

A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS ENTIDADES EMPRESARIAIS

Ingrid Araújo dos Santos¹

Layza Milena Rocha²

Érico Eleutério da Luz³

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar o que é necessário que uma organização tenha para que a Controladoria seja implantada, demonstrando sua importância no contexto econômico nos dias atuais dentro das entidades empresariais, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Dessa forma, evidenciar métodos para que a controladoria seja acessível para todos os segmentos e todos os portes empresariais.

Com isso, a implantação da Controladoria pode ser essencial dentro de uma organização para a administração de informações, através de análises, relatórios e indicadores que geram um controle na tomada de decisões para o Controller. Sendo assim, essa análise pode trazer vários aspectos relevantes em relação a saúde da empresa, o que acaba sendo de suma importância para saber o caminho que a organização deve seguir dali para frente. Quanto aos fins de investigação, a metodologia desta pesquisa se caracteriza em consultas bibliográficas, tendo como objetivo uma pesquisa explicativa.

Palavras-chave: Controladoria. Implantação. *Controller*.

¹ Graduada em Ciências Contábeis pela FAE Centro Universitário. E-mail: ingrid.santos@mail.fae.edu

² Graduada em Ciências Contábeis pela FAE Centro Universitário. E-mail: layza.rocha@mail.fae.edu

³ Professor Orientador. FAE Centro Universitário. E-mail: erico.luz@fae.edu

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é muito importante haver um setor de Controladoria dentro das entidades empresariais, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Sendo assim, conforme Fernandes (2012) aponta, esse setor tem sido uma das atividades de grande auxílio para se obter bons resultados para uma boa administração.

Vale ressaltar que a Controladoria não é obrigatório dentro de uma organização, porém, é de suma importância para as tomadas de decisões em todo o aspecto empresarial, objetivando ganhos corporativos, credibilidade e eficiência administrativa.

Em geral, para a implantação é preciso saber que tudo vai depender dos objetivos que a empresa quer alcançar, dos interesses dos gestores e proprietários, das características que a mesma apresenta e do procedimento gerencial usado, por esse motivo, entende-se que cada empresa possui particularidades de crenças e valores (GHELLER; GIASSON, 2010).

Através da Controladoria, é possível ter uma visão mais ampla sobre o futuro do negócio, utilizando de informações passadas e presentes para realizar um planejamento, com o intuito de trazer resultados positivos para a entidade. Conforme afirma Fernandes (2012), a controladoria por sua vez, é uma ferramenta que aponta o desenvolvimento e o crescimento dentro das entidades, que produz elementos proeminentes a nível gerencial, de curto e longo prazo. Portanto, com o propósito de que possam produzir projeções para orientar a tomada de decisão de setores produtivos, financeiros, estruturais, econômicos e patrimoniais.

Sendo assim, esse setor interage com todas as áreas das organizações, é o responsável por compilar informações e transformá-las em ferramentas de gestão. De acordo com Gomes e Bruni (2010), é uma área de atuação que determina um profissional com um grande desenvolvimento de competência, habilidades, e conhecimentos contábeis, sendo eles custos, financeiro, orçamentário, sistemas de informações, entre outras, a este é dada a qualificação de *Controller*.

Há 45 anos, Kanitz (1977) já apresentava que as empresas passam a ter a necessidade de ter uma Controladoria, pois estão tornando-se cada vez maiores, conseqüentemente, acabam tendo problemas grandes para serem resolvidos e controlados. Dessa forma, as empresas passam a precisar de uma controladoria pela complexidade gradativa para alcançar bons resultados.

Sendo assim, cria-se um modelo ideal de adaptação de um setor de Controladoria sobre as circunstâncias e acontecimentos para melhorar o desempenho da empresa, que será apresentado ao decorrer do presente trabalho. Segundo Kanitz (1977), o

controlador, responsável pela Controladoria, presta assessoria na função de controlar a empresa. Portanto, o *Controller* nada mais é do que a pessoa que vai suscitar informações e análise para todos os administradores de linha da entidade.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira apresentando o objetivo geral e os objetivos específicos a serem desenvolvidos. Na segunda seção está denominado a Revisão da Literatura, abordando os principais conceitos sobre o presente tema. Em seguida, a terceira seção, é apresentado sobre a metodologia escolhida. Na quarta seção, está o desenvolvimento, contendo os conceitos fundamentais da Controladoria e a Implantação desse setor, trazendo os principais tópicos sobre os assuntos em questão. E por fim, a quinta seção, estão as considerações finais sobre o respectivo estudo.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Quais os procedimentos para a implantação do setor de controladoria dentro das organizações empresariais?

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar quais os procedimentos necessários para implantar a controladoria em uma empresa, levando em consideração as suas demandas e necessidades.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Trazer um levantamento bibliográfico sobre o respectivo tema;
- Apresentar os principais conceitos sobre a controladoria;
- Evidenciar o que uma empresa precisa para que haja a implantação da controladoria;
- Avaliar os benefícios que a implantação da controladoria traz;
- Por fim, identificar os métodos e procedimentos utilizados pela controladoria.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Conforme Garcia (2003): “Controladoria é identificada como ramo de conhecimento que estuda a identificação, mensuração e decisão relativas aos eventos econômicos e à informação decorrente, a todos os usuários”.

Segundo Martins (2005), cada vez mais há competitividade entre as empresas, sendo assim, as mesmas devem ter um caminho para uma boa gestão. Dessa forma surge a Controladoria, que vem crescendo e ganhando espaço cada vez mais. Muitos dos empresários não estão preparados para assumir o cargo de um *Controller*.

Dessa forma, o contador acaba sendo procurado para resolver questões relacionadas a esse setor. Ao decorrer dos anos, a Contabilidade deixou de ser vista somente para controles e registros, passando a ocupar como instrumento para auxiliar a administração das empresas (MARTINS, 2005).

A Controladoria tem ligação diretamente administrativa, pois com ela que concede o planejamento, o controle, e as informações necessárias para uma boa gestão, para assim, passar as informações relevantes para os gestores da empresa. Dessa forma, é de suma importância que a equipe concorde que a Controladoria assuma um papel corporativo. Portanto, é relevante saber que uma boa gestão é dada através de comportamentos e ações, por isso, devem estar em sintonia para que a controladoria consiga executar suas atividades (LUZ, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins de investigação, a metodologia desta pesquisa se caracteriza quanto aos procedimentos em consultas bibliográficas, tendo como objetivo uma pesquisa explicativa, a fim de investigar e desenvolver sobre o assunto para saber os principais pontos e passos para a implantação do setor de Controladoria nas empresas. Portanto, segundo Oliveira Júnior (2017), na pesquisa explicativa é quando o pesquisador busca o porquê e a causa das coisas. É o tipo de pesquisa que procura aprofundar sobre o tema escolhido, procurando explicar e demonstrar detalhadamente sobre o mesmo.

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 32), “A pesquisa bibliográfica é realizada com base em fontes disponíveis, como documentos impressos, artigos científicos, livros, teses, dissertações”.

3.1 CLASSIFICAÇÃO QUANTO À ABORDAGEM DO TEMA

Dessa forma, a abordagem é qualitativa, pois procura interpretar e compreender o que é preciso para o presente tema ser aplicado nas empresas, através de análises a serem interpretadas e apresentadas. Conforme Beuren (2009), a pesquisa qualitativa faz análises mais detalhadas sobre o caso estudado. Sendo assim, Oliveira Júnior (2017) aponta que, onde o método qualitativo não é usado meios estatísticos para avaliação e análise da pesquisa. Refere-se a descrever e analisar sobre as circunstâncias da implantação da controladoria.

Por fim, a natureza é aplicada, pois o propósito do presente trabalho é trazer como a implantação da Controladoria pode ser feita na prática, desde pequenas a grandes organizações, para esclarecer problemas específicos sobre o presente tema.

4 DESENVOLVIMENTO: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

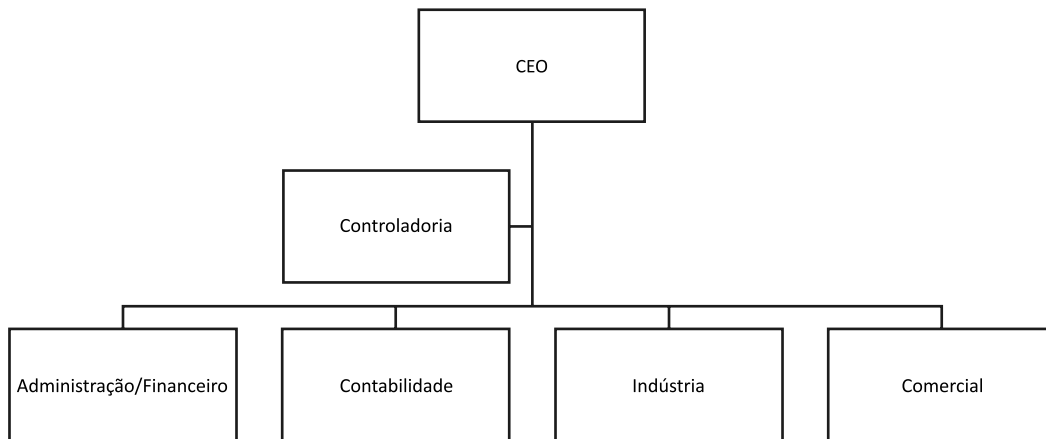
4.1 CONCEITO DE CONTROLADORIA

Apesar da Contabilidade e a Controladoria serem complementares, elas são setores diferentes, porém, ambas são muito importantes em uma empresa por estarem relacionadas ao controle e as decisões. Conforme apontado por Rocha (2018), a controladoria é uma vertente da contabilidade, pois a contabilidade veio antes da controladoria, quando na verdade a controladoria está acima da contabilidade. Controladoria tem como origem a palavra controle e que de acordo com o dicionário Michaelis (CONTROLE, 2012, p. 224), controle significa ato de dirigir qualquer serviço, fiscalizando-o e orientando-o do modo mais conveniente.

É essencial o tipo de informação que o setor de Controladoria irá fazer o levantamento, pois é através destas que será definido a direção a ser tomada, o que acaba sendo de grande responsabilidade trazer dados concretos. Pois, conforme aponta Catelli (2001), a controladoria é a responsável por passar a fidedignidade das informações aos gestores e governança das entidades, é ela que faz o controle dos departamentos para que posteriormente haja informações completas e confiáveis a gestão da sociedade.

Conforme pode ser visualizado na FIG. 1:

FIGURA 1 — A controladoria na estrutura organizacional



FONTE: Schmidt e Santos (2006) e Küpper (2005) (Adaptado)

Conforme, Catelli (2001, p. 344) afirma:

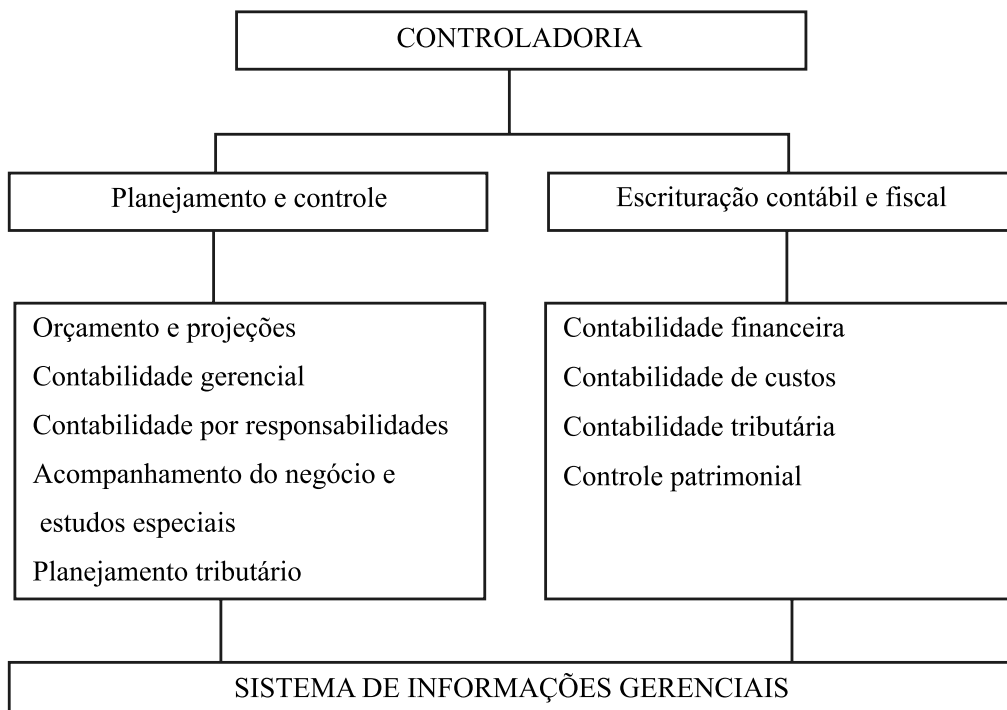
A controladoria enquanto ramo de conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e Modelos de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Para Nascimento e Reginato (2007), a função cardinal da Controladoria é promover a eficácia das decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias, e principalmente atenuando as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes de sua adequada comunicação, de forma a sustentar a integridade do processo decisório.

Portanto, conforme o que foi mencionado, é a partir do processo decisório que irá ter influência no procedimento que foi considerado, procurando a melhor maneira de obter resultados positivos para a eficiência organizacional. Dessa forma, garantindo eficácia na tomada de decisão para potencializar o desenvolvimento da organização.

Conforme pode ser visualizado na FIG. 2:

FIGURA 2 — A estrutura dentro da controladoria



FONTE: Oliveira (2013, p. 8)

4.2 OBJETIVO DA CONTROLADORIA

Com o intuito de apoiar e fornecer subsídios para a gestão no planejamento e controle de todas as atividades operacionais das organizações, o objetivo da controladoria baseia-se na alimentação e manutenção de um sistema de informações, que permite integrar funções e especialidades. Portanto, conforme aponta Oliveira, Perez Júnior e Silva (2004, p. 14) entende-se que “o objeto principal da controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral”.

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 96). Com isso, pode-se afirmar que a controladoria tem autonomia e vai além de ser apenas uma contabilidade avançada, ela aborda e identifica o cenário como um todo.

A Controladoria é essencial para o desenvolvimento da empresa, conforme aponta Schier (2005), que o objetivo da controladoria consiste em propiciar o desenvolvimento das atividades das organizações com o intuito de proporcionar sua continuidade e otimizar o resultado final.

4.3 MISSÃO DA CONTROLADORIA

A Controladoria busca sempre seguir as doutrinas da empresa, colocando em prática todo o planejamento, considerando as crenças e valores, além de atender as necessidades da organização. Visto que, para Figueiredo (2017), “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da organização, assegurando a otimização do resultado global”.

Já Catelli (2010, p. 346) indica que a Controladoria tem como missão garantir a otimização do resultado econômico da organização. Portanto, conforme o que foi citado, esse setor procura trazer um avanço em todo o desempenho, melhorando seus sistemas gerenciais que tragam informações úteis e confiáveis para diminuir as incertezas para a tomada de decisões.

A Controladoria é uma área específica que está em busca do sucesso da empresa, conforme aponta Padoveze (2002), no qual a missão da controladoria é assegurar a eficácia dando suporte a gestão da sua empresa, e assegurar que esta atinja seus objetivos por meio da otimização de seus resultados cumprindo assim a sua missão.

4.4 ATRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA

De modo geral, a Controladoria apresenta uma função integradora entre as demais áreas, buscando um resultado por completo superior ao resultado individual de cada área da empresa, com uma gestão composto por etapas de planejamento, execução e controle.

Sendo assim, as principais atribuições da Controladoria, de acordo com o Financial Executive Institute (OLIVEIRA, 2013, p. 9), são:

- Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;

- Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- Prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- Sugerir melhorias para redução de custos;
- Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- Analisar as causas de desvios e sugerir a correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
- Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização;
- Em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Por outro lado, Kanitz (apud OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, p. 17) compreende que atribuições da Controladoria podem ser entendidas da seguinte maneira:

- Informação: compreende os sistemas contábil-financeiro-gerenciais;
- Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- Coordenação: visa centralizar informações com vista à aceitação de planos. O *Controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
- Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc.;
- Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos; e
- Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos.

Portanto, de acordo com o que foi apresentado, através das várias funções, há diversos tipos de empresas, cada uma com atividade diferente. Sendo assim, é importante que a Controladoria esteja em sintonia com a empresa, em busca de proporcionar os melhores resultados.

4.5 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Entre as funções da Controladoria, destaca-se como seu objetivo de conceber informações apropriadas e significativas para a tomada de decisões dos gestores, em busca de alcançar os propósitos que a organização deseja (PADOVEZE, 2002).

De acordo com Nascimento e Reginato (2007, p. 2):

A área de controladoria tem a função de promover a eficácia dessas decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias, e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes e de sua adequada comunicação, de forma a sustentar a integridade do processo decisório.

Catelli (2010) detalha as funções de Controladoria em cinco tópicos, descritos abaixo:

4.5.1 Subsidiar o Processo de Gestão

- Adequar o processo de gestão frente à realidade da empresa ante seu meio ambiente.
- Apoiar as fases do processo de gestão, por meio de sistemas que permitam simulações e projeções sobre os eventos econômicos no processo de tomada de decisão.

4.5.2 Apoiar a Avaliação de Desempenho

- Elaborar a análise de desempenho econômico das áreas;
- Elaborar a análise de desempenho dos gestores;
- Elaborar a análise de desempenho econômico da empresa;
- Avaliar o desempenho da própria área.

4.5.3 Apoiar a Avaliação de Resultado

- Elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e serviços;
- Monitorar e orientar o processo de estabelecimento de padrões;
- Avaliar o resultado de seus serviços.

4.5.4 Gerir Sistemas de Informações

- Definir a base de dados que permita o acesso da organização à informações necessárias à gestão;
- Elaborar os modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas, para os gestores;
- Padronizar e harmonizar o conjunto de informações econômicas (modelo de informação).

4.5.5 Atender os Agentes de Mercado

- Atendimento das demandas externas;
- Analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa;
- Atender aos diversos agentes de mercado, seja como representante legal formalmente estabelecido, seja apoiando o gestor responsável.

4.6 CONTROLLER

O Controller é o principal responsável pelos processos da Controladoria, é um cargo de muita responsabilidade, garantindo a execução de atividades da forma mais produtiva possível. Esse profissional é alguém capaz de interagir com várias áreas, conforme aponta Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015, p. 27) “Trata-se de um profissional generalista, por reunir experiência nas áreas financeira, contábil e administrativa, e por ser também o responsável pelo planejamento de curto e longo prazo da empresa”.

O Controller atua juntamente com os gestores da empresa, para os processos decisórios, por isso, Crepaldi (2017) tem um conceito de *Controller* que elucida sua

importância para a direção administrativa, nos processos de planejamento e controle, preparando os gestores a planejarem, executarem e controlarem de maneira correta as atividades empresariais, usando com eficácia e eficiência todos os dispositivos disponíveis, com a missão e objetivo da entidade, transportando-a ao sucesso.

Padoveze (2002) defende que, a função do controlador é a responsabilidade pela controladoria e pela coordenação de esforços buscando sempre a otimização da gestão de negócios da empresa, e pela criação, implementação e manutenção do sistema de informação que lhe dão suporte para o controle, o planejamento e a tomada de decisões.

4.6.1 Papel do *Controller*

Para que as tarefas da controladoria sejam efetivas, o *controller* deve, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015): a) adequar controles internos; b) analisar a eficiência dos sistemas operacionais; c) sugerir melhorias para a redução de custos; d) verificar o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização; e) analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle; f) analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização; g) revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização.

4.7 A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

De acordo com Oliveira (2009, p. 104 apud SOUZA; RODRIGUES, 2016, p. 9):

A implementação de uma área de controladoria exige a definição de aspectos mais abstratos, mas fundamentais para o funcionamento da área, como missão, modelo de gestão, autoridade, atividades, responsabilidades, recursos e produtos.

Portanto, a implantação da Controladoria deve ser feita de acordo com o que a empresa está necessitando, para ser feito uma forma de gestão determinada.

Sendo assim, também é fundamental desenvolver um planejamento antecipadamente, visto que para a implantação da controladoria, de acordo com Oliveira (2009, p. 104 apud SOUZA; RODRIGUES, 2016, p. 9), “exige também um levantamento da organização para que seja elaborado um diagnóstico da realidade empresarial, do ponto de vista do negócio, de sua estrutura, operações e definições e de sistemas”.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009 apud SOUZA; RODRIGUES, 2016, p. 10), temos quatro fases a serem aplicadas para a Implantação da Controladoria, sendo elas:

comparação, diagnóstico, determinação dos objetivos e por fim, o desenvolvimento de estratégias e realização.

Ainda assim, de acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009 apud SOUZA; RODRIGUES 2016, p. 10), na primeira fase, é onde é avaliado os pontos fortes e fracos da organização, deve ser feito uma avaliação do que deve ser feito e o que realmente será feito.

Conforme pode ser visualizado na FIG. 3, podemos utilizar a Análise de SWOT como um dos métodos para a aplicação da primeira fase.

FIGURA 3 — Análise SWOT

Análise SWOT



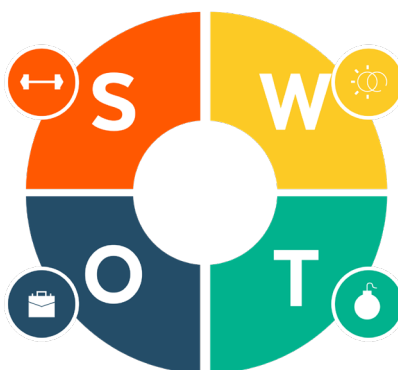
**STRENGTHS
FORÇAS**

São os fatores que você deve elencar como vantagens internas do negócio em relação a seus concorrentes.



**OPPORTUNITIES
OPORTUNIDADES**

São forças externas ao seu escritório, fatores que estão longe do seu alcance de mudança, mas que podem beneficiar seu negócio.



**WEAKNESSES
FRAQUEZAS**

São os pontos que você deve elencar como desvantagens internas do seu negócio em relação à concorrência.



**THREATS
AMEAÇAS**

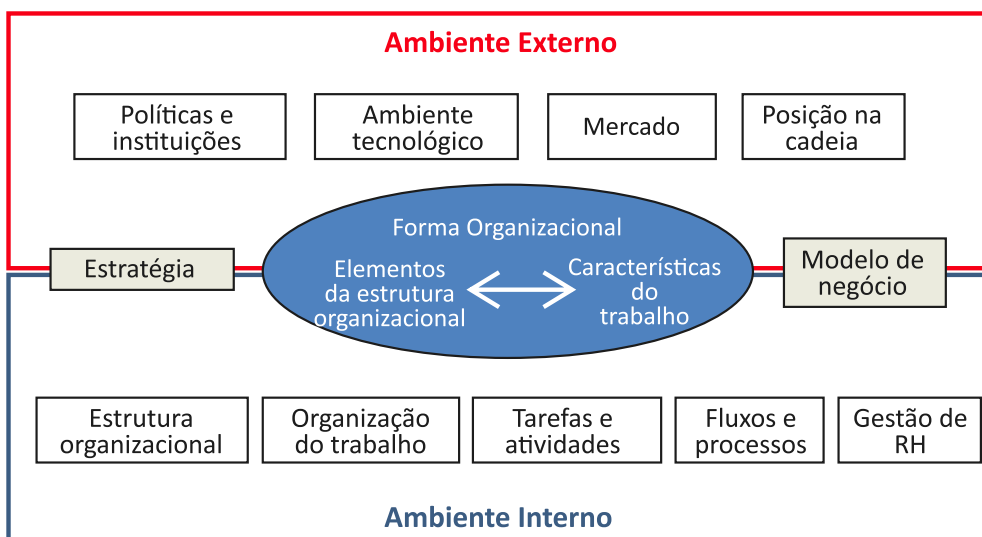
São questões impostas por forças externas e que não são passíveis de controle, mas que podem prejudicar o seu negócio.

FONTE: blog.advise.com.br (2010)

Na segunda fase, examina-se os efeitos obtidos na primeira fase, tanto relacionados ao ambiente interno, quanto ao ambiente externo. Feito a análise, considera o motivo para a implantação dessa área.

Conforme pode ser visualizado na FIG. 4:

FIGURA 4 — Modelo de análise do ambiente externo e interno



FONTE: Yamaguchi (2012, p. 6)

Na terceira fase, é onde há o desenvolvimento dos resultados, ou seja, é a fase que determina os objetivos a serem obtidos.

Conforme pode ser visualizado na FIG. 5:

FIGURA 5 — Análise da definição dos objetivos



FONTE: ci.cps.sp.gov.br (2022)

Por fim a quarta fase, no qual são feitos os planejamentos e ações a serem seguidos, conforme as estratégias e os meios disponíveis.

Conforme pode ser visualizado na FIG. 6:

FIGURA 6 — Planejamento estratégico, tático e operacional



FONTE: treasury.com.br (2015)

4.8 PROCEDIMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO

Para a implantação, é importante levar alguns pontos em consideração, dessa forma, Padoveze (2012) traz o que ele chama de fundamentos para a implementação de uma Controladoria eficaz, e são eles:

4.8.1 Diagnóstico sobre a Empresa

Essa é a parte no qual vai ser feito todo um levantamento sobre a empresa e da realidade que a mesma se encontra, conforme apresenta Rempel (2013), em que deve levar em conta o tipo da empresa, de forma que o *controller* consiga investigar, detectar e avaliar para determinar os processos para suas decisões.

Dessa forma, para Oliveira (2009), “o processo de implementação da controladoria em uma empresa começa com uma ampla discussão sobre sua necessidade. Tendo a empresa constatado a necessidade dessa área, forma-se então um projeto com a finalidade de implementá-la”.

Com isso, Oliveira (2009, p. 105) afirma:

[...] da realidade física e ambiental da organização, consistindo naquilo que se poderia chamar de diagnóstico organizacional, que tem por objetivo entender a empresa e suas necessidades, e, principalmente, como ocorre a formação do resultado econômico no negócio em questão.

4.8.2 Áreas a Serem Atendidas

Deve ser considerado os seguintes aspectos na Controladoria para atender: (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011 apud REMPEL, 2013):

- A empresa - elementos para a administração como um todo e consolidado da empresa;
- Subdivisão da empresa por área de negócio - investigação para gestão de resultados do campo setorial e análise de desenvolvimento dos gestores;
- Os setores - informações para a coordenação de cada responsável por custos e/ou recursos controláveis, assim como para direcionar o processo orçamentário;
- Os produtos e serviços - dados para o custeio, controle de preços e avaliação dos indicadores de rentabilidade;
- As atividades - gerência das atribuições essenciais da segmentação ou elementos de negócios, relacionados a custos e resultados;
- As transações - informações para o procedimento de ação das transações e assessoria aos gestores operacionais encarregados pelos acontecimentos fundamentais econômicos da empresa.

4.8.3 Estruturação do Sistema Contábil Tradicional

O próximo passo se refere ao da Estruturação do Sistema Contábil Tradicional. Devem ser avaliados os relatórios básicos, os planos de contas fiscais e gerenciais e a flexibilidade de adaptação e agilidade do sistema.

4.8.4 Estruturação do Sistema Contábil Gerencial

A conclusão dos fundamentos que orientam a implementação é a análise da Estruturação do Sistema Contábil Gerencial. Entram aqui o sistema de custeio, o sistema de precificação, a contabilidade por responsabilidade (centro de custo), orçamentos e projeções, gestão tributária e informações para suporte à estratégia.

Com base nos quatro passos, deve ser montado um plano de implementação, respeitando os recursos disponíveis e as necessidades da empresa. O fator fundamental no processo de implementação é o engajamento dos colaboradores envolvidos, sendo necessária uma comunicação clara dos objetivos e benefícios esperados com a Controladoria.

4.9 MÉTODOS DE IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA

Para a implantação da Controladoria, é importante estruturar os profissionais que estarão atuando e auxiliando nesse setor. Dessa forma, conforme apresenta Anagusko, Araki e Moser (2020), devem ser consideradas as seguintes alternativas para implantação da Controladoria: estabelecer uma equipe interna; contratar uma consultoria externa, considerado “outsourcing”; procedimento misto, ou seja, combinar a consultoria externa com os responsáveis internos.

4.9.1 Equipe Interna

Um ponto muito relevante ao tratar-se de uma equipe interna de Controladoria está relacionado ao domínio que os profissionais têm em relação a empresa, que pode colaborar para a tomada de decisões de forma estratégica (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020). Com isso, a tendência é que haja um aumento na produtividade, onde cada funcionário colabora com seus conhecimentos, elevando a eficiência para o uso de processos adequados. A despeito disso, Nunes e Serrasqueiro (2004 apud ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020), aponta que a contabilidade para tomada de decisões estratégicas e operacionais são mais usadas pelos gestores, quando feita dentro da respectiva empresa.

Sendo assim, é muito importante que os profissionais da empresa tenham a formação necessária para ocupar tais cargos. Seja qual for a empresa, o controller é responsável por todos os processos da gestão financeira, patrimonial e econômica. Ele deve estar atento aos eventos que estão ocorrendo tanto em relação ao ambiente interno, quanto ao externo, em que consiga lidar com o dia a dia da empresa.

Conforme traz Anagusko, Araki e Moser (2020) no qual consideram que o profissional interno que está sendo contratado ou promovido para um futuro cargo de *controller*, deve ter um conjunto de fundamentos sobre administração de empresas, competência sobre gestão, entre outros. Além disso, estar preparado para enfrentar os desafios e responsabilidades de nível alto.

4.9.2 Consultoria Externa (*Outsourcing*)

Os serviços terceirizados pode trazer conhecimentos além dos já obtidos por aqueles que estão dentro da empresa, novas ideias, novas perspectivas, alternativas, etc. É conforme aponta Angusko, Akari e Moser (2020), no qual uma forma rápida da elaboração de uma Controladoria eficaz é terceirizar o serviço em conjunto a profissionais da consultoria. Porém, há uma certa oposição por parte das empresas, por pensarem que esse trabalho poderia ser realizado pelos próprios proprietários.

A confiabilidade de um serviço terceirizado é um dos motivos para a contratação desse serviço. Além disso, vale ressaltar também sobre a neutralidade, isto é, caso a organização possua conflitos internos, os consultores mantêm uma postura neutra quanto a avaliação de situações. Bem como Loh & Loh (2003, apud ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020), traz sobre a taxa “Turnover” (taxa de rotatividade) e o custo, proporcionando melhores rendimentos para a empresa, tanto tecnológico quanto intelectual.

Por esses consultores prestar serviços para várias empresas, eles possuem uma visão mais diversificada, que podem agregar valor e conhecimento para o negócio. Além do que aponta Anagusko, Araki e Moser (2020), no qual é importante verificar se a consultoria que está sendo contratada possui competência e domínio na área em que a empresa exerce.

4.9.3 Procedimento Misto

O procedimento misto vai unir a equipe de consultoria (externa) com a equipe interna da empresa, importante para a tomada de decisões, visto que ambos estão associados a uma meta a ser atingida, no qual cada um terá uma visão diferente em relação a empresa, fortalecendo a equipe e a empresa. Conforme aponta Stajkovic, Lee & Nyberg (2009 apud ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020) Acaba sendo um método muito eficiente por estar combinando conhecimentos de ambas as partes. Com tudo, resulta em uma equipe com mais potencialidade.

Outro ponto bem importante é estar atento a quem irá ficar responsável pela função estabelecida, isso vale tanto para a empresa, quanto para a consultoria. No qual aponta Treasy (2018, apud ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020), é importante que o profissional que exerça a função seja alguém de confiança, além de possuir um perfil dinâmico e que possua os conhecimentos necessários, principalmente de mercado e indicadores de gestão. Além de que, esse profissional deve estar totalmente aprofundado sobre a situação da entidade e o mesmo prevalece para a empresa terceirizada. É interessante que essa consultoria não só tenha conhecimentos em gestão, mas que saiba sobre a área de ocupação em que sua empresa pratica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trouxemos levantamentos bibliográficos de alguns autores fundamentais para a Controladoria, afim de trazer os principais conceitos e pensamentos para uma ampla visão, afim de estruturar uma ideia de implantação de controladoria.

Foi apresentado os principais conceitos sobre a controladoria, sendo esse o setor responsável pelo controle de uma empresa, no qual traz informações completas e confiáveis aos gestores para o processo decisório de forma eficaz. Dessa forma, o objetivo da controladoria está relacionado ao desenvolvimento de atividades da empresa, proporcionando sua continuidade e otimizando resultados.

Para que haja a implantação da Controladoria em uma empresa é essencial levar em consideração as suas características, demandas e as necessidades que essa organização apresenta.

Pode-se apontar que a Controladoria pode trazer muitos benefícios para a empresa, sendo assim, esse setor é responsável pelo planejamento, no qual permite uma visão da empresa como um todo, possibilitando diminuir a chance de erros e redução de custos, além de facilitar nos processos decisórios. Outro ponto importante é o aumento na produtividade da equipe que estará atuando e auxiliando nesse setor, fortalecendo a equipe e a empresa.

Levando em consideração os métodos e procedimentos utilizados pela Controladoria, pode-se apontar os provenientes das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e da Contabilidade.

Em vista dos argumentos apresentados, é imprescindível que haja um bom planejamento para definir o futuro da empresa e para a estruturação de implantação da controladoria, para que assim seja acessível para todos os segmentos e todos os portes empresariais, cada um dentro da sua individualidade.

Sendo assim, pode-se considerar que a Controladoria se adapta a qualquer estrutura organizacional de empresa – seja de micro, pequeno, médio e grande porte – pronto para uma força competitiva, com instrumentos que irão auxiliar no controle das atividades e que serão fundamentais para a produtividade da empresa.

Promovendo um estudo detalhado, para que se volte ao conhecimento e habilidades aplicadas, para que as empresas possam ter a oportunidade de ter acesso às informações e estratégias que a implantação de controladoria oferece ao seu usuário.

REFERÊNCIAS

- ADVISE BLOG. Análise SWOT na Advocacia: o que é e como aplicar. Disponível em: <https://blog.advise.com.br/analise-swot-na-advocacia/>. Acesso em: 12 abr. 2022.
- ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E. M. Implantação da Controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: O que considerar? **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1, p. 59-78, 2020.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. p. 344-346.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CONTROLE. In: **Michaelis: dicionário escolar inglês: inglês-português, português-inglês**. São Paulo: Melhoramentos, 2012. p. 224.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FERNANDES, L. **Controladoria**. Indaial: Uniasselvi, 2012. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=7440>. Acesso em: 05 nov. 2022.
- FIGUEIREDO, S. **Controladoria: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GARCIA, E. A. R. **Modelo de controladoria para empresas do ramo de construção civil, subsector edificações sob a ótica da gestão econômica**. 2002. 178 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- GHELLER, A. T.; GIASSON, O. R. **Procedimentos de controladoria aplicados em uma empresa de automação comercial com foco em supermercados**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2010.
- GOMES, S. M. S.; BRUNI, A. L. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Universidade Federal da Bahia (EDUFBA), 2010.
- KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977. p. 2-13.
- KÜPPER, P. **Controlling: konzeption, aufgaben und instrumente**, 4. Auflage. Berlin: MSG, 2005.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LUZ, É. E. **Controladoria corporativa**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado e trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARTINS, O. S. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria**. 2005. Monografia – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, PB, 2005.

MOSIMANN, C. P.; FISCH S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA JÚNIOR, E. L. **Pesquisa científica na graduação**: um estudo das vertentes temáticas e metodológicas dos trabalhos de conclusão de curso. 2017. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) — Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2017.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria**: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, L. M. **Controladoria estratégica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 8-9.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREZ JR., J.; PESTANA, A. O.; FRANCO, P. C. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2005.

REMPEL, V. **A importância da Controladoria no processo de gestão das empresas**. 2013. Monografia (Especialização em Controladoria) — Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39979/R%20-%20E%20-%20VALDIR%20REMPEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 set. 2022.

ROCHA, J. S. **Introdução à controladoria**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/430204/2/eBook_Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_Controladoria_UFBA.pdf. Acesso em: 05 nov. 2022.

SCHIER, C. U. C. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, 2005.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, M. F.; RODRIGUES, A. T. L. **Implantação da área de controladoria**: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) — Departamento de Ciências Contábeis, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

YAMAGUCHI, C. k. Contabilidade ambiental e o comprometimento das organizações com a responsabilidade ambiental. **Revista Spacios**, Brasília, v. 13, n. 12, p. 6-30, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a12v33n12/12331206.html>. Acesso em: 14 ago. 2023.