

A principal causa da falência de 42% das pequenas e micro empresas é pela falta de planejamento e pouca visão de mercado, segundo pesquisa desenvolvida pela IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário). Entre outros problemas listados, 14,43% dedicaram o fracasso do negócio à complexidade de tecnologias de gestão disponíveis no mercado. Não é por acaso que a Controladoria nas empresas é dedicada a auxiliar nesses pontos.

Não é por acaso, também, que **boa parte das empresas não possui uma área de Controladoria** – ou ao menos profissional dedicado à função.

Na pesquisa feita pela Sebrae sobre as Causa Mortis de empresas em seus primeiros 5 anos de vida, a **falta de planejamento reaparece como principal causa do fechamento de portas**. Na pesquisa foi identificado que as empresas não planejam o valor de lucro pretendido ou o valor de vendas necessárias.

No fim, boa parte dos problemas poderia ser evitado — ou drasticamente reduzido — com uma área de Controladoria nas empresas dedicada ao planejamento orçamentário.

Mas, afinal, o que é (e o que faz) uma área de Controladoria nas empresas?

O que você vai encontrar neste artigo:

O que é Controladoria?

Controladoria Contábil x Controladoria Administrativa

Funções da Controladoria nas empresas

Apoio no planejamento estratégico

Auxílio no planejamento operacional

Controle organizacional

Controle contábil e de custos

Como é a estrutura da Controladoria nas empresas?

Controller: o profissional à frente da Controladoria

Importância da Controladoria nas empresas

Concluindo

## O que é Controladoria?

Controladoria faz parte da área de Ciências Contábeis e é responsável pelo **controle orçamentário e administrativo de uma empresa**. Pode ser considerada uma “evolução” da Contabilidade, pois além das questões contábeis e econômicas, trabalha continuamente a

administração da empresa como um todo.

A área pode ser vista diante de duas perspectivas segundo o livro Controladoria: Um Enfoque na Eficácia Organizacional. A primeira mostra a Controladoria como uma “área do conhecimento que se apropria de conceitos de outras ciências sociais (...) com o propósito de facilitar o controle da gestão empresarial”.

A segunda perspectiva lida a Controladoria como uma área administrativa que utiliza de diversos conhecimentos para **apoiar e monitorar as outras áreas de uma empresa** no processo de gestão organizacional. Neste caso, centraliza-se em um único setor a responsabilidade da **geração de informações para o auxílio nas tomadas de decisões**.

Numa visão mais global da área, o papel da Controladoria está em organizar e controlar a gestão econômica e administrativa. Tudo isso com o objetivo de alcançar suas metas e melhorar os resultados. Para isso, utiliza de conhecimentos científicos da área contábil e administrativa, ao mesmo tempo que trabalha ao lado dos gestores de todas as áreas na coleta de dados e informações para execução do Planejamento Orçamentário.

Aqui na Treasy gostamos ainda de fazer um paralelo com o Futebol. Em um time de alto desempenho, o Controller ou a área de Controladoria seria aquele “meio de campo matador”, responsável por fazer a conexão entre o estratégico e o tático, orquestrando a execução estratégica.



## Controladoria Contábil x Controladoria Administrativa

Podemos dizer que existem dois tipos de Controladoria: a Contábil e a Administrativa.

A Controladoria Contábil tem, assim como a administrativa, um **papel na tomada de decisão**, pois dedica-se ao controle financeiro da empresa e de suas áreas. Isso é feito **coletando dados e fornecendo informações para tomada de ações**. É também sua função organizar o orçamento conforme o planejado por cada setor, adaptando e alinhando com o objetivo central da empresa.

Já a Controladoria Administrativa é semelhante à Contábil, mas possui **um perfil mais plural em relação à empresa e suas áreas**. É sua função preservar o bom funcionamento do negócio e administrar a relação das áreas entre si, considerando o orçamento empresarial e o objetivo da empresa. É destinada a ela, portanto, a função de coleta de informações de cada área (como quantidade de vendas, gastos, investimento) para a criação do planejamento orçamentário.

Por possuir uma relação próxima com a Administração, a **Controladoria não demorou para deixar de ser estritamente Contábil**. Na realidade, é comum encontrar materiais

teóricos dizendo que as duas formas de Controladoria, a Contábil e a Administrativa, trabalham lado a lado e não devem ser separadas.

Por isso que, ao implementar uma área de Controladoria na sua empresa, você verá a necessidade do trabalho conjunto entre Contabilidade e Administração. E que, no fim, um único gestor será responsável pelas duas vertentes da área: o Controller (falaremos dele mais à frente).



## Funções da Controladoria nas empresas

A Controladoria possui diversas funções que podem variar de empresa para empresa, dependendo do seu modelo de gestão e negócio. Contudo, algumas funções que são fundamentais e envolvem Administração e Contabilidade são:

### Apoio no planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico é centralizado na alta administração da empresa. Tem como missão **organizar ações e metodologias a longo prazo para alcançar metas e objetivos da organização**. Este planejamento considera fatores internos e externos (como análise SWOT). Quando falamos de fatores internos é quando entra a Controladoria.

No Planejamento Estratégico a Controladoria tem o propósito de **fornecer informações referente à todas as áreas da empresa e da organização como um todo**, com o objetivo de auxiliar nas tomadas de decisões em relação ao planejamento.

## Auxílio no planejamento operacional

O Planejamento Operacional é onde as coisas acontecem de fato. Essa etapa dedica-se à **execução do que anteriormente foi planejado estrategicamente**, conforme fatores internos e externos da empresa. Aqui é o momento de criar o Planejamento Orçamentário para cumprimentos das decisões estratégicas.

A Controladoria, nesta etapa, é responsável pelo **Planejamento Orçamentário da empresa**. Neste momento há o detalhamento da operação, onde se inclui expectativa de receitas, despesas e o faturamento esperado. Considerando sempre o que cada área precisa para alcançar o objetivo estabelecido a longo prazo.

## Controle organizacional

Esse controle ocorre ao decorrer da execução do Planejamento Estratégico, mais especificamente na etapa operacional. O objetivo do controle organizacional é **administrar e criar padrões de análise e acompanhamento das ações tomadas** dentro da organização e que auxiliam no monitoramento da eficácia.

O papel da Controladoria, neste caso, é todo o controle organizacional. A área fica responsável por todo o controle desde a criação de métodos de acompanhamento até a análise de resultados. A Controladoria precisa responder perguntas como: o desempenho da empresa está conforme esperado?; as ações estratégicas estão sendo executadas?; os resultados realizados estão condizentes com o planejado?

## Controle contábil e de custos

O controle contábil e de custos se encontra, normalmente, dentro do controle organizacional. No entanto, por conta da sua importância e relevância, decidi colocar como um ponto à parte. Isso porque é a partir do controle contábil e de custos que a Controladoria adquire **dados o suficiente para gerar informações econômicas que auxiliarão nas decisões** na etapa de Planejamento Estratégico.

Cabe a Controladoria, portanto, coletar informações contábeis sobre o negócio e registrá-las. Ao lado que, em relação aos custos, a Controladoria tenha mapeado todos, pois auxiliarão em questões estratégicas. É papel da Controladoria **assegurar o controle de custos por**

**área para acompanhar eventual desalinhamento** em relação ao desempenho esperado. Outras funções são:

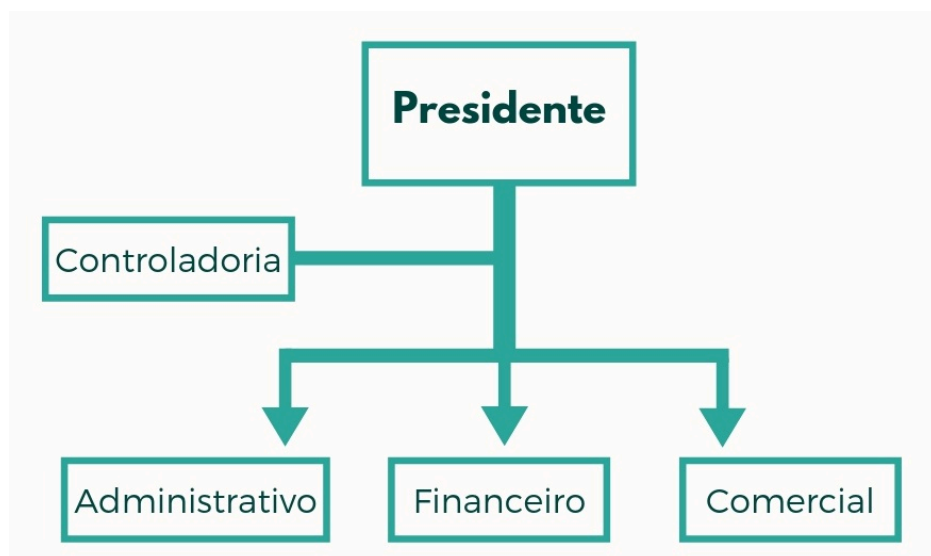
Parâmetros de controle de qualidade e monitoramento;  
Acompanhamento dos resultados e identificação de possíveis desvios;  
Simulação de cenários.



## Como é a estrutura da Controladoria nas empresas?

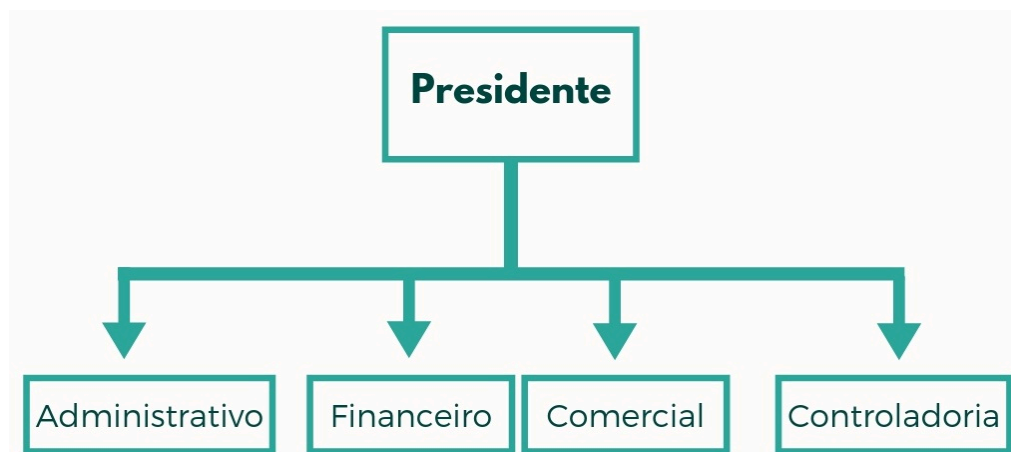
Cada empresa pode adaptar a área de Controladoria e sua estrutura conforme necessidade. Contudo, é preciso entender a importância de uma área bem estruturada. Pois é a partir dessa estrutura organizacional que o gestor saberá suas funções, a quem responder e sua autoridade.

A Controladoria **pode trabalhar em diversas vertentes dentro de uma empresa** e, portanto, não há consenso referente à sua estrutura. Ela pode, por exemplo, servir como apoio estratégico à presidência na seguinte estrutura organizacional:



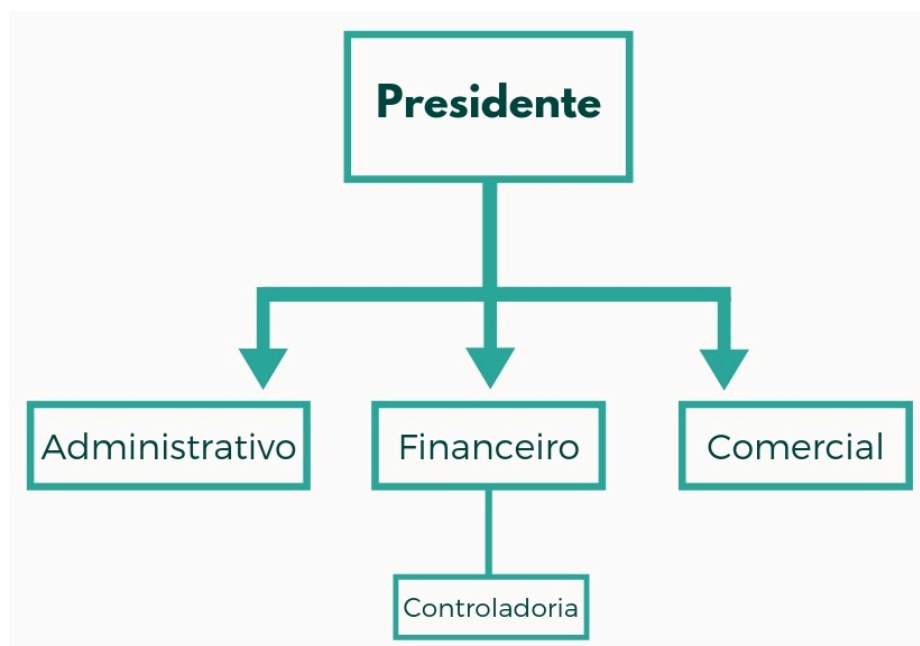
Estrutura adaptada do artigo científico produzido por Coelho, Lunkes e Machado (2012).

Mas pode, por outro lado, tomar uma posição decisiva e ao mesmo estratégica. Dessa forma, estaria estruturada da seguinte maneira:



Estrutura adaptada do artigo científico produzido por Coelho, Lunkes e Machado (2012).

Em uma terceira opção, a Controladoria é subordinada à área financeira da empresa; esse é o modelo mais comum entre as empresas brasileiras. A área acabaria tornando-se mais restrita às ações financeiras e contábeis, e o Controller responderia diretamente ao CFO. A estrutura seria da seguinte forma:



Estrutura adaptada do artigo científico produzido por Coelho, Lunkes e Machado (2012).

É comum no Brasil que a Controladoria não seja uma área da alta administração dentro das empresas, por mais que seja decisiva nas tomadas de decisões trazendo dados importantes e informações que fazem diferença. Independente da estrutura, é certo que a área de Controladoria necessita de um gestor para ela, o chamado Controller.

## Controller: o profissional à frente da Controladoria

Controller ou Controlador é o **responsável por toda a área de Controladoria**. É o gestor que, dependendo da estrutura, responde diretamente à alta administração ou especificamente ao Financeiro. Contudo, é o profissional que conduz os planejamentos necessários: ou seja, é sua função gerir o Orçamento Empresarial.

Entre suas funções estão:

- Extrair e consolidar informações das outras áreas da empresa;
  - Construir o Planejamento Orçamentário;
  - Controle administrativo global da organização;
  - Relatórios de desempenho para tomadas de decisões administrativas e contábeis;
  - Acompanhar o planejado x realizado conforme o objetivo da empresa;
  - Montar simulações de cenários.
- O Controller tem em sua responsabilidade todo controle orçamentário, planejamento,



estrutura de dados e informação para tomadas de decisão. A área, assim como o Controller, trabalha continuamente ao lado da diretoria e de outras áreas, seja auxiliando com informações relevantes nas decisões estratégicas ou coletando dados para construção do Planejamento Orçamentário.

Aliás, um dos pontos fortes do Controller, segundo Juliana Rossi no Controller Cast #23 - Planejamento e Orçamento de Marketing, é ser resiliente ao ponto de poder caminhar em todas as áreas, entendendo suas necessidades e trabalhando ao seu lado como parceiro.

A fala da Juliana sobre dicas para controladoria e a importância da parceria entre áreas começa no minuto 25:20. Vale a pena ouvir.

## Importância da Controladoria nas empresas

A Controladoria é importante porque **otimiza o processo decisório da diretoria**, tornando a gestão e planejamento estratégico mais ágil e eficiente. Torna ágil, também, o **processo organizacional da empresa**, coletando informações que auxiliam gestores em seus planejamentos e no alcance do objetivo da empresa.

Portanto, o objetivo da Controladoria, no fim, nada mais é que **auxiliar que todas as áreas tenham um bom desempenho na direção correta para alcançar o objetivo econômico-financeiro definido pela empresa**. É, também, o centro de dados e informações seguras e precisas referente ao negócio.

Ao mesmo tempo, **controla os custos, gastos e investimentos** para garantir que nada saia do planejado. Além disso, é importante (e essencial) no monitoramento e acompanhamento dos resultados, prezando pelo alcance da meta principal e integração das áreas.

## Concluindo

A Controladoria é uma garantia de que a empresa está no **caminho certo para seu objetivo**, otimizando resultados, sendo eficiente e tendo um bom desempenho de todas as áreas de forma administrativa e econômica. Um trabalho bem feito da Controladoria é quando a área consegue **construir uma boa estrutura organizacional, com critérios eficazes de controle e qualidade**.

Também é uma fonte rica de informações sobre a empresa e suas áreas, sendo capaz de montar o Planejamento Orçamentário ideal para a empresa, considerando as necessidades

da área e objetivo central.



## [E-BOOKS]

### Guia prático do Orçamento Empresarial

O passo a passo para implantação do Planejamento Financeiro e Acompanhamento Orçamentário em sua empresa!

Baixe Gratuitamente

Precisando planejar o resultado financeiro da sua empresa? Conheça nossas soluções!

Quero falar com um especialista!