



Controladoria: uma ferramenta para análise da gestão com enfoque na continuidade e crescimento da organização

Controllershship: a tool for management analysis with a focus on the continuity and growth of the organization

Contraloría: una herramienta de análisis de gestión con enfoque en la continuidad y crecimiento de la organización

Paulo Gabriel Costa Lima¹

Clesiomar Rezende da Silva²

RESUMO

A controladoria desempenha um papel fundamental na administração empresarial, fornecendo informações essenciais para auxiliar no processo de administração. O presente artigo explora a controladoria, seus conceitos e funções, bem como o papel do *controller*. A controladoria atende a uma variedade de usuários, internos e externos, que buscam informações precisas para orientar suas escolhas. Ela desdobra o processo de gestão, desde o planejamento estratégico até a execução e controle, permitindo que as organizações ajustem seus passos em direção as suas metas. Uma controladoria comprometida com a continuidade e o crescimento da organização que desempenha um papel importante para a saúde e sucesso da empresa. No cenário empresarial moderno, a adaptação às demandas do mercado e a busca por metas como lucratividade e eficiência são cruciais. Observando um cenário futuro, a controladoria desempenha um papel essencial ao coletar e analisar dados para fornecer informações precisas aos gestores. Estes, por sua vez, utilizam essas informações para tomar decisões informadas que afetam o presente e o futuro da organização, atuando como uma central de informações críticas, possibilitando a medição de riscos e contribuindo para o sucesso e a sobrevivência das empresas.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Administração. Gestão. Planejamento.

¹ Aluno do Curso de Ciências Contábeis da FAJ (Faculdade de Jussara-GO)

² Orientador da presente pesquisa e co-autor do referido artigo.

ABSTRACT

Controller plays a fundamental role in business management by providing essential information to assist in the administration process. This article explores the field of controller, its concepts and functions, as well as the role of the controller. Controller caters to a variety of users, both internal and external, seeking accurate information to guide their choices. It unfolds the management process, from strategic planning to execution and control, enabling organizations to adjust their steps towards their goals. A committed controller focused on the continuity and growth of the organization plays an important role in the health and success of the company. In the modern business landscape, adapting to market demands and pursuing goals such as profitability and efficiency are crucial. Looking into the future, the controller plays an essential role in collecting and analyzing data to provide accurate information to managers. These managers, in turn, use this information to make informed decisions that impact the present and future of the organization, serving as a hub for critical information, enabling risk assessment, and contributing to the success and survival of businesses.

Keywords: Controller. Management. Administration. Control. Planning.

1 INTRODUÇÃO

A controladoria é uma peça fundamental na administração empresarial. Ela desembaraça com maestria os fios do cenário financeiro e estratégico, proporcionando informações essenciais que servem de base para decisões executivas eficazes. Este artigo mergulha profundamente no reino da controladoria, explorando seus aspectos, conceitos e funções fundamentais. Além disso, investiga-se com minúcia o papel essencial do *controller*, o maestro que conduz a controladoria em direção ao sucesso organizacional.

No mundo empresarial, a controladoria atende a uma plateia diversificada de usuários, tanto internos quanto externos, que anseiam por informações precisas e oportunas para embasar suas escolhas. E examinar como atender às demandas desse eclético público, enriquecendo a gestão em todos os níveis.

O processo de gestão, o epicentro do sucesso corporativo, é desdobrado em seus movimentos mais delicados, desde o planejamento estratégico e operacional até a execução e controle. Através de uma controladoria eficaz, as organizações podem ajustar seus passos para atingir metas ambiciosas.

Torna-se evidente a importância de uma controladoria comprometida com a continuidade e o crescimento sustentável da organização. Mantendo um olhar vigilante sobre

as finanças, riscos e oportunidades, a controladoria se revela como uma sentinela crítica na garantia da saúde de longo prazo e da prosperidade da empresa.

Este artigo tem como objetivo geral analisar a controladoria como elemento crucial na administração empresarial. E explorar os conceitos essenciais, as diversas funções da controladoria e o papel do *controller*, destacando como esses elementos impactam diretamente as decisões estratégicas. O foco é otimizar o desempenho organizacional e promover a continuidade e o sucesso das empresas em um ambiente empresarial dinâmico.

O presente artigo tem como objetivos específicos aprofundar a compreensão dos conceitos fundamentais que sustentam a controladoria e sua relevância na gestão empresarial; investigar as diversas funções da controladoria e sua relação com a eficácia das decisões e o desempenho organizacional; examinar o papel fundamental do *controller* na liderança da controladoria e sua influência nas estratégias organizacionais; analisar como a controladoria atende às necessidades de uma audiência diversificada, tanto interna quanto externa, fornecendo informações precisas e oportunas; e discutir a contribuição da controladoria para o crescimento sustentável das empresas, enfocando a gestão financeira, a gestão de riscos e a exploração de oportunidades.

Diante disso, o presente artigo apresenta a seguinte problemática: Como a controladoria por meio de sua contribuição assume seu papel na administração empresarial utilizando-se de suas técnicas e ferramentas, e de que maneira o *controller* desempenha seu papel nesse contexto?

A controladoria, valendo-se de suas prerrogativas e paradigmas utilizando-se do controle e execução, exerce um papel de suma importância na administração empresarial, aplicando técnicas para efetivar e monitorar processos e desempenhos. O *controller*, por sua vez, desempenha uma função crucial na interpretação de dados e na orientação de decisões gerenciais, estabelecendo uma ligação vital entre a controladoria e a alta gestão.

A estratégia metodológica adotada para este estudo se configura como uma revisão de literatura de abordagem qualitativa e descritiva. Esta revisão bibliográfica se sustenta em obras de notoriedade no campo da gestão e controladoria, destacando a contribuição de autores de renome. Adicionalmente, esta pesquisa integra análises provenientes de teses acadêmicas monografias e artigos científicos publicados em plataformas digitais especializadas.

2 CONTROLADORIA: ASPECTOS E SUAS FUNÇÕES

A Controladoria, como campo de estudo e prática na área de gestão financeira e contabilidade, surgiu no século XX, como resultado do desenvolvimento das teorias de contabilidade e gestão empresarial. A sua evolução ao longo do tempo é complexa e dependente de fatores econômicos, regulatórios e culturais, mas pode-se traçar suas origens até o início do século XX.

De acordo com Marion (2002), a Controladoria tem como propósito primordial disponibilizar informações aos gestores empresariais, com o intuito de auxiliá-los na tomada de decisões, na execução de seus planos, no alcance de suas metas e no cumprimento de suas responsabilidades sociais. Esse papel fundamental da controladoria é reflexo das crescentes demandas das empresas por informações precisas e relevantes para o processo de gestão.

Segundo Mossimann, Alves e Fisch (1993, pág. 85):

(...) a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimento relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e, como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria pode ser definida como a função gerencial que planeja, coordena e controla todas as atividades relacionadas com a gestão econômica e financeira de uma organização. (MARION, 2002). Segundo Padoveze (2003, p. 3), a Controladoria pode ser descrita como 'a aplicação integral da Ciência Contábil'. Essa afirmação reflete a convicção do autor de que a Controladoria representa uma evolução e aprimoramento da Contabilidade. Como uma disciplina intrinsecamente ligada às ciências sociais, a Controladoria demanda uma constante adaptação e atualização, em sintonia com as necessidades em constante mutação do ambiente empresarial.

Para Wahlmann (2003, p. 11):

A Controladoria constitui uma área de Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente da própria Contabilidade.

Souza e Borinelli (2009, p. 11), definiram a Controladoria como:

[...] a Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

Portanto, a Controladoria desempenha um papel multifacetado e estratégico na gestão das organizações, contribuindo para sua eficácia e sucesso a longo prazo. O entendimento e a aplicação adequada das práticas de Controladoria são cruciais para a tomada de decisões informadas e para a condução eficaz dos negócios em um ambiente empresarial cada vez mais complexo e competitivo.

3 CONTROLLER: SEU PAPEL DIANTE A CONTROLADORIA

O "*controller*" (ou controlador) em uma organização desempenha um papel crítico na gestão financeira e no controle das operações. O termo *controller* é frequentemente associado à controladoria, uma área da contabilidade que se concentra na gestão econômica e financeira das empresas.

De acordo com Tung (apud SCHMIDT, 2002, p. 21)

a palavra *controller* não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos e a Inglaterra. Nesses países, *controller* ou *comptroller* designava, inicialmente, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tomou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções do *controller*.

Dentro dessa mesma ótica, Siegel, Shim e Dauber (citados por SCHMIDT, 2002, p. 21) afirmam que o papel do controller se estende para além das simples tarefas e relatórios contábeis. Ele desempenha uma função multifacetada, oferecendo suporte crucial no processo de tomada de decisões. O *controller* é encarregado de examinar minuciosamente os aspectos financeiros sólidos e vulneráveis da organização em suas análises, identificando questões presentes e potenciais que possam impactar o desempenho da empresa. Além disso, cabe a ele apresentar alternativas estratégicas para a resolução dessas questões, monitorar de perto a implementação das políticas e metas delineadas no planejamento corporativo, bem como nas subdivisões da empresa, garantindo que sejam integralmente cumpridas.

De acordo com Marion (2002), o *controller* é o indivíduo encarregado de planejar, coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas à gestão econômica e financeira da empresa. Ele desempenha um papel fundamental na ligação entre as operações financeiras e as estratégias de negócios, assegurando que as decisões sejam fundamentadas em informações precisas e confiáveis.

Outra função crucial do *controller* é a geração de relatórios financeiros e análises. De acordo com Hansen e Mowen (2015), o *controller* desempenha um papel crucial ao disponibilizar informações financeiras e gerenciais destinadas a respaldar a tomada de decisões estratégicas, o que inclui análises de desempenho, relatórios de custos e projeções financeiras. Esses relatórios são essenciais para a alta administração e outros usuários internos, ajudando-os a entender o desempenho financeiro da organização.

O controller pode e deve exercer influência junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica. Em outras palavras, o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associados ao conhecimento científico da administração, permitem ao profissional de controladoria exercer um papel influenciador. (PADOVEZE, 2003, p. 36)

Assim, ao examinar as perspectivas individuais dos autores, observa-se que alguns optaram por comunicar o conhecimento de maneira transparente e direta, reconhecendo a complexidade inerente ao tópico. No entanto, essa complexidade se deve em parte à multiplicidade de instrumentos operacionais envolvidos, o que torna desafiador uma análise abrangente.

Além disso, o *controller* desempenha um papel de consultor estratégico, auxiliando a alta administração na interpretação dos dados financeiros e no desenvolvimento de estratégias para o crescimento e a continuidade da organização.

O *controller* é uma figura-chave na controladoria empresarial, desempenhando um papel multifacetado na gestão econômica e financeira de uma organização. Suas funções incluem o planejamento financeiro, o controle interno, a geração de relatórios e análises, e a assessoria estratégica, contribuindo para o sucesso e a continuidade das empresas.

4 USUÁRIOS DA CONTROLADORIA: INTERNOS E EXTERNOS

A controladoria desempenha um papel fundamental na geração e distribuição de informações relevantes para a gestão financeira e estratégica das organizações. Os usuários da controladoria podem ser divididos em duas categorias principais: os internos, que fazem parte da própria organização, e os externos, que estão fora dela. Neste estudo, explora-se quem são esses usuários, quais são suas necessidades e como a controladoria atende a essas demandas.

4.1 Usuários internos

Os usuários internos da controladoria são os membros da própria organização, incluindo a alta administração, gerentes de departamentos e equipes financeiras. Eles dependem das informações fornecidas pela controladoria para tomar decisões estratégicas, monitorar o desempenho e alcançar os objetivos organizacionais.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) conceituam os usuários internos da controladoria de forma abrangente, englobando não apenas a alta administração, mas também todos os colaboradores, equipes, processos e atividades, além de departamentos e unidades presentes em todas as áreas da empresa.

Esses centros de responsabilidade desempenham um papel fundamental ao utilizar as informações fornecidas pela controladoria para orientar o planejamento, a execução e o controle de atividades de curto prazo, como operações rotineiras, bem como de longo prazo, que incluem a definição de novos investimentos, a formulação de políticas e planos estratégicos.

Conforme Marion (2002), os usuários internos da controladoria têm o propósito de adquirir informações detalhadas sobre custos, rentabilidade, orçamentos e análises de desempenho, com o intuito de guiar suas decisões operacionais e estratégicas.

As equipes financeiras, incluindo os departamentos de contabilidade e finanças, utilizam as informações da controladoria para registrar transações financeiras, elaborar relatórios contábeis, cumprir obrigações fiscais e manter a integridade financeira da organização. A controladoria fornece as diretrizes e os dados necessários para garantir a precisão e a conformidade dos registros financeiros.

4.2 Usuários externos

De acordo com Iudícibus e Marion (2009), os usuários externos da controladoria buscam informações sobre a solidez financeira da empresa, seu desempenho passado e futuro, bem como sua capacidade de gerar retornos para investidores e credores.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) identificam uma ampla gama de usuários externos da controladoria, incluindo acionistas, investidores, agências reguladoras e governamentais, credores, concorrentes, fornecedores e a sociedade em geral. A sociedade em geral também se preocupa com questões ambientais e responsabilidade social.

Acionistas e investidores confiam na controladoria para obter informações cruciais que embasem decisões de investimento sólidas, incluindo aspectos como liquidez, riscos, rentabilidade, distribuição de dividendos, crescimento e perspectivas futuras.

Credores, como bancos e instituições financeiras, dependem das informações financeiras da controladoria para avaliar a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de pagamento, incluindo a análise da saúde financeira e da capacidade de manter a liquidez necessária.

Reguladores governamentais e analistas de mercado utilizam os relatórios e informações da controladoria para monitorar a conformidade com regulamentações financeiras, bem como para realizar análises de mercado e previsões, visando a conformidade regulatória e a definição de políticas econômicas.

Concorrentes, fornecedores e clientes também são usuários externos que buscam informações específicas, como lançamentos de produtos, gestão de estoque e liquidez, para manter a competitividade ou garantir que a organização possa cumprir seus compromissos.

5 PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão da controladoria começa com o planejamento estratégico e operacional. Como Catelli (2001, p. 58) destaca, "o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduza-a efetivamente ao cumprimento de sua missão". O planejamento estratégico define a direção geral da empresa, enquanto o planejamento operacional desdobra essa estratégia em planos concretos para as diferentes áreas da organização.

O processo de gestão empresarial, conforme delineado por Mosimann e Fisch (1999, p.114), é composto por três fases distintas e interligadas:

a) Planejamento: Nesta fase, a organização realiza projeções de cenários futuros, define objetivos claros, avalia ameaças e oportunidades no ambiente externo, identifica os pontos fortes e fracos internamente, fórmula e avalia planos alternativos e, por fim, escolhe e implementa o plano que melhor se adequa às metas estabelecidas.

b) Execução: Ela ocorre de acordo com o que foi delineado no planejamento e com os recursos disponíveis. É o momento em que as coisas acontecem efetivamente, transformando as estratégias em ações concretas.

c) Controle: O controle visa monitorar o progresso em direção aos objetivos, identificar desvios em relação ao planejado e tomar medidas corretivas quando necessário. É uma parte essencial do processo de gestão para assegurar que os resultados estejam alinhados com as metas estabelecidas.

A missão, visão e valores da empresa são elementos essenciais do processo de gestão da controladoria. Padoveze (2012, p. 36) define a missão da controladoria como o suporte ao processo de gestão empresarial, por meio de seu sistema de informações. Essas declarações fornecem uma base sólida para a tomada de decisões e garantem que todas as atividades estejam alinhadas com os objetivos organizacionais (Machado, 2009).

A cultura organizacional desempenha um papel significativo no processo de gestão da controladoria. Como Luz (2003, p. 14) coloca, "a cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser". Uma cultura sólida, que promove transparência e inovação, contribui para um clima organizacional positivo, motivando os colaboradores a contribuírem de maneira eficaz (Chiavenato, 1999).

Em resumo, o processo de gestão da controladoria é intrinsecamente ligado à definição da missão, visão, valores, cultura organizacional, clima interno, liderança e gestão da empresa. Esses elementos são fundamentais para a controladoria fornecer informações confiáveis que orientam os gestores a tomar decisões que impulsionam o crescimento e a lucratividade da organização. Compreender e gerenciar eficazmente esses fatores são fundamentais para o sucesso da controladoria em empresas de todos os tamanhos.

5.1 Planejamento estratégico e operacional

O processo estratégico é uma parte fundamental da gestão empresarial, envolvendo a formulação, implementação e avaliação das estratégias de longo prazo de uma organização. Diversos autores e especialistas têm contribuído para a compreensão desse processo estratégico, fornecendo insights valiosos:

O planejamento estratégico surge de um processo de tradução de informações em planos para atender as metas e os objetivos da empresa, e a base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, consolidando as ideias e conceitos baseados nessas informações para processos decisórios subsequentes. (PADOVEZE; BENEDITO, 2005).

De acordo com Drucker (1999), "a estratégia é o ajuste das metas e objetivos da empresa aos recursos disponíveis e às oportunidades de mercado." Isso destaca a importância de alinhar as ações da empresa com sua visão de longo prazo e o ambiente em que opera.

O Planejamento Estratégico é um processo de gestão em que uma organização analisa seu ambiente, identifica oportunidades e ameaças, avalia suas forças e fraquezas e, com base nessa análise, define diretrizes estratégicas para alcançar sua missão e garantir sua continuidade. Ele envolve a criação de diretrizes estratégicas de alto nível e táticas em níveis específicos. Essa responsabilidade é da alta administração e visa alinhar os valores da organização com o ambiente externo e os subsistemas internos para garantir eficácia e adaptabilidade diante das mudanças externas, convertendo-as em metas organizacionais relevantes. Isso assegura a continuidade da organização.

Para Padoveze (2010, p. 27) "o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro". O planejamento estratégico é o ponto de partida no processo de gestão, onde a empresa define suas estratégias de acordo com sua visão de futuro.

Já para Catelli (2001, p.173) "durante o processo de planejamento, a Controladoria tem primordialmente um papel de otimização do resultado, coordenando os orçamentos dos diversos setores da empresa". Em outras palavras Catelli desempenha um papel central no processo de planejamento, visando otimizar os resultados financeiros e coordenar os orçamentos de todos os setores da empresa. Isso contribui para o alinhamento com os objetivos estratégicos e a eficácia na gestão financeira e operacional da organização.

De fato, o planejamento estratégico é uma técnica de gestão que envolve a análise do ambiente organizacional para identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Com base nessa análise, a organização estabelece uma direção e um propósito para cumprir sua missão, aproveitando oportunidades e minimizando riscos. É uma ferramenta fundamental para o sucesso e o crescimento das organizações.

Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”, ressaltando que se trata de um processo que provê uma estrutura metodológica para que uma empresa possa discernir a trajetória mais propícia a ser realizada, de maneira inovadora e distintiva, com a finalidade de assegurar que a organização se sobressaia em seu mercado e alcance seus objetivos de forma eficiente.

Subsequentemente, é fundamental ressaltar que a presença do planejamento estratégico se revela de suma importância em organizações que almejam alcançar a excelência, bem como na evolução de seus produtos e serviços. É imperativo que estas entidades estejam em constante processo de aprimoramento, dado o cenário dinâmico e as significativas transformações que têm emergido no mercado.

Sampaio (2000, p.29) descreve:

o planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir de sua implementação, como um contínuo processo de feedback em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados. Estes são subsidiados nas oportunidades e ameaças existentes, examinadas através dos pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação a longo prazo.

Pode-se afirmar, de maneira mais sofisticada, que a formulação de uma estratégia eficaz representa uma das abordagens mais impactantes para a gestão dos processos organizacionais, abrangendo tanto as atividades operacionais quanto as táticas, com o intuito de alcançar de forma bem-sucedida os objetivos almejados, é relevante enfatizar que uma estratégia devidamente delineada confere à organização a habilidade de adaptar-se de maneira ágil e eficaz às variabilidades do ambiente de negócios, conferindo maior robustez e capacidade de resposta perante desafios e oportunidades emergentes. Isso contribui de maneira significativa para a perenidade e o êxito de longo prazo da empresa.

O planejamento operacional, por sua vez, se distingue pela elaboração de documentos escritos e pela definição de metodologias específicas para sua implementação. Ele representa

uma integração das características do planejamento tático, porém com uma análise mais detalhada, voltada para prazos de execução mais imediatos (Oliveira, 2001).

Peter Drucker (1998) enfatiza que o planejamento tem início com a definição dos objetivos da empresa. Ele também destaca a relevância de abordar a seguinte questão em relação a cada um desses objetivos: "O que se precisa fazer agora para alcançar os objetivos no futuro?". Para responder a essa pergunta, é fundamental fomentar a colaboração e a integração contínua entre profissionais de diversas áreas da empresa.

Nesse contexto, a controladoria desempenha um papel central na coordenação desse processo de integração. Padoveze (2011) destaca o papel da controladoria no planejamento operacional, "tem por fim apoiar a empresa em todo o processo de gestão, que inclui o planejamento operacional".

Entretanto Oliveira (2003, p. 49) salienta, que cada um dos planejamentos operacionais deve apresentar minuciosamente:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

Oliveira (2003) ainda destaca que pode ser identificado um método de planejamento no qual múltiplos níveis da empresa se encontram em uma abordagem integrada. Isso demonstra que o planejamento estratégico, quando conduzido de maneira isolada, é considerado insuficiente. Além disso, devido à sua natureza de longo prazo, pode resultar em uma situação nebulosa, uma vez que não incorpora ações imediatas para sua operacionalização.

A sinergia entre o planejamento estratégico, tático e operacional desempenha um papel crucial na otimização do processo decisório. O planejamento estratégico não existe de maneira isolada, e os planejamentos operacionais constituem componentes específicos do plano tático. É imperativo que cada planejamento operacional seja minuciosamente elaborado, abordando de forma detalhada os recursos necessários, procedimentos a serem seguidos, resultados almejados, prazos estabelecidos e as atribuições das partes envolvidas na execução.

5.2 Execução

Conforme Catelli (2001), a etapa da execução corresponde à concretização das ações necessárias em cada área para alcançar as estratégias previamente delineadas. Este estágio engloba a identificação, simulação e seleção de alternativas para atingir as metas, além da implementação das medidas necessárias (PEREIRA, 2001).

Neste ponto, todas as estratégias elaboradas pela empresa devem se materializar em realizações práticas. Portanto, é de suma importância manter um monitoramento constante das ações executadas para assegurar que estejam em consonância com os objetivos estabelecidos (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

5.3 Controle

O controle desempenha um papel de extrema relevância na gestão de empreendimentos, como enfatizado por Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013). Sua finalidade primordial consiste em assegurar que as atividades da organização sejam executadas de acordo com o plano previamente estabelecido. Essa garantia é obtida por meio do fornecimento de informações pertinentes que possibilitam ajustar o planejamento sempre que ocorrerem mudanças, conforme exposto por Catelli (2001).

Oliveira (2005) acrescenta que a prática do controle implica na comparação dos resultados das ações com os padrões preestabelecidos, com o propósito de retificá-los, caso necessário. Portanto, controlar consiste em estar preparado para remediar eventuais equívocos de maneira ágil, demonstrando habilidade para lidar tanto com o imprevisto quanto com aquilo que estava previsto dentro da estrutura organizacional.

Nesta fase, a controladoria deve confrontar os resultados alcançados com os resultados planejados, identificando quais áreas corresponderam ou não às expectativas do planejamento. É de fundamental importância que a mesma esteja apoiada em um sistema de controle internos adequado, o qual permita saber qual é o custo mais baixo, e se esse custo corresponde ao valor esperado; e que tenha também um sistema contábil que possibilite avaliar o resultado dado por cada gestor. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 23) conceituam o controle como uma "função do planejamento por meio de um sistema de feedback que relata o resultado de decisões passadas".

O sistema de feedback gera uma quantidade significativa de informações analíticas utilizadas no processo de planejamento e fornece uma base sólida para avaliar os objetivos estabelecidos. Além disso, atua como um instrumento de controle nas decisões, proporcionando meios contínuos para avaliar o desempenho atual em relação ao planejamento estratégico previamente definido (Figueiredo e Caggiano, 2008).

De acordo com Padoveze (2012, p. 28), o controle é um procedimento contínuo e periódico que avalia o grau de congruência entre os planos e sua execução, abrangendo a análise de eventuais desvios, com o intuito de identificar suas origens e direcionar ações corretivas. Nesse contexto, o controle pode ser conceituado como o ato de conhecer a realidade e compará-la com o que idealmente deveria ser, com o intuito de identificar prontamente quaisquer disparidades e suas origens, viabilizando, assim, a adoção das medidas necessárias para retificar tais discrepâncias.

Portanto, percebe-se a relevância da controladoria no âmbito do processo de gestão, uma vez que busca a integração deste processo, disponibilizando informações de utilidade aos gestores. Essas informações viabilizam o acompanhamento e a supervisão das estratégias delineadas, a fim de avaliar o progresso em direção aos objetivos propostos.

6 A CONTROLADORIA COM ENFOQUE NA CONTINUIDADE DA ORGANIZAÇÃO

A modernização das organizações e a busca por metas como lucratividade, eficiência produtiva, excelência em qualidade e competitividade ressaltam a imperatividade de uma análise crítica sobre a função organizacional. Nesse contexto, a evolução constante e a capacidade de adaptação às demandas do mercado se erigem como elementos basilares para o êxito empresarial, sublinhando a necessidade premente de reavaliar como as organizações operam e se estruturam para enfrentar os desafios contemporâneos e alcançar seus objetivos.

Aguiar (2002, p.279), “a modernização das organizações, o alcance de seus objetivos de lucro, de produtividade, o seu nível de qualidade e de sua competitividade requerem um repensar da função da organização”.

No cenário contemporâneo caracterizado pela intensa competitividade, demandas cada vez mais exigentes e avanços tecnológicos substanciais. Nesse contexto, as organizações têm voltado sua atenção para aprimorar os processos de gestão, com o objetivo primordial de

garantir sua continuidade e promover um crescimento sustentável. Para alcançar esses objetivos, é imperativo que as empresas estabeleçam estruturas organizacionais bem projetadas e altamente flexíveis, capazes de se adaptar eficazmente às mudanças e inovações que ocorrem no mercado em que atuam.

Na visão de Oliveira et al. (2002, p. 56).

no desempenho de suas funções como uma das responsáveis pela administração da informação no contexto das corporações empresariais de todos os setores, atividades e finalidades, a controladoria, em nível internacional, procura se caracterizar como um grande banco de dados e informações, para subsidiar as tomadas de decisões para a gestão empresarial e controle das atividades. O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa, para a pessoa certa no momento certo. Analisar a massa de dados, formular diagnósticos os mais precisos e atualizados possíveis, estudar alternativas e gerar relatórios compactos passa a ser, conseqüentemente, a filosofia máxima da moderna controladoria.

A controladoria tem como objetivo primordial garantir que informações relevantes estejam disponíveis para os responsáveis pela gestão da empresa. Isso envolve a coleta, análise e organização de dados para produzir informações precisas e atualizadas, que são cruciais para auxiliar os gestores a entender a situação da empresa, diagnosticar problemas com precisão, considerar diferentes alternativas e elaborar relatórios claros e concisos.

Os gestores desempenham um papel fundamental, pois são responsáveis por tomar decisões que afetam o presente e o futuro da organização. Portanto, eles são os principais destinatários das informações contidas nas demonstrações contábeis e relatórios elaborados pela controladoria. Esses relatórios devem fornecer uma visão completa dos objetivos e metas alcançados, além de apoiar o planejamento estratégico por meio de projeções baseadas em dados contábeis.

A controladoria moderna é vista como uma central de informações críticas, desempenhando um papel essencial na gestão empresarial. Seu objetivo é garantir que os gestores tenham acesso às informações necessárias para tomar decisões informadas e manter o controle efetivo das atividades da empresa.

No contexto empresarial atual, a capacidade de tomar decisões informadas é crucial para o sucesso e a sobrevivência das organizações. A controladoria desempenha um papel crítico ao possibilitar a medição e a previsão de possíveis falhas que podem representar riscos para a continuidade dos negócios. Portanto, sua importância na orientação e na definição dos rumos da organização é inegável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho demonstrou que a controladoria desempenha seu papel, especialmente quando se trata de garantir a efetividade das operações financeiras e estratégicas de uma organização. Nos últimos anos, houve um crescente reconhecimento da importância da controladoria e suas ferramentas para a tomada de decisões e a sustentabilidade dos negócios.

O *controller*, como profissional chave nesse contexto, desempenha um papel crucial ao aplicar técnicas de análise, gestão de custos, elaboração de relatórios e previsões financeiras, entre outras habilidades, para fornecer informações de qualidade aos usuários da empresa. Em um cenário em constante mudança, o *controller* atua como um facilitador na administração empresarial, auxiliando na definição de estratégias.

Em resumo, a controladoria e o papel do *controller* estão intrinsecamente ligados à eficácia e ao sucesso de uma organização. À medida que a complexidade dos negócios aumenta, a controladoria continua a evoluir, integrando abordagens mais estratégicas e tecnológicas. O *controller* desempenha um papel vital na coleta, análise e interpretação de dados financeiros e operacionais, oferecendo informações fundamentais para a tomada de decisões e para a sustentabilidade a longo prazo da empresa. Em última análise, a controladoria e o *controller* representam os alicerces da administração eficaz, contribuindo para o sucesso sustentável das organizações, independentemente do cenário econômico em que operam.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração**: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 3ª ed. São Paulo: Excellus, 2002.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HANSEN, D. R., & MOWEN, M. M. **Gestão de Custos**: Contabilidade e Controle. São Paulo: Atlas, 2015.
- LUNKES, Rogério J.; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello et al. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.
- MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. SÃO PAULO: Atlas 2002.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.
- SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univale, 2000.
- SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- WAHLMANN, Gabriela Christina. **Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. Monografia, Faculdades Integradas Módulo, Caraguatatuba/SP, 2000