

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Celso Ricardo Ribeiro Junior**

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE  
APOIO AS ORGANIZAÇÕES**

**Taubaté – SP**  
**2020**

**Celso Ricardo Ribeiro Junior**

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE  
APOIO AS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Paulo Dias Raposo Filho

**Taubaté – SP  
2020**

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

R454c	Ribeiro Junior , Celso Ricardo A controladoria como ferramenta de apoio as organizações / Celso Ricardo Ribeiro Junior. – Taubaté, 2020. 42 f., il.  Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2020. Orientação: Prof. Me. Paulo Dias Raposo Filho, Departamento de Gestão e Negócios.  1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. 3. Qualidade - Controle. I. Título.  CDD – 658.152
-------	--

Celso Ricardo Ribeiro Junior

## **A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE APOIO AS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Paulo Dias Raposo Filho

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

### **COMISSÃO JULGADORA**

Prof. Me. Paulo Dias Raposo Filho

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> Ma. Marlene Ferreira Santiago

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Me. Júlio César Gonçalves

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer acima de tudo a Deus, por sempre me guiar e proteger meus caminhos e escolhas. Além disso, por me auxiliar a finalizar essa graduação com muito esforço e mérito.

Em segundo lugar, mas claramente não menos importante, agradeço aos meus pais, Celso e Celi, por todo o apoio e o respaldo ao longo de todos os meus 23 anos de vida. Vocês são a base que tenho para tudo sempre.

Em terceiro, a minha avó, Terezinha que sempre cuidou de mim como um filho e sempre fez de tudo para me ver bem e feliz. A senhora significa tudo para mim, não existem palavras para agradecê-la o suficiente.

“[...] Não são suas condições, mas sim suas decisões que determinam seu destino.” (NIGRO, Thiago, 2019).

RIBEIRO, Celso. **TÍTULO: A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DECISÓRIA**, 2020. Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em 2020, do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

O propósito básico deste estudo é contribuir para o debate a respeito do papel desempenhado pela Controladoria nas organizações, com um estudo temporal e conceitual de suas ferramentas, e as mudanças ocorridas ao longo de sua trajetória. A pesquisa foi realizada com caráter exploratório e foi embasada através de pesquisas e livros renomados, os quais fazem com que as informações apresentadas tenham sua veracidade inquestionável. O pressuposto adotado é de apresentar a controladoria como uma ferramenta de apoio essencial para o funcionamento das organizações como unidade. Com isso, o estudo inicia sua abordagem contextualizando desde os primeiros relatos do exercício desta atividade, até chegar ao que se entende hoje como controladoria, explorando a parte conceitual dos processos que fazem parte da atividade, apresentando um pouco mais do responsável pelo gerenciamento desta atividade e por fim é apresentado uma visão geral do tema abordado, trazendo informações e dados representativos sobre a evolução da ferramenta, assim como algumas mudanças das ocasionadas com avanço da tecnologia. Espera-se que ao final, o leitor consiga entender o processo evolutivo, saber o que é controle e quem o pratica, a importância desta atividade no meio organizacional, destacando seu objetivo principal, que é o apoio a gestão.

**Palavras-chave:** Controladoria, Planejamento e Controle.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Organograma da Controladoria.....	18
<b>Figura 2</b> – Controladoria no Processo de Gestão.....	21
<b>Figura 3</b> – Objetivo como fonte do planejamento.....	23
<b>Figura 4</b> – Linhas gerais dos conceitos do BSC.....	25
<b>Figura 5</b> – Controle Orçamentário.....	27
<b>Figura 6</b> – Esquema de responsabilização.....	28
<b>Figura 7</b> – Avaliação da Tomada de Decisão.....	29



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Quadro Evolutivo da Controladoria.....	33
<b>Quadro 2</b> – Configuração de Controladorias de Grande Porte que Operavam no Brasil em 2006.....	35
<b>Quadro 3</b> – Configuração de Controladorias dos 7 Maiores Bancos que Operavam no Brasil em 2009.....	35
<b>Quadro 4</b> – Configuração de Controladorias de 43 Bancos de Grande Porte que Operavam no Brasil em 2009.....	36

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**AICPA** - Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

**BSC** - Balanced Scorecard.

**CEO** - Diretor geral ou presidente da empresa

**FEI** - Financial Executives Institute.

**NYSE** - Bolsa de Valores de Nova York.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	07
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	08
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	09
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	10
<b>SUMÁRIO</b> .....	11
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1.1. Objetivo.....	12
1.1.2. Objetivo Geral .....	12
1.2. Objetivo Específico .....	12
1.3. Delimitação do Estudo.....	12
1.4. Metodologia .....	12
1.5. Organização do Trabalho .....	13
<b>2. CONTROLADORIA</b> .....	13
2.1. Origem da controladoria .....	15
2.2. Função da Controladoria.....	17
2.3. A importância do controle.....	19
2.4. Processo de informação .....	20
<b>3. CONTROLLER E SUAS FUNÇÕES</b> .....	22
3.1. Conceitos aplicados à área de Controladoria .....	22
3.2. Conceito de Planejamento e Objetivo.....	22
3.3. Conceito de Custo.....	23
3.4. Conceito Balanced Scorecard (BSC).....	24
3.5. Conceito de Orçamento.....	26
3.6. Conceito de Accountability.....	27
3.7. Tomada de Decisão.....	28
3.8. Indústria 4.0.....	30
<b>4. VISÃO GERAL DA CONTROLADORIA</b> .....	32
4.1. Ramo de conhecimento x Órgão Administrativo .....	33
4.2. A controladoria de forma conceitual no Brasil .....	34
4.3. Controladoria 4.0 .....	36
4.3. Controller 4.0 no Brasil.....	28
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	41

# 1. INTRODUÇÃO

A temática desta monografia irá tratar da controladoria no contexto organizacional como uma ferramenta de apoio a gestão, com o pretexto de apresentar quais são suas funcionalidades, conceitos e introduzindo o processo decisório e a tecnologia no campo da teoria. A controladoria é uma área que vem crescendo e ganhando relevância, pois aborda um senso de direcionamento que é fundamental para que a organização consiga concluir seus planejamentos de maneira assertiva e eficaz.

A divisão do trabalho será feita de uma maneira que fique clara ao leitor a evolução e os conceitos utilizados para o levantamento de dados e exercício desta ferramenta, deixando claro a importância que ela exerce. A controladoria vem adquirindo espaço de destaque nas organizações, ela é altamente requisitada pelos seus gestores para que sirva de apoio a tomada de decisão, fazendo com que ocorra sucesso da operação. Para isso, ela busca obter o controle e o banco de dados necessários para obter uma maior efetividade.

Foram apresentadas mais especificações de quem é o *controller* e quais são os tipos de atividades desenvolvidas por ele dentro de seu local de trabalho e quais ferramentas são usadas por ele para que haja sucesso na execução desta atividade. Para finalizar, está exemplificado através de dados representativos a evolução do tema abordado.

## 1.1. Objetivo

A pesquisa tem o objetivo de mostrar como surgiu a controladoria e qual a sua função dentro de uma organização, evidenciando a importância do controle nas decisões, apresentar ferramentas e conceitos usados pela controladoria dentro do ambiente organizacional, além de elucidar quem é o *controller* e qual o seu papel neste ramo de atuação. Sendo possível assim, que o leitor entenda o processo evolutivo e a importância do tema abordado.

### 1.1.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa busca apresentar a controladoria como ferramenta de apoio para o gerenciamento das organizações através de conceitos e exemplos, destacando a evolução deste processo no âmbito corporativo.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

A pesquisa busca efetivamente mostrar o processo de tomada de decisão, os conceitos mais usados na controladoria, a fim de ser entendida como instrumento de apoio organizacional, além de situar a posição do *controller* quanto funções e responsabilidades.

### **1.3. Delimitação do Estudo**

O trabalho limita-se a apresentar a controladoria como ferramenta de apoio e suas perspectivas quanto conceitos e mudanças evolutivas. Esta ferramenta vem se tornando cada vez mais essencial nos dias de hoje, o que requer um maior estudo de sua autonomia e responsabilidade.

Para a realização deste trabalho, foi usado como base, pesquisas bibliográficas e o desenvolvimento de conceitos, de maneira que fosse possível estimular a análise das dificuldades e assim, desenvolver o tema com um embasamento sólido.

### **1.4. Metodologia**

A pesquisa tem uma essência exploratória e é a junção de um processo formal e informal de buscas, formando sistemicamente o desenvolvimento do método científico. Logo, a metodologia de pesquisa utilizada para a confecção deste trabalho teve um caráter exploratório e como base a referência na literatura de livros com credibilidade, textos acadêmicos conceituados e pesquisas em meio virtual para conceituar o tema de forma excepcional.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa com caráter exploratório abrange “o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

O trabalho desenvolvido fez uso da pesquisa bibliográfica como metodologia de estudo, isto é, apoiou-se em pesquisas, em livros, em legislações, e em dissertações, para uma reflexão a respeito do tema abordado.

### **1.5. Organização do Trabalho**

O trabalho está organizado em cinco seções. A primeira consiste na introdução, o objetivo, a delimitação, a metodologia e a organização. A segunda seção traz uma contextualização sobre o tema abordado, enfatizando o processo de busca por informações.

Na terceira apresenta um estudo sobre alguns dos conceitos mais aplicados para a otimização da ferramenta. A quarta seção apresenta uma comparação quanto a mudança das atividades exercidas ao longo do tempo por esta ferramenta e uma breve apresentação de algumas mudanças ocorridas com o avanço da tecnologia, a quinta e última seção finaliza a pesquisa com a conclusão do trabalho.

## **2. CONTROLADORIA**

A controladoria é o ramo responsável pelo controle do orçamento e da administração de uma empresa. No ramo empresarial é considerada uma evolução da contabilidade, pois, além de englobar a parte contábil e econômica, trabalha também para gerir a administração da empresa de modo geral. Seu papel está em organizar e controlar a gestão econômica e administrativa, servindo de apoio para as decisões dos gestores, isso se faz com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas e aprimorar os resultados desejados. Com essa finalidade, utilizam-se conhecimentos científicos da área contábil e administrativa. Ademais, trabalha ao lado dos gestores de todas as áreas na coleta de dados e informações para execução do planejamento estratégico da empresa.

### **2.1. Origem da Controladoria**

De acordo com as afirmações de Johnson e Kaplan (1987), uma grande parcela das transações de troca, anteriormente ao século XIX, ocorria diretamente entre o proprietário da empresa e o consumidor (fornecedores, clientes, etc). Nesse momento, não havia ninguém que pudesse intermediar essas relações e nem fazer o papel de gerência. Além disso, era nítida a percepção de sucesso nas transações, pois o empresário lidava diretamente com a coleta de capital, enquanto via que a saída de dinheiro era mais baixa, pelo fato de não ter que investir em mão de obra, funcionários e nem pessoas que fornecessem seu tempo de trabalho para a produção de nada.

No entanto, após a Revolução Industrial, passou a ser muito mais atrativo a eles a ideia de direcionar parte significativa dos lucros para o processo de produção dos produtos. Para que os investimentos pudessem ser bem aproveitados, esses proprietários passaram a contratar mão de obra a longo prazo para que a qualidade do serviço prestado fosse nivelada, de modo a não perder dinheiro. Segundo Schmidt e Santos (2006), a Revolução Industrial ajudou a alterar a natureza dos negócios nos Estados Unidos, já que, com a produção de ferro em larga escala pelas indústrias da região, foram estabelecidas estradas de ferro e construídas fábricas. Isso acabou por acentuar a importância das relações comerciais para o desenvolvimento social e econômico, tornando mais recorrente esse tipo de negociação naquele período.

Ainda segundo Schmidt e Santos (2006), melhores transportes e comunicação, combinados com economia de escala, permitiram o crescimento de empresas distribuidoras,

principalmente cadeias varejistas como Marshall Field, Sears e Woolworth. Neste momento, alguns varejistas como os citados acima desenvolviam seus próprios indicadores de desempenho internos, com o apoio de atividades gerenciais de planejamento e controle.

Para finalizar, Schmidt e Santos (2006) conclui que a partir de meados do século XX, as empresas norte-americanas iniciaram a sua globalização física, com a criação de filiais ao redor do mundo. Embora, nesta época tenha surgido alguns mecanismos de gestão e de controles internos, o aumento das atividades e a sua difusão, causou uma grande descentralização, surgindo a necessidade do desenvolvimento de novos mecanismos para o acompanhamento da gestão dessa moderna forma de organização. Ainda, foi também responsável pelo surgimento da controladoria o aumento no número de fontes de capitais, principalmente a partir da quebra da Bolsa de Nova York (NYSE), pois as 20 empresas sentiram a necessidade de criarem mecanismos de reporte com maior qualidade para o usuário externo.

Durante a primeira guerra mundial, segundo afirma Brener (1996), a economia norte-americana estava em pleno desenvolvimento. As indústrias produziam e exportavam em grande quantidade, principalmente para os países europeus. Após a guerra, essa situação se manteve, pois esses países estavam voltados para a reconstrução de indústrias e cidades, o que gerou a necessidade de permanecer com as importações até que conseguissem alcançar um patamar confortável.

Para Cotrim (2005) isso começou a mudar no final da década de 1920, com a reconstrução das nações europeias, a importação de produtos industrializados e agrícolas caíram muito. Como efeito desta diminuição, as indústrias americanas passaram a aumentar seus estoques, pois já não conseguiam mais vender como estavam acostumadas. Grande parte destas empresas possuíam ações na bolsa de valores de Nova Iorque e milhões de norte-americanos tinham investimentos nestas ações. A quebra da bolsa de valores gerou um grande desconforto junto aos americanos, o que resultou na perda da confiança dos usuários da informação contábil, inclusive nos meios acadêmicos.

Cotrim (2005) cita que a solução para a crise apareceu apenas no ano de 1933, com o presidente Franklin Roosevelt. Ao assumir o cargo, ele decidiu implantar o plano econômico conhecido como New Deal. Esse plano se tratava de um controle de preços, produção industrial e produção agropecuária. Com isto, o governo conseguiu administrar a inflação e evitar a formação de estoques. O grande investimento em obras públicas foi um dos destaques deste plano, pois através deste artifício foi possível diminuir significativamente o desemprego.



No ano de 1959, foi criado o American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). Este instituto nasceu do refinamento das relações institucionais entre a associação de profissionais da contabilidade norte-americana e o governo, a fim de qualificar o profissional contábil, em cinco linhas de pesquisa. A contabilidade financeira, ética, educação, auditoria e serviço de certificação e controle da prática contábil.

Assim, fica evidente que o impacto destes acontecimentos na controladoria norte-americana surge como uma resposta ao processo de evolução natural das organizações no início do século XX. Esta nova forma de gestão, caracterizada pela delegação de autoridade e responsabilidade, culminou num processo mais eficiente e cada vez mais eficaz, auxiliando os gestores a administrar os seus empreendimentos.

De acordo com Beuren (2002), o crescimento da controladoria foi gradativo. No começo, havia como principal responsabilidade o desenvolvimento e a implementação de sistemas capazes de suprimir a necessidade dos contabilistas. Contudo, ao longo dos tempos, o perfil desta ferramenta foi alterando, passando a ter mais responsabilidades gerenciais e, assim, participando cada vez mais do processo de tomada de decisão da empresa.

## **2.2. Função da Controladoria**

Para Figueiredo e Caggiano (2008), o papel da controladoria tornou-se mais importante para as grandes corporações da América do Norte com o desenvolvimento dos fatores econômicos, do crescimento sem precedentes das organizações e do novo processo de interação da empresa com os diversos *stakeholders*. Logo, surgem novas necessidades de informações, que buscam procedimentos e métodos oriundos de outras áreas além da contabilidade e da administração. Essas mudanças tiveram um grande impacto sobre as funções do *controller* dentro das organizações, principalmente pelos avanços tecnológicos, advindos da globalização, possibilitando que o ambiente empresarial se tornasse cada vez mais competitivo. Figueiredo e Caggiano (2008), ainda completam dizendo que existe uma nova visão das funções de gerenciamento, o que faz necessário com que o *controller* possua uma visão sistêmica da organização e do mercado, agregando valor para o negócio, principal meta das organizações.

Segundo Kanitz (1976), o aumento de competitividade dos negócios, a globalização da economia, a abertura dos mercados, a quebra das barreiras internacionais, as preocupações ecológicas e o crescimento da corrupção, são alguns dos fatores que contribuíram para a crescente necessidade de um gerenciamento cada vez mais eficaz, que possa agregar valores às organizações.

Já Oliveira, Perez e Silva (2008), dizem que a controladoria tem a responsabilidade do conhecimento da realidade da comparação junto ao projetado, com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens para uma correta tomada de decisão. Para tais decisões, é preciso contar com uma base de dados confiável, da qual seja possível extrair informações necessárias para a realização de uma análise coerente e responsável. A controladoria é responsável pela projeção, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis. Abaixo na figura 1, é exemplificado através de um organograma como este processo de capturar informações ocorre dentro de uma dinâmica organizacional. Mostrando o ponto de partida, que é a controladoria e passando pelos redutores das informações até que elas cheguem de forma selecionada aos gestores:

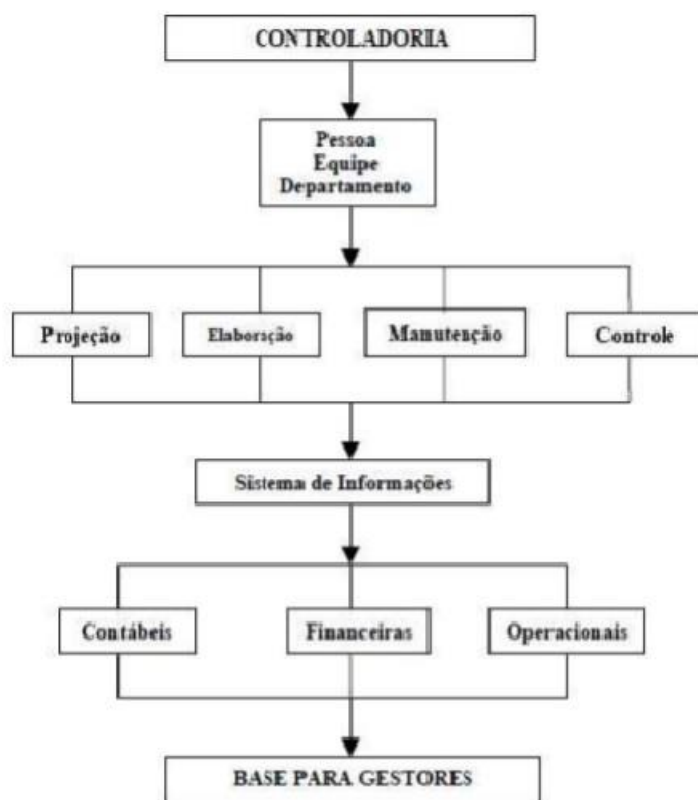


Figura 1 – Organograma da Controladoria (Brondani e Uhlmann, 2006)

Segundo funções definidas pelo Financial Executives Institute (FEI) embasadas por Lunkes e Scnorrenberger (2009), quanto ao planejamento, o *controller* é o responsável por determinar quem fará o trabalho, que tipo de trabalho deverá ser realizado e o momento da conclusão pelo departamento de contabilidade, especialmente quanto ao tempo de

processamento das transações e emissão de demonstrativos financeiros precisos. Esta responsabilidade também se estende para o processo orçamentário, em que o *controller* é o responsável por orientar todos os departamentos da empresa para a criação do plano.

De acordo com Schmidt e Santos (2006), o papel da controladoria na elaboração do planejamento de uma entidade é fazer com que ele seja criado, porém, não é sua responsabilidade a definição do curso predeterminado de ação. Quanto à função referente à organização, é responsabilidade do controlador obter pessoal experiente e treinado para desenvolver os serviços de gestão deste projeto. Esta é a tarefa organizacional mais importante.

Além disso, Schmidt e Santos (2006) complementam dizendo que ela também é responsável pela obtenção de um lugar adequado para o desenvolvimento do trabalho e pela aquisição de equipamentos, software e tudo que é necessário para completar a tarefa. Fica sob sua responsabilidade também, assegurar que todos os funcionários no departamento trabalhem juntos de uma forma ordenada, a fim de alcançar os objetivos definidos no planejamento. O *controller* é o responsável por medir o desempenho de todos os aspectos-chaves do departamento, com intenção de verificar se corresponde ou excede aos padrões de desempenho pré-definidos no planejamento e que erros são percebidos e corrigidos.

Segundo Bragg (2011), isto requer excelentes habilidades de comunicação, oral e escrita, pois a informação gerada pelo controlador precisa ser adequada e eficaz para ser transmitida aos outros membros da equipe de gestão.

### **2.3. A Importância do Controle**

Brisola (1990) afirma que a função do controle é uma das vias pelas quais a administração pode reunir informações para a comparação do desempenho real da companhia, com metas e diretrizes definidas pelo planejamento, para que possa conduzir a organização no tempo, com propósito de alcançar os objetivos almejados. Assim, o controle tem a responsabilidade de direcionar os esforços rumo ao alcance dos objetivos. É por meio do controle que desenvolvemos e revisamos padrões que devem ser confrontados aos indicadores de desempenho e medidos por meio de sistemas de mensuração, o qual se volta para o desenvolvimento e monitoramento da estratégia empresarial. Com uma base de controle confiável e segura, geramos dados que fornecerão apoio adequado no processo de gestão.

Para Martins (2003), com o processo de gestão é possível “conhecer a realidade, compará-la com o que se esperava ser, localizar divergências e tomar medidas visando sua correção”.

## 2.4. Processo de Informação

A informação sob a perspectiva da área da controladoria e do processo decisório influencia diretamente o controle organizacional, podendo proporcionar o equilíbrio sistêmico da organização, necessária para a continuidade. Logo, é possível compreender que a organização precisa de informações para viabilizar sua operação e compreender seu desempenho global, o desempenho de suas atividades e de seus gestores, fazendo com que possa ocorrer uma oportunidade de correção de planejamento e estratégias.

De acordo com Giungio e Nascimento (2005), o processo respeita as seguintes etapas:

- 1º - Definição dos indicadores: índices econômico-financeiros extraídos das demonstrações financeiras;
- 2º - Confrontar padrões: após o estudo, é feita uma comparação dos índices encontrados com os índices padrões da atividade;
- 3º - Diagnóstico: análise das diferentes informações encontradas, para diagnosticar ou concluir estas informações por meio de relatórios;
- 4º - Decisões: decisão que irá ser aplicada foi baseada nos dados fornecidos pelos relatórios e compreensão dos dados técnicos gerados pela análise.

As informações têm a função de propor como a companhia deve alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos que se encontram aptos, como: pessoas, equipamentos, dinheiro, materiais, tecnologias e a própria informação, segundo afirmam Figueiredo e Caggiano (2008). A informação pode ser entendida, de fato, como resultado do tratamento e da estruturação dos dados, cuja finalidade pode ser, no caso do sistema da empresa, operacional, gerencial ou estratégica.

Nesse âmbito, a informação deve provocar um retorno satisfatório para os propósitos dos agentes tomadores de decisões, concernentes ao que foi delineado pelo modelo de gestão adotado pela organização, conforme afirma Nascimento, Bianchi e Terra (2007). Portanto, vale ressaltar que não só as informações contábeis e fiscais deverão ser completas e exatas, mas também as métricas e indicadores gerenciais, pois estes são os meios mais importantes para uma tomada de decisão. Quem as usar corretamente estará à frente dos seus concorrentes e segmento. Com a figura 2 abaixo, é possível visualizar as variáveis que compõem o processo de decisão, onde fica claro que a decisão deve ser tomada de dentro para fora, obviamente não ignorando a influência do fator externo.

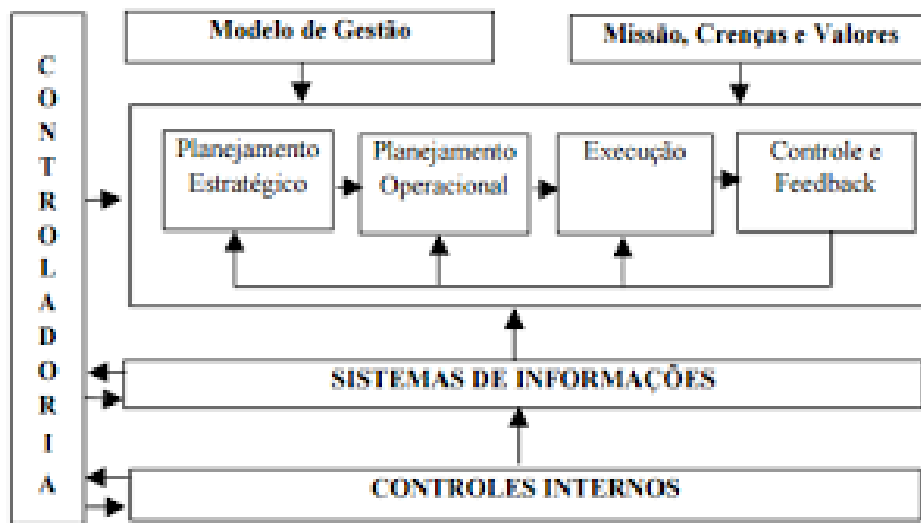


Figura 2 – Controladoria no Processo de Gestão (Giongo, Nascimento, 2005)

### **3. CONTROLLER E SUAS FUNÇÕES**

Para Betovem e Bermudo (2018), o *controller* é o principal executivo da controladoria, tendo como principal objetivo fornecer aos gestores a informação que eles precisam para atingir seus objetivos estratégicos, sempre levando em consideração a busca da otimização dos resultados econômicos. Segundo Anthony e Govindarajan (2002), as funções do *controller* são:

1. Reunir e operar informações, e projetar sistemas de controle;
2. Preparar demonstrações e relatórios – financeiros e não financeiros;
3. Preparar e analisar relatórios de desempenho, auxiliar outros gerentes na interpretação desses relatórios, por meio da análise de programas e propostas de orçamento, bem como consolidar os planos de vários setores da empresa no orçamento anual;
4. Supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna e externa, de modo a assegurar a validade das informações, estabelecer adequadas salvaguardas contra furtos e desfalques, executar auditorias operacionais;
5. Desenvolver a capacidade do pessoal de sua área e participar do aperfeiçoamento da equipe de nível gerencial em assuntos relativos à função de controladoria.

Betovem e Bermudo (2018) cita que uma das *accountabilities* mais importantes do *controller* é a de ensinar, ninguém aceita um controle que não entende. Excelentes métodos de controles já falharam, pois os gestores não obtiveram treinamento e discernimento adequado para compreendê-los.

#### **3.1. Conceitos Aplicados à Área da Controladoria**

Nascimento, Bianchi e Terra (2007), citam que a dimensão de controles de dados e informações compreendem o registro das operações e dos fatos ocorridos na atividade da empresa, traduzidos em dados, segmentados nos controles contábeis, de custos, orçamentários, fiscais, entre outros.

#### **3.2. Conceito de Planejamento e Objetivo**

Racionalizar é essencial para ato de decidir e planejar. Para Leal e Maria (2010), por ser uma técnica para alocar recursos, provoca mudanças e inovação dentro da empresa, tem função administrativa, influencia na organização, direção e controle – funciona para orientar o processo decisório. Levando em consideração que a controladoria é a gestora das informações, ela exerce um papel fundamental para a eficácia do plano e assim alcançar o objetivo almejado.

Maximiano (2008) conceitua objetivo como uma situação ou estado futuro desejado ou a concretização de um produto, físico ou conceitual. Os objetivos, na maioria dos casos, transformam-se em novos objetivos. Ao realizar um, é necessário que se consolide outros, e assim sucessivamente. Este processo mencionado por Maximiano é de grande importância para entender o que o objetivo representa em termos organizacionais, abaixo na figura 3 podemos observar de forma clara o que foi relatado:

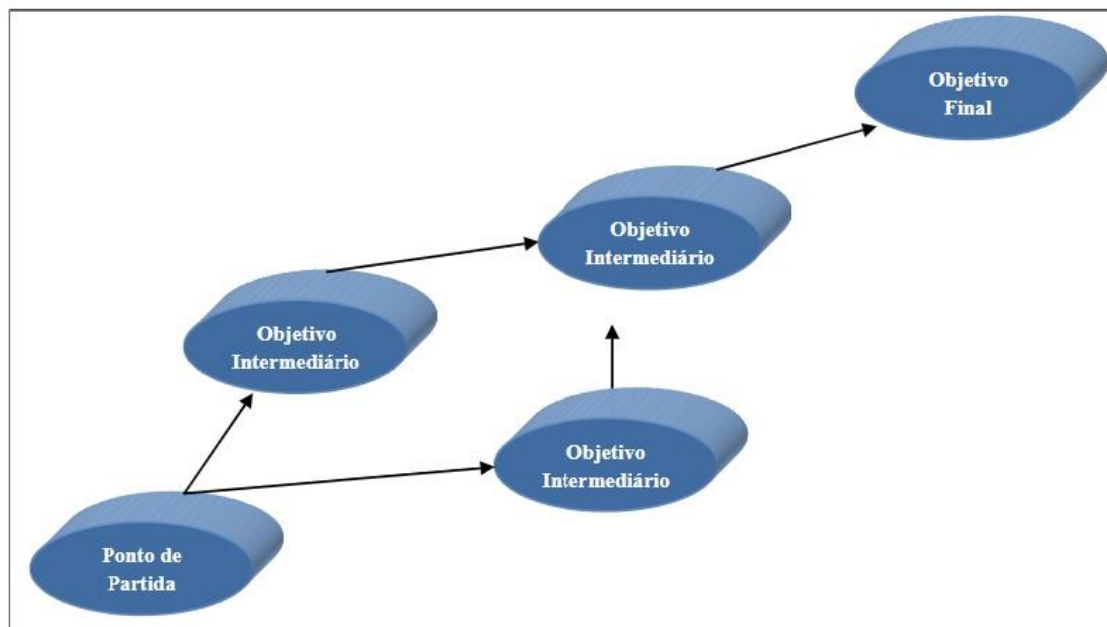


Figura 3 – Objetivo como fonte do planejamento (Maximiano, 2008)

Ainda, Maximiano (2008) ressalta que a ferramenta de planejamento, pode ser classificada em três níveis principais:

- **Planos Estratégicos:** responsável por definir a missão, objetivos da companhia, levando em consideração os riscos, ameaças e oportunidades junto a outros fatores;
- **Planos Funcionais:** são responsáveis por possibilitar o andamento dos planos estratégicos. Neles, estão englobadas áreas de atividades especializadas da empresa;
- **Planos Operacionais:** define meios para execução de objetivos, como atividades e recursos. Tem como principal objetivo destrinchar atividades e recursos que serão essenciais para concretização de objetivos.

### 3.3. Conceito de Custo

Para diferenciar o que é custo e o que é despesa, Nascimento (2001) descreve custo como a soma dos valores de bens e serviços consumidos na produção, até que este bem ou

serviço chegue até o consumidor final. Despesa representa o desembolso financeiro para adquirir um bem ou serviço. Diretamente ligado ao processo administrativo da empresa, podemos citar energia elétrica para o escritório, despesas com papelaria e outros. Nascimento (2001) ainda completa sua definição, relatando que o custo pode ser subdividido em 4 formas:

- **Fixo:** é aquele que não sofre variação de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Indefere assim, da quantidade de atividade, conhecidos também como custo de estrutura;
- **Variável:** é aquele que varia de forma proporcional com o nível de produção ou atividade. Seus valores estão relacionados de forma direta ao volume produzido ou volume de vendas efetivo de um determinado período;
- **Direto:** aquele que pode ser atribuído (ou identificado) diretamente a um determinado produto, linha de produto, centro de custo ou departamento;
- **Indireto:** é aquele que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento de sua ocorrência, é considerado como parte integrante dos meios.

### 3.4. Conceito de Balanced Scorecard (BSC)

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2008), esta ferramenta foi criada em 1992. A metodologia do Balanced Scorecard (BSC) nada mais é do que a tradução das estratégias em ações, assim, tem como propósito tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações. O BSC de uma companhia é elaborado de acordo com quatro perspectivas: o financeiro, os clientes, os processos de negócios internos, o aprendizado e crescimento. O grande benefício que este método nos traz é conseguir conciliar combinações de variáveis financeiras e operacionais no mesmo molde de gestão. Visualizando a figura 4, podemos compreender como funciona a interação destes processos em torno do planejamento da organização, que é representado no centro da imagem pela visão e estratégia:



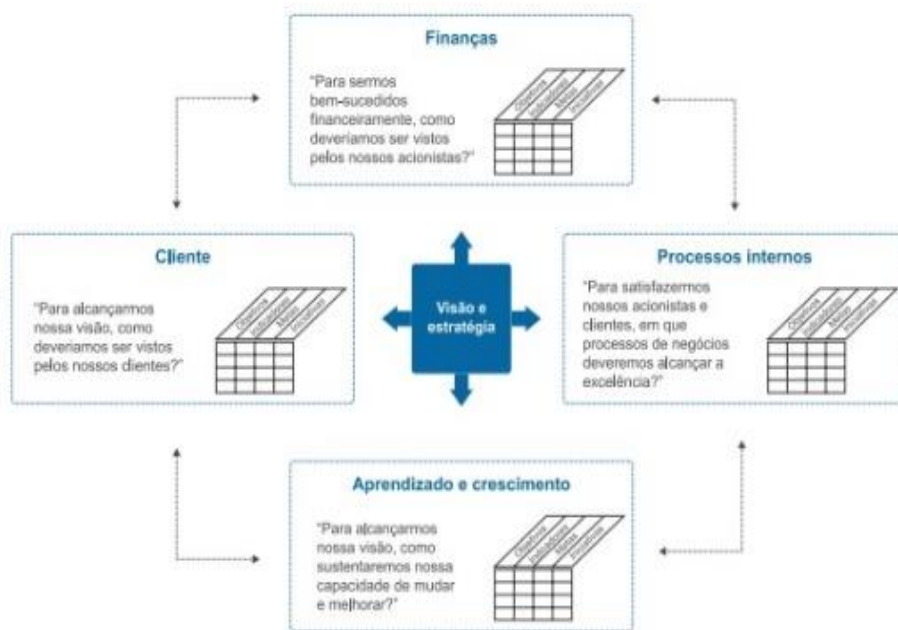


Figura 4 –Linhas gerais do conceito de BSC (Kaplan e Norton, 1997)

**Perspectiva financeira:** sintetiza as consequências econômicas das ações consumadas. Espera-se que estes resultados estejam relacionados com a lucratividade e como exemplo pode ser citado: a receita operacional, o crescimento das vendas, o valor econômico agregado, a geração de fluxo de caixa e o retorno sobre o capital empregado

**Perspectiva do cliente:** identifica segmentos, também o desempenho nos segmentos-alvo. Normalmente os indicadores são a satisfação do cliente, participação no segmento-alvo, lucratividade de clientes, entre outros.

**Perspectiva dos processos internos:** tem o objetivo de identificar os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, buscando a satisfação do cliente simultaneamente a dos acionistas. Está voltada para a gestão dos processos operacionais, de inovação, regulação social e de clientes.

**Perspectiva do aprendizado e crescimento:** responsável por identificar a infraestrutura que a empresa deve obter visando o longo prazo. Deve ser integrada por 3 principais fontes, sendo elas pessoas, processos organizacionais e sistemas, que podem ser considerados como ativo intangível da organização.

Essa ferramenta tem o objetivo de mensurar dados ligados aos processos internos, satisfação dos clientes e aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores, junto as finanças, unificando os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), estas perspectivas são integradas por uma relação de causa e efeito que visa traduzir a visão e a estratégia num conjunto concreto de ações. Ainda propõem quatro processos gerenciais críticos para a gestão da estratégia:

- Estabelecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Sendo assim, podemos entender que o BSC é uma ferramenta processual que usa das relações de causa e efeito existentes entre os inúmeros objetivos estratégicos em suas quatro perspectivas de avaliação.

Vale ressaltar que ele parte do pressuposto que ativos intangíveis são as variáveis capazes de gerar valor a organização. Para que ocorra esta transformação, é necessário que ocorra alguns processos, que são classificados em: processos de inovação e regulatórios sociais, de gestão operacional e gestão de clientes.

### **3.5. Conceito de Orçamento**

Para Lunkes (2007), o orçamento é o processo de planejar, estimar e determinar a melhor combinação entre resultados e despesas afim de suprir as necessidades, características e objetivos da organização em um tempo determinado. O processo engloba planos específicos, objetivos de lucro, provisão dos gastos em uma condição de plano, políticas existentes e estabilizar padrões de atividade para colaboradores com responsabilidade de supervisão.

O orçamento contempla funções e operações que englobam todos os departamentos da companhia com a necessidade de destinação de algum recurso financeiro, para exercer frente as despesas de suas ações, segundo Tavares (2011). A figura 5 tem a função de explicar da forma mais clara possível e resumida, o que é orçamento e qual diferença entre planejamento e previsão:

Terminologia	Esclarecimento
Planejamento	Criação e estabelecimento de planos gerais ou específicos os quais não necessariamente têm um único critério de horizonte de tempo, podendo ser para 1 ano ou mais.
Previsão	Expectativas de acontecimentos ou desejabilidades geralmente quantitativas. Via de regra, antecedem ao programa orçamentário.
Orçamento	Expressão formal de planos de curto prazo (um ano), baseados nas estruturas empresariais existentes e/ou já programadas.

Figura 5 – Controle Orçamentário (Oliveira et al, 2008).

“O orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da empresa, é através do orçamento que se estabelece metas com a equipe, dando, assim uma visão clara de onde a empresa quer chegar. A prática do orçamento empresarial é uma das técnicas administrativas bastante utilizadas pelas grandes instituições empresariais, nacionais e multinacionais.” De acordo com Lunkes (2007).

### 3.6. Conceito de *Accountability*

O ato de gerenciar metas ou prestar contas, é conhecido como “*Accountability*”, nada mais é do que a obrigação de prestar satisfação a alguém quando se assume uma certa atividade e responsabilidade.

A *accountability* pode ser interpretada como uma forma de maximizar os resultados, esta ferramenta é uma poderosa aliada da controladoria e é facilmente implementada em organizações onde ocorrem maior incidência de padrões de autoridade, com uma matriz de responsabilidade clara e o peso da estrutura funcional é de grande importância. Observe a figura 6, na qual o processo é representado através de um pequeno diagrama:

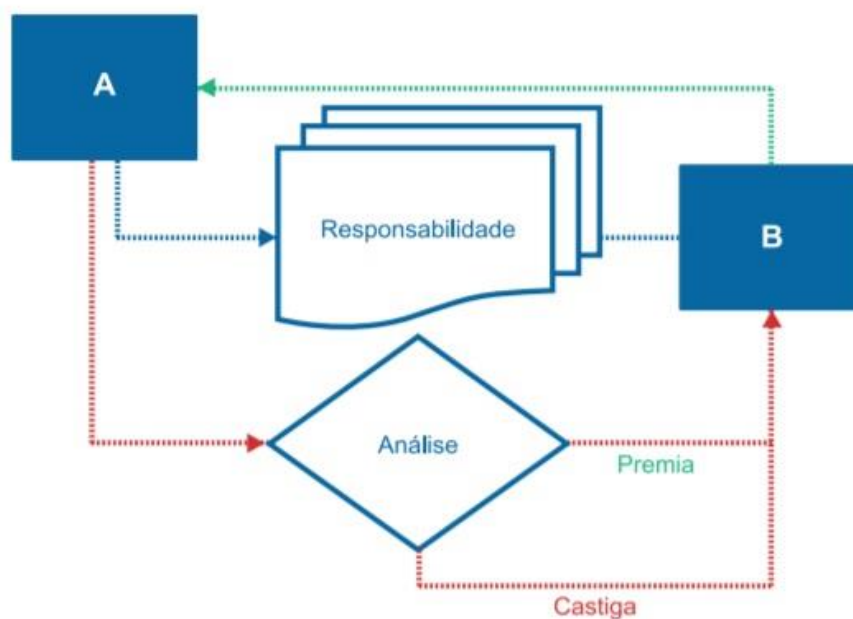


Figura 6 – Esquema de responsabilização, Pinho e Sacramento (2009).

Com base na figura acima, será explicado o processo de *accountability* por três etapas sucessivas:

1. “A” delega para “B”
2. “B” aceita a responsabilidade e deve prestar contas de sua atividade para “A”
3. “A” realiza uma análise do processo de “B”, Feita esta análise “A” quem decidirá se valida ou não o trabalho realizado por “B”.

Este é um dos principais conceitos para a controladoria, pois tem o objetivo de fazer com que as informações cheguem claras e mais exatas possíveis para a gestão do negócio, ela serve como uma ferramenta essencial para a aquisição da informação.

### 3.7. Tomada de decisão

Segundo Matarazzo (2003), o processo decisório deve ser composto por 4 principais etapas, sendo elas:

**Escolha de Indicadores / Coleta de dados:** o intuito desta etapa é propor um diagnóstico e uma análise da situação avaliada, para identificar qual o contexto do problema. A decisão pela melhor metodologia de coleta destes dados depende do *controller*, que deve apresentar um pensamento holístico e racional, a análise é o primeiro passo do processo.

**Comparação com padrões:** tem a finalidade de reunir dados sobre um nicho de mercado específico. Como exemplo de comparação de padrões que podem ser coletados estão, dados dos concorrentes, preferências dos potenciais consumidores, o momento atual do ambiente no qual a organização está inserida.

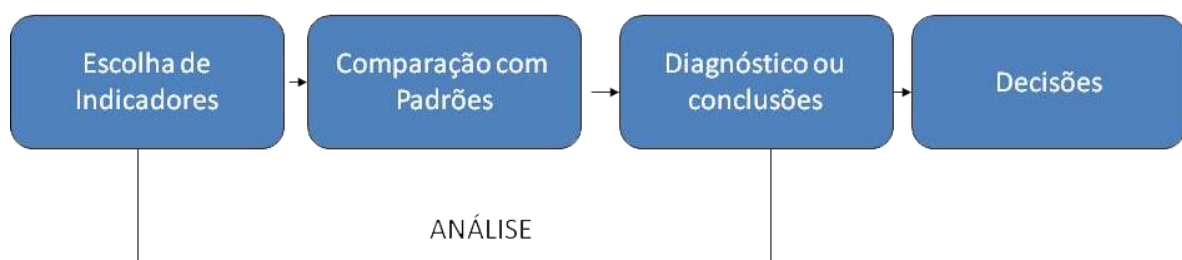
Faz com que gestores possam ter insights sobre as demandas dos clientes, o que possibilita a criação de metas e estratégias que atenda estas necessidades.

**Diagnóstico ou conclusões:** neste momento são apresentados as ameaças e oportunidades, causas e consequências relacionadas ao projeto.

**Decisões:** depois de realizar todas as etapas e avaliar os dados, finalizamos o processo com a escolha da estratégia que será implementada.

A figura 7, tem o objetivo de mostrar todas as variáveis que compõem o processo de análise da decisão de forma simples e clara, levando em consideração as 4 principais variáveis destacadas por Matarazzo.

## Processo de tomada de decisão



- extraem-se índices das demonstrações financeiras
- compram-se os índices com os padrões
- ponderam-se as diferentes informações e chega-se a um diagnóstico
- tomam-se decisões

Figura 7 – Avaliação da Tomada de Decisão (Matarazzo, 2003).

Quanto mais dados para avaliar, mais tempo será levado para acoplá-los e interpretá-los, é essencial que ocorra um filtro visando ser levantado apenas os dados mais relevantes para a assertividade do projeto. Esse tempo de análise tem se tornado cada vez menor, devido a agilidade que a era digital proporciona.

Sendo assim, uma ferramenta de análise que vem se tornando cada vez mais essencial para esse processo é o Big Data, o qual tem o objetivo de identificar e entender o que realmente

gera valor ao negócio, por meio do monitoramento de indicadores chave de desempenho, (KPI's) financeiros e não financeiros.

Identificar oportunidades de uma forma rápida e assertiva, visando o crescimento e maximização dos lucros é uma das vantagens da quarta revolução industrial, pois é a partir destas informações extraídas de indicadores, que irá ser analisada, por exemplo, as estratégias de preços e onde melhorar a lucratividade e crescimento.

Para Romanowski (2007), a tomada de decisão será cada vez mais precisa, pois pequenos deslizes podem significar grande perda de competitividade. *Controllers* terão em suas mãos um maior volume de dados disponíveis para embasarem e ajustarem previsões, recomendações e conduzirem taticamente as operações com base nas informações. Sendo assim, a quarta revolução industrial faz com que o departamento de finanças e controladoria seja voltado para a interpretação de dados, que esteja apto a identificar os principais indicadores e melhor auxiliar gestores nas tomadas de decisão.

### **3.8. Indústria 4.0**

Antes de realizar uma contextualização da controladoria de uma forma geral nos dias de hoje no próximo capítulo, deve ser apresentado o atual momento que vivenciamos, a famosa era da Indústria 4.0 (Quarta Revolução Industrial), termo usado para englobar tecnologias de automação e troca de dados. Utiliza conceitos de internet das coisas, sistemas ciber-físicos e computação em nuvem.

Segundo Hermann (2015), A Indústria 4.0 viabiliza e ajuda na implementação e execução de "Fábricas Inteligentes" com as suas estruturas modulares, os sistemas ciber-físicos monitoram os processos físicos, criam uma cópia virtual do mundo físico e tomam decisões descentralizadas. Com a internet das coisas, os sistemas ciber-físicos comunicam-se entre si e com os humanos em tempo real, através da computação em nuvem, ambos os serviços internos e organizacionais são oferecidos e utilizados pelos participantes da cadeia de valor.

A tecnologia aplicada, é denominada como *internet of things*, é definida como integrações de eletricidade, sensores e softwares que são capazes de realizar uma conectividade entre o ambiente digital e o ambiente físico. É por meio desta tecnologia que objetos e programas podem se interagir, fazendo com que o homem seja o usuário inicial e final da cadeia, ou seja, o programador e o cliente. Vale ressaltar que é também por conta dela, que a preocupação com o nível de segurança usado na internet tem aumentado gradativamente.

Com o avanço dos sistemas de big data e da internet das coisas, será possível controlar uma linha de produção ou realizar balanços contábeis de forma totalmente remota. É uma questão de tempo para indústrias, bens de consumo e até mesmo prestadores de serviços de todo tipo se adaptem a este novo conceito. Como consequência, o perfil da mão de obra deve mudar totalmente, estas novas tecnologias trazem inúmeras oportunidades e vantagens para a geração de valor aos clientes, aumentando assim a produtividade de processos. É claro que a controladoria não está alienada quanto a estas mudanças, afinal sua responsabilidade está diretamente ligada a maximização dos processos.

## 4. VISÃO GERAL DA CONTROLADORIA

A controladoria tem sido um dos ramos de atuação que mais cresce desde o século passado e nos mostra cada vez mais sua importância no auxílio da gestão de uma organização. Logo, fica evidente, que o papel organizacional desta atividade e do próprio *controller* dentro do ambiente empresarial afeta positivamente os resultados que a empresa conquista.

Na primeira década do século XXI, o tema governança corporativa tornou-se relevante para as empresas, pois sentiram a necessidade de melhorar seus processos de gestão. Diante dessa nova forma de administrar as empresas, a fim de preservar e otimizar o resultado da organização, surgiu a controladoria, uma ferramenta de análise de dados que tem como principal função auxiliar a tomada de decisão, é ela a responsável por fazer com que haja um diálogo entre os *CEO's* e os números. Desde então ela vem passando por uma constante evolução, pois o *controller* deixa de ser apenas o contador da empresa, para se tornar o responsável pelo gerenciamento do sistema de informações, o que faz com que seja atribuído a este profissional a função orçamentária e o planejamento estratégico, para que assim, ele possa dar o devido suporte a todos os gestores e auxiliar o processo de tomada de decisão.

Com isso, passa a ser a responsável pela organização do planejamento, do controle e da avaliação de desempenho da entidade. Ele transformou suas atribuições que eram originalmente contábeis para funções mais estratégicas, tornando-se assim, um importante player para a gestão empresarial, uma vez que auxilia os gestores durante todo o processo decisório a fim de garantir a eficácia do negócio.

Em seguida no quadro 1, será apresentado o quadro evolutivo da controladoria, o qual descreverá as mudanças de conceito e de usabilidade que ocorreram ao longo do tempo nesta atividade.



Antes		Depois
Voltada para atender as necessidades internas	X	Voltada para atender as necessidades internas
Verificação		Julgamento
Custos		Criação de Valor
Busca resolver problemas do passado	X	Busca resolver problemas do futuro
Objetiva		Previsões
Usa como base somente o que foi realizado		Usa como base dados para realizar projeções
Trabalha apenas com certeza		Trabalha com várias variáveis, inclusive o risco
Voltada a atender demandas financeiras	X	Voltada ao planejamento e controle
Trabalha de forma isolada, departamentalizada		Trabalha de forma conjunta com todos os departamentos
Descreve os fatos		Analisa e investiga os fatos
Insensível ao ambiente dos negócios, apenas produz relatórios	X	Consciência estratégica, apoia a tomada de decisão

Quadro 1 – Quadro Evolutivo da Controladoria, elaborado pelo autor (2020).

O quadro 1 explica de forma objetiva as mudanças ocorridas ao longo do tempo pela controladoria, ficando evidente que ela passou apenas de uma ferramenta de análise, que apenas tinha uma função comprobatória, para assumir um papel gerencial nas organizações, o que faz com que contribua para o desenvolvimento do planejamento estratégico e diretrizes.

#### 4.1. Ramo de conhecimento x órgão administrativo

Com o passar do tempo a controladoria acabou sofrendo diversas alterações em sua trajetória organizacional, com isso permitiu propor diferentes modos de abordagem para seu estudo. No qual destaca-se duas delas, ramo de conhecimento e órgão administrativo.

Quando compreendida como ramo de conhecimento, ela se baseia nos seguintes tópicos:

- A apuração econômica deve ser considerada indício de eficiência organizacional e responsável por ser a principal fonte da tomada de decisão;
- O modelo de gestão, proveniente de suas doutrinas e valores, deve compor as decisões relativas ao processo de gestão;

- Os dados solicitados pelos gestores devem ser sustentados por sistemas de informações de auxílio desta ferramenta.

A grande vantagem de exercer esta ferramenta como ramo de conhecimento é poder determinar o modelo de gestão econômica e o desenvolvimento de módulos de informação em um contexto de tecnologia de gestão.

Já quanto órgão administrativo, ela será a ajuizada pela coordenação e propagação da tecnologia de gestão. Trabalha como um órgão de conexão e alinhamento dos esforços de seus gestores. Sua área de atuação será respaldada da seguinte maneira:

- Responsável por contribuir ao processo de gestão, contribuindo com informações oportunas aos gestores;

- Respaldo a avaliação, avanço e harmonização dos planejamentos realizados por áreas distintas, atuando para o aprimoramento do processo como um todo;

- Responsável pela realização da gestão econômica, de modo que possibilite que os gestores tenham os equipamentos e treinamentos necessários para o exercício desta atividade.

#### **4.2. A Controladoria de Forma Conceitual no Brasil**

A controladoria é um ramo de atividade que ainda está em evolução, seus fundamentos ainda estão em desenvolvimento, ainda mais no Brasil. Por isso não existe uma verdade absoluta sobre até onde vai a delimitação desta atividade.

Mas é possível dizer que ela atua hoje como uma parceira de negócios, passando a se destacar pela proatividade em relação ao suporte para a tomada de decisões estratégicas, por meio da criação de propostas independentes e de incentivar a gestão, através *insights* e outros meios de entendimento para os negócios.

Em um estudo realizado por Borinelli (2006) com aproximadamente cem empresas de grande porte não financeiras de diferentes setores da economia, que estão no Brasil, descreveu como está configurada a controladoria. Abaixo no quadro 2, observamos os dados apresentados Borinelli em sua pesquisa:

Arranjo	Com Unidade Organizacional de Controladoria	Ênfase	Funções Contábeis	Funções Processo de Gestão	%
Cluster 1	Sim	Divisional	Sim	Sim	36,40%
Cluster 2	Sim	Corporativa	Sim	Não	18,10%
Cluster 3	Não	N.A.	Sim	Sim	11,40%
Cluster 4	Sim	Corporativa	Sim	Sim	34,10%

Quadro 2 – Configuração de Controladorias de Grande Porte que Operavam no Brasil em 2006, Borinelli (2006).

Ao verificar o estudo, é possível concluir que grande parte desta ferramenta é corporativa e voltada ao processo de gestão. Um ponto a ser apresentado é que 18,10% das empresas analisadas sequer possuíam um departamento chamado “controladoria”, vale ressaltar que o levantamento usou empresas de grande porte, das quais todas são conceituadas como bem sucedidas.

Cruz (2009) a fim de complementar o estudo apresentado acima, demonstrou o uso da ferramenta em instituições bancárias. Para o estudo de Cruz foram escolhidos 50 bancos, nos quais sete deles apresentavam 70% dos ativos totais do mercado. Assim, a análise ocorreu de duas formas distintas, conforme quadros 3 e 4 representados abaixo:

Arranjo	Com Unidade Organizacional de Controladoria	Funções Contábeis e Tributárias	Outras Funções	%
Cluster 1	Sim	Sim	Sistemas de informação; controle de custos; atendimento a usuários externos.	28,57%
Cluster 2	Não	Sim	Sistemas de informação; controle de custos; atendimento a usuários externos.	71,43%

Quadro 3 – Configuração de Controladorias dos 7 Maiores Bancos que Operavam no Brasil em 2009, Cruz (2009).

Arranjo	Com Unidade Organizacional de Controladoria	Funções Contábeis e Tributárias	Outras Funções	%
Cluster 3	Sim	Sim	Sistemas de informação; controle de custos; atendimento a usuários externos.	83,33%
Cluster 4	Não	Sim	Sistemas de informação; controle de custos; atendimento a usuários externos.	16,67%

Quadro 4 – Configuração de Controladorias de 43 Bancos de Grande Porte que Operavam no Brasil em 2009, Cruz (2009).

Após analisar os dados relatados, é possível concluir que a grande parte (71,43%) dos maiores bancos que estavam presentes no Brasil neste período não apresentavam um departamento denominado “Controladoria”. Do outro lado da moeda dos outros quarenta e três bancos que estavam presentes na amostra, 83,33% deles possuíam um departamento estruturado com a denominação de “Controladoria”. Vale pontuar também que em todas as amostras apresentou-se funções tributárias e contábeis, com enfoque ao processo de gestão.

O intuito de apresentar estes dados é de demonstrar que não existe uma forma única de exercer a controladoria em seu ambiente organizacional. No Brasil as organizações possuem modelos conceituais que fundamentam seus propósitos e atividades que são embasadas em duas principais fontes, a gestão econômica e a contabilidade gerencial.

### 4.3. Controladoria 4.0 Brasil

Conforme foi introduzido no capítulo 3, a tecnologia vem se tornando algo inevitável no dia a dia das organizações, afetando diretamente o exercício das profissões, fazendo com que ocorra um novo cenário, em que o mercado se encontra a cada dia mais competitivo, rigoroso e tecnologicamente acelerado. Logo, as companhias estão se preocupando ainda mais com seu processo de gestão. Para se manter em busca de crescimento e melhoria contínua, é

essencial que a organização tenha uma matriz bem projetada e adaptável as mudanças no qual seu nicho de mercado está inserido.

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

Jürgen (2012) avalia que os líderes necessitam desenvolver um olhar analítico, pois são eles quem irão definir o futuro das organizações e fazer com que o negócio continue. Sendo assim, estes são os principais interessados pelas informações da controladoria. Portanto, fica evidente que ela exerce um papel vital para a sobrevivência das organizações, sendo usada como uma bússola de possíveis rumos a serem traçados. Juntamente ao fato de poder mensurar e ter capacidade de adiantar possíveis erros capazes de levar riscos e afetar a manutenção da companhia.

Jürgen (2012) ainda descreve a controladoria como ferramenta vital ao funcionamento de uma empresa, sendo vista como o futuro da organização, justamente por realizar o papel de ajustar as pendências e as necessidades conforme vão aparecendo. Sem o trabalho do *controller*, seria de fato algo muito mais complexo organizar e alinhar as prioridades e deveres dentro do ambiente de trabalho.

#### **4.4. Controller 4.0 no Brasil**

A função do *controller* se tornou uma atividade importante organizacionalmente a partir do crescimento da economia brasileira, das novas regras de regulamentação contábil e do *compliance* organizacional, que atua fortemente nos dias de hoje.

De acordo com Garcia (2010), a representatividade do *controller* torna-se maior nas instituições privadas, a partir do surgimento das grandes organizações. Ainda segundo ele, hoje é possível situarmos suas responsabilidades de acordo com seu nível hierárquico.

Para analisarmos este novo perfil será usado como base uma pesquisa realizada por Ferrari et. Cunha et. Lunkes et. Borget (2012), denominada “*Perfil Profissional do Controller sob a Ótica do Mercado de Trabalho Brasileiro*” em que buscou-se observar o novo perfil deste profissional.

Ao realizar a análise, fica evidente que houve um aumento na busca por *controllers*, por volta do ano de 2006. Em empresas brasileiras, a formação mais requisitada para exercer este cargo é a de Ciências Contábeis, ficando com aproximadamente 35%, seguida pela administração (21%) e por fim a economia (20%).

A pesquisa destaca também que por volta dos anos 2000, as organizações começaram a buscar profissionais com diferentes formações acadêmicas, como por exemplo, negócios e finanças, além de procurar diferenciais como especialização, MBA e pós-graduação.

Outra mudança observada é a exigência do domínio da segunda língua, algo que é fortemente requisitado pelas organizações. O idioma mais solicitado é o Inglês, entretanto por volta de 2008 houve um significativo aumento nas solicitações por uma terceira língua, o espanhol.

Estas são algumas das principais características que são esperadas pelo profissional que irá exercer esta função no Brasil.

## 5. CONCLUSÃO

A pesquisa proporciona compreender a relevância da controladoria frente as organizações, apresentando sua evolução e conceituando-a como uma ferramenta de apoio aos gestores. Através do estudo fica perceptível que ela assume uma função de realização do controle, gerando grande valor em suas atividades para a tomada de decisão da alta gerência, descreve conceitualmente a figura do *controller* e os conceitos englobados no exercício de sua atividade, como por exemplo o conceito de custo, *accountability* e BSC. A pesquisa possibilita ainda uma visão generalizada da controladoria, exemplificando suas duas principais formas de abordagem, além de apresentar alguns dados comprobatórios do aumento do uso desta ferramenta e mudanças causadas pela interferência da tecnologia na atuação da mesma, trazendo um breve contexto de controladoria 4.0.

Com isso é possível perceber que a estrutura, conceito e função varia de companhia para companhia e como cada uma deseja utilizar. Logo, fica evidente que esta ferramenta possui uma delimitação, podendo ser afetada de acordo com as regras da empresa, seu ramo de atuação, seu porte e condições de cada uma delas.

Ela pode ter diversas formas de execução, que variam desde o planejamento, no que diz respeito ao controle, coordenação, avaliação e acompanhamento de cada passo dos departamentos, em acordo com suas limitações. Vale ressaltar que pode ocorrer a existência de controladorias menos atuantes, que são voltadas apenas para as funções de fins fiscais e contábeis.

O capítulo quatro busca apresentar uma comparação quanto a mudança das atividades exercidas ao longo do tempo, introduzindo em números, a evolução desta ferramenta no Brasil e finalizando com uma breve apresentação algumas mudanças ocorridas com o avanço da tecnologia.

Pelo quadro evolutivo, pode-se perceber que a controladoria passou de uma atividade departamentalizada, que apenas apresentava relatórios baseados em dados fixos e do passado para uma atividade essencial no planejamento da empresa. Ela serve de apoio para a tomada de decisão dos gestores, fazendo a ligação entre os departamentos e o planejamento estratégico da organização.

Através desta pesquisa é possível analisar o processo de implementação desta atividade dentro das organizações e entender a importância que esta ferramenta exerce como um todo, sendo principalmente utilizada como forma de apoio a gestão.

O ato de planejar tem se tornado mais frequente, pois com ele a companhia pode usufruir de estratégias que maximize as vantagens e oportunidades que o mercado nos mostra. A controladoria usa do controle para acompanhar e checar se a estratégia usada está gerando resultados e sendo aplicada com o máximo de eficácia. Além de gerar dados, ela também é responsável pelo gerenciamento deles, já que a informação é o principal apoio no âmbito da tomada da decisão. Logo, a qualidade destes dados afeta diretamente o resultado da decisão, é válido dizer que um sistema de informação adequado e eficaz são variáveis essenciais para o sucesso desta atividade.

O assunto em questão não se esgota com esta pesquisa, pois requer constantes avaliações e estudos por parte dos gestores e do mundo acadêmico, ficando como sugestões para pesquisas futuras alguns dos artigos e livros que fizeram parte da construção deste trabalho, que podem ser encontrados na referência bibliográfica.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações**. 3ª ed. São Paulo: Excellus, 2002.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BETOVEM, Coura; BERMUDO, Vera. **Controladoria**. São Paulo: FGV Management, 2018.
- BEUREN, Ilse Maria. **O papel da Controladoria no processo de gestão**. In: SCHIMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BORINELLI, Márcio Luís. **Estrutura Conceitual básica da controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis**. Universidade de São Paulo (FEA), 2006.
- BRAGG, Steven M. **The essential controller: introduction to what every financial Manager must know**. New Jersey: John Wiley, 2005.
- BRENER, Jayme. 1929: **A crise que mudou o mundo**. São Paulo: Ática, 1996.
- BRISOLA J. **Uma contribuição ao estudo do Controle aplicado às organizações**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Ciências contábeis da FIPECAFI. São Paulo, 1990.
- BRONDANI, Gilberto, UHLMANN, Vivian Osmari. **A Atuação da Controladoria no Planejamento Estratégico de Organizações Competitivas**. Revista Eletrônica de Contabilidade, volume 3, nº 2, 2006.
- BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.
- CRUZ, Blaise Rafael. **A prática da controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de contabilidade**. Universidade de São Paulo (FEA), 2009.
- COTRIM, Gilberto, 1955. **História Global – Brasil e Geral** – volume único – 8. ed. – São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERRARI, M.J.; CUNHA, L.C.; LUNKES, R.J.; BORGET, A. **O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.
- FIGUEIREDO, Sandra et CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria: Instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIONGO, Juliano; NASCIMENTO, Auster Moreira. **O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul.** IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, nov. 2005.

HERMANN, Pentek, Otto, 2015: **Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios.** On 3 February 2015.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Relevance Lost: the rise and fall of management accounting.** Boston: Harvard Business School Press, 1987.

JURGEN. Jasperneite: **Was hinter Begriffen wie Industrie 4.0 steckt in Computer & Automation.** 19 December 2012 on 23 December 2012.

KAGERMANN, H., W. Wahlster and J. Helbig, eds., 2013: **Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0:** Final report of the Industrie 4.0 Working Group.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos.** São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 10º ed. Rio de Janeiro: Cmapus, 1997.

LEAL, Adriano Leal Bruni e MARIA, Sônia da Silva Gomes, organizadores. **Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios** – Salvador: EDUFBA, 2010.

LOIOLA, Rita. Formação continuada. **Revista nova escola.** São Paulo: Editora Abril.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamentos.** 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, Rogério João. Et al. **Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil.** Revista de Contabilidade & Finanças. Sao Paulo, v.23, n. 59, p. 83 – 1-1, aog.2012.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Euclides. **Contabilidade de Custos.** 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial;** 6 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Marcia e TERRA, Paulo Soares. **A controladoria como um mecanismo Interno de Governança Corporativa: Evidências de uma Survey comparativa entre Empresas de Capital Brasileiro e Norte – Americano.** ADCustos Associação Brasileira de Custos – Vol. 2 – 2007.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes. **Custos: Planejamento, Controle e Gestão na Economia Globalizada**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos A. dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHO, J.; SACRAMENTO, A. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública, vol. 43, 2009.

ROMANOWSKI, Joana Paulin. **Formação e Profissionalização docente**. Curitiba: Ibpx, 2007.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

**Accountabilities** - Conjunto de mecanismos que permitem que os gestores de uma organização prestem contas e sejam responsabilizados pelo resultado de suas ações (é um conjunto de mecanismos que permitem que os gestores de uma organização prestem contas e sejam responsabilizados pelo resultado de suas ações).

**CEO** - Chief Executive Officer (diretor geral ou presidente da empresa)

**Controller** - Profissional responsável por coordenar os processos de gestão econômica, financeira e patrimonial, realizando um estudo tanto do ambiente interno como do externo.

**Feedback** - Informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão.

**Insights** - Compreensão súbita de alguma coisa ou determinada situação.

**Internet of things** - Internet das Coisas

**KPI** - Key Performance Indicator (indicador-chave de desempenho)

**New Deal** - Pacote de medidas econômicas e sociais adotadas nos EUA para retirar o país da Crise de 1929.

**Stakeholders** - Pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles.