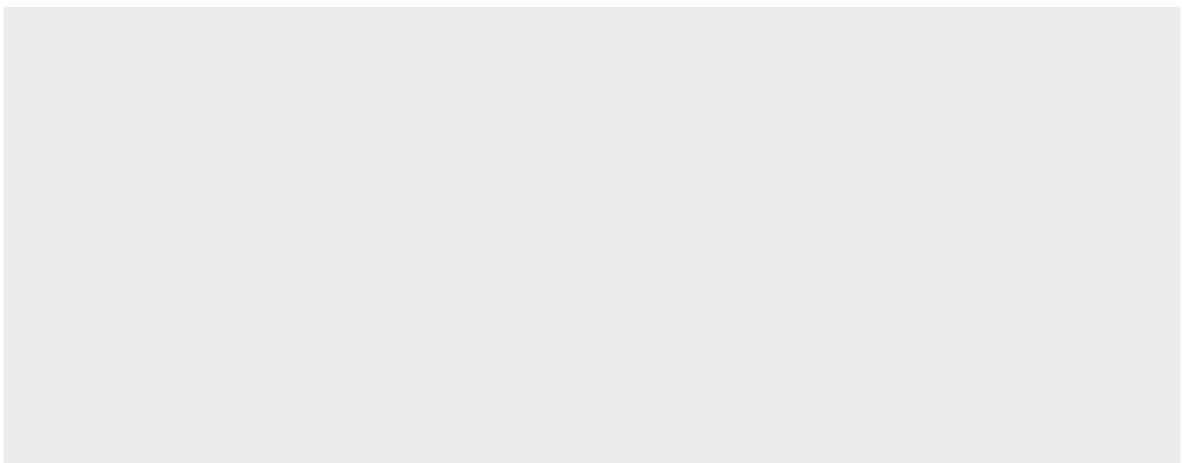


UNIANCHIETA

ONLINE

Controladoria



Copyright © 2021 Delinea Tecnologia Educacional



Apresentação da Disciplina

O ambiente empresarial é bastante complexo, vai desde uma venda até o eficiente controle de suas despesas, de suas receitas, da gestão de seus riscos, da avaliação do seu desempenho e de outras atividades importantes. Gerenciar, de forma efetiva, essas atividades torna a Controladoria um ramo específico da Contabilidade.

Para entender o conceito da Controladoria dentro das organizações, é necessário o estudo da sua origem e do seu papel em uma instituição. Veremos isso na unidade 1.

A Controladoria apresenta algumas características que a distinguem como um ramo específico, além de estar ao lado da gestão empresarial e da função do controller. Estudaremos esses temas na unidade 2.

Para auxiliar a prática da gestão empresarial, a Controladoria se divide em algumas funções e em algumas formas de planejamento, como o estratégico e o operacional, além de determinar os resultados da empresa por meio da gestão e de alguns índices, como o EVA e o MVA. Abordaremos esses temas na unidade 3.

Objetivo de aprendizagem

- Estudar sobre o conceito da controladoria, a sua origem e o seu papel dentro de uma organização;
- Conhecer sobre os tipos de organização da controladoria dentro de uma empresa;
- Aprender sobre as formas de planejamento, estratégico e operacional e execução e controle financeiro de uma organização.
- Analisar as funções da controladoria.

Introdução da Unidade

Antes de iniciar nosso estudo sobre a Controladoria, você, estudante, é capaz de definir o que é o controle em uma empresa? Como e por quem pode ser executado?

Gerenciar uma empresa vai muito além de escriturar, de contabilizar e de elaborar as demonstrações contábeis, pois o processo de gestão exige planejamento eficiente, controle eficaz e apresentação precisa dos resultados, para que se possa avaliar o desempenho da empresa durante a execução de suas atividades.

A Controladoria surgiu com a função de auxiliar os gestores, os administradores e os contadores na execução e na gestão das atividades, com práticas que vão desde o momento inicial da abertura da empresa, com o seu planejamento, passando pelo seu funcionamento, até o momento de decisão de encerrar as atividades.

Está preparado(a) para iniciar o estudo da Controladoria e para conhecer o seu conceito, a sua origem e o seu papel dentro da instituição? Então, vamos iniciar a nossa jornada! Nesta unidade, você conhecerá a Controladoria.

Seja bem-vindo(a) e bons estudos.

Objetivos específicos de aprendizagem

- Aprender o conceito de Controladoria.
- Conhecer a origem da Controladoria.
- Descrever o papel da Controladoria.

Unidade 1

Controladoria

1. Controladoria

Ao decidir abrir uma empresa, os sócios deverão, inicialmente, realizar alguns planejamentos e responder a algumas perguntas sobre o ramo de atividade empresarial. Quantos funcionários contratará? Qual capital social será investido?

Além disso, ao começar as suas atividades, os gestores deverão atentar-se à compra de estoque, às estratégias de vendas, à análise de riscos e a outros indicadores importantes para a tomada de decisão.

Esse processo de planejamento, de controle e de gestão de resultados é parte integrante da Controladoria. Segundo Pereira (2016), a Controladoria é responsável por coordenar a gestão financeira da empresa, tendo, como base, os parâmetros da Contabilidade e dos sistemas de informação.

A Controladoria está inserida no âmbito da Ciência Contábil e está relacionada, também, com as informações relacionadas ao passado, ao presente e ao futuro da organização. Além disso, integra-se com outros departamentos para promover a análise dos resultados econômicos e financeiros..



FLUXOGRAMA 1 - CONTROLADORIA
FONTE: ELABORADA PELO AUTOR (2021).

#PraCegoVer: fluxograma com as ramificações da Controladoria. No topo, um retângulo no qual está escrito "Controladoria". Abaixo desse retângulo, há três outros, lado a lado. Da esquerda para a direita, o texto dentro deles é Contabilidade, Informações Passado/Presente/Futuro e Áreas econômicas/financeiras.

De acordo com Pereira e Farias (2017), a Controladoria pode ser dividida em duas partes. A primeira corresponde a um órgão administrativo, ao passo que a

segunda corresponde a uma área do conhecimento humano e está interligada a outras ciências, como a Contabilidade, a Administração e a Economia.



Refleta

Você, como profissional qualificado, é capaz de definir as funções da Controladoria em uma empresa?

A **Controladoria ligada a um Órgão Administrativo** está relacionada à função de assegurar que a empresa continue operando no mercado – ou seja, está ligada ao princípio contábil da continuidade, que diz que uma empresa deverá ter duração indeterminada. Desse modo, seu papel é elaborar um planejamento e um controle das atividades da empresa, auxiliando em todos os momentos da decisão por parte dos gestores.

A **Controladoria relacionada à área de conhecimento humano** é mais abrangente e direciona o profissional aos métodos e aos princípios dessa ciência, além de interagir com os fundamentos de outras ciências sociais.

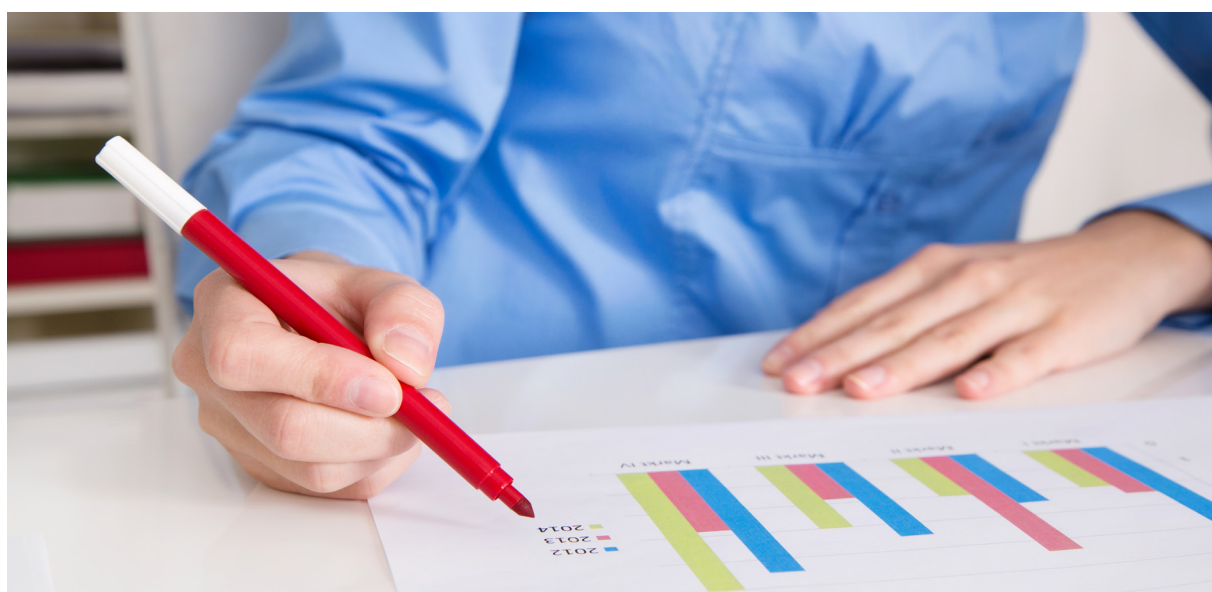


FIGURA 1 - CONTROLADORIA
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

PraCegoVer: imagem representa, do tronco para baixo, uma pessoa sentada e com veste azul, segurando uma canetinha vermelha na mão direita, tendo a mão esquerda apoiada sobre a mesa. À sua frente, há um papel com gráfico de barras verticais.

A forma de atuação da Controladoria dentro das organizações não é fixa. Ao contrário, depende do tipo, das necessidades e das características da instituição. Por exemplo, para uma empresa cujo ramo de atividade é o de vendas, a estratégia da Controladoria será direcionada a essa área. Por sua vez, em empresas de prestação de serviço, serão utilizados outros métodos de gestão.

Agora que já conhecemos um pouco da Controladoria, vamos aprender o seu conceito e entender sua delimitação e suas particularidades. Para isso, basta continuar a leitura!

1.1 Conceito

Como podemos observar, a Controladoria é uma área abrangente e tem características e funções essenciais dentro de uma instituição financeira. A Controladoria pode ser definida como uma área que está inserida entre a gestão empresarial e as áreas de Contabilidade, de Administração e de Economia – ou seja, a Controladoria traduz os dados dessas áreas e os encaminha para o gestor da empresa, para os sócios e para os empresários.

Segundo Pereira (2016), a Controladoria utiliza técnicas gerenciais, sistemas de informação, demonstrações contábeis e relatórios; e realiza uma análise de mercado, transformando tudo em documentos que serão discutidos e estudados pelo presidente da instituição, para que, de posse dessas informações, possa tomar decisões confiáveis sobre o rumo da empresa.



FLUXOGRAMA 2 - CONCEITO CONTROLADORIA
FONTE: ELABORADA PELO AUTOR (2021).

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

#PraCegoVer: fluxograma com o conceito de Controladoria. No topo, um retângulo no qual está escrito “Controladoria”. Abaixo desse retângulo, há três outros, lado a lado. Da esquerda para a direita, o texto dentro deles é Ciência, Sistemas de Informação e Técnicas Gerenciais.

De acordo com Pereira e Farias (2017), a Controladoria se divide em estratégica e de gestão.

A **Controladoria Estratégica** é aquela voltada a funções básicas de controle, como controle de clientes, de funcionários, de concorrentes, de investidores e de outros usuários que estão direta ou indiretamente envolvidos na empresa.

Por sua vez, a **Controladoria de Gestão** está direcionada à continuidade da empresa e é desenvolvida por um profissional definido: o *controller*.



Saiba mais

Para saber mais sobre a Controladoria, sobre a gestão econômica e sobre a gestão pública, conheça a Comissão de Estudos em Controladoria, criada pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul! Acesse <http://www.crcrs.org.br/comissao-de-estudos-em-controladoria-do-crcrs/>.

A controladoria relacionada à estratégia tem, como área de atuação, o cenário da empresa e o perfil do *controller*, sendo direcionados à atenção dos credores, a planejamentos de longo prazo, ao controle das informações e à análise de mercado.



FIGURA 2 - CONTROLADORIA X GESTÃO
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: imagem representa uma tela, atrás da qual está um homem, porém sendo observado de frente. Na tela há vários cadeados fechados, o homem toca um e este se abre.

É notória a importância da Controladoria dentro das instituições. Quanto maior for o ambiente empresarial, maior é a necessidade dessa área de atuação, visto que os processos se tornam mais complexos e interligados a outros subsetores. No entanto, a atuação dentro de instituições de pequeno porte também é necessária, pois, por intermédio de estratégias de controle, pode-se realizar medidas de crescimento e de desenvolvimento no mercado. No próximo tópico, vamos aprender a origem da Controladoria. Vamos lá?

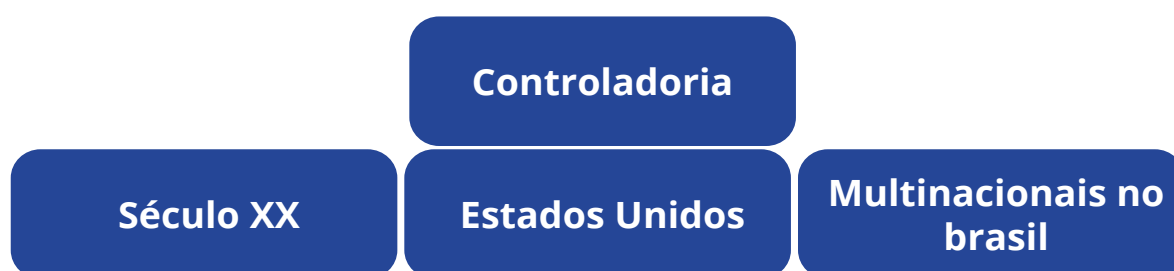
1.2 Origem

Como vimos até o momento, a função da Controladoria é importante. No entanto, quando começou a existir, de fato, esse tipo de controle dentro das instituições financeiras? De acordo com Pereira (2016), a Controladoria surgiu, inicialmente, nos Estados Unidos, logo no início do século XX, e tinha o objetivo de dar um suporte às empresas, que começavam a crescer e a se desenvolver de forma rápida.

Também no início desse século, foram acontecendo números maiores de fusões e incorporações de empresas, o que provocou o chamado conglomerado econômico. Diante desse cenário repleto de mudanças e de complexidade, a Controladoria surgiu para dar um suporte maior e um controle melhor do que era realizado dentro das instituições.

Com o passar dos anos, esse sistema de controle foi se espalhando pelos países e chegou ao Brasil. O processo de implantação da controladoria no Brasil, inicialmente, começou a surgir com a instalação de multinacionais no país.

Essas empresas, ao se instalarem, trouxeram a prática que já vinha acontecendo em seus países, sendo esta pouco a pouco expandida para outras empresas, até o momento em que passou a ser implantada, de forma definitiva, no Brasil.



FLUXOGRAMA 3 - ORIGEM DA CONTROLADORIA
FONTE: ELABORADA PELO AUTOR (2021).

#PraCegoVer: fluxograma com as origens da Controladoria. No topo, um retângulo no qual está escrito "Controladoria". Abaixo desse retângulo, há três outros, lado a lado. Da esquerda para a direita, o texto dentro deles é Século XX, Estados Unidos e Multinacionais no Brasil.

Outro marco importante do surgimento da Controladoria nas organizações foram os escândalos relacionados à contabilidade das grandes empresas no início dos anos 2000, nos Estados Unidos.

Nesse momento, foram implementadas as leis relacionadas à convergência das práticas contábeis internacionais, visando uniformizar os relatórios e integralizar as práticas.



FIGURA 3 - INVESTIMENTOS
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: imagem representa as silhuetas de várias pessoas se cumprimentando. Sobre elas, há balões de fala.

Assim que surgiu a Controladoria nas empresas, sua função não era tão completa quanto o é atualmente. Inicialmente, após o seu surgimento, a controladoria era uma unidade administrativa.

No entanto, após o passar dos anos, tornou-se uma parte independente, atuando diretamente com outras áreas e com sistemas de informação capazes de definir modelos de gestão nas empresas.

Segundo Pereira e Farias (2017), com a globalização, os novos modelos gerenciais e a expansão dos princípios contábeis fizeram com que a Controladoria se desenvolvesse com base em alguns eixos.

O eixo inicial da prática é o do **valor**, o qual está direcionado ao novo entendimento que as organizações financeiras têm em relação às suas práticas e aos seus objetivos. Acompanhe, a seguir, alguns dos outros eixos.

✓ 1. Eixo dos processos:

visa construir uma visão realista dos recursos e dos valores gerados pelos custos.

✓ 2. Eixo dos insumos:

relaciona-se com a mobilização dos recursos disponíveis na empresa.

✓ 3. Eixo estratégico:

procura caminhos para visualizar e para redefinir os resultados presentes e futuros das empresas.

Por fim, temos o **eixo da mensuração e da comunicação**, que está relacionado, de acordo com Pereira e Farias (2017), à

Constituição propriamente dita do quadro geral do desempenho empresarial. Este deve incorporar e integrar os levantamentos e as medidas de diferentes naturezas financeira e não financeiras, que são obtidas com a operação dos eixos. Deve também apresentar os resultados através de análises, propostas e relatórios, que sejam consistentes com as condições ambientais, o quadro interno de processos e recursos, e a natureza das decisões a serem tomadas. (PEREIRA; FARIAS, 2017, p. 18)

A mensuração e a comunicação buscam ser mais abrangentes, incorporando-se a aspectos financeiros ligados à contabilidade e à economia, e a aspectos não financeiros dos sistemas de gestão, da administração e do planejamento.

Em síntese, a Controladoria surgiu como uma ferramenta de controle em meio a uma crise de informações não confiáveis emitidas por relatórios contábeis viciosos, no início dos anos 2000. A partir desse pressuposto de controlar e de gerenciar os dados, a Controladoria se espalhou pelos Estados Unidos e logo ganhou o mundo.

Agora que já conhecemos como a Controladoria surgiu, vamos entender o seu papel em uma instituição financeira.

1.3. Papel da Controladoria

A Controladoria tem uma função importante dentro das empresas. No entanto, delimitar seus objetivos é uma tarefa complexa, pois são bem variados e abrangentes, embora estejam, sempre, ligados à missão da empresa.



FIGURA 4 - OBJETIVOS DA CONTROLADORIA
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: na imagem, uma pessoa explica um quadro com gráficos, enquanto outras, sentadas com computadores, observam.

Tendo em mente que a Controladoria está interligada com a missão e com os valores da empresa, podemos determinar o seu papel, de acordo com Pereira (2016), como a possibilidade de promover a eficácia da empresa, a viabilização do controle econômico e a integração das áreas de responsabilidade.

Alguns fatores interferem no desenvolvimento dos objetivos traçados pela Controlaria, como é o caso de um ambiente empresarial desorganizado, sem áreas definidas de atuação, sem controle financeiro de gestão de recursos e com uma expectativa grande relacionada aos resultados esperados pela gestão do controle.

Por isso, para cumprimento dos objetivos da Controladoria, a empresa precisa passar por um processo de organização e de planejamento operacional, que deve ser realizado com todos os gestores e com todos os responsáveis de cada setor.



Saiba mais

Para saber mais sobre os objetivos da Controladoria, basta analisar o trabalho “Comparativo da teoria da controladoria com a abordagem adotada em artigos de revista e na pós-graduação em controladoria da Universidade de Passo Fundo”, publicado pelo CRC do Rio Grande do Sul. Acesse www.crcrs.org.br/convencao/arquivos/trabalhos/cientificos/comparativo_teorias_controladoria_artigos_revista_809.pdf.

Segundo Alves e Farias (2017), os objetivos da Controladoria são alcançados por meio de ferramentas de gestão, como os indicadores de desempenho, a estrutura BSC e a mensuração dos custos e dos benefícios.

Os indicadores de desempenho estão relacionados aos objetivos da controladoria: apresentação dos resultados, análise das demonstrações contábeis, estratégias de investimentos e aplicação.

A estrutura BSC (*Balanced Scorecard*) diz respeito aos objetivos de tomadas de decisão por parte dos gestores. Por meio dessa ferramenta, as empresas aprimoram seus negócios, monitorando os custos e gerando um aumento de lucro. Já a mensuração dos custos e dos benefícios está voltada ao momento em que a empresa realiza um planejamento do que está sendo investido e do que está sendo obtido com esse investimento – ou seja, qual é o valor gerado pelos investimentos, se são viáveis e se devem continuar em operação.



FIGURA 5 - OBJETIVOS DA CONTROLADORIA
FONTE: PLATAFORMA DEDUCA (2021).

#PraCegoVer: na imagem, uma pessoa explica um quadro com gráficos, enquanto outras, sentadas com computadores, observam.

Por fim, podemos destacar que a Controladoria apresenta objetivos diversos e específicos em cada instituição, sendo utilizados alguns métodos que atendem a essas demandas, com os objetivos de aumentar a lucratividade e de reduzir os custos para tornar a empresa mais competitiva.

Conclusão

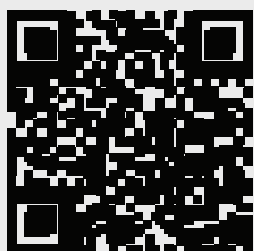
Gerir, controlar e definir estratégias para o bom desempenho de uma empresa tem se tornado um diferencial importante. Com esses métodos de planejamento, as empresas conseguem driblar a concorrência e se destacar no mercado financeiro. A partir desse cenário de aumento da concorrência e de competitividade entre as empresas, a Controladoria tem sido uma importante aliada, com suas estratégias de gestão, de controle e de direcionamento dos gestores sobre as tomadas de decisão.

Em síntese, nesta unidade, vimos que a Controladoria apresenta estratégias de gestão e de controle que auxiliam o desenvolvimento das atividades empresariais e que estão voltadas à missão da empresa. A controladoria surgiu, no início do século XX, como uma aliada da Contabilidade e da Administração, por meio da análise, da avaliação e dos direcionamentos das demonstrações contábeis.

O papel da Controladoria na organização está relacionado ao modelo de gestão, à apresentação de resultados, às análises de custos e ao direcionamento nas decisões tomadas em relação a investimentos, a cortes de gastos, à lucratividade e à continuidade das atividades operacionais.

Resumo da Unidade

Agora que você concluiu a leitura do conteúdo, assista a seguir a videoaula com o resumo da unidade.



Vídeo

Acesse a câmera do seu celular e aponte para o QR Code ao lado para assistir ao vídeo "**Controladoria - Unidade 1**". Disponível em: <https://vimeo.com/551478691>

Referências

ALVES, A.; FARIAS, C. dos S. **Controladoria Avançada**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PEREIRA, V. **Controladoria**. Porto alegre: SAGAH, 2016.

PEREIRA, V.; FARIAS, C. dos S. **Fundamentos da controladoria**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.