

A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO  
THE IMPORANCE OF THE CONTROLLING IN THE MANAGEMENT PROCESS

Heber Ridão Silva\*  
Leonidas Da Silva  
Josué Amaral  
Fabio Ferreira  
Paulo Sergio  
Peter Albertini  
Aparecida Vani F. Gaion\*\*

**RESUMO:**A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial. Neste sentido, a Controladoria exerce papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informação que permita as várias funções e especialidades. Para facilitar o entendimento do processo de planejamento e controle de uma empresa, a controladora desenvolveu a visão do modelo de gestão. Através do modelo de gestão, pode-se identificar a razão de ser uma organização e contribuir para a eficiência de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos.

**PALAVRAS – CHAVES:** maximização, controladoria, planejamento, eficiência

**ABSTRACT:**The current competitiveness of the businesses and the constant changes in diverse environments of the companies demand the maximização of the performance and the enterprise control. In this direction, the Controladoria exerts preponderant paper in the company, supporting the managers in the planning and control of management, through the maintenance of an information system that allows to the some functions and specialties. To facilitate to the agreement of the process of planning and control of a company, the controller developed the vision of the management model. Through the management model, can identify the reason of being an organization and to contribute for the efficiency of its operations, being assured its continuity in the business and generation of results and jobs.

**WORDS - KEYS:** maximização, controladoria, planning, efficiency

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças no setor operacional provocam a necessidade de muitas alterações na forma de gestão das organizações. O aumento da competitividade, o avanço da tecnologia, a crescente exigência dos consumidores, entre outros, são fatores que afetam as empresas e exigem delas uma permanente

---

\* Docentes do Curso de Ciências Contábeis – Controladoria Empresarial pela Unifil 4º.

\*\* Orientadora: Mestrado em Contabilidade e Controladoria, Graduada em Contabilidade, Pós Graduada em Auditoria, Professora de Controladoria na UNIFIL. Aparecida.gaion@sercomtel.net.br.

adaptação a esse ambiente desafiador.

Diante desses desafios, a elaboração e consolidação de um adequado planejamento estratégico e seus planos decorrentes pelas empresas, podem trazer contribuições valiosas para que as decisões tomadas no presente apóiem as conseqüências geradas no futuro.

É na administração dessas situações que se insere a controladoria, cuja função básica é subsidiar os gestores na busca constante da eficácia organizacional, através da disseminação de informações tempestivas e relevantes, mantendo uma estreita relação com a atividade de planejamento nas empresas.

A atuação da controladoria pode ser visualizada sob duas colocações:

Primeira, como um órgão facilitador que fornece informações às demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas

Segunda, como a área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica da empresa como um todo.

A controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomadas sempre à luz dos objetivos globais da organização e com os gestores atuando de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos possíveis.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Controladoria

Para José H. Perez Junior, Armando Oliveira Pestana e Sergio Paulo Cintra Franco (1997), O modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados.

Sandra Figueiredo, Paulo César Caggiano (2004) destaca que, a empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, e pode ser vista como um sistema aberto e para a execução de suas funções na organização, a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

Arnaldo Caterlli (1999) refere ao processo de gestão que se configura com base nas definições do modelo de gestão da organização e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas. Essencialmente, o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduza-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade.

### 2.2 A Participação da Controladoria no Processo de Gestão

#### 2.2.1 Sistema de informações

Guerreiro (1992) ressalta que os gestores têm grande dependência do recurso informação, que se constitui na matéria-prima do processo de gestão. O autor complementa:

A informação deve ter um sentido lógico para o gestor, portanto os

conceitos de mensuração aplicados no sistema não podem ser dogmáticos, e sim racionais. O sistema de informações deve ser configurado de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa.

Por ser a informação um recurso, devem ser estabelecidos mecanismos que tornem a sua utilização mais racional e com maior retorno em relação aos recursos sacrificados em sua produção, o que seria, em outras palavras, a observação da relação custo/benefício para sua obtenção e utilização

As informações devem ser tratadas como um recurso valioso, de forma a assegurar a continuidade e o cumprimento da missão das organizações. Um fluxo constante de informações é necessário para que os gestores tomem decisões corretas em todas as fases do processo de gestão. As empresas que utilizam a informação com eficácia podem ter vantagens em determinadas oportunidades e, dessa forma, ganhar espaço em relação a seus concorrentes.

Guerreiro (1992) esclarece que o sistema de informações deve dar o devido suporte às fases do processo de gestão, planejamento, execução e controle, bem como assegurar a integração entre essas fases. Destaca que as etapas do processo de gestão são bastante dependentes entre si, principalmente entre o planejamento e o controle, e que a amarração entre o planejamento, a execução e o controle é efetuada através da informação. A controladoria, como área que implementa e monitora o sistema de informações da empresa, auxilia na criação de parâmetros e na geração de informações que orientem os gestores na tomada de decisões voltadas à otimização do resultado global da organização.

### 2.2.2 Controle interno

Sandra Figueiredo, Paulo César Caggiano (2004) destacam o controle das despesas administrativas, que são despesas relativamente fixas, no curto prazo, a menos que alterações no nível de atividade se processem. A aplicação cuidadosa dos procedimentos de controle de custos desenvolvidos nas atividades fabris ainda não é feita nas atividades administrativas. Os gestores

certamente poderão argüir que as funções administrativas não são susceptíveis a métodos de pesquisa para quantificação desses gastos.

Uma sólida base de controles internos representa a segurança necessária nas informações geradas pela área de controladoria e, conseqüentemente, o apoio adequado em todas as etapas do processo de gestão. Attie (1998, p. 110) reproduz o conceito de controle interno apresentado pelo Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promoverem a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

### 2.2.3 Processo de Gestão

Arnaldo Catelli, Carlos Alberto Pereira, Marco Túlio (1999) salientam que, a atual conjuntura econômica e social tem reforçado a necessidade de as empresas incorporarem características que lhe permitam maior grau de flexibilidade e adaptação.

De modo geral, essa assertiva tem sido observada, basicamente, pela ocorrência de alguns fatores, como os seguintes;

- Alto grau de competição entre as empresas;
- Uso intensivo de tecnologia de informação;
- Abertura do mercado para novos participantes e produtos.

Alem desses fatores, a globalização da economia, o processo de privatização e a própria estabilização da moeda deram origem a um novo perfil de empresas, que buscam adequar-se à nova realidade econômica.

Do ponto de vista de gestão empresarial, nesse ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, são fundamentais:

O planejamento cuidadoso de suas ações;

A implementação sistemática do desempenho realizado em relação aos planos traçados.

Arnaldo Catelli (1999) inclui fase de execução como uma das etapas do processo de gestão. Os primeiros ainda destacam que, na fase de controle, os resultados atingidos são transmitidos através de um sistema de *feedback*, que relata aos responsáveis a situação da organização em determinado momento.

### 3 CONCLUSÃO

O processo de gestão das organizações envolve todas as suas áreas, caracterizando-se como um ato contínuo de tomada de decisões. A obtenção da eficácia de tais decisões pode ser facilitada pela existência de uma área específica na empresa à qual se delegue a responsabilidade pela integração e monitoramento desse processo.

Conclui-se, dessa forma, que a adoção da área de controladoria pelas empresas e o desenvolvimento de sua atuação de forma sistêmica, de maneira que estejam envolvidas com todos os membros da organização, desde os níveis mais altos até os operacionais, presta contribuições importantes ao progresso organizacional, possibilitando o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional.

### 4. REFERÊNCIAS

- ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 1998.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria – Teoria e Prática*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GUERREIRO, Reinaldo. *Um Modelo de Sistema de Informação Contábil para Mensuração do Desempenho Econômico das Atividades Empresariais*. Caderno de Estudos nº. 4, São Paulo, FIPECAFI – Março/1992.
- PEREZ, José Hernandez Jr.; PESTANA, Arnaldo Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. *Controladoria de Gestão – Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1.997.
- CATELLI, Arnaldo. *Controladoria uma Abordagem da Gestão Econômica* GECON. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1.999.