

**CONTROLADORIA: A busca da eficácia empresarial****CONTROLLERSHIP: The pursuit of business efficiency****Hedilaine Campos Araújo**<sup>1</sup>  
**William Júnio do Carmo**<sup>2</sup>

239

**Resumo:** A controladoria tem sua atividade voltada para o processo de gestão empresarial com o objetivo precípua de levar o empreendimento a atingir sua eficácia, por meio de decisões fundamentadas na real situação da empresa, dado este obtido pela atividade contábil. O estágio será voltado primordialmente para os lançamentos contábeis, com vistas a compreender através deles a autêntica condição de uma empresa. As atividades a serem realizado vão do conhecimento das informações repassadas pela empresa à confecção dos relatórios contábeis baseados nestas informações. Dessa forma, o objetivo desse trabalho será demonstrar a importância dos relatórios contábeis, como instrumentos de apoio aos gestores no planejamento e controle de gestão, por meio de um sistema de informação constantemente atualizado que dê agilidade e eficiência a toda e qualquer decisão tomada dentro de uma empresa. Neste processo, a controladoria como assistente de gestão eficiente, que aproveita a base contábil para converter informações em instrumento de controle e úteis para as decisões dos diversos gestores da organização, apresenta-se como ferramenta primordial. Conclui-se que, administradores, gerentes e empresários vem aderindo de forma cada vez maior as práticas da controladoria como instrumento de gestão, já que essa ferramenta é responsável pela gestão econômica da empresa, através da manutenção de sistemas informativos constantemente atualizados e formatados de maneira a servir os gestores com informações precisas, úteis e tempestivas, capazes de auxiliar todo o processo decisório e por consequência, contribuir para que a empresa atinja sua eficácia.

**Palavras-chave:** Controladoria. Gestão. Informação. Eficácia.

**Abstract:** The controllership has its activity focused on the business management process with the main objective of taking the enterprise to reach its effectiveness, through decisions based on the real situation of the company, given this obtained by the accounting activity. The internship will focus primarily on accounting entries, with a view to understanding through them the authentic condition of a company. The activities to be carried out range from the knowledge of the information passed on by the company to the preparation of accounting

<sup>1</sup> Licencianda em Pedagogia pela Faculdade Única, Ipatinga, MG, Brasil. hedilainecamposa@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutorando em Produção Vegetal pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina MG, Brasil. williamjunio@iftm.edu.br.

**Recebido em 11/08/2022**  
**Aprovado em 08/09/2022**

**Sistema de Avaliação: Double Blind Review**



reports based on this information. In this way, the objective of this work will be to demonstrate the importance of accounting reports, as instruments to support managers in planning and management control, through a constantly updated information system that gives agility and efficiency to any and all decisions made within a company. In this process, the controllership as an efficient management assistant, which takes advantage of the accounting basis to convert information into a control instrument and useful for the decisions of the various managers of the organization, presents itself as a primordial tool. It is concluded that administrators, managers and entrepreneurs are increasingly adhering to the practices of controllership as a management tool, since this tool is responsible for the economic management of the company, through the maintenance of information systems constantly updated and formatted in a to serve managers with accurate, useful and timely information, capable of assisting the entire decision-making process and, consequently, contributing to the company's effectiveness.

**Keywords:** Controllership. Management. Information. Efficiency.

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade é um conjunto sistematizado de conhecimentos, com objetos e finalidades definidas. Ela é uma ciência econômica e administrativa cuja função é:

(...) registrar, classificar, demonstrar, auditar e analisar todos os fenômenos que ordenam o patrimônio das entidades, objetivando fornecer informações, interpretações e orientação sobre a composição e as variações desse patrimônio, para tomada de decisões de seus administradores. (FRANCO, 2009, p. 19)

Conforme explica o citado autor a contabilidade tem como principais funções o registro dos fatos que ocorrem e podem ser monetariamente representados, demonstrando, embasados nos registros, a situação econômica, patrimonial e financeira da empresa.

A ciência contábil tem o patrimônio, e as possíveis variações deste, como objeto de estudo. Sendo importante ressaltar que o patrimônio, como objeto, compreende todo “conjunto de bens, direitos e obrigações vinculadas à entidade econômico-administrativa, e constitui um meio indispensável para que esta realize seus objetivos” (FRANCO, 2009, p.21).

Assim ela analisa o patrimônio de entidades com, ou sem, fins lucrativos, com foco nos fenômenos e variações que podem acometer este patrimônio, para tanto se registra todas as ocorrências, prevendo as possíveis consequências e orientando os administradores sobre as atitudes e decisões a serem tomadas, com o objetivo de controlar o patrimônio.

Neste sentido, tem-se que:

A finalidade da contabilidade é, pois, controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade, através do registro, da classificação, da demonstração expositiva, da

análise e interpretação dos fatos nele ocorridos, objetivando fornecer informações e orientação – necessária a tomada de decisões – sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente de sua gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO, 2009, p.22).

Conforme salientado acima as ciências contábeis detém a finalidade precípua de controlar o patrimônio, ou seja, ela procura resguardar todo conjunto de direitos e obrigações suscetíveis de avaliação econômica vinculados à organização a qual se dirige, com fulcro de manter o controle destes bens, resguardando-os.

Definidos o objeto e finalidade das Ciências Contábeis é de suma importância mencionar as técnicas das quais esta ciência social se utiliza para atingir sua finalidade. São elas: o registro dos fatos, através da escrituração contábil, a demonstração expositiva dos fatos, a confirmação dos registros e demonstrações contábeis, pela auditoria, e por fim a análise, comparação e interpretação das demonstrações contábeis, através da análise de balanços.

Sendo o objeto da contabilidade o fornecimento de informações que propiciem à tomada de decisões racionais a contabilidade se utiliza determinadas técnicas.

A escrituração, por exemplo, é o registro em ordem cronológica dos fatos que incidem no patrimônio, dando à contabilidade característica de história do patrimônio, o que não se confunde com sua função, pois os registros demonstram a expressão monetária dos fatos proporcionando uma distinção entre os componentes do patrimônio e suas possíveis variações.

Para proporcionar a excelência do serviço contábil, que o mesmo atinja a sua finalidade informativa e orientadora, os fatos decorrentes do registro são condensados em demonstrações expositivas, que são as demonstrações contábeis, muitas das quais são exigências derivadas das normas de contabilidade, já que são aptas a apresentar a riqueza de uma organização

Neste diapasão convém ressaltar que:

As demonstrações contábeis emanadas dos registros contábeis que são normalmente utilizadas como elemento básico para análise desenvolvida pela Controladoria sobre os resultados da organização compreendem o Balanço Patrimonial, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA). (MORANTE; JORGE, 2008, p.19).

Esta demonstração acima explicita são de suma importância, visto a finalidade informática da ciência contábil onde as informações devem ser geradas de forma sintética, pôr abrangente, para que os destinatários destas informações a utilizem de forma segura e confiável, e principalmente tomem conhecimento da informação para fundamentar a tomada de decisão.

A maior parte dos estudiosos considera o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício como sendo as principais demonstrações contábeis, isto por que

Dos dados constantes do Balanço Patrimonial e da DRE, em conjunto ou isoladamente, são obtidas as informações referentes à liquidez do empreendimento – sua capacidade financeira de liquidação dos compromissos em curto prazo –, endividamento e composição do capital – capital próprio e capital de terceiros e capacidade do empreendimento de assunção de novos compromissos com terceiros –, rentabilidade – capacidade de geração de caixa do empreendimento e retorno para o acionista – e ciclo financeiros considerados os prazos médios de recebimento de vendas (PMRV), de renovação dos estoques (PMRE) e de pagamento das compras (PMPC). (MORANTE; JORGE, 2008, p.20-21).

O Balanço Patrimonial visa demonstrar, qualitativa e quantitativamente, num verificado tempo, a situação financeira e patrimonial de uma empresa.

Por seu turno a DRE – Demonstração do Resultado do Exercício estruturada nos termos da Resolução 686/91 do Conselho Federal de Contabilidade visa evidenciar o resultado de um dado período da organização.

Ainda relativo ao Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, convém consignar a diferenciação entre as duas demonstrações contábeis:

Quando essas demonstrações têm em vista a exposição dos componentes patrimoniais, recebem o nome de balanço patrimonial. Quando visam demonstrar as variações patrimoniais e o resultado econômico de um período administrativo, recebem a denominação de Demonstração do Resultado do Exercício (...) outros tipos de demonstrações existem recebendo denominações específicas (...). (FRANCO, 2009, p.23).

Assim o Balanço Patrimonial se diferencia da DRE basicamente quanto ao objeto de exposição, ou seja, quando objetiva expor os componentes patrimoniais, a demonstração será tida por Balanço Patrimonial, por outro lado, se o objetivo é revelar as variações sofridas pelo patrimônio, bem como o resultado economicamente avaliado de determinado período, a demonstração contábil será a Demonstração de Resultado do Exercício.

Não obstante uma ou outra demonstração ser mais, ou menos utilizada, cada uma tem sua finalidade e importância, pois são as demonstrações contábeis no geral que representam a ferramenta mais hábil do contador, visto que revelam e esclarecem administradores, acionistas, gerentes, governo e sociedade sobre a situação financeira e patrimonial de uma instituição.

Nesse contexto, onde são tratados os meios pelo qual a contabilidade se utiliza para atingir suas finalidades, deve-se igualmente ressaltar o mecanismo conhecido por auditoria, cujo papel é ratificar a conformação dos registros e das demonstrações contábeis aos princípios

fundamentais e normas estabelecidas, de grosso modo, ela é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência do controle patrimonial através da manifestação de opinião sobre as demonstrações contábeis de uma entidade ou organização.

Assim o auditor contábil analisa documentos, livros e registros com fulcro de verificar se as demonstrações contábeis representam, adequadamente, a posição econômico-financeira do patrimônio e os resultados do período administrativo (FRANCO, 2009, p.23).

Outra técnica contábil de importante destaque é a análise de balanços, vejamos:

Especialistas em análise das demonstrações contábeis diagnosticam a situação econômico-financeira de uma empresa por uma leitura direta do seu Balanço Patrimonial, tal qual um médico diagnostica uma determinada doença a partir de sintomas característicos que, na maioria das vezes, conduzem à prescrição de determinada receita, com elevada dose de sucesso na cura do paciente. Mas, mesmo médicos experientes não se furtam a um exame mais acurado baseado em coleta de material em determinadas situações. Daí emana as informações que conduzirão a um diagnóstico baseado em padrões estatísticos de comprovada eficiência. Na controladoria, os exames são baseados em índices derivados dos dados das demonstrações contábeis das organizações. (MORANTE; JORGE, 2008, p.29)

Pela análise de balanços acima exposta é que o contador compara, decompõe, e interpreta as demonstrações contábeis gerando dados analíticos e informações consistentes sobre os elementos do patrimônio e os resultados da atividade econômica desenvolvida pela organização, daí sua importância.

Para Franco (2009, p. 23) essa técnica, de análise, é necessária pelo fato de determinadas demonstrações contábeis serem sinópticas e não apresentarem informações e orientações elucidativas sobre a composição analítica do patrimônio e de suas variações.

Como se evidenciou contabilidade é um importante mecanismo de apoio aos administradores, pois dá a este orientação necessária, e pautada num estudo analítico, para a correta tomada de decisões e, por conseguinte asseguar o patrimônio.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 Área de estudo

Buscando uma melhor compreensão do assunto abordado no presente estudo, bem como a demonstração prática dos benefícios da controladoria para a administração empresarial e por consequência o auxílio prestado por este instituto contábil no processo da perseguição pela eficácia empresarial, realizou-se o estudo de caso na empresa de contabilidade em parceria com duas empresas locais.

Para a pesquisa o método utilizado foi o de Levantamento ou Survey e posteriormente a Análise Quantitativa, segundo o qual Gil (*apud*, BARUEN, 2009, p. 85), menciona:

se caracteriza pela interrogação direta de pessoas, cujo comportamento se deseja conhecerem. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante a análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A pesquisa procurou esclarecer questões que giram em torno da utilização dos relatórios e demonstrações contábeis no processo de tomada de decisão, buscando também promover a controladoria como instituto capaz de prestar inestimáveis auxílios à competente administração empresarial.

Para alcançar os objetivos propostos foi realizado um levantamento inicial da situação das empresas que seriam posteriormente analisadas, através das informações contábeis que as instituições autorizaram a verificação.

Na sequência foram feitas visitas técnicas às empresas com fulcro de observar as atividades administrativas, desde o controle de caixa e estoque até o processo de tomada de decisão.

A controladoria foi apresentada aos administradores com vistas a fazê-los compreender e aceitar sua importância, através da apresentação de resultados que a utilização do citado instituto poderia trazer.

Para tanto se realizaram também reuniões com os gestores para apresentar as análises efetuadas e propor novos métodos administrativos que aproveitem mais a base de dados contábeis para fins administrativos, principalmente no condizente ao processo decisório da instituição, convencendo os gestores que este é o melhor caminho para que a empresa atinja sua eficácia.

Sabe-se que, no atual cenário econômico, os serviços contábeis como todo se mostram indispensáveis para organização financeira e patrimonial das organizações, principalmente no atinente ao controle patrimonial que tais serviços são capazes a proporcionar.

A controladoria, contemporaneamente, vem ganhando cada dia mais espaço nas empresas, e o controller, profissional que apto a exercer tal atividade, tem seu trabalho cada vez mais reconhecido e valorado.

Essa nova ferramenta tem sua utilização justificada no fato dos gestores e administradores passarem a compreender o valor da informação e principalmente a importância de se conhecer a real situação da empresa antes de qualquer tomada de decisão.

Com o intuito de exteriorizar todos os conceitos e teorias abrangidos pelo presente estudo, a partir do estágio supervisionado na empresa Análise Contábil a política da controladoria foi verificada e expandida de forma mais incisiva em duas empresas, as quais têm o serviço contábil fornecidos pela empresa Análise Contábil.

Dentre as inúmeras empresas atendidas pela Análise Contábil foram escolhidas duas empresas de pequeno porte (EPP) do comércio varejista da cidade, Tubolar Comercio Indústria e Construções LTDA, e Soares e Xavier LTDA ME, nas quais será analisada desde a documentação fornecida, utilização dos serviços contábeis em geral, até a utilização dos relatórios e demonstrações contábeis para a tomada de decisão.

Salienta-se em oportuno que o estágio foi desenvolvido de maneira bastante abrangente em cada empresa e que diversas situações foram vivenciadas, entretanto para o presente estudo importa somente as ocorrências ligadas à controladoria, pois este estudo tem em vista, conforme colaborado no objetivo geral do projeto monográfico, ratificar a importância da controladoria, sobretudo no que tange a importância dos relatórios contábeis, como instrumentos de apoio aos gestores no planejamento e controle de gestão, por meio de um sistema de informação constantemente atualizado que dê agilidade e eficiência a toda e qualquer decisão tomada dentro de uma empresa.

## 2.2. A Empresa e Seus Subsistemas

No cenário contemporâneo as empresas de apresentam como um sistema aberto que se interage com a sociedade e demais manifestações, políticas, culturais, econômicas, entre outras, ao seu redor.

Com a alta competitividade que marca o período atual a empresa ao interagir com a sociedade tem a finalidade de conhecer melhor seus anseios de forma a atender melhor suas expectativas quanto aos produtos e serviços colocados no mercado de consumo.

Deste modo a empresa não mais procura clientes para seus produtos/serviços, e sim desenvolve suas atividades já voltadas para o atendimento da sociedade, o que gera uma maior eficiência que se projeta na alta rentabilidade.

A lucratividade é o reflexo do sucesso empresarial, visto que é o que se almeja os empresários, sendo que “o lucro é a melhor medida da eficácia empresarial, e a empresa, como um investimento, deve apresentar um lucro aos seus proprietários e para a própria comunidade.” (PADOVESE, 2010, p.16).

Com isso pode-se afirmar que a eficácia mede o quanto a organização atingiu suas metas e objetivos, e que o objetivo de todo negócio ou empreendimento é atingir sua eficácia.

As empresas são compostas de partes, as quais Padovese (2010, p. 17) considera subsistemas, entre os quais se destacam o institucional, o formal, o de gestão, o social e o físico-operacional.

A parte institucional envolve a missão da empresa, suas convicções, objetivos e valores, dos quais é extraído o modelo de gestão que melhor se adapte as citadas características, por isso este subsistema é considerado como matriz dos demais subsistemas.

O subsistema de gestão é responsável pela condução dos propósitos empresariais, é onde as decisões são tomadas, com base na análise, planejamento, aprovação, execução e controle, com base na missão da empresa e seus objetivos e da situação da organização.

Pelas funções que exerce, principalmente no tocante ao processo decisório, a parte de gestão é considerada como responsável pela eficácia empresarial.

Tudo que tange a estrutura da organização apresenta-se o subsistema formal “correspondente à estrutura administrativa da empresa, de autoridade e de responsabilidades (...) onde as tarefas e atividades são agrupadas em setores, departamentos ou divisões” (PADOVESE, 2010, p. 18).

Em decorrência da própria nomenclatura a parte ou subsistema social engloba os indivíduos que compõe a empresa, bem como a cultura, as características e aspectos como criatividade, motivação e liderança inerentes as pessoas que compõe a organização.

Na sequência, dada a sua incontroversa importância, a informação também compreende um subsistema, o qual abarca as necessidades informacionais da gestão empresarial.

Por fim apresenta-se o subsistema físico-operacional, que sendo uma das partes componentes da empresa evidencia as instalações físicas e os equipamentos do sistema da empresa.

### 2.3 Eficácia e Controladoria

A eficácia empresarial, como retro aludido, é reflexo da lucratividade alcançada pela empresa, uma vez que, sendo o lucro a finalidade precípua de qualquer investimento, este somente poderá alcançar sua eficácia se houver geração de lucro para os investidores.

Neste sentido observa Guerreiro (PADOVESE, 2010, p. 21) que:



(...) a empresa é constituída sob o pressuposto da continuidade. A garantia da continuidade da empresa só é obtida quando as atividades realizadas geram um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos os seus ativos consumidos no processo de realização de tais atividades. Todas as estratégias, planos, metas e ações que a empresa implementa devem objetivar em última instância, a otimização do lucro. O lucro é, portanto, a melhor e mais consistente medida da eficácia da organização.

Assim, somente gerando lucros a empresa pode se firmar no mercado e perpetuar seu patrimônio, todo planejamento de gestão empresarial deve ser voltado a obtenção de lucros, vez que é isso que garante a eficácia do empreendimento e sua conseqüente solidificação no mercado.

Com vistas a atender as expectativas de seus clientes, vencer a concorrência e se perpetuar no mercado, as empresas constantemente realizam investimentos, sob os quais se almeja retorno.

Os investimentos sujeitam-se, em sua maioria, a incertezas e riscos, inerentes a própria atividade empresarial. Neste ponto entra o planejamento empresarial que deve sempre se embasar em um processo contínuo de mensuração econômica das expectativas, ou seja, junto com o desejo de investir deve ser apresentado o que se espera desse investimento.

Os gestores e administradores são os responsáveis pelo planejamento empresarial, visto que são detentores do poder de tomar decisões.

Este planejamento deve ser estratégico, pautado em informações sobre a empresa bem como a projeção futura do investimento, para tanto o administrador deve definir planos, metas, políticas e diretrizes para se alcançar a eficácia.

Neste ponto entra a controladoria que alia o vasto campo informativo da contabilidade a um modelo de gestão informacional inteligente voltado para o auxílio de gestores e administradores na incessante busca pela eficácia empresarial.

A controladoria, utilizando-se de base de dados contábil fornece informações úteis, precisas e tempestivas, as quais além de refletirem a situação patrimonial e financeira da empresa no presente, podem projetar os resultados futuros dos investimentos a serem realizados de forma a prever a viabilidade ou não do investimento a ser realizado.

Nota-se que neste ponto não é a controladoria que irá decidir se irá ou não investir, o controller tão somente prestará os devidos esclarecimentos e informações úteis e efetivas para embasar o processo decisório, sendo a decisão final de competência do gestor ou administrador.

Destarte a controladoria é um grande aliado dos administradores, gestores, e investidores no processo de busca pela eficácia do empreendimento.

## 2.4 A Controladoria na Coordenação do Planejamento, Controle e Sistema de Informação

Planejar é conhecer a realidade, saber as metas e objetivos e traçar os caminhos para atingi-los. Em se tratando de planejamento empresarial, onde riscos são inerentes a atividade em si, planejar é mais que elaborar planos com objetivos definidos.

No caso empresarial o planejamento exige o conhecimento do passado e presente da empresa, bem como dos objetivos a serem perseguidos, para a partir daí serem projetados os possíveis resultados de modo a se escolher o menos arriscado entre estes.

Neste processo a controladoria tem papel primordial, visto que esta função tem um vasto leque de informações úteis ao planejamento estratégico, o que possibilita reconhecer a situação atual da organização e projetar as implicações futuras dos possíveis caminhos a serem trilhados.

Deste modo a controladoria é “capaz de desenvolver cenários a partir da análise de informações de natureza econômica, de forma a participar ativamente na elaboração do planejamento estratégico” (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009, p. 45), o que se mostra extremamente útil ao processo de planejamento e gestão empresarial com maior chance de levar a empresa à plenitude de sua eficácia.

O termo controle pode assumir diversas feições a depender da área a qual se aplica, importa-nos somente o controle ligado à administração empresarial, que concerne à função de controlar o exercício das atividades empresariais para que ocorram da maneira como foram previamente planejadas ou estabelecidas.

Neste sentido destaca-se que:

O controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA apud LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009, p. 73)

Como se pode observar controlar é verificar se o desempenho das atividades esta ocorrendo da maneira que foi estabelecido, visto que o planejamento foi elaborado com base em dados sólidos de forma a gerar o menor risco possível a organização, e, outrossim, levá-la a sua eficácia, qualquer desvio de conduta pode impedir que os resultados esperados sejam alcançados, por isso a importância do controle.

No que tange o processo de controle a algumas atividades inerentes a controladoria que com ele se relacionam, como, por exemplo, as pontuadas por Küper (apud, LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009, p. 81): “definição dos responsáveis pelo controle, estabelecimento de objetivos de controle, regulamentação e divisão das tarefas e competências do controle, e definição das fronteiras do processo de controle”.

Embora sendo uma das funções básicas da controladoria, o controle é apenas um dos pilares sob o qual se assenta este importante instituto, juntamente as outras funções por ela exercida.

No processo de controle ora sob foco a controladoria atua garantindo a otimização dos resultados da organização, por meio da organização dos gestores, que são os responsáveis pelo controle em si, e de suas ações.

A informação é à base de todo o planejamento e controle empresarial, visto que é de sob ela que se fundamenta toda a tomada de decisão, por isso seu valor inestimável dentro da organização.

Corroborando Beuren (apud, LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009, p. 95) alude que “as informações devem ser tratadas como um recurso valioso, de forma a assegurar a continuidade e o cumprimento dos objetivos da organização”.

A informação embasa todo o processo decisório do empreendimento, sendo ela indispensável para que os administradores optem pela decisão mais adequada, seja num investimento, seja no processo de gestão, uma vez que a utilização eficiente da informação dá vantagens competitivas a empresa em relação aos seus concorrentes que não o fazem.

Tendo ciência desse poderoso instrumento que é a informação é cada vez maior a demanda por informações consistentes, e como corolário disso a controladoria passa a ter um papel de destaca, haja vista o leque de informações contábeis à sua disposição.

A coordenação dos sistemas de informação pela controladoria deve-se ao fato dela “auxiliar na criação e definição dos parâmetros para gerar informações que orientem os gestores na tomada de decisões voltadas a melhora do resultado global das organizações” (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009, p. 98).

A controladoria desta forma atua na gerencia dos sistemas de informação definindo a base de dados que permite a organização da informação indispensável à gestão, padronizando o conjunto de informações, e elaborando modelos de decisão para distintos eventos econômicos.

Sendo assim a controladoria presta um grande auxílio a gestores e administradores na coordenação destes sistemas de informação visto que direciona o conteúdo da informação aos planejamentos e metas da empresa.

## 2.5 A Controladoria e o Processo de Gestão

Contemporaneamente, num cenário marcado pela globalização da economia e a perpetuação do empreendimento se faz mediante uma disputa/concorrência cada vez mais acirrada.

Neste contexto uma estrutura organizacional bem esquematizada é imperiosa para a sobrevivência da organização.

Com o grande número de informações em que esta estrutura deve ser baseada surge a necessidade de um órgão que garanta informações adequadas que subsidie o processo decisório de forma atenta a situação da empresa no presente e em projeções futuras.

A controladoria surge como:

(...) um instrumento de medida que visa a conhecer como se comporta uma política traçada ou objetivos previstos, protegendo a fiabilidade das informações sobre as ocorrências. (...) Abrange o controle, portanto, quer efeitos passados quer presentes e futuros, minuciosamente alcançando a todos os serviços, setores e locais, independentemente da hierarquia de comando que nos mesmos se exerça desde que justifique a necessidade fiscalizadora e de obtenção de dados. (SÁ, 2011, p.250).

Sendo considerada área de responsabilidade de uma organização ou empresa, a controladoria, como órgão indispensável ao modelo de gestão moderno, deve contar com profissionais que sabiamente coordenem esforços para que a eficácia empresarial seja atingida.

A controladoria nasce a partir da necessidade informativa, ou seja, ela nasce num contexto de grande valoração da informação, pelos benefícios que esta pode trazer, pois “a controladoria é vista como órgão administrativo que responde pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistema de informação” (CATELLI, apud GARCIA, 2010, p.46).

Com o instituto da controladoria a contabilidade teve um significativo avanço, principalmente no que tange à sua contribuição a gestão do empreendimento, vez que este instituto se volta para os fatos que podem influir no patrimônio, fatos estes nem sempre internos, mas também externos, correlacionando-os de forma a melhor servir à administração.

A atividade exercida pelo controller subsidia processo de gestão empresarial como responsável pelo sistema de informações, pois,

(...) a controladoria tem o privilégio de visualizar a empresa como um sistema aberto. A amplitude das suas funções lhe permite perceber e analisar a empresa em sua totalidade, reunindo as informações que servirão de apoio ao processo decisório. (GARCIA, 2010, p. 46).

Sendo a eficácia empresarial estabelecida e mensurada pelo lucro, variação a maior do patrimônio economicamente avaliável, a atividade do controller é de fundamental importância no processo de atendimento desta eficácia, pois as informações por ele geradas no exercício de sua atividade e o subsidio dado por ele aos gestores diminui os riscos inerentes a atividade empresarial, pois projeta situações futuras, e proporciona uma melhor gestão, vez que a tomada de decisão será fundamentada em informações hábeis para tal finalidade.

A técnica de gestão firma-se, sobretudo, no processo decisório, que necessita ser planejado e controlado, para aproveitar as influências das variáveis benéficas e minorar os efeitos maléficos que qualquer influência, interna ou externa, possa causar o que, para Johnsson e Francisco Filho (2002), traduz-se no princípio do controle futuro, “prever antes para corrigir antes”, consagrando o “posicionamento de que a atividade de controle será mais eficaz e eficiente na medida em que trabalhar com informações projetadas”.

Por este motivo o processo decisório deve ser pautado em informações coerentes que não somente transpareçam a realidade atual da empresa, mas que também esbocem as previsões de eventos futuros, benéficos ou não, para que o gestor tome a decisão correta, a qual não será motivo de arrependimento posterior pela ocorrência de qualquer evento previsível, interno ou externo.

Sabe-se que é, justamente, a gestão eficiente que leva a empresa a cumprir sua missão e dar aos administradores o retorno que se almeja, a atividade desenvolvida pelo controller é de fundamental importância. Quanto a este processo de gestão tem-se que:

(...) o processo de gestão empresarial divide-se em três fases: a) Planejamento: nessa fase são feitas as projeções de cenários, a definição de objetivos, a avaliação de ameaças e oportunidades ambientais, a detecção de pontos fortes e pontos fracos, a formulação e avaliação de planos alternativos; b) Execução: é a fase em que começa a realização de tudo que foi anteriormente planejado e com os recursos disponíveis; e c) Controle: essa fase está associada a todas as fases do processo. Controle está intimamente ligado à função de planejamento, quando se propõe assegurar que as atividades da empresa estão em conformidade com os planos. (NASCIMENTO, et al, 2005).

Ao se afirmar que a controladoria se volta para a administração empresarial considera-se este instituto tem o intuito de levar o empreendimento a atingir sua eficácia.

Deste modo considera-se que esta atividade contábil prima por direcionar o gestor a fazer a “coisa certa” em tempo correto de maneira a atingir todos os resultados almejados.

Por isso sua significativa importância no atual cenário econômico onde os riscos da atividade são grandes, porém pode ser diminuído através de uma gestão eficiente, conhecedora das informações indispensáveis a boa administração que é proporcionada pela atividade do controle que alia as informações contábeis aos fatores externos que podem de alguma forma influir no patrimônio.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para iniciar a conscientização dos empresários e administradores acerca da indispensabilidade dos serviços contábeis, principalmente no que tange a controladoria e as contribuições dadas por tal atividade, realizou-se um apanhado inicial acerca da situação das empresas, de como as informações são repassadas à contabilidade, e também se observou a maneira que os gestores se utilizam das informações contábeis e se realmente fazem uso destas informações para otimizar a tomada de decisões.

Em todas as empresas analisadas verificaram-se que o repasse de informações ocorre de maneira correta e conseqüentemente os relatórios e demonstrações contábeis estão aptos a refletir a real situação da empresa e de seu conjunto patrimonial.

O desafio encontrado foi conscientizar os empresários, gestores e administradores sobre a importância destes relatórios na tomada de decisões, de como tais demonstrações contábeis podem ser úteis no processo de administração empresarial como todo.

Inicialmente realizou-se um levantamento sobre a situação de cada empresa, em seguida inteiraram-se os administradores sobre o estudo que estava sendo realizado bem como se os mesmos autorizavam os levantamentos e abordagens que seriam realizados.

Passada a fase inicial de levantamentos indispensáveis, e tendo as empresas autorizadas tal estudo, os trabalhos passaram a ser desenvolvidos de forma dinâmica e muito contributiva para o presente estudo e para o engrandecimento intelectual e profissional da acadêmica.

Esclareceu-se que a acadêmica, numa visão moderna, empreendedora e inovadora, vendo a necessidade de as empresas tomarem decisões corretas, fundamentadas, com a menor incidência possível de erros, propõem que as empresas utilizem com maior frequência, e em

toda sua dimensão, os relatórios contábeis, que para muitos ainda são vistos somente como fontes de tributação e gastos do empreendimento.

Desta maneira buscou-se introduzir a noção da amplitude das demonstrações contábeis, das várias formas que elas podem ser utilizadas e como estas demonstrações podem ser úteis no momento de tomada de decisões.

Conscientizados da importância dos serviços contábeis em geral, as empresas abriram as portas, e os administradores e empresários a mente, para essa nova tendência de atuação da controladoria no processo de gestão e o auxílio desta ferramenta na busca pela eficácia empresarial.

Para que as práticas fossem adequadas à realidade da empresa os administradores foram entrevistados, numa conversa informal, porem abrangente, a fim de se angariar dados concretos sobre as necessidades primordiais da empresa para uma melhor satisfação de seus colaboradores.

Com a entrevista percebeu-se claramente a necessidade de um instrumento de apoio aos gestores na tomada de decisões, algo que pudesse subsidiar o processo de escolha e gerencia como todo.

As empresas analisadas, antenadas nas constantes mudanças do cenário mercadológico, compartilham a ideia de que é imperioso o constante aperfeiçoamento das atividades administrativas, com vistas a perpetuar a empresa e o patrimônio desta.

Desta forma a aplicação dos planos de controladoria deu-se de maneira otimizada com grande auxílio dos gestores, que atentos à grande contribuição que esta ferramenta poderia trazer se prepuseram a ver os relatórios e demonstrações contábeis não mais como fonte constante de despesas e tributações, mas como instrumento completo capaz de subsidiar a tomada de decisões.

A Controladoria tem suas atividades voltadas para informação empresarial, ou seja, tem seu fundamento na gerencia de sistema de informação constantemente atualizado que sirva de forma precisa, tempestiva e eficaz aos administradores e por consequência proporcionam que a empresa atinja a almejada eficácia empresarial.

A implantação desta política nas empresas, Tubolar e Marcenaria SX foi fruto de um minucioso trabalho que permitiu desenvolver e adequar às ações da atividade contábil a realidade das empresas, demonstrado na prática os benefícios que tal atividade pode trazer ao processo de gestão.

As atividades propostas foram desenvolvidas com a finalidade de orientar a todos, empresários, administradores, gestores, gerentes e até mesmo funcionários do setor administrativos sobre a importância que tem a informação e a imperiosidade de se manter o sistema informativo atualizado de forma a refletir a real situação da empresa.

Partiu-se do princípio de que todos os envolvidos devem ser conscientes da sua importância dentro da organização, principalmente àqueles que mesmo não ocupando cargos de gerencia são responsáveis por coleta e repasse de informações.

Foi oportunizado às empresas a compreensão do valor da informação no mundo contemporâneo altamente informatizado e antenado a todas as inovações, e, outrossim, ratificou-se perante as mesmas a atividade contábil como algo indispensável à eficácia de todo e qualquer empreendimento.

Com todo exposto perceber-se que a controladoria e suas funções ganharam mais notoriedade no contexto empresarial e que esta atividade além de valorada passará a ser utilizada com maior frequência pelos gestores, visto que compreenderam o importante auxílio que ela abarca.

Consoante manifestam os autores, a controladoria deve atuar numa metodologia que segue o processo de controle, conforme mostra a figura abaixo:

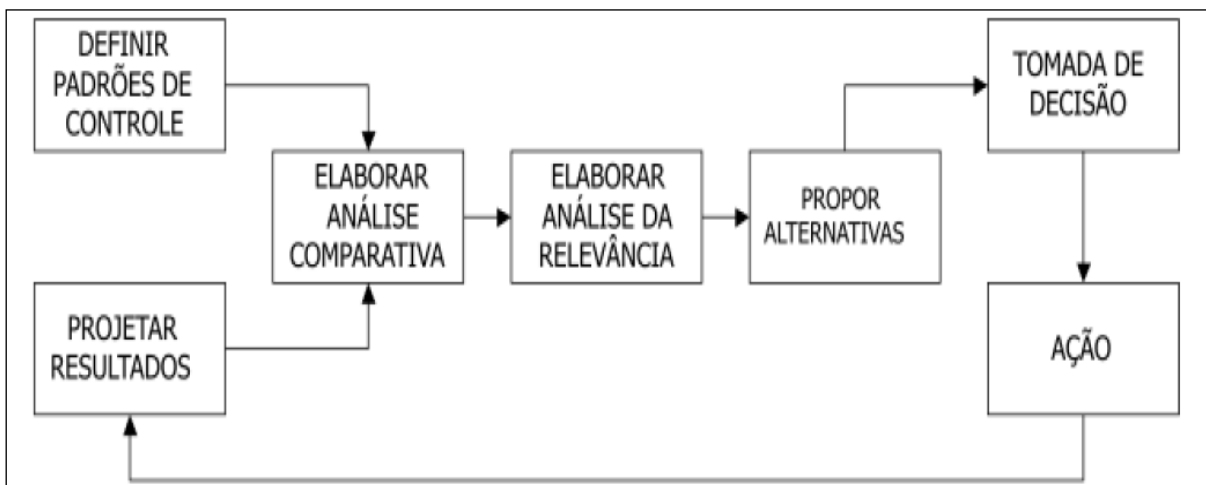


Figura 2: O processo de controle. Fonte: Johnsson e Francisco Filho (2002).

A tabela abaixo sintetiza as fases do modelo de gestão expressando a controladoria como processo nas empresas Tubolar e Marcenaria SX:

ESTÁGIO	PRINCIPAIS ATIVIDADES
---------	-----------------------



Planejamento Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidades</li> <li>2. Ameaças</li> <li>3. Pontos fortes</li> <li>4. Pontos fracos</li> <li>5. Produtos dessa fase; diretrizes estratégicas, políticas e os macros objetivos organizacionais.</li> </ol>
Planejamento Operacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pré-planejamento: onde se estabelecem planos, a partir de alternativas operacionais.</li> <li>2. Planejamento operacional de longo prazo: detalhamento de alternativa escolhida, em termos de volumes, prazos, preços recursos consumidos e produtos gerados, em termos de impactos patrimoniais, de resultados e financeiros.</li> <li>3. Programa (ajustes no plano): adequação do plano operacional às mudanças que podem ter ocorrido entre o momento do planejamento inicial e o da execução do plano, no período.</li> </ol>
Execução	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Fase em que o plano é implementado. Os recursos são consumidos e os produtos gerados.</li> </ol>
Controle	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Fase em que os desvios do plano são identificados e as ações corretivas são empreendidas.</li> </ol>

Tabela 4: Fases do processo de gestão no modelo de gestão econômica  
Fonte: Catelli, apud, Nascimento, et al, 2005.

#### 4. CONCLUSÃO

O processo de gestão empresarial tem a finalidade de levar a organização a atingir seus objetivos.

Neste processo, a controladoria, como assistente de gestão eficiente que aproveita a base contábil para converter informações em instrumento de controle e úteis para as decisões dos diversos gestores da organização, apresenta-se como ferramenta primordial.

A controladoria nasce num cenário competitivo, marcado por acirradas disputas de mercado e muita concorrência, onde somente as empresas eficazmente administradas conseguem sobreviver.

Neste contexto qualquer erro decisório pode ser fatal e levar a organização a um trágico fim, por isso as decisões precisam, cada vez mais, se fundamentar em informações sólidas, capazes de espelhar a realidade vivenciada pela empresa, os objetivos a serem atingidos e o melhor caminho para tal façanha.

Deste modo administradores, gerentes e empresários vem aderindo de forma cada vez maior as práticas da controladoria como instrumento de gestão, já que essa ferramenta é responsável pela gestão econômica da empresa, através da manutenção de sistemas

informativos constantemente atualizados e formatados de maneira a servir os gestores com informações precisas, úteis e tempestivas, capazes de auxiliar todo o processo decisório e por consequência contribuir para que a empresa atinja sua eficácia.

A controladoria, desta maneira, participa e direciona todos os projetos de planos e metas a serem alcançados numa visão estratégica pautada no cenário mercadológico e principalmente na situação patrimonial da empresa.

Por fim, a controladoria apresenta-se como ferramenta de controle, cuja base é as informações contábeis, capaz de garantir a eficácia empresarial por meio da assistência em todo processo decisório.

## 5. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. de; PARISI, C.; PEREIRA, C. A.. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - Gecon**. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, I. M. (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas SA, 2009.

CREPALDI, S. A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, A. S. **Introdução a Controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

JOHNSON, M. E.; FRANCISCO FILHO, V. P. **Controladoria**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: < <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/5.pdf>>. Acesso em: 25 set 2022.

LUNKES, R. J.; SCHNORREBERGER, D. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO, L. de S.; MACHADO, M. R. R.; SANTOS, E. J. d. **Atuação da controladoria em uma empresa de médio porte: um estudo de caso**. Revista Contemporânea de Contabilidade, ISSN 1807-1821, UFSC, Florianópolis, ano 05, v.1, n°10, p. 53-67, Jul./Dez., 2008. Disponível em: < <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:dWUCMW7GfRMJ:periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/download/4872/11124+A+partir+de+ent%C3%A3o,+a+Controladoria+surge+como+evolu%C3%A7%C3%A3o+natural+da+Cont>>

abilidade+praticada+nos+dias+atuais,+cujo+campo+de+atua%C3%A7%C3%A3o+s%C3%A3o+as+organiza%C3%A7%C3%B5es+econ%C3%B4micas,+caracterizadas+como+sistemas+abertos,+inseridos+e+interagindo+com+outros+num+dado+ambiente.&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESjYYmQhMYqs5pSTYB0hxDYCWfllvNMIGgBX3qUHDPjBXYguRcgNOAnboK7t\_az6SD9exNk4BHgMvMb\_WbtDVYQGQ1n3WHb8IrfavNfPeQb1GoMb2nd1qeFCzXw1ujSqRLfz1SV8X&sig=AHIEtbS4PtEMbFdAHYcri01X-D0pVGHYnA>. Acesso em: 22 set 2022.

MARTIN, N. C. **Da Contabilidade à Controladoria:** A Evolução Necessária. Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 28, p. 7 - 28, jan./abr. 2002. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad28/Revista\\_28\\_parte\\_1.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad28/Revista_28_parte_1.pdf)>. Acesso em: 20 set 2022.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes:** Estruturas em cinco configurações. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORANTE, A. S.; JORGE, F. T. **Controladoria:** análise financeira, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, F. R. V. d.; et al. **Controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro – v.10, n.2, 2005. Disponível em: <[http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=88&Itemid=51](http://www.sergiomariz.com/mcc.uerj/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=88&Itemid=51)>. Acesso em: 29 ago 2022.

PEREIRA, A. M. **Introdução à Administração.** 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

PESSOA, M. N. M; PETER, M. da G. A; SANTOS, S. M. d. **Origem e Evolução da Contabilidade.** Evolução Contábil 05/07/2007. Disponível em: <[http://ix.congresso.iscap.ipp.pt/resumos/brasil/historia\\_da\\_contabilidade/origem\\_e\\_evolucao\\_da\\_contabilidade.pdf](http://ix.congresso.iscap.ipp.pt/resumos/brasil/historia_da_contabilidade/origem_e_evolucao_da_contabilidade.pdf)>. Acesso em: 29 ago 2022.

SCHIMIDT, P. **Controladoria:** Agregando Valor Para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.