



CONTROLADORIA ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA OTIMIZADORA DE RECURSOS EM CONTEXTO EMPRESARIAL: UMA PROPOSTA DE GERENCIAMENTO PARA OS *CONTROLLERS*

Caroline Ferreira Miranda (FASF) carolfmiranda6@gmail.com
Elisana Messias Costa (FASF) elisana.ely@gmail.com
Prof. Ms. Jorge Soistak (FASF) jorgesoistak@hotmail.com

Resumo

A controladoria surge no âmbito empresarial com o intuito de contribuir para que a empresa possa atingir excelência, tanto no campo operacional como no campo estratégico. Assim, objetivou-se explicitar a importância da controladoria como ferramenta de gestão para *Controllers* otimizando recursos; pesquisar o conceito de controladoria; compreender sua identificação e estruturação interna e externa, bem como, estabelecer reflexões quanto aos avanços relacionados a Controladoria estratégica frente ao gerenciamento dos *Controllers*. A metodologia de cunho qualitativo, refere-se a uma pesquisa básica, bibliográfica e exploratória. Os estudos partiram de pesquisas em livros físicos ou disponibilizados na *Internet*, por meio do Google livros ou Domínio Público, além de artigos presentes no Google Acadêmico e Scielo. Concluiu-se que as responsabilidades da Controladoria e do *Controller* apresentam novas configurações ao longo do tempo, aliando-se as atuações dos *Controllers* estão a Controladoria estratégica, o planejamento estratégico e a utilização das tecnologias da informação e comunicação, ferramentas significativas para a maximização dos resultados.

Palavras chaves: Controladoria estratégica. Ferramentas. *Controllers*.

STRATEGIC CONTROLLING AS A TOOL FOR OPTIMIZING RESOURCES IN A BUSINESS CONTEXT: A MANAGEMENT PROPOSAL FOR CONTROLLERS

Abstract

Comptrollership arises in the business sphere with the aim of contributing so that the company can achieve excellence in its objectives, both in the operational field and in the strategic field. Thus, the objective was to study the importance of Comptrollership as a management tool for *Controllers* optimizing resources; research the concept of Strategic Comptrollership; understand its identification and internal and external structuring in the business sphere, as well as establish reflections on the advances related to strategic Comptrollership in relation to the *Controllers*

management. The qualitative methodology refers to a basic, bibliographical and exploratory research. The studies were based on research in physical books or books made available on the Internet, through Google Books or Public Domain, in addition to articles on Google Academic and Scielo. It was concluded that the Controllershship and Controller responsibilities present new configurations over time, combining the Controllers' actions are the Strategic Controllershship, strategic planning and the use of information and communication technologies, significant tools for the maximization of results.

Keywords: Strategic controllershship. Tools. Controllers.

1 Introdução

Para atender as exigências do mercado, a informação é essencial para uma boa organização e gerenciamento de recursos, sendo assim, os gestores necessitam que estas informações sejam adequadas e transparentes, as organizações buscam inserir-se em um contexto de modernidade que lhes faculte a obtenção de ganhos em eficiência, eficácia, economia e segurança.

A evolução tecnológica permite que as organizações passem a utilizar cada vez mais as tecnologias da informação e comunicação, seja nos seus processos internos, ou na sua comunicação com fornecedores e clientes. Frente a essa situação, surge a Controladoria, que segundo Beal (2004, p.24) “contribui na redução do quadro de incertezas nas decisões e melhora o relacionamento com o meio interno e externo da organização”.

Assim, essa pesquisa busca responder à seguinte problemática: como pode-se utilizar a Controladoria estratégica como ferramenta para otimizar gestão dos *Controllers* em contexto empresarial.

Logo, propôs em seu objetivo geral, explicitar a importância da controladoria como ferramenta de gestão para *Controllers* otimizando recursos e nos objetivos específicos, pesquisar o conceito de controladoria; compreender sua identificação e estruturação interna e externa no âmbito empresarial, bem como, estabelecer reflexões quanto aos avanços relacionados a Controladoria estratégica frente ao gerenciamento dos *Controllers*.

Cabe ao *Controller* da entidade ter conhecimento do processo da controladoria para que possa assim desempenhar suas atividades com perfeição, atualmente o mercado encontra-se mais competitivo, todos buscam por qualidade e atendimento diferenciado, o que faz com que seu cliente saia satisfeito e fidelizado. Desta forma, esse artigo pretende contribuir com o entendimento e favorecer reflexões pertinentes à Controladoria estratégica, aos profissionais da área Contábil do setor financeiro empresarial, assim, aprimorando suas competências e habilidades em gestão. Tendo isto em vista, é evidente que qualquer empresa necessita de ferramentas para suas soluções, para pensar estrategicamente, introduzir modificações, planejamento estratégico; controle interno; risco gestão; conformidade; processo orçamentário; avaliação de desempenho; entre outros. A Controladoria estratégica, portanto, corresponde a uma forte aliada para a otimização dos recursos empresariais quando bem gerenciada pela figura do *Controller*.

A escolha deste tema deveu-se ao fato de considerarmos a Controladoria estratégica uma ferramenta significativa na gestão e desenvolvimento no contexto empresarial, visto a necessidade de informações rápidas e precisas para o gerenciamento de problemas e adequações as soluções que devem ser assertivas e objetivas, bem como, a otimização de resultados.

2 Origem e conceitos da Controladoria

Para melhor entender os conceitos e fundamentações da controladoria é necessário conhecer sua origem e história. Para Stievm e Carraro (2016, p. 4):

O estudo da origem da controladoria é um ponto que diverge entre autores e pesquisadores do assunto. Para Stievm e Carraro Uns defendem a ideia de que o seu surgimento é uma ciência. Já outros, acreditam que surgiu em resposta à necessidade das empresas em controlar a complexidade de seus negócios.

O conflito entre proprietários de empresas e gestores que aconteceram nos anos de 1930 principalmente nos Estados Unidos, devido às aquisições e fusões de empresas em função da grande depressão econômica fez surgir a Teoria da Agência.

Para Lopes apud (Rodrigues, 2009, n.p), “o conflito de agência surge quando os agentes ligados à empresa possuem interesses contrastantes e ao colocar seus interesses pessoais em primeiro lugar acabam por prejudicar o andamento da organização”. Diante desse cenário, Beuren e Silva (2010, p. 12) mencionam que:

a necessidade de controlar e fazer com que as informações circulem de forma ordenada e organizada surge a Controladoria que tem como função de fazer com que os conflitos internos fossem resolvidos apropriadamente através de técnicas de planejamento e controle, e dessa forma minimizar os conflitos internos entre proprietários e gestores.

Nos principais conceitos de controladoria, é possível encontrar vários estudos, uma vez que o assunto é muito amplo e discutido. Desta forma, torna-se difícil ter uma definição única, como Carvalho (2015, p.14) afirma "a literatura pesquisada, e a experiência prática verificada nas empresas mostra evidentemente que, entre algumas concordâncias, eles permanecem muitos equívocos e contradições sobre o que é o controlador”.

Ainda sobre o conceito de controladoria, podemos destacar:

A atuação da área de controladoria pode ser vista sob duas perspectivas: primeira, como um setor facilitador que fornece informações às demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas; segunda, como a área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica da empresa como um todo (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006, p. 2).

O papel da controladoria na elaboração do planejamento de uma organização está direcionado inicialmente, para a sistematização do processo de elaboração de plano, ou seja, é encargo da controladoria fazer com que o plano seja criado, porém, não é da sua responsabilidade a definição do curso predeterminado de ação para uma organização. (SCHIMIDT, 2014).

A controladoria pode contribuir para o planejamento estratégico de uma empresa. Segundo Lima (2011, p. 86) é possível:

disponibilizar informações que auxiliem o processo de gestão da organização, bem como efetuar o acompanhamento, controle e avaliação do desempenho da instituição, objetivando contribuir para que a superação dos obstáculos que surgem no cotidiano

empresarial e propiciar o crescimento e a evolução das organizações no atendimento das necessidades de seus clientes.

Mossimann e Fisch, *apud* (Figueiredo, 2015, p. 12) afirma que:

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia.

Em um estudo realizado sobre a Controladoria, os autores apuraram que no Brasil são consideradas funções da mesma: planejamento e controle; contabilidade, elaboração e interpretação de relatórios; e controles internos (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORREMBERGER, 2010).

Para Machado (2015 p. 7) “A Controladoria tem como função gerar informações seguras, supervisionando os setores de administração, finanças, contábeis, informática, recursos humanos entre outros, com a intenção de ajudar na tomada de decisão que envolve gerentes e gestores”.

A Controladoria atua no processo de gestão buscando apresentar aos gestores soluções para que os mesmos possam atingir a eficácia organizacional com decisões que se ajustem tanto ao nível operacional como aos objetivos da organização e assim possam ter resultados melhores com menores custos (ANHAIA E ANSCHAU, 2015).

Em seus estudos sobre Controladoria, Borinelli (2006) aponta que teoricamente não há uma definição clara para o tema que ainda se encontra em desenvolvimento, pois diversos autores dão definições diferentes para as funções e estrutura e que o que há de mais concreto, ainda carece de organização e sistematização.

Segundo Mossimann e Fisch, *apud* (Figueiredo, 2015, p. 12) “a controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das organizações, com a finalidade de orientá-las para a eficácia”. No caso, o fato de envolver tantas áreas auxilia ainda mais a dificuldade de conceituando-o. De qualquer forma, é necessário orientar os vários conceitos de Controladoria, a fim de chegar a fundações básicas que possibilitem a condição de defini-lo.

Nesse sentido, Kanitz (1976, p.71) descreve que “a origem do departamento de controladoria surgiu a partir de profissionais que exerciam cargos de responsabilidade no departamento contábil ou nas áreas financeiras”, sendo que as funções de seus cargos, tinham uma visão ampla da organização, os que se tornou capazes de enxergar as dificuldades como um todo para encontrar soluções.

A área responsável por consolidar informações para apoiar o processo de tomada de decisão é a controladoria, esta como o ramo de conhecimento, apoiada nos pressupostos da Ciência Contábil e numa visão multidisciplinar, sendo responsável pelo conhecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, bem como, na construção e manutenção de Sistemas de informações de modelo de Gestão Econômico, capazes de suprir adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os auxilia durante o processo de gestão , quando for necessário , no auxílio da tomada de decisão (CATELLI, 2001).

Nas definições de controladoria existem muitos estudos e várias explicações, numa visão mais ampla, podemos colocar, entre outros, que o papel da controladoria é responsável pela organização e controle da gestão econômica e administrativa de uma empresa. Tudo com a finalidade de alcance de metas e melhoria de resultado. Complementando tal definição, Coelho;

Lunkes; Machado (2012, p. 38) relatam “uma das funções da Controladoria é buscar uma informação e fazer com que ela seja um facilitador na tomada de decisão, ou em outras palavras seja uma forma de assessoria para a empresa”.

Nesse sentido Borinelli (2006, p. 21) diz: “a controladoria, seus conceitos e definições, se enquadram nos propósitos de: gerenciamento (processo de gestão); exercícios de controle; definições de meta; atendimento das necessidades dos gestores; gestão econômica; modelagem de sistema de informação”. Sendo assim define ainda, como objeto de estudo da controladoria as “organizações, com foco no processo de gestão se baseando em resultados”.

A controladoria e sua hierarquia posicionam, além de fazer parte do tema central deste estudo, é importante entender melhor as funções desta área. De acordo com Kanitz (1976, p. 49) as funções da controladoria são:

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

Não se encontra consenso sobre qual posição hierárquica gera maiores benefícios para a empresa. Da perspectiva do *Controller*, a posição de maior destaque, está subordinada diretamente ao presidente. Considerando os aspectos operacionais e estratégicos da Controladoria e sua relevância para o processo de tomadas de decisão corporativo, é importante delimitar sua missão. Borinelli (2006, p. 22) concordou integralmente no que diz respeito “à importância da Controladoria no processo de gestão de uma organização”.

No que se refere à função de fornecer informações para tomada de decisão, considerou-se todos os aspectos já mencionados. Para tanto, a participação da controladoria em um processo de avaliação de desempenho da organização também é relevante, uma vez que, na maioria das vezes, a controladoria subsidia esse processo com informações.

Nesse sentido, está de acordo com o apresentado por Borinelli (2006, p.24) “embora o controlador não seja responsável para a elaboração da avaliação de desempenho a maior parte do tempo”. Considerando os aspectos discutidos, pode-se dizer que “o papel da controladoria está sendo cumprido no processo orçamentário, controle interno e avaliação de desempenho”. Enquanto em risco gerenciamento e conformidade, existe uma oportunidade para uma maior participação dos controladores.

3 Controladoria estratégica: Ferramenta potencial para a atuação do *Controller*

O perfil do Controller vem mudando ao longo do tempo, assim como a percepção das empresas em relação a este profissional e a Controladoria, as empresas estão muito atentas a todo o ambiente que está ao seu redor e as informações financeiras, logo a posição do Controller ganha destaque no âmbito empresarial como aquele responsável em juntar, organizar, planejar e analisar as informações financeiras, entre outras responsabilidades, é aquele que promove ações significativas para a “vida” da empresa, o Controller no patamar de visibilidade é o profissional fundamental para a dinâmica da empresa.

Aliado a esse novo perfil de Controller que vem se configurando dentro das empresas, ou seja, consistente, assertivo e eficiente, está o uso das inteligências artificiais e das novas tecnologias, pois “no ambiente empresarial, é através da inovação que as empresas vão desenvolver sua capacidade competitiva. (...) a ênfase na inovação é que impulsiona a eficiência e a qualidade.” (PAROLIN, VASCONCELLOS e BORDIGNON, 2006, p 14).

A inteligência artificial é um componente que auxilia a termos mais tempo para informação e conseqüentemente menos tempo gasto, possibilitando focar em atividades que utilizam melhor os conhecimentos, o planejamento, o gerenciamento organizacional da empresa e as ações práticas. (SARTOR, 2020).

Tem-se, portanto, a oportunidade de gerir e pensar estrategicamente as ações de forma a entregar um resultado melhor no final da atividade. Há várias opções de mercado atuando com inteligência artificial e com ferramentas já adequadas para a Controladoria estratégica, embora, isso não remeta uma novidade no mercado, é nesse momento em que vivenciamos que se faz necessários os avanços tecnológicos, fazendo parte da realidade atual e futura. Gerando valor não só no serviço de Controladoria, mas também para a empresa.

A inteligência artificial não irá substituir o Controller empresarial, mas o Controller que usa a inteligência artificial poderá substituir aquele que não utiliza, pois será capaz de otimizar o tempo e preocupar-se com o que de fato é relevante, adequando-se, evoluindo. (MORAIS, 2014).

Nesse sentido, as ações operacionais da controladoria vão reduzir, pois será possível programar ferramentas de inteligência artificial com sistemas que promovem ao Controller mais tempo para dedicar-se as funções da Controladoria já descritas acima por Kanitz (1976), além de valorizar o negócio, melhorar os resultados econômico-financeiros empresariais, gestão econômica, processo de tomada de decisão, ações, soluções rápidas, controle, informações, planejamento orçamentário, estratégico, avaliação de desempenho, contribuindo para a prosperidade da empresa, uma vez que há um bom gerenciamento de tais recursos, entre outros.

Assim, conforme descrevem Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando[...] está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa”.

Essas são preocupações que correspondem a Controladoria estratégica, uma vez que a mesma designa ações administrativas “fundamental à orientação das organizações, o que requer o conjunto de decisões, objetivos e políticas a serem adotadas para que as metas sejam atingidas e almeje o sucesso da organização” e complementa “o planejamento estratégico visa na interação da empresa com o seu ambiente externo, focalizando as ameaças e oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fracos e fortes, definindo as diretrizes estratégicas a serem seguidas”. (SOUSA, 2017, n.p.).

Padoveze (2003, p. 101) relata:

Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram neles incluídas.

A controladoria de forma estratégica possibilita as ações de curto, médio e longo prazo pois prevê o que está por vir, o planejamento estratégico aumenta as chances de sucesso da empresa, logo, o foco da Controladoria estratégica é o planejamento estratégico e o planejamento estratégico é a essência da Controladoria estratégica pois esta, se alimenta basicamente de estratégias para criar os seus parâmetros, construir as suas metas, verificar oportunidades e ameaças internas e externas, gerenciar as informações, realizar uma leitura crítica e aprofundada do ambiente em que se está inserido, setor econômico, enfim, propiciando a elaboração da Estratégia a ser adotada segundo a missão da empresa, sua visão, ou seja, aonde a empresa quer chegar e quais os valores que ela vai usar visando atingir os objetivos. Dessa forma, a Controladoria estratégica utiliza-se de instrumentos que fornecem o auxílio necessário para o processo de gestão e gerenciamento dos recursos potencializando os resultados. (SOUSA,2017, n.p.).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 28), descrevem:

Controladoria Estratégica significa, em primeiro lugar, a necessidade de planejar estrategicamente, o que exige do Controller a posse das informações e alta dose de sensibilidade para a correta identificação das ameaças e das oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial.

Sobre a Controladoria estratégica em acordo com o que diz SANTOS (2011, p. 4):

A Controladoria Estratégica tem por finalidade auxiliar os gestores fornecendo-lhes informações, acrescentando maior credibilidade e segurança nas decisões que devem ser tomadas. Esta assistência é fornecida, basicamente, por intermédio da elaboração do Planejamento Estratégico, dos Orçamentos e também com o auxílio do Balanced Scorecard. Acredita-se que as ferramentas utilizadas pela Controladoria Estratégica são de suma importância, não só para a sobrevivência das empresas em meio a competitividade do mundo empresarial. No entanto, estas também são fortes instrumentos de gerenciamento de processos que podem apoiar, ainda, a organização das tarefas do dia-a-dia da instituição, tornando-os uniformes e organizados.

Sendo assim, podemos dizer que o foco da Controladoria estratégica é o planejamento estratégico e se, planejar é uma ferramenta para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente e apresenta novos desafios e exigências, o gerenciamento das informações por meio de uma Controladoria estratégica que tem como uma de suas ferramentas o planejamento esse será tão eficaz quanto as premissas que serão nele incluídas pelo Controller, influenciando diretamente e indiretamente nos recursos e em consequência nos resultados.

4 Ferramentas da Controladoria estratégica dentro de uma empresa

O controlador entre tantas responsabilidades gerencia dados empresariais tais como, livros e registros financeiros de uma organização, seus controles internos e externos, portanto precisa entender o que está acontecendo com esses dados, como os sistemas funcionam e se relacionam e onde estão os pontos de controle interno, em vez de apenas cuidar de débitos e créditos, eles

agora precisam saber como funcionam os sistemas de TI de uma forma muito íntima. O trabalho consiste em entender toda a empresa e como as transações são acumuladas e processadas (CAMARGO, 2016).

Segundo Freitas (2017, p. 10) as ferramentas potencializadoras de uma Controladoria estratégica, partem do princípio de analisar as seguintes informações:

Desenvolver as estratégias e métricas de finanças e contabilidade para a organização, incluindo gestão de dívidas, financiamento, gestão de fluxo de caixa etc.; criar e gerenciar relacionamentos estratégicos com fornecedores externos de serviços de finanças e contabilidade, incluindo bancos e auditores, bem como estabelecer e manter relacionamentos sólidos com executivos seniores internos para identificar suas necessidades e fornecer uma gama completa de soluções de negócios. Atuar como especialista em finanças e contabilidade para a organização; colaborar com a equipe executiva e outros indivíduos nas questões operacionais que surgirem; fornece recomendações estratégicas com base em análises financeiras, projeções e outros dados relevantes conforme apropriado. AS400 e Kronos; Fornecer aconselhamento, aconselhamento e abordagens criativas para a gestão de finanças emergentes, contabilidade, sistemas de informação, instalações e questões de negócios, conforme necessário.

O Controlador fornece direção administrativa e coordenação da função financeira para operações hospitalares e supervisiona o processo orçamentário geral para a instalação, bem como direciona o planejamento financeiro estratégico de longo prazo e todos os aspectos do Ciclo de Gerenciamento de Capital.

Segundo Figueiredo (2015, p. 28), além disso, “o *Controller* é responsável pela reserva de contas a receber e pelas políticas de reconhecimento de receita, coordena a alocação de capital e o processo de previsão, supervisiona o processo operacional e de orçamento de capital e consolida o Plano de Negócios”.

O controle da qualidade envolve a seleção aleatória de produtos, casos ou situações observadas no sistema de produção de cuidados de saúde. E, assim, permite a identificação e a análise de problemas que acometem todo o sistema, a um custo factível. Mas a qualidade tem três dimensões sendo a técnica que é a aplicação e atualização do conhecimento, a interpessoal é a que refere à relação estabelecendo entre o prestador de serviços e o paciente e a outra é a ambiental, que diz do conforto e bem-estar que deve ser oferecido ao cliente (LUNKES, GASPARETTO; SCHORRENBERGER, 2010).

De acordo com Lima (2010, n.p), “o resultado de informações detalhadas sobre a estrutura, a distribuição e a expansão dos recursos são fundamentais para a tomada de decisões e para a formulação de políticas públicas no setor, ocasionando a melhoria da gestão”.

A Controladoria estratégica, portanto, tem como responsabilidade, identificar possíveis problemas, programar ações de melhoria, aderir a boas práticas de gestão, reportar as informações da empresa para o bom funcionamento do negócio.

4.1 Funções do *Controller*

O papel de um *Controller* evoluiu significativamente nas últimas décadas, dependendo da empresa podem ter outras denominações: CFOs (*Chief Financial Officer*) e CEOs (*Chief Executive Officer*), portanto podem resultar em diferentes cargos na hierarquia de cada Organização. Para Scheir (2010, p.39):

O *Controller* é o gestor do departamento de Controladoria e sua atividade, basicamente consiste no gerenciamento de um eficiente sistema de informação, onde haja integração de atividades e setores existentes, viabilizando uma base adequada para que o gestor do negócio tenha disponível as melhores alternativas no momento de tomar decisões. Portanto, o *Controller* tem de manter o gestor da empresa informado sobre os rumos em que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos para fins de competitividade, continuidade dos negócios, expansão, políticas e estratégicas.

As qualidades exigidas que o *Controller* deve ter são: conhecimentos sólidos nas áreas de contabilidade e finanças, governança corporativa, custo, legislação tributária e fiscal, liderança, sinergia, relatórios financeiros nacionais e internacionais, competência técnica, comprometimento, envolvimento, ótima comunicação verbal/escrita, criatividade e principalmente, ética nas conduções dos negócios.

Para Araújo (2015, p. 58) “o controlador financeiro é muitas vezes uma pessoa chave dentro da empresa que está sempre de olho nas finanças para garantir que não haja surpresas no final do trimestre”. Assim, o papel de um *Controller* evoluiu significativamente nas últimas décadas.

Uma das maiores mudanças para os controladores financeiros é a variedade de ferramentas à sua disposição, entre elas, as ferramentas dispostas pela Controladoria estratégica e tecnologia, proporcionando maior agilidade no gerenciamento dos recursos e aumentando sua capacidade de causar um impacto positivo nas organizações. Mas embora as ferramentas financeiras possam agregar algum valor individualmente, os *Controllers* realmente se destacam quando usam essas ferramentas em combinação (BATISTA, 2015). Embora seja uma prática comum para os controladores serem responsáveis pelo gerenciamento de dados, às vezes eles também são responsáveis por administrar um departamento eficaz e eficiente e estabelecer a cultura financeira da organização. (BEUREN et al. 2017).

5 Metodologia

A pesquisa apresentou uma metodologia de cunho qualitativo, bibliográfico e exploratório. Sendo considerados os estudos já realizados em livros físicos ou disponibilizados na *Internet*, por meio do *Google* livros ou Domínio Público, além de artigos presentes no *Google Acadêmico* e Scielo (Scientific Electronic Library Online). Os descritores utilizados para a busca foram: Controladoria; Controladoria estratégica; *Controller*, considerando-se as palavras de busca: origem da Controladoria, conceitos da Controladoria, gestão empresarial, controlador, entre outras, presentes nas categorias A- Controladoria estratégica B- *Controller* e C- Gerenciamento financeiro empresarial.

Dessa forma, as estratégias de estudo e pesquisa foram realizadas em livros adquiridos ou em PDF, artigos e revistas disponíveis no Scielo ou Domínio Público, utilizando-se a busca por palavras, tais como: Controladoria estratégica; *Controller*; Gestão de recursos. As categorias escolhidas foram: A- Controladoria estratégica B- *Controller* e C- Gerenciamento financeiro empresarial.

Este trabalho traz como referencial teórico, autores tais como: Catelli (2001), Bianchi; Backes e Giongo (2006), Borinelli (2006), Scheir (2010), Schimidt (2014), Anhaia (2015), Figueiredo (2015), Souza (2017), Sartor (2020), entre outros.

Assim, à abordagem do estudo, tendo em consideração os objetivos definidos, compreendeu uma pesquisa de natureza básica com abordagem qualitativa e bibliográfica. Conforme Richardson (2019, p. 16) uma metodologia qualitativa “[...] pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Segundo Ferrão (2013, p. 25) “são considerados documentos: os livros, revistas, jornais, Internet, anuários, estatísticos, monografias, mapas, documentos audiovisuais, entre outras fontes, que contém informações fundamentais sobre a proposta do trabalho” estes apresentam “Possibilidades de tratamento e análise dos dados que depois de coletados, serão analisados e interpretados”. Proporcionando um recorte da realidade do qual será possível gerar conhecimento e fomentar novas reflexões.

Para Denzin e Lincoln (2006, p.17): “a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem”.

Dessa forma, cabe a pesquisa qualitativa responder a questões muito particulares presentes nas ciências sociais, compreendendo um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser quantificados. (MINAYO,1992)

O presente estudo apresenta uma pesquisa bibliográfica que segundo Gil (2010, p. 23) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em materiais já publicados, podendo ser, material impresso como livros, revistas, dissertações, teses, entre outros, material eletrônico e material disponibilizado pela *Internet*”.

A pesquisa ainda contou com um caráter exploratório, uma vez que, a pesquisa exploratória conforme Gil (2010, p. 41) comenta “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias”. Assim, configurou-se a metodologia que melhor atendeu aos objetivos propostos.

6 Considerações Finais

Este estudo procurou demonstrar e entender como pode-se utilizar a Controladoria estratégica como ferramenta para otimizar gerenciamento dos *Controllers* em contexto empresarial. Cabe nesse setor a necessidade de agir como utilizadora da gestão econômica da empresa, bem como, criação de valor.

Pode ser compreendida a Controladoria como a responsável por desempenhar um papel essencial para nortear os gestores das organizações, no sentido de auxiliar na continuidade e sobrevivência da atividade a fim de por meio da geração de informações adequadas e transparentes, possibilitar estratégias para uma boa tomada de decisão. Estratégias alinhadas com os objetivos gerais da organização, visando com o menor recurso possível, a redução de despesas e assertivamente lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente de negócios.

Nesse sentido necessário evidenciar que essas atividades desenvolvidas pela controladoria só são possíveis por meio de um sistema de informações confiável e sólido, que permitam sua

identificação e comunicação em tempo hábil. E tudo isso vem a ser um diferencial visto que o profissional capacitado para administrar essa área, que é o *Controller*, no qual é necessário ter as seguintes qualificações: capacidades de tomada de decisões, acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas, elaborar relatórios e fornecer informações de forma clara permitindo ao receptor interpreta-las corretamente, pois isso o capacita para um papel de alto nível no contexto empresarial.

Embora ao longo do texto algumas ferramentas citadas como: planejamento estratégico, controle interno, risco gestão, conformidade; processo orçamentário, avaliação de desempenho; entre outros recursos, já existissem há vários anos, o surgimento de novos aplicativos e serviços de automação está mudando a maneira como os *Controllers* exercem a sua atuação, principalmente no que tange a Controladoria estratégica e consequentemente o planejamento estratégico a ser realizado, otimizar resultados. Identificar as ferramentas financeiras certas e abraçar a automação é uma etapa importante para qualquer controlador que deseja maximizar seu impacto em sua organização.

O aspecto de desempenho da empresa perante a maximização dos recursos é encontrado na função de gerenciamento de informações, já que o escopo está relacionado não apenas às informações contábeis e patrimoniais, mas também os dados financeiros, econômicos, gerenciais e estratégicos. Quanto mais informações as empresas tiverem acesso, maior a chance de direcionamento dos recursos de maneira eficaz.

Espera-se por meio dessa pesquisa contribuir com estudos na esfera acadêmica relacionados a Controladoria estratégica como ferramenta a ser gerenciada pelos *Controllers* a fim de otimizar os recursos, bem como, promover reflexões, despertando o interesse a temática abordada e inovações nas ações gerenciais dos *Controllers*.

Concluiu-se que as empresas precisam de profissionais capacitados para o processo estratégico, interpretando as informações, analisando e tomando decisões de maneira que a empresa caminhe para um processo de crescimento contínuo.

Referências

- ANHAIA, Cleusiana; ANSCHAU, Cleusa Teresinha. A contribuição da Controladoria na gestão da terceirização dos serviços hospitalares: um estudo de campo. **revista tecnológica** / issn 2358-9221, [s.l.], v. 3, n. 2, p. 1-15, aug. 2015. issn 2358-9221. disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/56>>. acesso em: 05 jun. 2021.
- ARAÚJO, L. S. GECON. Gestão econômica como ferramenta de gestão para a controladoria das empresas. **SciELO**, Fortaleza. 2015.
- BATISTA, Fabiano Ferreira et al. Uma investigação acerca da mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa, Pb. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 56-71, 2015.
- BEAL, Adriana. Gestão Estratégica da Informação: Como Transformar a Informação e a Tecnologia da Informação em Fatores de Crescimento e de Alto Desempenho nas Organizações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEUREN, I., FIETZ, É., & COSTA, A. Participação da Controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, 12 (1), 2017.
- BEUREN, Ilse Maria; SILVA, Adriano José. Abordagens da controladoria em artigos publicados em periódicos dos programas de pós-graduação em ciências contábeis recomendados pela CAPES. **Enfoque: Reflexão Contábil**, vol. 29, núm. 3, set, pp. 9-21. Universidade Estadual de Maringá, Paraná, Brasil, 2010.
- BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. **A participação da Controladoria no processo de gestão organizacional**. Contexto, Porto Alegre, v. 6, nº 10, 2º semestre 2006.
- BORINELLI, M. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis (Tese de Doutorado em Ciências Contábeis/2006), São Paulo, SP, Curso de pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuárias, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- CAMARGO, J. **Proposta de gestão na implantação da controladoria em micro e pequenas empresas**: gestão de custos e gestão financeira. 2016. Artigo científico (MBA em Controladoria) – Faculdade Anhanguera de São Paulo, Sorocaba, 2016.
- CARVALHO, M. **Uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de múltiplo banco**. São Paulo: FEA/USP, 2015.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- COELHO, E.; LUNKES, R. J.; MACHADO, A. O. **A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina**. UEM, Paraná, v. 31, n. 2, p. 33-46, maio / agosto 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERRÃO, R. G. Metodologia científica para iniciantes em pesquisas. Linhares, ES: Unilinhaires/ **Incap**, 2013.

FREITAS, N. C.; LIMA, S. R. M.; SOUSA, A. K. M.; TAVARES, M. G.; VIANA, A. F. A Importância da Controladoria no Processo de Tomada de Decisões: Estudo de Caso na Companhia de água e Esgoto do Ceará (CAGECE). In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 10, 2017.

FIGUEIREDO, S. Contabilidade e a gestão empresarial – a Controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, 94(93), 20-34, maio/jun, 2015.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: Teoria e Prática. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2018.

KANITZ, Stephen Charles. Controladoria: Teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

LIMA, F. et al. A Controladoria em instituições financeiras: estudo de caso no Banco do Brasil.

LIMA, ANA CRISTINA CAVALCANTE. A Controladoria no Processo de Gestão das Operadoras de Plano de Assistência à Saúde do Sistema Unimed. Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria. Universidade Federal Do Ceará - UFC, Fortaleza, **Scielo**, 2010.

LOPES, A. B. A Teoria dos Contratos, Governança Corporativa e Contabilidade. **In. IUDÍCIBUS**, Sérgio; LOPES, Alexsandro, Broedel, (Coord.) Teoria avançada da contabilidade. São Paulo: Atlas 2004.

LUNKES, R., GASPARETTO, V., & SCHNORRENBERGER, D. Um estudo sobre as funções da Controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 4(10), 106-126, 2010.

MINAYO, M.C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo, Hucitec- Abrasco, 1992.

MOSSIMANN; FISCH apud FIGUEIREDO, S. Contabilidade e a gestão empresarial – a Controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, 94(93), 20-34, maio/jun,2015.

MORAIS, Marlus Volney de. **Controladoria em saúde**. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

PAROLIN, S.R.H., VASCONCELLOS, E. e BORDIGNON, J.A. Barreiras e Facilitadores à Inovação: O Caso Nutrimental S/A. Revista de Economia **Mackenzie**, - Volume 4, 2006.

RAMOS, Christiane Sousa. **Reestruturação organizacional em cooperativas de serviços: estudo de caso na controladoria da UNIMED Fortaleza / Christiane Sousa Ramos – João Pessoa: UFPB, 2011.**

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SANTOS, Rafael dos. Controladoria estratégica: uma proposta de modelagem das informações gerenciais para a Cooperativa Agropecuária de Jacinto Machado. 124 p. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC, 2011.

SARTOR, Vanessa. Auditoria Médica com Inteligência Artificial é a chave da produtividade no setor de saúde. **SciELO**. Tempo, vol. 8 n° 6. Niterói. Ago.- dez. 2020.

SCHIER , Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá, p 39, 2010.

SCHIMIDT, Paulo Santos, José Luiz, MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Manual de Controladoria**. São Paulo; Atlas, 2014.

STIEVEM, Karen C.; CARRARO, Wendy B. W. H. A controladoria em uma cooperativa médica: um estudo de Caso aplicado1. 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148590/001000634.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 set 2021.

SOUSA, Rafaela Soares. Controladoria estratégica: o processo de gestão como elemento condutor nas atividades gerenciais. **Cairu em Revista**. Jan/fev 2017, Ano 06, n° 09, p. 132-154, ISSN 22377719.