

A CONTROLADORIA COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Karina Pereira Marques¹

RESUMO

Todas as organizações necessitam de ferramentas para um desenvolvimento adequado. O intuito desse artigo é evidenciar a importância que a Controladoria tem como ferramenta estratégica incorporada na gestão organizacional. Enfoca origem, conceito, missão, função e a influência da mesma no planejamento e no controle operacional. Evidencia ferramentas que podem ser utilizadas para atingir as metas e objetivos esperados pela organização. Reforça a ideia que o planejamento estratégico é fundamental, pois o mesmo traça e norteia o caminho que a organização deve percorrer para a mesma concretizar os objetivos definidos em sua missão. Conclui-se que a controladoria como estratégia é substancial nas organizações, através da mesma é capaz de organizar, planejar e manter o controle do processo de gestão, tornando a organização eficiente para alcançar seus objetivos e metas.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; Controle; Controller.

1 INTRODUÇÃO

O estudo proposto visa abordar a importância que um órgão de controladoria possui dentro de uma organização. O intuito é identificar as principais características para se desenvolver um planejamento estratégico adequado e demonstrar a importância do uso de conceitos e técnicas para o controle do desempenho. Dessa maneira as necessidades da empresa são atendidas, mantendo um equilíbrio diante das dificuldades existentes no ambiente interno, externo e operacional e assim a gestão se torna mais eficiente e eficaz.

A pesquisa fundamenta-se porque a competitividade dos negócios modernos e a complexidade para organizar a empresa tornam-se cada vez maiores, logo se faz necessário o uso de processos de gestão e estruturas organizacionais mais desenvolvidas e eficientes para a empresa permanecer na concorrência.

¹ Bacharel em Administração de Empresas – Universidade Metodista de São Paulo. Consultora de Produtos. E-mail: Karina.pmarques@yahoo.com

No contexto atual, muitas organizações brasileiras não sobrevivem aos dois primeiros anos de atividade e evidencia-se que um dos principais motivos que levam a falência das empresas ou ao baixo retorno financeiro é a falta de planejamento estratégico, um elemento fundamental para seguir atuante no mercado.

A partir da necessidade de um bom planejamento estratégico, destaca-se a controladoria como estratégia empresarial, pois baseia-se no processo de controle. A controladoria tem como objetivo garantir que as informações de avaliação e controle sejam adequadas no processo decisório, ou seja, ela zela pela continuidade da empresa e pela otimização do resultado global, além de apoiar a diretoria no processo de gestão.

Justifica-se o tema do presente trabalho devido ao fato de que as organizações que dispõem de um órgão administrativo de Controladoria e um planejamento estratégico bem estruturados, possuem uma gestão mais eficiente e precisa, de modo a conduzir que a mesma atinja suas metas e alcance os objetivos estabelecidos.

Dessa forma, o objetivo desse artigo é responder a seguinte questão: Qual a importância da controladoria como ferramenta estratégica nas organizações? E conseqüentemente, busca-se explorar as características fundamentais da Controladoria que impulsionam a eficácia empresarial e possibilitam a obtenção do processo decisório mais assertivo.

2 METODOLOGIA

O estudo realizado caracteriza-se como exploratório, com abordagem qualitativa dos dados e adota-se o procedimento bibliográfico.

Conforme Lakatos (2003, p. 183)

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, material cartográfico etc. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou firmado sobre determinado assunto.

No procedimento bibliográfico utiliza-se registros disponíveis, conseqüentes de importantes pesquisas realizadas anteriormente e a fundamentação é feita através de diversos livros, tendo como base informações significantes de grandes autores.

Ainda segundo Lakatos (1990), a pesquisa qualitativa esclarece os conceitos de uma forma geral e, portanto, é adequada para o trabalho atual.

3 CONTROLADORIA

A controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes corporações norte americanas, com a finalidade de implementar um controle eficiente, diante de um grande número de concorrentes que se difundiram a partir da revolução industrial. Seu objetivo é aprimorar o processo de gestão dentro da organização e identificar os fatores que contribuem com a eficiência e eficácia de suas operações. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

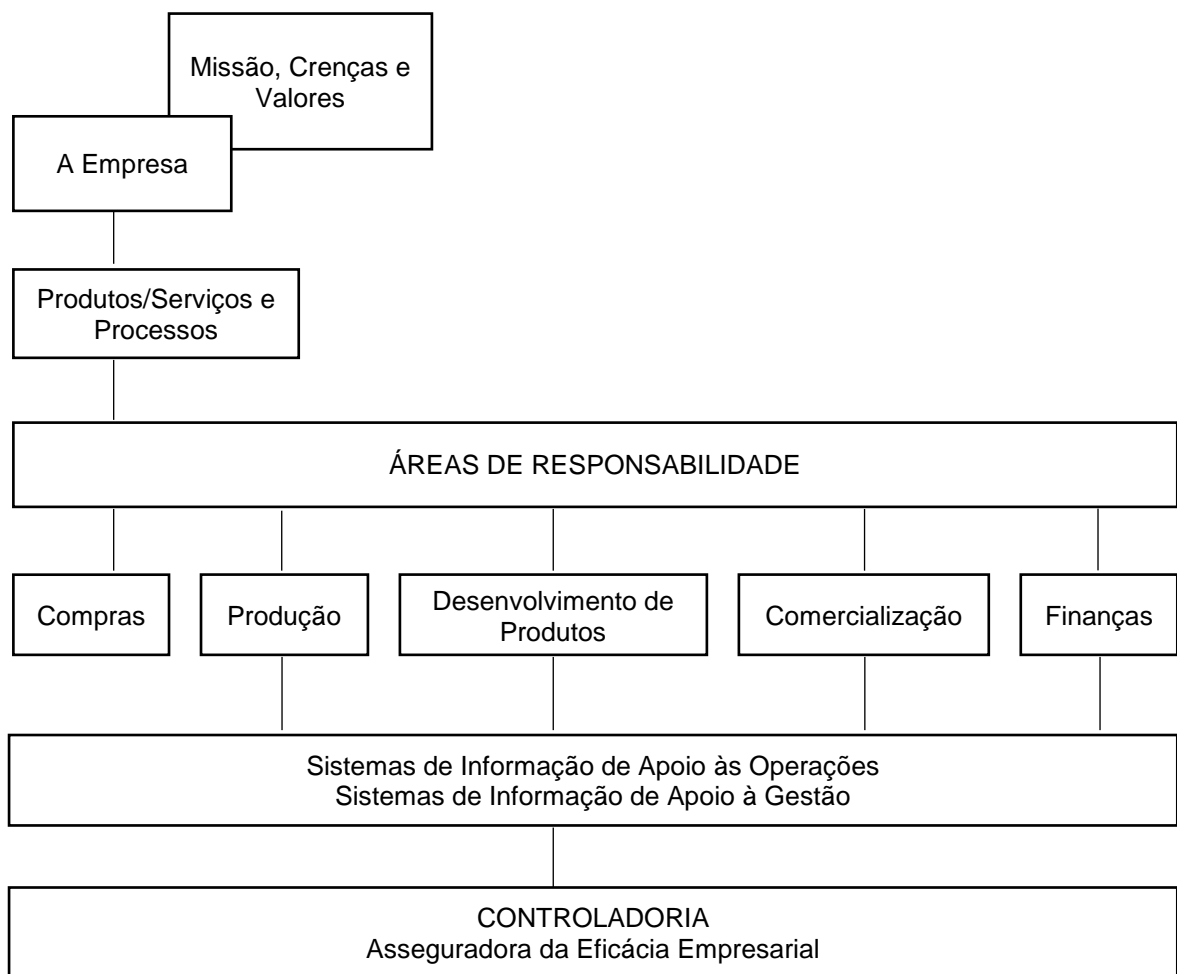
A partir de inúmeros fenômenos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e regulatórios, aumenta-se a necessidade de controlar e tornar mais eficazes as organizações. Em função disso, dá-se o surgimento da controladoria, responsável pela implantação do sistema integrado de informações contábeis, financeiras e operacionais. O departamento de controladoria tem como função a manutenção, implementação e projeção deste sistema e está presente em todo o sistema de gestão organizacional. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

A controladoria é um órgão administrativo interno e tem como função assegurar a eficácia empresarial, otimizando os resultados econômicos da empresa e garantindo a sua continuidade. Possui um importante papel no êxito da organização, pois tem como objetivo gerar informações relevantes e verdadeiras que dão maior precisão aos gestores nas tomadas de decisões, (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Segundo Mosimann e Fisch (1999), a controladoria pode ser definida também como uma área de conhecimento humano, contendo fundamentos, princípios e conceitos.

Na visão de Figueiredo e Caggiano (2008), a controladoria tem papel fundamental dentro das organizações, pois é um instrumento que contém elementos necessários para uma ótima gestão e é capaz de avaliar e controlar o desempenho de vários setores da organização.

Abaixo ilustra-se o resumo da Controladoria dentro de uma organização e suas relações com as demais áreas.



Fonte: (Padoveze, 2013, p. nº 35).

Toda organização, seja qual for o tamanho, tem uma missão que decorre de suas crenças e valores. A mesma é dividida em áreas com diferentes responsabilidades no processo de produção e entrega de bens e serviços. A divisão é consequente da especialização humana, que necessita de informações coerentes para o desenvolvimento de suas práticas. (PADOVEZE, 2013).

Diante do exposto acima, torna-se essencial o subsistema de informação. Segundo Padoveze (2013), esse sistema pode ser classificado em dois tipos: o sistema de informação que apoia às operações e o sistema de informações que apoia à gestão. Por fim, a controladoria tem como missão apoiar o processo de gestão organizacional com a ajuda do sistema de informação, que é a ferramenta de apoio à gestão.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008) as atividades e responsabilidades básicas desenvolvidas pela área da controladoria são:

- Planejamento: Estipular um plano integrado de curto e a longo prazo, para as operações com os objetivos e metas da organização, que deve ser acompanhado constantemente.
- Controle: Desenvolver e acompanhar os padrões de avaliação de desempenho para serem utilizados como guias de referência aos gestores no desempenho de suas funções, com o objetivo de assegurar que o resultado obtido esteja de acordo com os padrões estabelecidos.
- Informação: Organizar, analisar e interpretar as informações e resultados financeiros e informações para uso externo, com objetivo de serem utilizadas pelos gestores no processo de tomada de decisões e para atender às exigências do governo, instituições financeiras e etc.
- Contabilidade: Manter os registros de transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os conceitos contábeis com intuito de manter o controle interno e preparar as demonstrações externas conforme exigências do governo.

3.1 Controller

O *Controller* é o responsável pela área de controladoria dentro de uma organização e tem papel fundamental no gerenciamento da empresa. Sua função é obter informações confiáveis, sejam elas gerenciais, financeiras ou econômicas e passá-las em tempo hábil aos gestores para auxiliá-los na tomada de decisão. Cabe ao *Controller* informá-los sobre os resultados e desempenhos que desejam alcançar (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

Conforme Kanitz (1976, apud Figueiredo e Caggiano, 2008, p.29)

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso as informações que chegam ao controle são predominantemente de natureza quantitativa, física, monetária ou ambas.

Atualmente a função do *Controller* é mais abrangente e não está ligada somente a contabilidade e sim à área administrativa como um todo (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Conforme Heckert e Willson (1963, p.9 apud Padoveze, 2013, p. 33)

Essencial para a compreensão apropriada da função de controladoria é uma atitude mental que energiza e vitaliza os dados financeiros por aplica-los ao futuro das atividades da companhia. É um conceito de olhar para a frente um enfoque analiticamente treinado, que traz balanço entre o planejamento administrativo e sistema de controle.

A base da função de *Controller* é ter uma visão proativa e voltada ao futuro. Para exercer essa função é preciso ter conhecimento do ramo de atividade da empresa em que se atua, habilidade para análise de dados, conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial e conhecer os objetivos, metas e políticas da organização. (PERES JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1995).

Para um *Controller* ter um trabalho eficiente, além de ter um bom conhecimento de toda a área administrativa, é preciso também estar sempre atualizado com os fatores externos que envolvem o mercado. Na visão de Peres Junior, Pestana e Franco (1995), as principais responsabilidades necessárias são:

- 1) Organizar sistemas de informações gerenciais que permitam a administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades.
- 2) Comparar o desempenho esperado com o real.
- 3) Classificar variações de desempenho e estimativa.
- 4) Orientar e fornecer informações confiáveis para gestores.

Os princípios básicos de trabalho do *Controller* segundo Mosimann e Fisch (1999) são ter iniciativa, visão voltada para o futuro, persistência, cooperação, imparcialidade.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, através dele a organização elabora suas estratégias com uma visão específica do futuro e define suas políticas, diretrizes e objetivos estratégicos. (PADOVEZE, 2013).

Segundo Oliveira (2009, p.39)

O planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para a realização das estratégias. Enquanto que a implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Observa-se que não existe um método padrão definido, o procedimento deve ser adaptado de acordo com a realidade de cada organização. No entanto, o planejamento é fundamental para todos os níveis da organização, segundo a visão de grandes teóricos da área, quanto maior o reflexo na gestão, maiores serão as chances de sucesso. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Segundo Lopes (1976 apud Mosimann e Fisch, p. 115), o planejamento

Além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório. Força (...) uma permanente autoanálise da empresa, bem como exame de suas posições, atual e futura estimada de seus métodos de produção, de sua linha de conduta operacional, de sua estrutura funcional, de sua saúde financeira, de seu controle, de sua eficiência, de sua direção.

Planejar significa obter conhecimento e acompanhar os fatores relevantes do momento presente para que esses possam ser trabalhados e usados para melhorar o futuro da empresa. (OLIVEIRA, 2009).

O planejamento é o elemento básico das funções gerenciais, seu intuito é otimizar a qualidade do processo decisório focando em todos elementos significativos para a tomada de decisão. De forma racional, significa orientar o melhor caminho que a organização deve seguir no futuro usando de forma adequada os recursos disponíveis. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008), independente de fatores internos ou externos, econômicos ou sociais, o planejamento é fundamental para o sucesso das organizações, já que dispõe de ações planejadas e direcionadas com objetivos específicos.

O planejamento lida com os fatores controláveis, que podem ser manipulados para benefício da empresa e incontroláveis que podem ser minimizados, antecipadamente, diminuindo a chance de perdas e prejuízos. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008), o planejamento é formado por cinco estágios: determinar as metas e objetivos da organização, avaliar o cenário externo no qual a organização encontra-se envolvida, avaliar os recursos mais eficientes, determinar as estratégias para obter os objetivos estabelecidos e planejar um programa de ação para alcançar as metas definidas.

O planejamento não é apenas uma etapa do processo decisório, ele faz parte e impulsiona todo o processo dentro da organização. O mesmo pode transformar em planos todas informações existentes, visando atender as metas e objetivos organizacionais. (PADOVEZE, 2013).

Padoveze (2013) expõe que o alicerce de todo processo está em armazenar, coletar, identificar, analisar, interpretar, entender as informações e fortificar as ideias e conceitos para que esse ciclo possa cooperar com os processos decisórios subsequentes.

De acordo com Oliveira (2009), a análise de ambiente e a determinação de um plano de negócio são fatores iniciais para a elaboração do planejamento. A análise do ambiente é o processo que identifica as forças positivas e negativas da organização.

A organização é um sistema introduzido em outros sistemas maiores e é envolvida pelo ambiente externo e interno. Padoveze (2013), aponta a análise SWOT como uma das ferramentas mais recomendadas para análise de ambiente, pois analisa os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, tornando mais eficaz a interpretação e concepção de todos os aspectos desses ambientes.

Deve-se relacionar a análise com os objetivos da organização. Ela pode indicar os aspectos de forças ou fraquezas que influenciarão o futuro da empresa e também permite identificar potenciais ameaças e oportunidades oriundas de fatores externos. Com isso, a organização pode estabelecer um plano que melhor organize esse conjunto de fatores. (PADOVEZE, 2013).

A determinação de um plano de negócio é a etapa que deve conter os objetivos e metas estipulados pela organização, os caminhos que devem ser seguidos, onde conseguir os recursos necessários, como atingir as metas e alcançar os resultados, quem irá realizar cada função, o que deverá ser feito, os custos e onde a empresa quer chegar dentro de em um período pré-determinado. As estratégias devem ser formuladas de acordo com a análise do ambiente e indicam a participação de cada área no processo, para que se alcance os objetivos propostos. (OLIVEIRA, 2009).

Abaixo são indicadas as quatro etapas para a implementação de um planejamento estratégico dentro de uma organização, segundo Oliveira (2009):

Etapa 1: Nessa etapa é feita o diagnóstico estratégico, onde é avaliada a análise interna dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização e a análise externa das oportunidades e ameaças do mercado.

Etapa 2: Esta etapa visa definir a razão e missão da organização, deixando claro o propósito de sua existência, quais serviços, produtos e seguimentos a mesma deseja seguir.

Etapa 3: Refere-se à definição das funções necessárias para alcançar os objetivos definidos e metas esperadas. Neste ponto, usa-se duas ferramentas: prescritivas e qualitativas. As prescritivas asseguram que as informações, quanto as responsabilidades, estejam de forma clara e direcionam o caminho e as estratégias que deverão ser utilizadas. As qualitativas responsabilizam-se pela projeção de planejamento orçamentário, financeira e econômica, que são fundamentais para o desenvolvimento dos planos de ação.

Etapa 4: A última etapa consiste no controle para assegurar a realização dos objetivos estabelecidos e análise de eficiência e eficácia. Neste momento é importante assegurar se a organização está alinhada para seguir na direção correta.

Outra ferramenta que é indicada para fazer parte do planejamento estratégico é o *Balanced Scorecard* (BSC), que pode ser definida como uma ferramenta de gestão completa, a mesma tira do papel os planos e metas e traduz a visão e a estratégia da organização utilizando um conjunto de medidas de desempenho. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC tem quatro perspectivas, tais são: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. As mesmas equilibram os objetivos de curto e longo prazo e tem como objetivo melhorar o desempenho dos processos e impulsionar o sucesso para os acionistas e clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997).

As perspectivas se relacionam-se umas às outras, e nessa conexão de causa e efeito que interligam as quatro, é a estrutura na qual é desenhado o mapa estratégico, que faz com que a organização esclareça a razão de como e para quem ela criará valor. (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 26)

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados, [...], se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

O *Balanced Scorecard* bem estruturado e elaborado deve conter um relato da estratégia de negócios, tornando claro a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O planejamento deve ser realizado em um contexto global e setorial, para que cada área possa planejar e alcançar suas metas de acordo com o objetivo geral da organização. A controladoria tem como papel controlar e participar da melhor alternativa no que tange os aspectos econômicos do processo de planejamento global. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Figueiredo e Caggiano (2008) estabelecem princípios que devem conduzir o desempenho da Controladoria no planejamento da empresa:

- 1) Viabilidade econômica dos planos, colocando em consideração as condições ambientais vigentes à época do planejamento;
- 2) Objetividade, o que é planejado tem que ter um potencial para produzir o melhor resultado econômico;
- 3) Imparcialidade, em caso de favorecimento de áreas em desvantagem do resultado global da organização; e
- 4) Visão generalista, ter conhecimento dos impactos que o resultado de cada área causa para o resultado global da empresa.

A Controladoria deve assimilar as informações de fatores do ambiente externo, para projetar cenários simultaneamente ao estudo e conhecimento dos pontos fortes e fracos, para que linhas estratégicas sejam traçadas e cumpridas. (FRANCISCO FILHO, 2015).

A participação da Controladoria deve ser totalmente ativa no processo de planejamento estratégico e operacional da organização. O planejamento é dividido em tático e operacional. (MOSIMANN; FISH, 1999).

O objetivo do planejamento tático é fazer uma análise mais específica do resultado de determinadas áreas, ele é responsável pela definição das diretrizes táticas da organização, que devem estar sempre de acordo com as normas estratégicas estabelecidas. (FRANCISCO FILHO, 2015).

No caso do planejamento operacional, são elaboradas as políticas alternativas, seleciona-se as políticas definitivas, define-se objetivos, metas e princípios do sistema de informações. (FRANCISCO FILHO, 2015).

Subsequente à definição das diretrizes que conduzirão o sistema de informações, é preciso definir também os fundamentos e princípios que os guiarão, tais como o sistema contábil e o sistema de padrões. (PADOVEZE, 2013).

O sistema contábil tem como objetivo auxiliar, com dados e informações relativas ao passado e futuro, as tomadas de decisões que podem afetar a posição

patrimonial da empresa no presente ou no futuro. O sistema contábil é dividido em dois subsistemas: sistema orçamentário e sistema realizado. (MOSIMANN; FISH, 1999).

O Sistema orçamentário tem como objetivo avaliar e demonstrar as projeções de desempenhos econômicos e financeiros, periodicamente, sob um formato contábil da organização, os principais elementos que fazem parte de um plano orçamentário são orçamento de vendas, produção, compras, mão-de-obra direta, despesas, investimentos e caixa. (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

O Sistema do Realizado visa processar os dados consequentes de eventos passados, o mesmo compreende a contabilidade financeira atribuída ao usuário externo e a contabilidade gerencial atribuída ao usuário interno. Para a tomada de decisão o sistema realizado não tem valor, porém as informações ajudam nas medidas corretivas para eliminação ou diminuição dos desvios. (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

De acordo com Mosimann e Fisch (1999) o sistema de padrões, tem como objetivo estabelecer os padrões das medidas fiscais e de preços. O padrão busca a maximização da margem de contribuição de um produto ou serviço e o mesmo representa a receita e o custo dentro das condições eficientes da empresa. O sistema de padrões é dividido em dois subsistemas: sistema de elaboração de padrões e sistema de aplicação de padrões.

O sistema de elaboração de padrões tem como objetivo estabelecer o padrão do produto ou serviço da organização, o mesmo enquadra-se na fase de planejamento empresarial. Enquanto o objetivo do sistema de aplicação de padrões é fazer com que o padrão elaborado seja monitorado nas ações praticadas pela organização, ele está presente na fase de execução das tarefas. (MOSIMANN; FISH, 1999).

Subsequente à execução do planejamento operacional da Controladoria, é preciso definir os fundamentos e princípios que conduzirão todos os sistemas mencionados acima e definir os conceitos de valor, informação, valor da informação, relevância da informação e relação entre o custo e o benefício da informação. Em meio a execução do planejamento da Controladoria também devem ser elaborados os modelos de decisão, mensuração e informação que serão utilizados no desempenho de suas funções. (MOSIMANN; FISH, 1999).

Todos os modelos devem ser definidos durante a realização do planejamento da Controladoria, ao planejar a própria área, a mesma já está definindo o seu modelo

de gestão, que tem como objetivo fazer com que a organização alcance seus objetivos, através do uso do recurso da informação. (PADOVEZE, 2013).

5 CONTROLE

O controle é um instrumento administrativo que tem como objetivo acompanhar e cumprir um bom desenvolvimento e desempenho dentro da organização, além de identificar o processo eficiente e eficaz da administração e das operações organizacional, diante da crescente e complexidade nos tempos atuais (PADOVEZE, 2013).

Conforme Brisola (1990 p. 94 apud Mosimann e Fisch, 1999, p. 72), controle é

Um processo de verificação prévia, concomitante vou a posteriori, que ocorre um lapso de tempo, para conhecer a evolução do desempenho de um sistema ou de uma atividade através da comparação de novo estágio com outro inicial definido como padrão, desencadeando ações que assegurem a consecução dos objetivos esperados.

O controle assegura que os objetivos e planos elaborados pela organização sejam cumpridos de acordo com as políticas de administração, medindo e avaliando o resultado e desempenho das ações, ou seja, manter o controle no planejamento da organização é fundamental, pois é parte pertencente do processo decisório. (MOSIMANN; FISH, 1999).

A implementação do controle dentro da organização tem como principais objetivos auxiliar a administração na gestão eficiente e ordenada dos negócios, estimular o cumprimento dos planos estipulados, avaliar a eficiência operacional das atividades organizacionais, aumentar a exatidão dos relatórios contábeis e gerenciais dentro de um período oportuno, entre outras informações operacionais. (PADOVEZE, 2013).

Segundo Mosimann e Fisch (1999), diversos elementos integram o processo de verificação da organização, de como ela se mostra para a forma que se deseja estar, entre eles:

- Gestor: o responsável pelo departamento e atividades, que pode tomar decisões com o intuito de atingir os objetivos planejados;

- Sistema de Informações: dispõem de suporte ao sistema de gestão, fornecendo informações necessárias ao processo de decisões com vistas às ações corretivas;
- *Accountability*: Responsável por reportar os resultados obtidos.

A controladoria também tem um papel fundamental no controle da organização, sendo responsabilidade da mesma avaliar e observar todas as etapas e procedimentos nos sistemas de informações. (FRANCISCO FILHO, 2015).

A Controladoria tem como interesse no processo de controle avaliar o desempenho das áreas, quanto a responsabilidade das mesmas em atingir suas metas de acordo com o que foi planejado. (OLIVEIRA, 2013).

As principais funções do controle dentro da área de Controladoria, que é de interesse da mesma são: avaliar se o seu empenho está ajudando a atingir as metas e objetivos, garantindo o cumprimento da sua missão; avaliar se as informações geradas pelo sistema de informações são pertinentes às necessidades dos modelos de decisão e avaliar se a sua gestão em coordenar os esforços dos gestores de outras áreas está direcionando a empresa à eficácia. (MOSIMANN; FISH, 1999).

O objetivo do controle que é exercido na área de Controladoria é verificar o planejado e o realizado, em termos econômico-financeiros, de modo a alcançar à eficácia empresarial. (MOSIMANN; FISH, 1999).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as organizações necessitam de ferramentas para se desenvolver adequadamente. Atualmente, com as rápidas e constantes mudanças no ambiente externo, elas precisam se moldar depressa para atingir seus os objetivos.

Com base nessa premissa adota-se a Controladoria como estratégia substancial nas organizações, pois ela é um sistema de gestão e não apenas um controle. Através da controladoria pode-se melhorar os resultados e tende-se a transformar prejuízo em lucro.

Conjuntamente, salienta-se o *Controller*, responsável pela área de controladoria, como chave essencial do processo. Com sua grande contribuição na formação de estratégias, busca-se a melhor alternativa para a empresa maximizar

seus lucros. Uma de suas características mais expressivas é a visão de futuro, que permite delinear os mais variados cenários.

Em consonância ao exposto, referencia-se o controle, como recurso elementar, para evitar que problemas futuros ocorram. O controle está presente no início da operação, com intuito de afastar erros e negligências, é uma forma de prevenção contra desvios. Ele existe para que o planejamento seja cumprido.

O planejamento estratégico por sua vez é peça indispensável nas empresas, pois ele estabelece a relação da empresa com o meio ambiente, por intermédio dele a empresa consegue organizar as ideias, pensar nas melhores decisões a serem tomadas e se programar para o futuro. Considera-se que a correta utilização dos recursos disponíveis é fundamental para que a empresa possa se sobressair frente aos concorrentes e as adversidades.

Por mais que os transtornos venham a existir, eles são minimizados e a empresa consegue seguir sem maiores danos quando dispõem de um departamento de controladoria. Isso porque a Controladoria é capaz de organizar, planejar e manter o controle do processo de gestão, tornando a organização eficiente para alcançar seus objetivos e metas.

Conclui-se que as empresas podem alavancar seus negócios, utilizando a Controladoria como estratégia empresarial de modo a melhorar satisfatoriamente o processo de gestão, porque ela consegue se antever ao mercado e extrair benefícios dele.

THE CONTROLLER AS BUSINESS STRATEGY

ABSTRACT

All organizations need tools for proper development. The purpose of this article is to highlight the importance that the Parent Company has as a strategic tool incorporated in organizational management. It focuses on origin, concept, mission, function and the influence on planning and operational control. It shows tools that can be used to achieve the goals and objectives expected by the organization. This reinforces the idea that strategic planning is fundamental because it outlines and guides the path that the organization must follow in order to achieve the objectives defined on their mission. It concludes that control as a strategy is substantial in organizations, through their ability to organize, plan and maintain control of the management process, making the organization efficient to achieve its objectives.

KEY WORDS: Strategic planning; Control; Controller.

REFERÊNCIAS

- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1998.
- FIGUEREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANCISCO FILHO, V. P. **Planejamento e Controladoria Financeira.** 1 ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- 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.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico.** 26 de. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional.** 3 ed. São Paulo: Thomson, 2013.
- PEREZ JÚNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, P. C. **Controladoria de Gestão: teoria e prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.