

## GESTÃO POR CONTROLADORIA NAS EMPRESAS: FERRAMENTAS E VANTAGENS

JORGE ENDRIGO DA SILVA<sup>1</sup>  
FERNANDO DANDARO<sup>2</sup>

### RESUMO

A controladoria é a área responsável por coletar informações e monitorar as atividades desenvolvidas pelas empresas, coordena os processos de planejamento, controla e analisa o desempenho atual e a tendência do comportamento futuro das organizações, tendo em vista o papel de zelar pelo bom desenvolvimento e continuidade eficiente das organizações. Este trabalho tem como objetivo apresentar as ferramentas aplicadas na controladoria e os benefícios que esta área pode contribuir para as organizações. Como metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e análise qualitativa. Dessa forma, constatou-se que a controladoria gera informações necessárias para a tomada de decisão em nível gerencial, a fim de promover um alinhamento estratégico dos seus objetivos assegurando para que a empresa conquiste seus resultados e garanta vantagem competitiva.

**Palavra-Chave:** Controladoria; *Controller*; Ferramentas de Controladoria; Informação; Resultados.

<sup>1</sup> Pós-Graduado no Curso de MBA em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Universidade Brasil em parceria com a Dândaro Educacional. E-mail: [jorge.endrigo@hotmail.com](mailto:jorge.endrigo@hotmail.com).

<sup>2</sup> Pós-Doutor pela UML, Pós-Doutorando pela UFPR, Doutor pela UNESP, Docente e Coordenador do CST em Gestão de Recursos Humanos da FATEC – Faculdade de Tecnologia de Franca “Dr. Thomaz Novelino”. E-mail: [fdandaro@hotmail.com](mailto:fdandaro@hotmail.com).

## CONTROLLER MANAGEMENT IN COMPANIES: TOOLS AND ADVANTAGES

### ABSTRACT

*The controller is the area responsible for collecting information and monitoring the activities developed by companies, coordinates the planning, monitors and analyzes the current performance and trend of the future performance of organizations, given the role of ensuring the proper development and continuity efficient organizations. This work aims to present the tools applied in the controller and the benefits are area can contribute to organizations. The methodology used to the bibliographical research, exploratory and qualitative analysis. In this way, it was found the controller that the generates information needed for decision making in management level in order to promote strategic alignment of its objectives for ensuring that the company wins it is results and ensure competitive advantage.*

**Keyword:** *Controllership; Controller; Controlling Tools; Information; Results.*

## INTRODUÇÃO

A necessidade por uma gestão eficiente nas empresas vem crescendo de acordo com a competitividade, o avanço da tecnologia da informação, o crescimento econômico e social e a crescente exigência no mundo dos negócios, entre outros fatores.

Diante dessa conjuntura, a controladoria surge afim de assessorar o meio empresarial para a obtenção de melhores resultados. Evitando assim, desperdícios e transtornos que poderão ocorrer pela ausência desse suporte para as tomadas de decisões. Para sugerir melhorias no processo da organização é importante saber quais ferramentas a controladoria utiliza para gestão sendo que os benefícios serão diversos.

Visto que controladoria agrega dados de todos os departamentos da organização e também do mercado externo, informando à direção sobre o que está ocorrendo e quais medidas devem ser adotadas para que os objetivos traçados sejam alcançados, justifica-se a necessidade de identificar sua relevância para o gerenciamento das empresas.

Desta forma, este artigo tem como objetivo apresentar as ferramentas aplicadas na controladoria e os benefícios que esta área pode contribuir para as organizações. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa foi realizada a partir de levantamento bibliográfico, por meio de livros, artigos, trabalhos acadêmicos, sites específicos e dissertação de forma exploratória, obtendo dados para uma análise qualitativa.

Para tanto, este trabalho está dividido em três capítulos, sendo que o primeiro aborda o conceito e as definições da controladoria. Já o segundo capítulo, apresenta às ferramentas utilizadas na controladoria para o processo de gestão. O terceiro capítulo trata dos benefícios gerados pela controladoria dentro das organizações e, por fim, os resultados obtidos com a pesquisa, que são elencados nas considerações finais.

## 1. CONTROLADORIA NAS EMPRESAS

Para que as organizações possam desenvolver suas atividades permitindo a avaliação e o controle do desempenho das organizações e tomar decisões estratégicas, faz-se necessário obter informações por meio da controladoria.

Controladoria consiste em manter um controle intenso e organizado sobre determinado órgão ou departamento da empresa. Ou seja, é o controle das atividades desenvolvidas, no qual gera informações sobre o resultado obtido nas operações comparando-os com os resultados planejados, permitindo assim a avaliação do desempenho dos gestores, das áreas, análise dos resultados dos produtos e serviços e a tendência de comportamento futuro da organização (OLIVEIRA, 2009).

Pode-se entender que a área da controladoria teve início no começo do século XX nos Estados Unidos (STÁVALE JÚNIOR, 2003). Os principais motivos para o seu surgimento foram à necessidade das organizações terem um controle mais amplo e efetivo sob suas atividades, tendo como base científica a contabilidade. Assim, “a Controladoria é a utilização da ciência contábil em toda sua plenitude” (PADOVEZE, 2013, p.3).

A controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial. Sendo assim, a controladoria surge da necessidade de otimizar os resultados das decisões que são tomadas nas organizações.

Conforme Catelli (2001, p. 344):

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Segundo Nakagawa (1993), a controladoria organiza e reporta os dados relevantes, exerce força ou influência, o que incentiva os gestores tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da organização.

A partir dessas definições, pode-se entender que o papel da controladoria é cuidar pelo bom desempenho da empresa, administrando as atividades existentes entre os diversos departamentos em busca do maior grau da eficácia empresarial.

A controladoria do ponto de vista de estudiosos como Mosimann et al. (1993), Farias (1998) e Santos (2004), corresponde a um conjunto de conceitos oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística, tendo fundamento à informação contábil, que se ocupa da gestão econômica da empresa, com o propósito de assegurar a eficácia de seu desempenho.

De modo geral, é possível perceber o grau de importância da controladoria dentro das organizações e no gerenciamento das informações, uma vez que está influencia diretamente na obtenção do resultado desejado, na continuidade e no crescimento da organização. Para tanto, a controladoria contribui para que a organização possa conduzir suas diretrizes e, assim, conquistar os objetivos organizacionais desejados.

Neste sentido, a missão apresenta comportamento explicáveis não apenas com base nas características assumidas de seu ambiente atual, mas também de estados futuros no tempo que pretende alcançar seus objetivos. E na área da controladoria não é diferente, segundo Catelli (2013, p.346) a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”.

Dessa forma, pode-se conceituar a missão da Controladoria por “dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo que assegure que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão” (PELEIAS, 1991, p. 65).

A Controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e continuidade da organização. Seu papel fundamental, nesse sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área (STÁVALE JUNIOR, 2003, p. 1).

Verifica-se, que missão da controladoria serve como base para suportar todo o processo de gestão empresarial, por intermédio dos demais departamentos da organização e do seu sistema de informação, atingindo o controle econômico.

Entretanto, o termo objetivo da controladoria refere-se aos resultados quantitativos e qualitativos que a empresa pretende alcançar, dentro de um prazo estabelecido para cumprir sua missão.

Os objetivos da controladoria, tendo em vista a missão, são: “promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; promoção da integração das áreas de responsabilidade” (CATELLI, 2013, p. 347).

Porém, Guerreiro (1997, p. 3) complementa que o objetivo maior da controladoria é “a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados e mensurados segundo conceitos econômicos”.

A conquista desse conjunto de objetivos significa que foram alcançados os resultados econômicos de acordo com plano traçado, ou seja, metas e condições estabelecidas pela organização.

Assim, torna-se evidente que o objetivo da controladoria é fazer com que a atividade da empresa seja medida e avaliada, e com esse resultado acompanhar e comparar com o desempenho das outras empresas do ramo para mostrar aos gestores como seu resultado poderia ser maior e, na sequência, apontar as devidas correções nas atividades.

Através da comparação de resultados a controladoria auxiliam os gestores a aperfeiçoarem suas futuras atividades e manter a continuidade da organização. Tendo-se o objetivo de alcançar a maior eficácia e a função de apoiar todos os gestores em todas as etapas do processo.

Pode-se dizer que função é a obrigação de executar determinada atividade na organização.

De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009), as principais funções da controladoria podem ser caracterizadas como:

- planejamento: determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, para que os objetivos traçados sejam alcançados;
- organização: para que haja a execução dos planos, é necessária uma estrutura que defina o tipo de organização requerido para o sucesso dessa execução;
- direção: coordenação das divisões das tarefas, com indicação clara de autoridade, poder, responsabilidade e lealdade; e
- controle: função que mede o desempenho presente em relação a padrões esperados, com a devida correção, quando necessário.

Diante dessas situações nota-se que a área da controladoria tem como função principal a responsabilidade pelo processo de gestão da empresa, assegurando a continuidade do negócio da empresa, minimizando os riscos (operacional, financeiro e econômico) e aprimorando o resultado econômico por meio do monitoramento das atividades dentro das organizações.

O responsável pela área de controladoria é o *controller*, este profissional deve ter uma visão ampla da empresa, conhecendo o setor que ela atua para que possa manter a diretoria informada de que decisões tomarem, onde pode ir e quais caminhos devem ser seguidos para a obtenção de melhores resultados.

Para Francia (1992), o *controller* é uma posição *staff* incluída na alta administração da empresa, ou seja, sua atuação permite influenciar os demais gestores, isso se deve pelo conhecimento da ciência da gestão econômica. Sendo fundamental a persuasão já que está é uma característica pessoal desenvolvida pelo *controller* para provocar a influência.

O *controller* deve exercer a motivação e a capacidade técnica para a realização das tarefas sobre todos os membros da organização, propiciando um ambiente produtivo e garantindo o engajamento do grupo.

Kanitz (1976), destaca que o *controller* pode exercer suas funções de várias formas, desde que não abandone a direção e implantação dos seguintes sistemas:

- Informação: compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamento e recebimento e folha de pagamento, entre outros;

- **Motivação:** agindo sobre o comportamento dos funcionários da empresa, o *controller* pode motivá-los positiva ou negativamente. Cabe a ele prever o efeito de novos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;

- **Coordenação:** dadas as características de centralização de informações, o *controller* é o primeiro a tomar conhecimento de eventuais inconsistências que estejam ocorrendo na empresa. O *controller* como assessor deve alertar a direção para o fato e sugerir soluções;

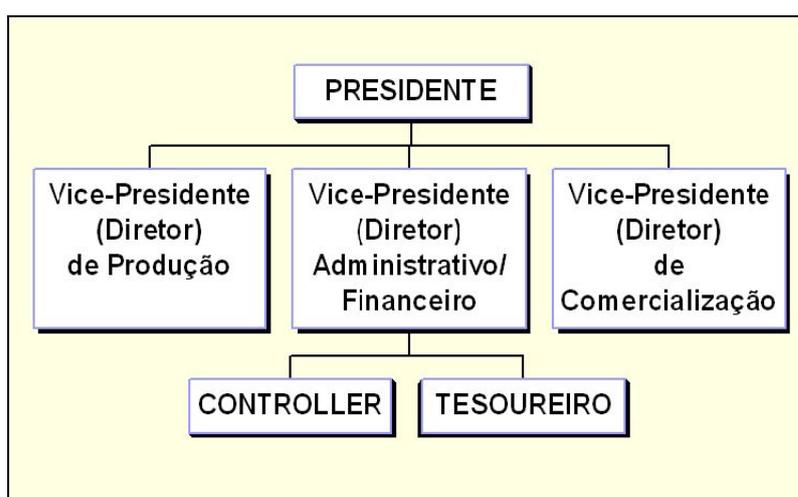
- **Avaliação:** interpretar os fatos e avaliar a os resultados;

- **Planejamento:** o *controller* pode terminar seus planos são consistentes e viáveis, se são aceitos e coordenados, e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior;

- **Acompanhamento:** acompanhar a evolução dos planos traçados, permitindo ao *controller* interferir para corrigir as falhas ou então para certificar-se de que o planejamento não poderá ser cumprido.

É importante ressaltar que cada gestor é responsável pelo alcance dos resultados planejados de sua área, e o papel do *controller* é o monitoramento do plano de ação, fazendo uma avaliação coordenada da atuação de todos os gestores da organização, sempre com o foco no desempenho e resultado, global e setorial.

Na figura 1, pode-se observar a posição hierárquica do *controller* na organização.



**Figura 1** - Controladoria na organização  
**Fonte:** Padoveze (2010).

Em outras palavras, a função do *controller* é de apoio, mas não de responsabilidade final dos resultados setoriais, ou seja, pode-se dizer que a controladoria não toma decisões operacionais, mas assessora o setor fazendo com que este alcance o resultado pretendido.

No entanto o *controller* deve suprir os gestores com informações e apoiá-los em suas decisões, visando à eficácia empresarial. Este processo é realizado por meio de informações verídicas e imediatas tornando-se a função do *controller* mais eficiente.

A controladoria está intimamente ligada com a TI (tecnologia da informação), pois além de controlar e avaliar o desenvolvimento da empresa também disponibiliza ferramentas que favorecem a comunicação entre as áreas, facilitando o processo decisório.

A tecnologia da informação deve ser capaz de apoiar um tipo mais descentralizado de estrutura organizacional, que necessite de diversos sistemas interconectados, bancos de dados distribuídos entre as áreas e os usuários da empresa, enfatizando a comunicação e a colaboração rápida e fácil entre as partes afetadas por sua existência (O'BRIEN, 2004 *apud* NASCIMENTO; REGINATO, 2013, p.85).

Laudon e Laudon (2010), conceituam tecnologia da informação como todos os *software* e *hardware* que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais, incluindo não apenas computadores, mas também sistemas operacionais como *windows* ou *Linux* e quaisquer outros aplicativos.

A tecnologia de informação, de acordo com Alter (1992), compreende os recursos destinados à tarefa de processamento de dados e que capturam, manipulam, armazenam, recuperam e transmitem as informações, para que gestores possam utilizar nas atividades gerenciais.

Perante os conceitos citados, entende-se que tecnologia da informação é um conjunto de recursos tecnológicos para apoiar os sistemas existentes nas organizações, o armazenamento, a geração e o uso das informações. Sendo utilizadas pelos gerentes e administradores como um auxílio para enfrentar as mudanças que ocorre no dia a dia para desenvolverem soluções inovadoras frente aos diversos desafios organizacionais.

O'Brien (2004) *apud* Nascimento e Reginato (2013, p. 85), afirmaram que:

A área de TI das empresas em geral tem destinado excessiva atenção para as tecnologias aplicadas à informática, tais como hardware, software e seus periféricos, e muitas vezes, deixa de priorizar a sua principal finalidade e utilidade, que é o desenvolvimento e a melhoria dos sistemas de informações e a disponibilização de seu produto ao usuário, para contribuir com seus negócios, processos e atividades.

Nessa linha, o recurso da informação pode gerar maior potencial de retorno às organizações, e deve ser empregada para melhorarem os meios de obtenção de informações oferecidos aos usuários em tempo hábil, tornando-se uma vantagem competitiva entre as empresas.

Dessa forma, o responsável pela controladoria (o *controller*) acompanha e avalia diariamente o trabalho desenvolvido pelo TI no sistema das organizações, a fim de satisfazer as necessidades de informação para conquista do processo de gestão eficaz, ou seja, a controladoria com o apoio da tecnologia da informação facilita atingir o que foi planejado na empresa.

Lembra-se ainda, que para alcançar as metas e os resultados traçados pelas empresas à informação é algo precioso e precisa ser confiável, completa, atual, e estar à disposição dos gerentes, permitindo o acompanhamento on-line para tomada de decisão e conseqüentemente valorizando-se seu desempenho no mercado.

## 2. FERRAMENTAS DE CONTROLADORIA APLICADA A GESTÃO

Diante das turbulências ambientais e as grandes competições entre as empresas, a saída para os gestores alcançarem seus objetivos é planejar cuidadosamente suas ações sob diversos ângulos, almejando os rumos a serem seguidos conseqüentemente, aumentando as chances para o sucesso da organização.

Na visão de Fischmann (1991), planejar é antecipar o futuro, envolve definir um futuro desejado e os meios para alcançá-los.

Sendo assim, torna-se necessário para a controladoria a existência de um processo estruturado de gestão na forma de planejamento estratégico, planejamento tático, planejamento operacional, execução e controle.

A fase do planejamento estratégico tem como asserção assegurar a missão da empresa, realizando-se análises de identificação do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos).

Segundo Bogнар (1991, p. 48):

O planejamento estratégico este direcionado para a definição do negócio em que a empresa está ou estará, e o tipo de empresa que é ou será, isto é, seus objetivos, para tanto, são explicitadas as estratégias, definidas de forma ampla e global, que irão suportar a consecução destes objetivos.

Dessa forma, entende-se que o planejamento estratégico determina uma direção e controla as empresas, de maneira minuciosa a fim de maximizar os objetivos, minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. Sendo um processo permanente, contínuo e voltado para o futuro.

Enquanto o planejamento estratégico se preocupada com a relação do ambiente com a empresa o de nível tático e intermediário, entre os níveis estratégico e operacional.

De acordo com Oliveira (2009, p. 19):

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas, tendo como principal finalidade a utilização eficiente de recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Com isso, considera-se que o planejamento tático é uma intermediação, em nível de gerência com duração de médio prazo no qual os gerentes traduzem e planejam as ações e atividades dos departamentos para alcançar os objetivos gerais das organizações.

A modalidade de planejamento operacional é onde se formaliza os objetivos e procedimentos estabelecidos pelos níveis de gerência (nível tático), vale lembrar que as atividades são desenvolvidas de forma isolada.

Para Oliveira (2009), o planejamento operacional é diário e trata de cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis.

Catelli (2013), complementa que o planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

Perante esses conceitos, nota-se que essa fase é conhecida por curto prazo e, está diretamente ligada com a área técnica da empresa, envolvendo decisões mais descentralizadas, repetitivas e de maior reversibilidade, preocupando-se com o alcance das metas específicas.

Entretanto, não basta realizar planejamentos, é preciso pôr em prática, e esta etapa é caracterizada pela execução. Após a atuação das atividades é preciso ainda certificar que o funcionamento das mesmas está sendo conforme acordado – fase de controle.

A fase de execução corresponde dinamizar o conjunto de eventos que melhor propiciará a obtenção dos objetivos e metas previstos.

A execução é definida por Padoveze (2003, p. 28) como sendo “a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem. A execução deve estar em coerência com o planejado e programado”.

Catelli (2001, p. 61) enfatiza que:

A execução das atividades se reveste de grande importância nas empresas, pois é nessa fase que os recursos são consumidos e os produtos gerados, o que vale dizer que é nessa etapa que ocorrem as mais significativas variações patrimoniais relacionadas às operações físico-operacionais de uma organização.

Diante desse contexto, a execução tem por finalidade assegurar o resultado das atividades programadas pela organização no nível operacional.

Dessa maneira, a fase de controle tem como propósito acompanhar e monitorar as atividades descritas no planejamento, e verificar se está ocorrendo conforme o estabelecido.

Catelli (2001, p. 62) completa que:

O processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas.

Nota-se que o controle é de extrema importância, pois, além de assegurar o resultado planejado pode implantar ações corretivas para atingir o mesmo, mantendo assim equilíbrio entre o planejado e o realizado.

A área de controladoria, sabendo das necessidades das organizações em obter informações quantificáveis, propõe através de uma visão sistêmica a partir de mecanismos de controle organizacional, analisar todos os indicadores tendo a finalidade de disponibilizar informações pertinentes ao andamento da empresa.

Frente a essa realidade e, para sobrevivência das empresas, pode-se utilizar o *balanced scorecard* como ferramenta de modelagem, mensuração e gerenciamento que apoia os processos de formulação e gestão da estratégia das organizações.

## 2.1. *Balanced Scorecard (BSC)*

Em virtude das mudanças constantes do cenário empresarial, as organizações precisam de indicadores de desempenho que identifiquem e meçam os processos críticos para o cumprimento de sua estratégia, mostrando o deslocamento entre o planejado e o executado.

Assim, o *balanced scorecard* pode ser uma ferramenta específica para gerar indicadores financeiros e não financeiros de uma organização, ou seja, indicadores de estratégias que dão suporte aos gestores para não tomarem decisões equivocadas, conquistando o sucesso atual e futuro das empresas.

Para Nascimento e Reginato (2013), o *balanced scorecard* pode ser definido como um sistema de suporte à decisão, na medida em que reúne os elementos-chave para acompanhar o cumprimento da estratégia da empresa.

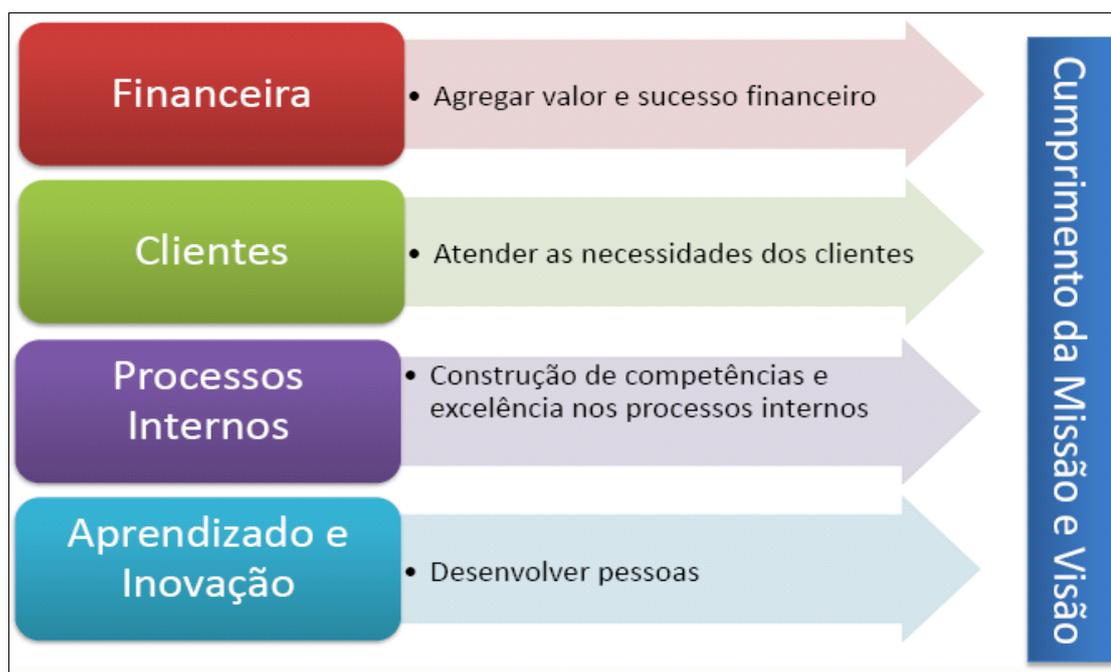
Kaplan e Norton (1997, p. 19) entendem que:

O BSC é um novo instrumento de gestão que integra as medidas derivadas da estratégia. Essas medidas são divididas de forma a incorporar quatro aspectos fundamentais: perspectiva do cliente, dos

processos internos e do aprendizado e crescimento. Seu princípio é mensurar indicadores relacionados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores, além, é claro, às finanças, e ligar tudo isso a estratégia.

A partir desses contextos, compreende-se que o BSC é uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral da estratégia, com o objetivo de alcançar o alinhamento do projetado com a missão da entidade, a visão e o modelo de gestão, atingindo assim a eficácia e eficiência não somente da parte financeira, mas de todos os setores das organizações.

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas distintas: financeira, de clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Na Figura 2, pode-se melhor visualizar as áreas do BSC.



**Figura 2** - Modelo de BSC  
**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2007)

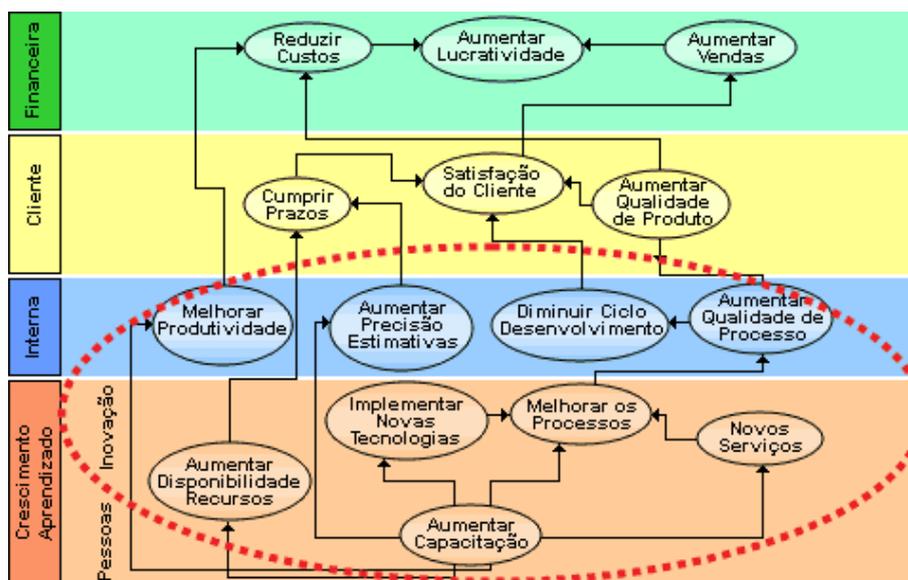
Essas perspectivas são gerenciadas e validadas para a identificação de erros que as empresas podem estar desenvolvendo ou a desenvolver no desempenho de suas atividades e para equilibrar os objetivos e/ou recursos traçados de curto e longo

prazo, visando conquistar cada vez mais lucro e, assim, sobreviver no mercado. Também, verifica-se que as quatro perspectivas têm um foco em comum, garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais, ou seja, missão e visão.

Oliveira (2009), conceitua as quatro perspectivas, a saber:

- Perspectiva financeira: permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento e para satisfação dos acionistas;
- Perspectiva do cliente: as empresas se posicionam nos segmentos de cliente e mercado nos quais desejam competir, ou seja, deseja o resultado de satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de cliente e mercado;
- Perspectiva dos processos internos: são utilizadas como auxiliares das medidas financeiras e dos clientes para geração de valores como inovação, operações e serviços pós-venda;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento: enfatiza a importância de investimento não apenas nas áreas tradicionais, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, mas também na infraestrutura de pessoal, sistemas e procedimentos.

Já a Figura 3 que segue, mostra um exemplo de estruturação do BSC, conhecida também como a árvore da estratégia:



**Figura 3 -** Mapa Estratégico de Kaplan e Norton

**Fonte:** Vasques (2015)

Mediante a figura 3 apresentada, nota-se que a perspectiva financeira visa reduzir os custos, aumentando suas vendas e produtividade, conseqüentemente maior lucratividade para os acionistas. A perspectiva do cliente está relacionada à satisfação do mesmo, ou seja, se o produto e/ou serviço adquirido foi entregue no prazo contratual, atendendo as necessidades que foram postas no momento de negociação, gerando assim, a fidelidade.

A perspectiva interna ou processos internos demonstra que as empresas precisam inovar-se sempre e estar disposto a mudanças de melhorias, para manter sua sobrevivência no mercado e não abrir espaço para concorrência.

E por fim, a quarta perspectiva, denominada de crescimento e aprendizado serve de base para que as demais sejam alcançadas. Esta etapa oferece a infraestrutura para as organizações e para os colaboradores, promovendo desempenho de melhoria em geral e, assim, conquistar seu espaço em longo prazo.

Ainda, é importante que, para almejar a sintonia total das quatro perspectivas, estas precisam estar bem definidas e todos terem conhecimento, por este motivo as setas estão vinculadas (ligadas) entre os objetivos de cada perspectiva que é apresentada na Figura 3.

No entanto, o BSC permite medir e avaliar resultados de curto e longo prazo, possibilitando obter *feedback* que constate o resultado final de forma clara e que todos tenham conhecimento, o qual pretende-se traduzir a missão da empresa. Isto porque a somatória dos benefícios alavancará o desempenho desejado pelas organizações e, conseqüentemente, criando valor futuro.

Fica explícito que as empresas que já utilizam o *balanced scorecard* detectam diversos benefícios (aumento do lucro, crescimento no mercado, trabalha com tecnologia de ponta, incentiva o crescimento pessoal, entre outros), proporcionando a qualidade e sobrevivência da entidade. Porém, não pode ser considerada a única alternativa para almejar o planejamento estratégico das organizações.

Outra ferramenta de grande importância e que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões em atingir o planejado são as planilhas eletrônicas que no momento atual da “era da informação” são indispensáveis pelas organizações.

## 2.2. Planilha Eletrônica

As planilhas eletrônicas dentro das organizações ainda são fundamentais, mesmo que existem os sistemas integrados, pois esta ferramenta é útil para o controle interno, apresentação de dados e realização de cálculos.

A ferramenta em questão ajuda e facilita o trabalho de muitos profissionais que sabem utilizar corretamente os recursos disponíveis, pois este mecanismo substitui o trabalho manual, e o responsável pelo processamento de informação é realizado pelo computador.

Segundo Capron e Johnson (2004), a planilha eletrônica continua sendo uma planilha, que serve para organizar dados em linhas e colunas para serem analisados, este processo é feito através do computador, por isto eletrônica.

De acordo com o Cornachione Júnior (2001, p. 159) esta ferramenta é:

um software do tipo planilha eletrônica e o que oferece ao usuário condições suficientes para substituir o “papel de trabalho” (lápiz, borracha, papel, calculadora...), permitindo que o usuário escreva, faça cálculos, elabore relatórios, gráficos, tabelas etc.

Machado e Fernandes (2010), dispõe que determinadas informações, obtidas ou não por sistemas de informações da empresa, podem ser transferidas para uma eletrônica do Microsoft Excel, conforme pode-se visualizado no Quadro 1, onde as mesmas informações são analisadas e classificadas.

**Quadro 1 – Modelo de Planilha Eletrônica**

<b>PLANILHA DE CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS</b>			
<b>PLANO DE CONTAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>CUSTO/DESPESAS FIXOS/VARIÁVEIS</b>
<b>FORNECEDORES</b>	<b>R\$</b>	<b>1.792.472,00</b>	
MERCEARIA	R\$	1.234.666,00	Custo Variável
AÇOUGUE	R\$	367.909,00	Custo Variável
FEIRA	R\$	123.478,00	Custo Variável
LOJA	R\$	55.432,00	Custo Variável
FRETES	R\$	10.987,00	Custo Variável
<b>SALÁRIOS E ENCARGOS</b>	<b>R\$</b>	<b>256.059,00</b>	
SALÁRIOS	R\$	198.768,00	Custo Fixo
INSS	R\$	34.768,00	Custo Fixo
FGTS	R\$	12.778,00	Custo Fixo
VALE TRANSPORTE	R\$	1.500,00	Custo Fixo
ASSINTÊNCIA MÉDICA	R\$	1.098,00	Custo Fixo
FÉRIAS/FUNCIONÁRIOS	R\$	5.679,00	Custo Fixo
PROVISÃO PARA 13º SALÁRIO	R\$	345,00	Custo Fixo
FGTS RECISÃO	R\$	125,00	Custo Fixo
MÃO-DE-OBRA TERCEIROS	R\$	998,00	Custo Fixo
<b>DESPESAS C/ VEÍCULOS</b>	<b>R\$</b>	<b>12.542,00</b>	
COMBUSTÍVEIS	R\$	8.234,00	Despesa Fixa
REPARO VEIC. MÃO-DE-OBRA	R\$	332,00	Despesa Fixa
REPARO VEIC. PEÇAS	R\$	3.412,00	Despesa Fixa
AQUISIÇÃO VEÍCULOS	R\$	564,00	Despesa Fixa

**Fonte:** Machado e Fernandes (2010)

O Quadro 1, demonstra como a planilha eletrônica auxilia na elaboração de um levantamento de custos fixos, variáveis e despesas fixas quando este é solicitado pelos gerentes das organizações, pois caso não fosse utilizado às planilhas, o cálculo seria realizado manualmente e levaria mais tempo, podendo interferir no resultado final e gerar erros indesejáveis.

Vale lembrar que esta ferramenta é utilizada pelas organizações e também pelos usuários domésticos, oferecendo agilidade e precisão nos resultados.

Levando-se em consideração que as organizações precisam ser bem estruturadas para manter-se competitiva no mercado, podem-se destacar alguns benefícios que a controladoria dispõe para tal sobrevivência, obtendo assim, os melhores caminhos para as tomadas de decisões e, conseqüentemente, maximização do lucro.

### 3. VANTAGENS DA CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

As vantagens promovidas pela gestão da controladoria são inúmeras, principalmente pela consistência, confiabilidade das informações que permitem aperfeiçoar os resultados e auxiliar os gestores para que sejam tomadas as melhores decisões.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), os benefícios da controladoria é facilitar a interação na organização por meio da coordenação. Para tanto, é necessário à visão sistêmica, fazendo com que as organizações alcancem as metas e os resultados desejados.

A controladoria ainda promove uma transparência nos processos de gestão e um envolvimento efetivo entre os gestores, a fim de minimizar os riscos e promover o melhor para a organização.

Segundo Christo (2008), a controladoria pode trazer muitos benefícios para as empresas, como:

- Criar estratégias comerciais para encaminhar mercadorias paradas no estoque há muito tempo;
- Efetuar um controle do mercado externo para analisar fatores de impacto;
- Controlar semanalmente o planejamento orçamentário, oferecendo soluções para chegar o mais próximo possível das metas do orçamento;
- Oferecer soluções em logística, qualidade em atendimento ao cliente, seja Pessoa Física ou Pessoa Jurídica;
- Oferecer atendimento à diretoria através de controles atualizados (planilhas, relatórios, informativos de alertas);
- Oferecer respostas consistentes as dúvidas da alta direção.

Dessa forma, nota-se que o setor da controladoria nas organizações é de extrema importância, pois através das análises geradas, contribuem para direcionar as empresas em quais rumos devem seguir, garantindo o sucesso, o aumento da lucratividade e a sobrevivência mercadológica, ou seja, maximiza as oportunidades e minimiza os problemas.

A esse respeito, Oliveira (2009, p. 2) escreveu que:

A controladoria, fornecedora de informações úteis à tomada de decisão, para a escolha de alternativas ótimas, entendidas como aquelas que mais valor adicionam ao negócio, é diretamente afetada por essas mudanças ambientais e pelos novos cenários com suas oportunidades e ameaças.

Com isso os benefícios que a empresa pode ter na ação da controladoria, é a avaliação dos resultados econômicos para que sejam atingidos os objetivos e, também, assegurar a continuidade da empresa no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade do cenário econômico, marcada pela globalização e a competição entre as empresas, faz-se necessário à efetivação do departamento de controladoria dentro das organizações.

Com o presente artigo, pode-se constatar que a controladoria não somente auxilia, mas é vista como um departamento essencial que busca pela eficiência e eficácia organizacional, tendo assim, a finalidade de transmitir informações confiáveis e precisas.

Em resumo, pode-se dizer que a missão da controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Por isso é que se exige dos profissionais da controladoria uma formação sólida e abrangente acerca do processo de gestão organizacional e conhecimento das atividades e histórico da empresa. Pois, o *controller* na organização é o responsável por atender e orientar as decisões relacionadas à gestão empresarial, esclarecendo a posição que a empresa se encontra no mercado e oportunizando novas diretrizes de planejamento, controle e execução à diretoria das organizações,

Desta forma, a existência da controladoria nas empresas atualmente se faz necessária, efetiva e indispensável, pois, além de garantir a vantagem competitiva e o bom desempenho, a controladoria busca facilitar a tomada de decisão através de oportunidade de novos negócios de crescimento empresarial, indicando quais são os melhores modelos decisórios a serem seguidos objetivando sempre os resultados esperados.

Também, deve-se considerar que a controladoria, por meio das ferramentas de gestão contribuem para o alinhamento das decisões, frente aos diversos cenários políticos, econômicos e financeiros, proporcionando, subsídios nos processos de planejamento estratégico organizacional, que por sua vez, facilita para que a empresa conquiste seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ALTER, S. **Information system: a management perspective**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

BORGNAR, S.M. **Contribuição ao processo de determinação de preço sob os aspectos de gestão econômica**. 1991. (Dissertação de Mestrado em Economia). São Paulo USP, 1991.

CAPRON, H. L; JOHNSON, J. A. **Introdução à informática**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

**CHRISTO, R. B. Importância e benefícios da controladoria. 2008. Disponível em:** <<http://quantumtecnologia.blogspot.com.br/2008/10/importancia-e-beneficios-da-controladoria.html>>. **Acesso em: 24/03/2020.**

CORNACHIONE JÚNIOR, E. B. **Informática aplicada às áreas de contabilidade, administração e economia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIAS, C. G. B. A. **A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (Gecon): uma abordagem para instituições financeiras**. (Dissertação de Mestrado em Controladoria). São Paulo: USP, 1998.

FISCHMANN, A.A. **Palestra proferida na USP**. (Dissertação de Mestrado em Controladoria). São Paulo: USP, 1991.

FRANCIA, A. J. et al. **Managerial Accounting**. 9. ed. Houston: Dame, 1992.

GUERREIRO, R. **Meta da empresa: seu alcance sem mistério**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAUDON, K; LAUDON J. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

MOSIMANN, C. P; ALVES, J. O. C; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração das empresas**. Florianópolis: UFSC, 1993.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, A. M; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2013.

MACHADO, P. P.; FERNANDES, L. A. **Análise do ponto de equilíbrio de uma rede de supermercados**. 2010. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/303\\_analise%20do%20ponto%20de%20equilibrio.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/303_analise%20do%20ponto%20de%20equilibrio.pdf). Acesso em: 02/09/2020.

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

OLIVEIRA, D. P.R. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria avançada**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PELEIAS, I. R. **O processo de planejamento e a controladoria**. São Paulo: Sairava, 1991.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, E. S. **Contribuição para a integração da competitividade por inovação em instrumentos de controladoria**. (Doutorado em Controladoria). São Paulo: USP, 2004.

STÁVALE JÚNIOR, P. **A controladoria como processo de gestão:** quando e porque surgiu a controladoria no mundo. 2003. Disponível em: <<http://www.sumare.com.br/noticias/noticia.jsp?id=83>>. Acesso em: 04/04/2020.

VASQUES, R. C. **Balanced Scorecard (BSC), CmmieSix Sigma:** Como Construir Altos Níveis de Maturidade e Desempenho. 2015. Disponível em: <[http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo\\_six\\_sigma.php](http://www.isdbrasil.com.br/artigos/artigo_six_sigma.php)>. Acesso em: 20/08/2020.