

A relevância do controller no planejamento estratégico de uma empresa

The relevance of the controller in the strategic planning of a company

La relevancia del controller en la planificación estratégica de una empresa

Recebido: 02/05/2022 | Revisado: 25/06/2022 | Aceito: 30/06/2022 | Publicado: 08/07/2022

Ligia Sabrina Monteiro Martins

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9075-859X>

Universidade Federal do Amazonas, Brasil

E-mail: ligiasmm@gmail.com

Adenes Alves Teixeira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-1914>

Universidade Federal do Amazonas, Brasil

E-mail: Professoradenes@hotmail.com

Ires Paula de Andrade Miranda

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0414-2183>

Universidade Federal do Amazonas, Brasil

E-mail: Iresandrade54@gmail.com

Resumo

O controller é responsável por fornecer informações econômicas, financeiras e gerenciais da organização na área de controladoria. Além de dominar essas áreas, é preciso estar atento às mudanças externas que a organização pode sofrer, visando garantir que as informações sejam oportunas e relevantes, ainda capaz de visualizar os possíveis mercados em que a organização está localizada risco. O objetivo geral deste trabalho é analisar a relevância do controller no planejamento estratégico de uma empresa. A metodologia do trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, foram acessadas as seguintes bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SCIELO); Portal Periódicos CAPES, Repositório da UFAM/UEA e Google Scholar. A função do controller é importante para apoiar e orientar a tomada de decisões, e ele ajuda a empresa a encontrar novas alternativas que podem impactar positivamente os resultados. Na questão da avaliação de resultados, a contribuição do controller é essencial, ele tem uma visão mais ampla, porque ele é qualificado, pelo seu profissionalismo, o controller deve dar muitas contribuições para a gestão da empresa. Diante de todas as exposições, concluiu-se que uma empresa que emprega o controller em seu processo de gestão é benéfica na avaliação de seus resultados econômicos para atingir seus objetivos e garantir a perenidade da empresa no mercado.

Palavras-chave: Controller; Planejamento estratégico; Controladoria; Contabilidade; Gestão.

Abstract

The controller is responsible for providing the organization's economic, financial and managerial information in the area of controllership. In addition to mastering these areas, it is necessary to be aware of the external changes that the organization may undergo, in order to ensure that the information is timely and relevant, still able to visualize the possible markets in which the organization is located at risk. The general objective of this work is to analyze the relevance of the controller in the strategic planning of a company. The methodology of the work is a bibliographical research, the following databases were accessed: Scientific Electronic Library Online (SCIELO); CAPES Periodicals Portal, UFAM/UEA Repository and Google Scholar. The controller's role is important to support and guide decision-making, and he or she helps the company to find new alternatives that can positively impact the results. In terms of evaluating results, the controller's contribution is essential, he has a broader view, because he is qualified, due to his professionalism, the controller must make many contributions to the management of the company. In view of all the exposures, it is concluded that a company that employs the controller in its management process is beneficial in the evaluation of its economic results to achieve its objectives and guarantee the company's perpetuity in the market.

Keywords: Controller; Strategic planning; Controllership; Accounting; Management.

Resumen

El controlador es responsable de proporcionar la información económica, financiera y gerencial de la organización en el área de la contraloría. Además de dominar estas áreas, es necesario estar atento a los cambios externos que puede sufrir la organización, con el fin de asegurar que la información sea oportuna y relevante, aún pudiendo visualizar los posibles mercados en los que se encuentra la organización en riesgo. El objetivo general de este trabajo es analizar la relevancia del controller en la planificación estratégica de una empresa. La metodología del trabajo es una investigación bibliográfica, se accedió a las siguientes bases de datos: Scientific Electronic Library Online (SCIELO); Portal de Revistas CAPES, Repositorio UFAM/UEA y Google Scholar. El rol del controller es importante para apoyar y orientar la toma de decisiones, y ayuda a la empresa a encontrar nuevas alternativas que puedan impactar positivamente en los resultados. En cuanto a la evaluación de resultados, el aporte del controlador es fundamental, tiene una visión más

amplia, porque está calificado, por su profesionalismo, el controlador debe hacer muchos aportes a la gestión de la empresa. En vista de todas las exposiciones, se concluyó que una empresa que emplea al controlador en su proceso de gestión es beneficiosa en la evaluación de sus resultados económicos para lograr sus objetivos y garantizar la perpetuidad de la empresa en el mercado.

Palabras clave: Controlador; Planificación estratégica; Controlling; Contabilidad; Gestión.

1. Introdução

Nas últimas décadas, o cenário organizacional global, especialmente no Brasil, passou por uma grande mudança devido ao crescimento da economia. Para acompanhar essa mudança, é necessário acompanhar as tendências do mercado e, para sobreviver, as organizações são obrigadas a tomar decisões mais rápidas e precisas.

A importância desta ferramenta para a empresa, demonstra a qualidade das funções operacionais, garantindo a continuidade da organização, encontrando dados que contribuam para tomadas de decisão eficazes e o fato de ser formada por múltiplas áreas do conhecimento, facilita a gestão da informação, verificando-se que o controle tem importância na entidade.

Hoje, as responsabilidades contábeis e de controle aumentaram, as transações de dados se expandiram e as operações estão revolucionando a visão do controle organizacional. Por isso, as empresas multinacionais decidiram trazer sua experiência do exterior para as empresas do Brasil.

Há de se considerar que o controller é responsável por fornecer informações econômicas, financeiras e gerenciais da organização na área de controladoria. Além de dominar essas áreas, é preciso estar atento às mudanças externas que a organização pode sofrer, visando garantir que as informações sejam oportunas e relevantes, ainda capaz de visualizar os possíveis mercados em que a organização está localizada e os riscos (Monteiro et al., 2015).

Diante disso, frente a este contexto, o controller passou a ter um papel muito importante na organização, além de ser responsável por fornecer informações aos tomadores de decisões, também trabalha com gestores de outras áreas da empresa onde contribuí para treinar, influenciar e orientar a todos para atingir os objetivos da empresa, seus resultados operacionais bem planejados. Dessa forma temos a seguinte questão norteadora da pesquisa: Qual a relevância do controller no planejamento estratégico de uma empresa?

O objetivo geral deste trabalho é analisar a relevância do controller no planejamento estratégico de uma empresa. E os objetivos específicos delineados são eles: apresentar os principais aspectos e conceitos da controladoria, demonstrar atuação do Controller na organização, analisar a relevância do controller no planejamento estratégico de uma empresa.

2. Metodologia

O trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Segundo Kocher (2016), a pesquisa bibliográfica é uma modalidade de pesquisa desenvolvida a partir de documentos de domínio científico tais como livros, periódicos, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos, tese e dissertações.

Foram acessadas as seguintes bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SCIELO); Portal Periódicos CAPES, Repositório da UFAM/UEA e Google Scholar, as quais permitiram busca simultânea nas principais fontes nacionais e internacionais. Foram utilizados os artigos e estudos científicos disponibilizados na íntegra.

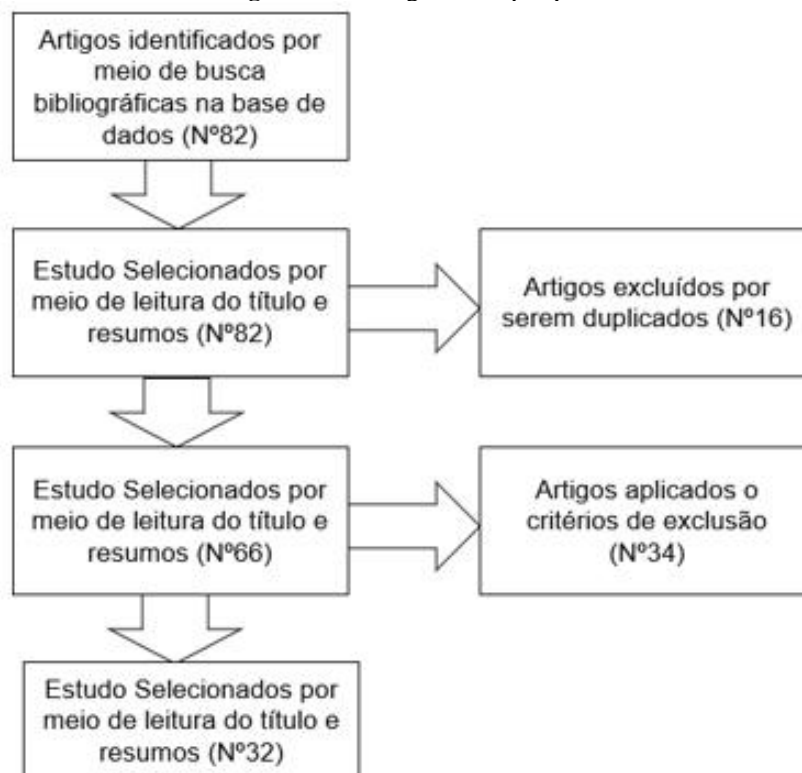
Na pesquisa foram utilizados os seguintes critérios de exclusão: Estudos que apenas tinham sido disponibilizados resumos; Idiomas diferentes do inglês e português; títulos de artigo que não condizem com descritores; Texto sem elementos relevantes. Quanto aos critérios de inclusão foram utilizados os seguintes: o arquivo do artigo na íntegra publicados em português e inglês; publicações no período de 2010 a 2021; títulos em referência aos descritores.

A investigação da literatura foi realizada por meio das seguintes palavras chave: Controller; Planejamento estratégico, Controladoria, Contabilidade, Gestão.

Após a coleta dos dados, foi feita a leitura de todo material, as principais informações foram compiladas. Posteriormente foi realizada uma análise descritiva das mesmas buscando estabelecer uma compreensão e ampliação do conhecimento sobre o tema pesquisado. Os dados coletados durante a realização deste estudo foram tabulados em planilhas do programa Microsoft Excel para que pudessem ser analisados.

O total de artigos científicos consultados para a realização dos objetivos propostos na presente pesquisa na revisão sistemática foram realizados com 82 artigos, descartados 50 artigos, e utilizados 32 artigos publicados a partir do ano 2010 ao ano de 2021, os quais tratavam do tema desenvolvido no artigo.

Figura 1 - Fluxograma da pesquisa.



Fonte: Autores (2022).

3. Resultados e Discussão

Para a presente seção foram usados 10 artigos conforme apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Artigos.

Ano	Autor	Tema	Metodologia	Resultados
2019	Alves, R. L., & Macêdo, M. E. C.	O Papel do Controller no Planejamento Estratégico de uma Empresa	Pesquisa Descritiva	O controller deve ter uma compreensão muito ampla do mercado, do ambiente externo e dos produtos e os efeitos que podem ocorrer dentro da entidade para se envolver nessas ações.
2017	Costa, L. M. D.	O papel do controller na gestão estratégica de uma empresa	Pesquisa Exploratória	O papel do controller representa uma vantagem competitiva, pois dá sentido aos planos estabelecidos por meio do controle operacional dos objetivos propostos. Com o volume de informações que trafegam em ritmo cada vez maior a cada dia, esses profissionais contribuem para que a organização torne os processos mais ágeis e eficientes.
2012	Araújo, V. B.	O papel do controller e da controladoria no desenvolvimento do planejamento estratégico: estudo de caso em uma indústria de embalagens no sul de SC	Estudo de caso	Os controllers aparecem como sujeitos funcionários diretamente ligados à alta administração, selecionando e filtrando as informações fornecidas pelos departamentos para auxiliar a tomada de decisões.
2016	Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Alexandre, K.	Funções da controladoria: Um estudo sobre a percepção dos gestores e do controller em uma empresa de tecnologia	Pesquisa Qualitativa	Ela demanda e utiliza informações das mesmas no mesmo tempo em que os apoia com orientação e aconselhamento, mantendo um fluxo contínuo de interação.
2013	Vargas, A. J. D., & Beuren, I. M.	O envolvimento do controller no processo de gestão: um estudo em empresas brasileiras.	Pesquisa Descritiva	Os resultados da pesquisa mostram que os controllers estão mais envolvidos na tomada de decisões operacionais, fornecendo informações, análises e recomendando ações para atingir as metas.
2013	Leal, E. A., & do Nascimento Botinha, C. T.	Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar.	Pesquisa Exploratória	Foi observado que o controller executa a atividade em um processo um sucessor, trazendo segurança e confiança a quem passou, bem como aos demais acionistas da organização, para garantir a continuidade da empresa.
2011	Maciel, L. F., & Lima, R. A.	O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil.	Pesquisa bibliográfica	Concluiu-se também que as atitudes necessárias para um bom controller devem estar relacionadas ao seu comportamento social, que envolve aspectos éticos da sua personalidade. Deve ser um facilitador de regiões, departamentos e pessoas e, portanto, deve criar um espírito de cooperação; suas atividades devem ser conduzidas de maneira informal, portanto, seu desempenho é fortemente influenciado pela capacidade de persuadir do indivíduo, e também deve atuar como facilitador em todos os momentos responsivo, proativo e saber liderar.
2016	Pletsch, C. S., da Silva, A., & Lavarda, C. E. F.	Conteúdo da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho	Pesquisa Descritiva	Nos resultados o controller no planejamento estratégico deve fornecer, relatórios, controle, gestão de custos, orçamento, análise financeira e contábil, planejamento, pesquisa e direção de projetos, controles internos, rotinas financeiras, legislação societária e tributária, rotinas contábeis, A elaboração de demonstrações financeiras, sistemas de informação e normas internacionais são funções exigidas pela carreira do Controlador.
2020	Vieira, G. D. O.	O perfil desejado do controller pelas empresas do mercado brasileiro	Pesquisa Descritiva	As principais responsabilidades relacionadas ao trabalho são realizar Controle interno geração e preservação de valor por meio da implementação e operação de políticas, sistemas, processos e procedimentos de gerenciamento de risco – e implementação da estratégia financeira da entidade, identificando possíveis estratégias que maximizem o valor da entidade, alocando recursos e selecionando opções para atingir os objetivos Implementação e monitoramento da estratégia estabeleça-se.
2018	Israel, S. M. B., & de Vasconcelos, G.	As características do Controller e da Controladoria atual ambiente organizacional.	Pesquisa bibliográfica	O controller foram inicialmente vistos como profissionais que gerenciam informações contábeis e financeiras, relatórios analíticos e compartilham informações de resultados e, ao longo dos anos, afetados pela evolução do mercado, funções relacionadas à diversidade, para o controller, faz dele um profissional diferenciado responsável por gerar informações para subsidiar planejamento estratégico da organização.

Fonte: Autores (2022).

3.1 Controller

No atual panorama, as empresas estão procurando profissionais especializados na área para uma gestão mais objetiva, menos entusiasmada e mais crítica, por isso o papel do controller dentro da empresa é colocá-la de volta nos trilhos, e seu papel é fundamental para o redirecionamento da organização, quebrando muitos paradigmas que ainda existem neste tipo de empresa (Pletsch et al., 2016).

No dizer de Guedert e Fernandes (2016), as funções e atribuições do Controller variam de empresa para empresa e, dependendo do porte e da estrutura organizacional, podem ser encontrados em diferentes níveis de gestão e podem atuar de diversas formas. Sua atribuição é semelhante à dos contadores gerais e é responsável por gerar o conteúdo das informações, sendo responsável pelas seguintes áreas:

- a) Contabilidade geral: escrituração e relatórios;
- b) Contabilidade de custos: apuração de custos;
- c) Contabilidade fiscal: cumprimento de obrigações; e
- d) Contabilidade patrimonial: registro e controle.

Para Alves e Macedo (2019), a função do controller deve ser desempenhada por profissionais com larga experiência no setor financeiro. O profissional também deve conhecer todas as filiais da agência e manter um bom relacionamento com os demais que gerenciam outras áreas, pois sua atuação está intimamente relacionada à coleta de informações.

Segundo o método acima, podemos dizer que o controller possui uma ampla gama de comportamentos na organização, com múltiplas responsabilidades e funções. Desta forma, passamos a destacar a principal forma de ação do controlador. O cumprimento das regras estabelecidas pela agência é monitorado pelo controlador.

De acordo com Callado e Amorim (2017), o controller tem um papel de grande destaque na organização e é responsável por verificar, acompanhar e analisar todas as questões orçamentárias, além de estar envolvido nas questões de contrato, produção, matéria-prima e recursos humanos. Passamos a demonstrar a importância dos Controllers nos setores de finanças, administração tributária, contabilidade, planejamento estratégico e tecnologia da informação, cujas funções estão detalhadas a seguir.

Planejamento: elaboração de orçamentos, análises de custos, interpretação das tendências e perspectivas econômicas, sugestão de preços, estudos de mercado e balanços projetados. 2) Finanças: planejamento financeiro, administração do fluxo de caixa, administração dos recursos financeiros. 2) Desenvolvimento e implementação de sistemas. 3) Auditoria interna: plano de auditoria interna (Mazier et al., 2020, p.5-6).

Os requisitos ocupacionais dos controllers atuais têm os seguintes aspectos: capacidade de comunicação, visão de futuro, atenção, capacidade de compreensão, equilíbrio na tomada de decisões, liderança, persuasão, cooperação, ética, etc. de outros (Maciel & Lima, 2011). A principal característica é a comunicação, pois uma de suas principais funções é auxiliar na tomada de decisões, fornecendo dados, relatórios e recomendações na busca incessante da eficácia e eficiência sob o foco das atividades de planejamento, execução e controle.

Os profissionais devem possuir os requisitos para poder elaborar o planejamento financeiro, elaborar relatórios gerenciais para subsidiar a tomada de decisão, revisar e implementar processos e controles; controlar, analisar e consolidar relatórios financeiros mensais; coordenar o planejamento estratégico, construir cenários econômicos e analisar a competitividade; viabilidade.

Para Amorim et al. (2018), esses profissionais precisam estar constantemente atento às práticas de negócios internacionais, controle orçamentário, planejamento estratégico, além de ser um profissional de fácil relacionamento e muito bom em vender suas ideias e conceitos. Necessita possuir uma perspectiva proativa e prospectiva, preparar relatórios o mais rápido possível, gerar informações atualizadas e confiáveis, insistir na pesquisa analítica sobre determinados assuntos, então para

forçar uma tomada de decisões, mas também será capaz de manter as questões vivas até que uma decisão seja realmente tomada e fazer com que a pessoa responsável tenha um entendimento correto.

Para isso é necessário imparcialidade nas críticas e comentários, avaliando o desempenho de outros departamentos e executivos da organização, e capacidade de comercializar suas ideias, não apenas impor opiniões. Possuir uma visão econômica proativa e futura para antecipar problemas com entidades, fazer recomendações para melhorar os resultados econômicos, analisar o desempenho e os resultados passados para tomar medidas na melhoria dos processos. Quanto as habilidades: Analisar, redigir relatórios em linguagem de fácil compreensão, principalmente relatórios numéricos, e formar diagnósticos, a partir de informações cruzadas com base em estatísticas, sempre comparar resultados concluídos e planejados (Ferreira et al., 2011).

Com relação ao Monitoramento, possuir desempenho departamental para exigir resultados e ações na melhoria dos resultados econômicos. Ser persuasivo para persuadir os gerentes a usar suas recomendações no sentido de torná-las mais eficazes desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais, deve haver uma base para sua conduta profissional absolutamente aceita e valores morais socialmente aceitos.

3.2 Controladoria

A controladoria tem origem na evolução da organização e requer técnicas de gestão adequadas ao mercado. Da mesma forma a controladoria se responsabiliza por meio de demonstrações financeiras e controles internos, oferece suporte aos administradores com informações necessárias ao controle de gestão, estratégia e planejamento de decisões (Ferreira et al., 2014).

Para Santos (2012), a controladoria é uma área que permite e estimula os administradores a padronizar e aprimorar as operações. É papel da controladoria, administrar a primazia e as funções de todos os setores, alcançando transparência de resultados por meio da ética e da legislação vigente. Além disso, monitora e analisa o desenho, execução e controle de despesas e receitas, protegendo a gestão de ativos.

No dizer Souza e Bornielli (2012), define a controladoria como o departamento que justifica toda a crença. Da mesma forma, funciona para centralizar o objetivo da entidade e de manter e aumentar os lucros diante de uma série de divisões produtivas e administrativas. Portanto, a controladoria é essencial para que os gestores entendam as fraquezas e capacidades da empresa e, assim, obter uma vantagem competitiva.

Considerando a continuidade das divisões, os objetivos da controladoria são baseados no conceito de entidades. Aperfeiçoando o sistema de informações gerenciais, ele é estruturado de acordo com as características de cada ramo e a escala do empreendimento. No contexto da gestão empresarial, a análise do desempenho e do valor de uma organização é muito importante como técnica utilizada para evitar o impasse financeiro.

No entendimento de Barreto (2017), o objetivo da controladoria é gerenciar um sistema de informação capaz de disseminar o conhecimento na empresa. Através da intervenção de integração de hardware e software, pretende-se medir e observar a evolução efetiva do desempenho, de forma a controlar o rendimento atual como método de análise, e aspirar ao funcionamento sustentável do empreendimento.

A controladoria é um departamento de conhecimento humano cuja tarefa é estabelecer a eficácia organizacional da empresa e garantir a conformidade dos dados. Intervir nas decisões dos gestores com elementos precisos e competentes, além de auxiliar na identificação de informações perante os sócios ou gestores.

Em suma, uma empresa constrói um compromisso com a sociedade, e a controladoria designa sua missão de comunicar os princípios, crenças e valores da empresa e preservá-los com os demais colaboradores. Desta forma, o diagnóstico de recursos através de um conjunto de informações e controles, maximizando o fluxo, controle e desenvolvimento dos bens e serviços fornecidos, planejando e executando o crescimento econômico.

3.3 Planejamento estratégico

Outra ferramenta de bastante importância da controladoria é o planejamento estratégico, que vem ganhando notoriedade no mundo organizacional considerando cenários empresariais complexos. As empresas formulam metas e objetivos de longo prazo por meio do planejamento estratégico, e contam com o controller para orientar a melhor estratégia de gestão, para que a empresa possa competir com os concorrentes, de modo a atingir as metas e objetivos propostos no planejamento estratégico.

Para Padoveze (2010), o planejamento estratégico é caracterizado como a etapa inicial do processo de gestão em que uma empresa desenvolve e reformula sua estratégia de negócios com base em uma visão específica de futuro. Durante o processo de planejamento, a controladoria é o principal responsável por otimizar os resultados e coordenar os orçamentos dos diversos departamentos da empresa.

A controladoria permite aos gestores traçar metas e objetivos para o futuro da empresa por meio das informações contidas nas demonstrações financeiras. Para isso, a controladoria detalha as atividades que devem ser realizadas pelos diferentes departamentos, observando quais recursos humanos, técnicos, produtivos, financeiros, etc., são necessários a curto, médio e longo prazo para alcançar a rentabilidade desejada da empresa e manter-se como uma empresa própria. A gestão é percebida como uma empresa transparente, retendo potenciais parceiros (Oliveira et al., 2021).

Nesse prisma, os objetivos estratégicos são os desafios que uma empresa ou instituição deve superar para implementar sua estratégia. Os objetivos estratégicos são resultados quantitativos e qualitativos (críticos para a sobrevivência) que uma empresa deve alcançar em um determinado período como efeito da estratégia escolhida. Os objetivos estratégicos e a forma como as pessoas são gerenciadas podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que facilitam e incentivam o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e capacidades com as necessidades organizacionais (Souza & Borinelli, 2012).

3.4 Controladoria no planejamento estratégico

O planejamento é a mais fundamental de todas as funções gerenciais, e as habilidades para desempenhar essa função determinam o sucesso de todas as operações e podem ser definidas como um processo de reflexão antes da ação, visando à ação e assim olhando para o futuro (Santos, 2012).

No dizer de Teixeira et al. (2015), no planejamento estratégico, o controller é responsável por assessorar os principais executivos e demais gestores na definição da estratégia, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No entanto, neste caso, considerar o controle estratégico acima de tudo significa a necessidade de planejamento estratégico, que exige que o controller possua informações e um alto grau de sensibilidade para identificar corretamente as ameaças e oportunidades emergentes. A qualquer hora, a qualquer momento em um ambiente de negócios.

Abaixo está um esquema em hierarquia de várias atividades de planejamento e controle realizadas por uma organização.

Quadro 2 - Planejamento estratégico e Controladoria.

Planejamento estratégico	O processo para identificar objetivos, mudanças nesses objetivos, os recursos para atingir esses objetivos e as políticas que regem a aquisição, uso e descarte desses recursos.
Controle gerencial	O processo pelo qual os gerentes adquirem e usam recursos de forma eficaz e eficiente para atingir os objetivos organizacionais.
Controle operacional	O processo de garantir que tarefas específicas sejam executadas de forma eficaz e eficiente.

Fonte: Gomes *et al.* (2014).

Diante dessas informações, podemos concluir que o sistema hierárquico de uma empresa aliado aos processos de gestão é essencial para que a controladoria obtenha um desenvolvimento gerencial viável para a organização. Dessa forma, a empresa passa a ter um processo de atualização e modificação de elementos e informações para ter uma representação precisa no resultado final da empresa; onde os elementos ou partes interagem e se ajustam adequadamente, ou seja, em um sistema em que nenhuma parte dele produz bom desempenho quando as partes não são bem estruturadas no sistema como um todo não haverá bom desempenho.

3.5 Controladoria no planejamento estratégico

Perante a conjuntura socioeconômica contemporânea e a competitividade de cada segmento de mercado, as empresas estão cada vez mais sujeitas a estudos de mercado e acompanhamento. O objetivo de levar produtos de qualidade ao consumidor final a um preço justo, por meio do qual as empresas estejam cada vez mais dispostas a buscar inovações, melhores estruturas, novas tecnologias e conquistar mais vantagem competitiva, tornando-as um desafio para garantir continuar em seu campo de ação (Crepaldi, 2017).

Ainda de acordo com Crepaldi (2017), a controladoria torna-se importante dentro de uma organização, pois requer um domínio que integre informações de custos, contabilidade e impostos para prever as condições globais. Algumas das ferramentas utilizadas para isso são o controle dos custos diretos e indiretos dos produtos e as constantes oscilações das taxas de câmbio, como forma de monitorar os custos internos e externos dos produtos e serviços, coletando dados que serão traduzidos em informações precisas. Além disso, auxiliar a gerência a ampliar sua visão da produtividade departamental, resultando em melhor desempenho do negócio, oferecendo outra vantagem competitiva.

A controladoria também existe no processo de criação de valor de acordo com Assaf Neto (2017), a criação de valor de uma empresa é formada por uma combinação de diversos fatores e estratégias que são acionados pela empresa, como giro de investimentos, planejamento tributário, margens de lucro e desempenho operacional, retorno do investimento, estrutura de capital e outros direcionadores de valor.

Essas medidas devem ser identificadas e avaliadas dentro do gerente de operações responsável. As empresas que demonstrarem criação de valor beneficiarão não apenas seus acionistas, mas todos os demais agentes intervenientes (stakeholders), evidência de que o valor do acionista é gerado quando os benefícios são declarados a todos os agentes relevantes. Os funcionários tendem a buscar mais oportunidades de desenvolvimento de carreira e remuneração mais alta; fornecedores e credores ganham clientes mais estáveis, capazes de fornecer maior garantia de continuidade; os consumidores da empresa (clientes) também se beneficiam de produtos e serviços de maior qualidade, que são ditados por mais investimento capitais, etc.

Como caracterizam Kaercher e Luz (2016), o controle faz parte de todo o gerenciamento de riscos do projeto. A área está inserida em campo para dar transparência aos gestores e acionistas na avaliação das ações de gestão e na estimativa de impacto econômico. Assim, maximizando o patrimônio e facilitando o alcance das metas de crescimento e rentabilidade, como também a gestão sinaliza investimentos, contratos e parcerias, riscos corporativos de competitividade no mercado e intervenções de negociação entre fornecedores e clientes. A gestão de riscos é delineada por meio de arranjos nos níveis estratégico, operacional, de comunicação e de compliance.

Na concepção de Nascimento e Reginato (2015), a controladoria é um setor que está no centro da empresa desde o início da atividade econômica. Assim, a cada avanço do ciclo da empresa, ressalta-se o índice de importância dessa área na estrutura organizacional da empresa, pois a cada expansão do patrimônio e do capital da empresa, a legislação impõe novas obrigações, bem como suas próprias. Nos processos internos, indicam a necessidade de novos controles, e o departamento responsável por realizar essas ações é o controle. Abrange o escopo da gestão através da coordenação e supervisão do planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

3.6 Controladoria no planejamento estratégico

Na concepção de Vargas e Beuren (2013), geralmente o controller é o provedor das informações, analisando os dados coletados e fornecendo aos gestores uma base consistente para apoiar suas decisões. O fornecimento de informações pode ser visto como parte da tomada de decisão e, portanto, como parte dos resultados alcançados. Dessa forma, o controller é designado como provedor de informações econômicas e financeiras destinadas a melhorar a eficiência e eficácia dos processos de gestão e proteger os interesses da organização.

Para Araújo (2012), a principal característica do processo de gestão é a necessidade de tomada de decisão, porque tomar decisões em todas as etapas é parte importante do processo como: no planejamento estratégico, no planejamento tático, no planejamento operacional, na programação, na execução e no controle. Dessa forma, o controller deve participar do processo decisório informando o planejamento e o controle, cuja missão é otimizar os resultados econômicos da empresa.

De acordo com Alves e Macedo (2019), um profissional generalista com experiência em finanças, contabilidade e administração é responsável pelo planejamento de curto e longo prazo da empresa. O controller é um profissional que tem o papel de desempenhar as funções gerenciais, econômicas e financeiras da entidade, fornecendo aos usuários e gestores informações relevantes e confiáveis.

Corroborando com esta ideia, Israel e Vasconcelos (2018), enfatizam que a função do controller é ampla e pode variar de acordo com o porte da empresa, mas ressaltam que o profissional deve ter amplo conhecimento das atividades organizacionais para que possa alavancar seu próprio desempenho e prever cenários que incluam a organização.

Segundo Callado e Amorin (2017), o papel do controller é multidisciplinar e muito importante nas organizações atuais, onde exige atenção ao detalhe e alta qualidade dos serviços prestados. É essencial, conhecer as habilidades necessárias para este profissional pode ajudá-lo a aprender mais sobre o campo da gestão organizacional.

Leal e Botinha (2013), apontam que a função do controller é importante para apoiar e orientar a tomada de decisões, e ele ajuda a empresa a encontrar novas alternativas que podem impactar positivamente os resultados. Na questão da avaliação de resultados, a contribuição do controller é essencial, ele tem uma visão mais ampla, porque é qualificado, pelo seu profissionalismo e deve oferecer muitas contribuições para a gestão da empresa.

Segundo Costa (2017), o papel do controller é assessorar a administração da empresa e fornecer as informações necessárias para facilitar a tomada de decisões. Concluiu-se no presente trabalho que, diante das informações sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a presença de um controller em relação ao planejamento estratégico contribuiria significativamente para uma abordagem mais sólida na busca do sucesso da empresa e sua persistência no mercado.

Para Amorin et al., (2018), a controladoria ainda é uma área que está se desenvolvendo e confirmando suas responsabilidades e como se apresenta nas organizações modernas. Muitos estudos ainda identificam uma manifestação muito básica de controle, que atua no nível de controle interno e operacional. No entanto, poucos são os que conseguem identificar o papel do controller como um parceiro estratégico que atua efetivamente como um gestor que coleta, analisa e fornece informações ao topo da organização, que auxiliam na tomada de decisões estratégicas e organizacionais.

De acordo com Martins (2013), as organizações precisam cada vez mais de informações. Em tempos de grandes mudanças, o desafio é sobreviver no mercado, com o objetivo de prever as mudanças futuras e aproveitar as oportunidades, por isso é preciso analisar cenários, planejar, traçar metas e objetivar o seu futuro.

Com o tempo, o planejamento estratégico juntamente com o controller, serão essenciais e impulsionarão o sucesso de uma empresa. Coerente com essas instituições, a imagem do profissionalismo também se mostra importante, e os gestores precisam estar atentos às mudanças econômicas e políticas que ocorrem no cenário mundial e às oportunidades que surgem ao longo do caminho, pois tudo isso afeta a organização. Portanto, o controller trabalhará para fornecer informações fundamentais

para o planejamento estratégico da empresa para garantir que faça as correções necessárias em suas atividades quando necessário e alcance o melhor resultado possível (Rosa, 2018).

4. Considerações Finais

A Controladoria é um sistema de controle gerencial que utiliza tecnologia e experiência para estabelecer procedimentos de controle de planejamento, estratégico, administrativo e contábil. Este estudo contribui para outras pesquisas sobre atribuições, habilidades e percepções do controller relacionadas aos processos decisórios organizacionais. A centralização das informações no controle permite que esses profissionais participem ativamente das decisões operacionais e estratégicas da organização.

Ao olhar para todos os elementos apresentados neste trabalho, fica demonstrado que o papel do controller é manter o equilíbrio da organização, como atua em todos os departamentos e reúne informações para otimizar a tomada de decisões dos executivos de negócios. O gestor não pode exercer seu cargo sem o apoio do controller. No entanto, os fatos encontrados neste estudo sugerem que a presença desse profissional dentro da própria empresa representa um diferencial competitivo. Com a quantidade de informações se espalhando a um ritmo cada vez maior a cada dia, o controller oferece às organizações a oportunidade de tornar os processos de tomada de decisão mais ágeis e eficientes.

A função da controladoria, no suporte à entidade é fornecer dados e informações, planejar e orientar os planos de curto e longo prazo da entidade, prevenir erros e melhorar a eficácia da tomada de decisão por meio de sua atribuição. A necessidade de crescimento e especialização mostra que cada vez mais as empresas procuram profissionais que abranjam todo o conteúdo e informação para preencher a função de controller.

Em suma, o setor de Controladoria passa a ser um dos departamentos mais importantes da entidade, pois dele serão extraídas todas as informações que a empresa necessita, que são elaboradas, processadas e analisadas por profissionais qualificados e treinados - controllers. Diante de todas as exposições, conclui-se que uma empresa que emprega o controller em seu processo de gestão é benéfica na avaliação de seus resultados econômicos para atingir seus objetivos e garantir a perenidade da empresa no mercado.

Referências

- Alves, R. L., & Macêdo, M. E. C. (2019). O Papel do Controller no Planejamento Estratégico de uma Empresa. ID on line. *Revista de psicologia*, 13(43), 45-61.
- Amorim, T. N. G. F., de Lima Oliveira, A. R., Manzi, S. M. S., & Cabral, M. F. (2018). Perfil e competências do controller em empresas no Recife. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(3), 52-63.
- Araújo, V. B. (2012). O papel do controller e da controladoria no desenvolvimento do planejamento estratégico: estudo de caso em uma indústria de embalagens no sul de SC. 96f. Monografia (Especialista em Controladoria Estratégica) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma.
- Assaf Neto, A. (2017). *Matemática financeira: edição universitária*. São Paulo: Atlas.
- Barreto, M. D. G. P. (2017). *Controladoria na gestão*. Saraiva Educação SA.
- Callado, A. A. C., & Amorim, T. N. G. F. (2017). Competências da função de controller em hotéis de grande porte da região metropolitana do Recife. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(2), 57-73.
- Costa, L. M. D. O papel do controller na gestão estratégica de uma empresa. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Centro Universitário de Brasília, Brasília.
- Crepaldi, S. A. (2017). *Contabilidade Fiscal e Tributária*. Saraiva Educação SA.
- Ferreira, C. et al. O perfil profissional do Controller e as funções de Controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Ferreira, D., Silva, G. C., Libonati, J. J., & Miranda, L. C. (2014). O Perfil Profissional do Controller e as funções de controladoria: Um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho. *Global Journal of Management And Business Research*, 14(1), 44-57.
- Gomes, C. V., de Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 8(1), 34-50.

- Guedert, L. A., & Fernandes, M. (2016). A Importância do Controller nas Organizações. *UNILUS Ensino e Pesquisa*, 13(30), 314.
- Israel, S. M. B., & de Vasconcelos, G. (2018). As características do Controller e da Controladoria no atual ambiente organizacional. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, 5(2), 1-18.
- Kaercher, A. R., & da Luz, D. F. (2016). Gerenciamento de riscos: do ponto de vista da gestão da produção.
- Köche, J. C. (2016). Fundamentos de metodologia científica. Editora Vozes.
- Leal, E. A., & do Nascimento Botinha, C. T. (2013). Análise das atribuições e da participação do controller no processo sucessório em uma empresa familiar. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 11(2), 135-158.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Alexandre, K. (2016) (2016). Funções da controladoria: Um estudo sobre a percepção dos gestores e do controller em uma empresa de tecnologia. *Revista Espacios*, 37(3),
- Maciel, L. F., & Lima, R. A. (2011). O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil. *Anais do Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, São José dos Campos, SP, Brasil*, 11.
- Martins, F. (2017). Planejamento estratégico e a controladoria, unificação de propostas para controle e acompanhamento: um estudo de caso. 2017. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade de Caxias do Sul, 2013.
- Mazier, A. A., Ferreira, E. C., & dos Santos, K. R. (2020). O papel do controller na gestão das empresas. *Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática*, 7(1).
- Monteiro, E. L. M., TAGAMI, M., Costa, P. C., Gomes, A., Lameu, M. A., & Lima, I. G. (2015). A controladoria e o controller no processo de gestão organizacional. *Revista Gestão em foco*, 66-74.
- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2010). Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório. Atlas.
- Oliveira, B. M., Bastos, M. L. P., dos Santos, M. R. L., & de Oliveira, M. M. S. (2021). Controladoria como principal ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do Brasil. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 6(6), 86-116.
- Padoveze, C. L. (2010). Contabilidade gerencial. IESDE Brasil SA.
- Pletsch, C. S., da Silva, A., & Lavarda, C. E. F. (2016). Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. *Revista Pretexto*, 17(1), 118-133.
- Pletsch, C. S., da Silva, A., & Lavarda, C. E. F. (2016). Conteúdo da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. *Revista Pretexto*, 17(1), 118-133.
- Rosa, F.Z.d (2018). Controladoria enquanto pilar fundamental do planejamento estratégico empresarial. <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5548/Felipe%20Zimmer%20da%20Rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Santos, F. (2012). Controladoria. Clube de Autores.
- Souza, B. C., & Borinelli, M. L. (2012). Controladoria. Curitiba: IESDE Brasil.
- Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T., & Barreto, C. A. (2015). A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. *Revista eletrônica científica da FAESB*, 1(1).
- Vargas, A. J. D., & Beuren, I. M. (2013). O envolvimento do controller no processo de gestão: um estudo em empresas brasileiras. *ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting*, 5(3), 405-426.
- Vieira, G. D. O. (2020). O perfil desejado do controller pelas empresas do mercado brasileiro. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2020.