de gestão, o modelo de gestão e pelas variáveis ambientais.

São compostas de três etapas:

1º) O planejamento, a primeira fase do processo decisório.

O planejamento não é um ato isolado, mas sim um processo decisório que envolve o seu próprio planejamento, execução e controle.

O planejamento, além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório. Força (...) uma permanente auto-análise da empresa, bem como o exame de suas posições atual e futura estimada, de seus métodos de produção, de sua linha de conduta operacional, de sua estrutura funcional, de sua saúde financeira, de seu controle, de sua eficiência, de sua direção. (MOSSIMANN; FISCH, 1999, p. 115).

2º) A execução - definidos os planos operacionais, ocorre a fase em que os gestores fazem as coisas acontecerem, com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

3º) O controle - A última etapa do processo decisório, denominada controle, na realidade não ocorre por último, porque está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não podemos separar das fases do processo decisório, razão pela qual pode-se considerar as demais fases, juntamente como controle, sendo, um grande modelo de controle.

Para Nakagawa (1993) a empresa é um sistema aberto com múltiplas finalidades, que se envolve em múltiplas interações com os diversos elementos de seu ambiente externo. Internamente a empresa é constituída de vários subsistemas interdependentes, os quais mantêm uma interação também muito dinâmica entre si e com o ambiente externo.

Conforme Nakagawa (1993), o conceito de gestão é ato de gerir; gerência, administração.

“Em uma tradução livre poderíamos dizer que gestão é a atividade de ser conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades.” (NAKAGAWA, 1993, p. 39).

De acordo com Catelli (2002, p. 146):

O controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade: avaliação de desempenho global e analítica. Para que seja implementado com sucesso, o controle envolve quatro etapas:

1. prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
2. reunir informações sobre o desempenho real;
3. comparar o desempenho real com o previsto; e
4. verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível.

Para que sejam eficazes os controles devem ser baseados em planos. Quanto mais claros, completos e integrados forem os planos, mais eficazes serão os controles.

Quanto mais nítidos e transparentes forem os planos, mais eficazes serão os controles. Todavia, os gestores precisam de ferramentas que forneça informações sobre os desempenhos planejado e realizado, permitindo fazer comparação em bases objetivas em todas as etapas do processo de gestão.

Schmidt et al. (2002, p. 31) afirmam que o sistema de controle de gestão:

É o meio de se obter e utilizar a informação para ajudar e coordenar as decisões de planejamento e controle em uma organização e para orientar o comportamento do empregado. O objetivo do sistema é melhorar as decisões coletivas dentro de uma organização.

Esse sistema reúne tanto dados financeiros, quanto dados não financeiros, além disso algumas informações são obtidas do ambiente externo da organização e outras serão coletadas dentro da empresa.

### 3 CONCLUSÃO

“Com a expansão dos negócios de muitas organizações e o conseqüente aumento de sua complexidade trouxe a necessidade da criação da controladoria.” (SCHMIDT et al., 2002, p. 21). Entretanto, uma menos atuante, atendendo somente a função de fins fiscais, para usuários externos. Todavia, uma mais atuante, que demonstra através de relatórios, para cúpula administrativa a situação da empresa; é ela que fornece dados e informações, que planeja, mostrando os pontos que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade, contudo, o papel de controller tem uma relevante importância, porque vai depender dele o resultado final, junto aos gestores.

Através desse trabalho foi possível realizar um estudo exploratório dos artigos publicados na área de controladoria. Foram utilizados artigos publicados nas grandes universidades brasileiras nos cursos de pós-graduação, sobre o papel da controladoria nas organizações.

As instituições que mais publicaram foram as federais. Os resultados encontrados pela pesquisa, demonstraram que na grande maioria das universidades brasileiras o tema “controladoria” não é objeto de pesquisa. O estudo partiu da análise da literatura sobre as funções típicas visando comparar e identificar o papel da controladoria nas organizações. Desta maneira, foram analisadas quais as principais funções da controladoria, funções delegadas ao controller, conhecimentos necessários do mesmo, conforme foram citadas em diversos artigos. Ressaltou que para cada função da controladoria foi detectada pelo menos uma atividade de competência nos artigos pesquisados. Contudo, a função do controller e planejamento se sobressaiu em relação as demais, ele é um membro da alta cúpula das organizações, desse modo a ser muitas vezes equiparado aos diretores. No presente trabalho os autores se assemelham-se aos seus conceitos, sobre controladoria, missão, controller e suas funções, ainda há alguma divergência de opiniões. Constatou-se que o autor mais citado nos trabalhos acadêmicos em todo o Brasil, foi Schmidt et al. (2002).

Portanto, mundo está seguindo um novo ritmo de trabalho, e as organizações são mais inteligentes e procuram profissionais capazes de processar suas experiências com o mercado, com clientes, parceiros e fornecedores, de forma que lhes permite criar novos ambientes onde possam ter sucesso.

O profissional para a controladoria precisa estar atento às mudanças e estar motivado diariamente, pela simples razão de querer aprender, sendo assim, ser capaz de enxergar além do óbvio e ter empatia com o negócio, aprendizagem e carreira. No entanto, essa é uma profissão requer muitas habilidades e conhecimento. No Brasil ela surgiu no séc.XX, por isso, pouco citada nos artigos de pós-graduação que foram estudados, com o título controladoria.

## REFERÊNCIAS

CASTELLI, Armando. Sistema de Gestão Econômica - GECON. In: CASTELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOSSIMANN Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controlaria**: seu papel na administração de empresas. 2.ed. São Paulo; Atlas, 1999.

NAKAGAMA, Masayuki. **Introdução à controladoria – CEGON**. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PERES JUNIOR, José Hernadez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHMIDT, Paulo; et al. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHMIDT, Paulo; et al. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.