

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO THE IMPORTANCE OF CONTROLLING IN THE ORGANIZATION

Márcio Orelia Santos da Silva¹
Gilson Cleff dos Santos²
Alef Saizer Fiori³
Sandro Goulart da Costa⁴
Everton Severino Vieira da Silva⁵
Roberto Carlos Dias Vitaca⁶

RESUMO: O avanço tecnológico está em constante crescimento e mudanças e as organizações precisam se adequar e se adaptar para continuarem ativas. A controladoria surgiu com esse propósito de inovar, implantar sistemas, dar o suporte necessário aos gestores e colaboradores. O tema ainda é desconhecido nas pequenas e médias empresas e, por falta deste conhecimento, entre outros no âmbito administrativo e contábil, muitas empresas estão a fechar as portas, pois não estão a suportar as constantes mudanças devido à globalização e a aceleração da tecnologia. O objetivo deste artigo, é buscar conceitos, de modo a conhecer mais sobre essa função tão fundamental na vida empresarial, entre os que buscam essa tecnologia. Desde o seu surgimento, principalmente no Brasil, a chegada da Controladoria, proporcionou novas oportunidades de crescimento, conhecimento e especialização, na área contábil, principalmente. O *Controller* é o profissional capacitado, gestor da Controladoria, aquele que tem como princípio proteger os interesses da entidade, bem como seu patrimônio organizacional.

Palavras-chave: Conceito. Implementação. *Controller*. Controle Interno.

312

ABSTRACT: Technological advancement is constantly growing and changing, and organizations need to adjust and adapt to remain active. Controllershship emerged with this purpose of innovating, implementing systems, providing the necessary support to managers and employees. The subject is still unknown in small and medium-sized companies and, due to lack of this knowledge, among others in the administrative and accounting sphere, many companies are closing their doors, as they are not supporting the constant changes due to globalization and the acceleration of technology. The purpose of this article is to seek concepts in order to learn more about this function that is so fundamental in business life, among those who seek this technology. Since its inception, mainly in Brazil, the arrival of Controllershship has provided new opportunities for growth, knowledge and specialization, mainly in the accounting area. The Controller is the qualified professional, manager of the Controllershship, the one whose principle is to protect the interests of the entity, as well as its organizational assets.

Keywords: Concept. Implementation. Controller. Internal control.

¹ Grad: Licença em História, Tecnologia em RH, Tecnologia em Gestão Pública, Pós: Gestão Prisional, Segurança Pública, Direito Penal e processual Penal.

² Pós em criminologia, pós em gestão pública, curso superior em ciências sociais.

³ Graduação licenciatura em Educação Física, Pós-graduação Gestão pública.

⁴ Graduação em serviço jurídico notórias Licenciatura em ciências sociais, Pós-graduação em direito penal, pós-graduação processual penal. Pós-graduação segurança pública

⁵ tecnólogo em gestão pública, pós-graduação em criminologia: gestão pública.

⁶ Tecnológico em Transações Imobiliárias, Licenciatura em Ed. Física, Pós-graduação Segurança Pública, Gestão Pública, Teoria do Crime e Direito Penal

INTRODUÇÃO

A origem da Controladoria no Brasil surgiu na bagagem de grandes corporações internacionais em meados de 1960, com a chegada de multinacionais norte-americanas que se instalaram no país. Na época, especialistas estrangeiros ensinavam os fundamentos dessa disciplina aos profissionais brasileiros contratados pelas multinacionais. A ideia era que se tornassem capazes de implantar um sistema de informações, que atendesse aos diferentes tipos de usuários da contabilidade, gestores, colaboradores, investidores e parceiros.

Naquele tempo, o controle das operações contábeis já se destacava entre as prioridades do setor, por meio de demonstrações financeiras. Porém, essas demonstrações não eram entendidas pelos gestores, pois, os funcionários não estavam capacitados e não tinham visão sistêmica e, nem os gestores possuíam conhecimentos sobre técnicas e termos contábeis.

Então, na década de 60, a função de controladoria foi criada para controlar as operações financeiras e administrativas. Assim, atender as necessidades em relação às demandas dos gestores.

Consolidou-se e se integrou nas empresas brasileiras nos anos 80. No início, o foco era, somente, questões contábeis. Com o passar do tempo, essas informações contábeis foram se tornando insuficientes, e muitas vezes não condiziam com a realidade. Sendo assim, havendo 313
necessidade de melhorias nos resultados, a Controladoria começou a dividir-se entre contábil e administrativa.

Em 1993, foi criada no Brasil, no município do Rio de Janeiro, a primeira Controladoria-Geral. Portanto, o primeiro município brasileiro a ter um órgão dedicado, exclusivamente, ao controle interno. Este ato ficará registado na história da administração pública brasileira.

Já na década de 2000, o termo Controladoria teve grande reconhecimento, pois houve publicação de livros e a disciplina de Controladoria foi inserido nos cursos de graduação. Desde então, houve grandes transformações, especialmente nos aspectos econômicos e sociais, em âmbito mundial.

Atualmente, com o desenvolvimento acelerado da tecnologia e Globalização, há ferramentas digitais que auxiliam para a obtenção de um excelente resultado.

A controladoria desempenha um papel importante no dia-a-dia das instituições, pois auxilia na elaboração do orçamento, do planejamento, da implantação e/ou implementação dos modelos de decisão, gestão e informação, além de definir as estratégias e os objetivos,

independentemente da sua natureza ser pública ou privada.

O presente artigo, visa detalhar conceitos de controladoria, implementação, funções do *controller* e controle interno.

CONTROLADORIA

O aumento da complexibilidade na organização das empresas, elevada interferência governamental, demanda por praticas eficientes de gestão, proporcionou o desenvolvimento de uma função diferenciada, ou seja, houve a necessidade de separação da função contábil e a função financeira, dando origem a Controladoria.

A controladoria representa uma área fundamental para o sucesso de uma organização. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar os pontos críticos, a curto ou longo prazo. Assim, contribuindo para a continuidade e o sucesso da organização.

Pode-se considerar a Controladoria como um segmento da Gestão Financeira, pois a Contabilidade e a Controladoria estão intimamente relacionadas. Embora, a Controladoria se inter-relacione com diversas outras áreas, está fortemente centrada sobre a Contabilidade. Em outras palavras, a Controladoria é uma função criada para atender as demandas dos gestores e manter o controle das operações financeiras e administrativas da empresa. Sendo uma evolução importante da contabilidade, colabora para uma gestão de qualidade, coordenando questões orçamentárias e administrativas de uma organização.

314

CONCEITO DE CONTROLADORIA

A controladoria não é apenas um método que ensina como fazer e sim, é responsável por estabelecer toda a base conceitual que responde pela propagação do conhecimento, modelo e implantação de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica capazes de sanar as necessidades de informações dos gestores.

Muitos autores conceituam a Controladoria, mas, também, há definições não tão objetivas, pois ela lida tanto com questões contábeis quanto com a administração de uma empresa, seja ela privada ou pública.

E mesmo após todos esses anos, após sua descoberta, não existe uma definição exata do que é Controladoria, pois a área se tornou algo completo e ajustável a cada negócio. No entanto, pode-

se dizer que a Controladoria possui um papel de coletar informações administrativas e contábeis e se tornou fundamental na administração e gestão das empresas.

Atualmente, há terceirização de parte dessas funções para pequenas e médias empresas.

Para Padoveze (2008, p3), a controladoria é a utilização da ciência contábil em toda a sua plenitude.

Para Mosimann (1999, p99):

A controladoria é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia, delegando para a tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o enquadramento do suporte ao processo de gestão.

De acordo com Reiter (2011), a controladoria deve conhecer a empresa como um todo, desde seus departamentos as unidades administrativas, a fim de alinhar as operações de acordo com a legislação, normas e planos pre-estabelecidos, possibilitando racionalização na aplicação dos recursos e segurança ao gestor. A Controladoria proporciona maior transparência, principalmente aos Órgãos públicos, pois deve analisar todo o fluxo que inclui, desde a obtenção dos recursos, até o seu destino. Inclusive, deve ser um órgão independente, que sugere melhorias, serve de apoio, assessora o gestor nas tomadas de decisões, que interage constantemente a fim de eliminar fraudes e proporcionar a maior transparência possível. Enfim, a Controladoria deve contribuir para que os programas, metas e ações governamentais sejam cumpridos num ambiente de controle, dentro de um cenário transparente e eficiente. 315

Nas organizações públicas as decisões necessitam de fundamentação, porque os resultados das decisões não afetam somente um pequeno grupo, mas sim toda a coletividade. Podem-se citar como exemplos dessas decisões os investimentos em urbanização, construção e conservação de escolas e postos de saúde, diminuição de despesas e elevação de receitas, buscando estabilidade entre despesas e receitas, aumento da remuneração dos servidores, etc., a controladoria desponta, assim, como instrumento que fundamenta o apoio a tomada de decisões (OLIVEIRA JÚNIOR; CHAVES JUNIOR; LIMA, 2009).

Segundo Miranda, et al., (2014) os conceitos relacionados à controladoria aplicam-se a qualquer tipo de entidade. No que tange às organizações públicas, a controladoria diz respeito ao órgão que administra as informações (econômicas, físicas e financeiras) com o intuito de subsidiar o administrador público em uma avaliação mais correta dos resultados, especialmente nos municípios.

Conforme Borinelli (2006, pag137), a controladoria exerce sete funções primordiais, quais sejam: função contábil, função gerencial-estratégica, função controle e proteção dos ativos, função finanças, função custos, função gestão da informação e função controle interno.

Peixe (2008), define que a Controladoria serve como órgão de coordenação e controle de cúpula. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a eficiência administrativa.

1.1 COMO IMPLEMENTAR A CONTROLADORIA

Para implementar a função de controladoria na empresa, o gestor deve considerar, primeiramente, os profissionais que serão contratados. Neste caso, devem buscar uma empresa especializada no assunto, contratar um profissional que esteja capacitado para essa implementação ou, até mesmo, aproveitar um funcionário já existente e este, poderá criar uma equipe de controladoria.

Esse profissional, chamado *controller*, ou, até mesmo, a equipe que irá desempenhar essa função, fará uma análise de toda a organização e dos sistemas já existentes. Os elementos mínimos que devem ser analisados são:

1. Entender a estrutura organizacional e hierárquica da empresa;
2. Identificar os principais processos operacionais de cada área, inclusive, se houver mais de uma unidade;
3. Identificar, por segmento, os produtos e serviços que são comercializados para análise de rentabilidade;
4. Avaliar a tecnologia disponível, os sistemas de informação e comunicação existentes na organização.

Após essa análise preliminar, o *controller* fará relatórios que serão apresentados ao gestor. Logo após, a aprovação do projeto para implementação que contará com: estruturação do sistema contábil para geração de relatórios, elaboração do plano de contas fiscal e gerencial, análise e orçamentos, entre outros.

A controladoria, além de ser um setor com elevado potencial estratégico, ela otimiza o gerenciamento, acompanha as finanças e possibilita diagnósticos e tomada de decisões com maior segurança, também atua nos mecanismos obrigatórios da lei.

De acordo com Catelli (2001), é realizada a identificação dos seguintes dados da empresa: variáveis do ambiente interno, verificando os pontos fortes e fracos nesse ambiente e variáveis do

ambiente externo, observando quais são as oportunidades e ameaças existentes nesse ambiente.

A controladoria, ao ser implantada na empresa, passará a ser o centro de seu sistema organizacional, pois ao redor da controladoria, giram outras atividades importantes, como planejamento, orçamento, projeções, controle, administração de capital, negociação, diagnóstico, acompanhamento, estruturação, etc. Assim, a partir da controladoria, são fornecidas as informações necessárias para as atividades

financeiras, contábeis e operacionais, que formarão a base para a tomada de decisão dos gestores.

Inicialmente, a controladoria poderá usar recursos mais simples para efetuar o controle do negócio, inclusive o uso de planilhas. Logo após e de forma gradual, irá fazendo a transição para métodos mais sofisticados, assim como sistemas mais avançados de controle.

Catelli (2001), também destaca que, as operações são implementadas e surgem às transações realizadas, assim, procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, de forma a aperfeiçoar cada evento.

1.2 Funções do Controle

A controladoria pode ser dividida em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil, podendo ficar sob o comando de uma mesma pessoa, ou seja, de um mesmo gestor, sendo ele chamado de Controlador ou *Controller*.

De uma forma não muito diferente, Souza, et al., (2010) caracteriza funções do controller ou controlador governamental, como responsável pela controladoria nas organizações públicas, avaliação da gestão, apuração dos custos dos programas desenvolvidos para benefício da coletividade e apuração do resultado econômico.

O controlador, ou *Controller*, no que lhe concerne, é o profissional responsável por acompanhar e coordenar os processos de gestão do negócio. Ele deve conhecer o modelo da gestão, suas dificuldades, seu potencial, é o principal executivo na área da contabilidade administrativa.

Cada empresa possui as suas próprias estratégias de negócio, sejam elas públicas ou privadas, bem como os seus próprios mecanismos de ação. Porém, a controladoria também é o setor responsável por gerenciar esses mecanismos. Sendo, também, atribuição do *controller* implantar medidas, checar o funcionamento destas, bem como a sua eficácia e aplicação.

O *controller* é o profissional responsável por todo o processamento das informações

contábeis, fiscal e administrativas da organização.

Mesmo que a palavra “controle”, pressuponha um conceito impositivo, essa definição não se assemelha a posição e função do profissional *controller*, pois ele atua junto aos gestores da empresa, no sentido de informar, formar, educar e influenciar, pelo seu conhecimento em gestão econômica e contábil.

1.3 CONTROLE INTERNO

Controles internos podem ser definidos como todas as políticas adotadas pelas empresas com intuito de mitigar riscos e melhorar processos. (CREPALDI E CREPALDI, 2014, p. 70).

Borinelli (2006, pag137) diz que, a Função Controle Interno compreende as atividades referentes ao estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e salvaguardar os interesses da entidade.

De acordo com Peixe (2008), o controle interno é de vital importância para que o titular do órgão tenha conhecimento do que está acontecendo na administração, devendo ser de forma capaz de produzir análise de como está a ocorrer a execução dos programas, servindo de base para permitir às unidades operacionais a correção dos eventuais desvios entre os objetivos e as realizações, ou fazer as adaptações necessárias face à análise do custo/benefício.

318

O *Controller* tem a função, também, de avaliar se o controle interno da empresa está funcionando perfeitamente. E, se a empresa não possuir um controle interno, cabe ao *controller* fazer essa implantação. Porém, todos os colaboradores da empresa precisam ter o conhecimento deste e adequar as suas atividades, para que concordem com os objetivos propostos.

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2014), os principais objetivos de sistema de controle interno são:

Todas as empresas são estruturas para atingir um ou vários objetivos específicos. Para que esses objetivos sejam atingidos de modo eficiente, as empresas agrupam e organizam de modo lógico todas as funções que têm por finalidade realizar determinada tarefa. Esse agrupamento consiste em rotinas denominadas "sistemas" que, em última análise, representam o modo lógico pelo qual se executa determinada tarefa. Ainda afirma que geralmente a administração da empresa não está em posição de verificar se cada função de cada um de seus sistemas está a ser cotidianamente cumprida como foi estabelecido. (CREPALDI E CREPALDI, 2014, p. 65)

No que se refere ao controle interno, a NBC T 16.8 destaca, quanto à finalidade do sistema de controle interno, o seguinte:

i. O controle interno é o conjunto de recursos, métodos e processos adotados pela entidade governamental, com a finalidade de:

- a) assegurar a proteção dos ativos e a veracidade dos componentes patrimoniais;
- b) garantir a observância da validade, legalidade e regularidade das transações;
- c) promover e manter a confiabilidade do sistema de informações contábeis;
- d) comprovar atos e fatos que afetem ou possam afetar o patrimônio;
- e) garantir a integralidade e exatidão dos registros contábeis;
- f) prevenir práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações;
- g) possibilitar a eficácia da gestão e garantir a qualidade da informação;
- h) garantir a execução dos planos e políticas definidas pela administração;
- i) garantir aderência das demonstrações contábeis aos princípios fundamentais enormas brasileiras de contabilidade. (NBC T 16.8, 2012).

Peixe (2008), diz que o controle interno é de vital importância para que o titular do órgão tenha conhecimento do que está acontecendo na administração, devendo ser de forma capaz de produzir análise de como está a ocorrer a execução dos programas, servindo de base para permitir às unidades operacionais a correção dos eventuais desvios entre os objetivos e as realizações, ou fazer as adaptações necessárias face à análise do custo/benefício.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

319

Embora há muito material sobre a controladoria, livros, sites, artigos, estudos, entre outros, vejo ainda como um tema totalmente desconhecido, principalmente para os gestores de pequenas e médias empresas.

Quando há o setor de controladoria e este trabalha de forma eficiente, as chances de uma organização, seja Pública ou Privada, de sofrer grandes perdas ou mesmo de comprometer a sua sobrevivência e falir, são bem menores.

A implantação de uma controladoria na empresa, seja ela interna ou externa, exige um esforço por parte da diretoria, colaboradores e todos os envolvidos, de acordo com cada segmento. Pois é preciso a colaboração de todos para que, juntos, haja resultados.

A controladoria funciona como uma engrenagem para a obtenção de resultados positivos

O assunto referente a funções da Controladoria e controle interno é bastante amplo, não sendo possível aprofundar nesse trabalho. Mas, esta busca por conceitos e citações, proporcionou muito entendimento e conhecimento a respeito.

Enfim, a Controladoria é uma garantia de que a empresa está no caminho certo para atingir seu objetivo.

REFERÊNCIAS

BORINELLI, Márcio. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php> Acesso em 20 de fev de 2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões, **Contabilidade Gerencial**, teoria e prática 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica** – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIRANDA, Marconi dos Santos, et al. **Controladoria na administração pública: um estudo de caso no núcleo do controle interno do município de Salinas/MG.** VIII FEPEG – FÓRUM ENSINO – PESQUISA – EXTENSÃO – GESTÃO, UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES – Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro. Setembro/2014. Montes Claros, MG. Disponível em: <http://www.fepeg2014.unimontes.br/?q=printpdf/node/26087>. Acesso em 26 de fev de 2021

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2 ed. São Paulo: Atlas 1999. 320

NETO, José Carvalho da Silva. **Controladoria na Gestão Pública.** Ed. do autor, 2013. NBC T 16.8. Normas brasileiras de contabilidade. Contabilidade aplicada ao setor público: NBCs T 16.1 a 16.11/ Conselho Federal de Contabilidade. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2012.

OLIVEIRA JÚNIOR, Nilson José de; CHAVES JÚNIOR, Oswaldo Demóstenes Lopes;

LIMA, Mariomar de Sales. A controladoria nas organizações públicas municipais: um estudo de caso. **Revista universo contábil**, Blumenau, v. 5, n. 1, p. 38-54, jan./mar. 2009. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/6186. Acesso em 01/03/2021.

PEIXE, B. C. S. **Finanças Públicas: Controladoria governamental.** Curitiba: Juruá, 2008.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002, 206 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria**: básica. São Paulo: Cengage Learning, 2008. REITER, Mayara. **A controladoria na Administração Pública: fator decisivo na tomada de decisões**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, 26 do Programa FGV Management como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista. Blumenau: FGV: 2011. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Mayara-Reter.pdf>. Acesso em: 01/03/2021.

SOUZA, Fábيا Jaiany Viana de; SILVA, Maurício Corrêa da; ARAÚJO, Aneide Oliveira; SILVA, José Dionísio Gomes da. Controladoria privada e governamental: uma análise comparativa. **Revista do administrador público**. Nº 63. Julho de 2010. Disponível em: <<http://www.sigaa.ufrn.br/sigaa/verProducao?idProducao=423950&key=bca7ce14a5300e7ab8f4f883d88ba60>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2021.

Origem da Controladoria. 2019. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/origem-da-controladoria/>>. Acessado em 28/02/2021.

Conheça a Controladoria. Site Prefeitura do RJ. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/cgm/conheca-a-controladoria>>. Acessado em 22/02/2021.

O Papel da Controladoria. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-da-controladoria>. Acessado em 18 de fev de 2021.

Controladoria aplicado ao setor publico. 2017. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3847/controladoriaaplicadaao setorpublico/#:~:text=A%20ocontroladoria%20aplicada%20no%20setor,controlar%20os%20sistemas%20internos%20governamentais>. Acessado em 18 de fev de 2021. 321

O Papel da Controladoria. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/opapel-da-controladoria>. Acessado em 18 de fev de 2021.

Como implementar a Controladoria. 2018. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/comoimplementaracontroladoriacomoformadeadministracao-das-empresas/>. Acessado em 18 de fev de 2021.

Controladoria nas empresas: Funções, estrutura e importancia. 2019. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/controladorianasempresas/#:~:text=A%20Controladoria%20Contont%20C3%A1bil%20tem%20C%20assim,em%20C3%A3%20preservar%20o,e%20o%20objetivo%20da%20empresa>. Acessado em 16 de fev de 2021.