

Controladoria: Características e atividades desenvolvidas por um controller

Helton Luiz Fernandes de Paula (FASF) – E-mail: heltonfdepaula@hotmail.com

Jorge Soistak (FASF) – E-mail: jorgesoistak@hotmail.com

Resumo:

Na atualidade, diferentes ramificações da contabilidade ganham espaço, dentre elas destaca-se a gerencial que pode ser representada nas empresas pela controladoria. Com uma proposta ousada, tal atividade tem ganho espaço nas instituições, o que move interesse para pesquisas acadêmicas. Partindo-se dessa premissa, o presente estudo tem por objetivo analisar as principais características e a importância das atividades da controladoria dentro da organização de acordo com bases teóricas existentes. Para atender a esse objetivo apresenta-se as principais características do profissional que atua na controladoria e as principais atividades desenvolvidas pelo profissional da controladoria nas organizações, bem como verificou-se os pontos convergentes e divergentes entre os principais autores brasileiros sobre o tema. A partir da pesquisa bibliográfica qualitativa, percebe-se que a produção de bons resultados, a promoção de eficácia econômica, o levantamento de informações para tomada de decisão, o diálogo constante com outras áreas e as responsabilidades do campo foram sintetizados pelos autores como importantes atividades que estão relacionadas a controladoria, de modo que se reitera a relevância desta a partir do gerenciamento eficiente e da análise sistêmica de ações empresariais. No que tange às atividades, ainda se destaca que os autores enfatizam o funcionamento da instituição mediante controladoria, por meio da interdisciplinaridade, da comunicação entre setores e da facilidade no processo comunicativo.

Palavras-chave: Controladoria, Contabilidade, Dinâmica, Planejamento.

Controller department: Characteristics and activities developed by a controller professional

Abstract

At present, different branches of accounting gain space, among them the management that can be represented in the company by the controller. With a bold proposal, such activity has gained space in institutions, which moves interest for academic research. Based on this premise, the present study aims to analyze the main characteristics and importance of the activities of the controller within the organization according to existing theoretical bases. In order to meet this objective, we present the main characteristics of the professional that operates in the controlling area and the main activities developed by the professional of the controller in the organizations, as well as the convergent and divergent points between the main Brazilian authors. From qualitative bibliographic research, it is perceived that the production of good results, the promotion of economic efficiency, the gathering of information for decision-making, the constant dialogue with other areas and the responsibilities of the field were synthesized by the authors as important activities that are related to control, so that its relevance is reiterated from the efficient management and systemic analysis of corporate actions. Regarding the activities, it is still important to emphasize that the authors emphasize the functioning of the institution through control, through interdisciplinarity, communication between sectors and ease in the communicative process. **Keywords:** Controllershship. Accounting. Dynamics. Planning.

1. Introdução

As empresas necessitam de constante e permanente gerenciamento de suas atividades e para que o aprimoramento da gestão ocorra, significa que o gestor tem a necessidade de planejar, organizar, dirigir e controlar os diferentes recursos disponíveis na organização. Desse modo, a gestão empresarial necessita de procedimentos gerenciais que aproximem as informações geradas pela contabilidade com as decisões tomadas pela administração.

Partindo desse princípio, a controladoria passa a ter um papel estratégico nesse contexto, sendo da “responsabilidade da controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializavam-se em instrumentos disponibilizados” (CATELLI, 2013, p. 348).

Entende-se assim, que a Controladoria apoia a gestão e a tomada de decisões, na medida em que oferece dados consistentes para que os processos sejam amparados pelas boas práticas de gestão empresarial, para Padovezi (2016), a controladoria apresenta-se como uma área de importante apoio, no qual os objetivos principais concentram-se em promover maior mobilidade para as decisões, maior controle gerencial, e melhor acompanhamento da gestão da organização, por meio de diversos indicadores que envolvem liquidez, endividamento, operação de custos, despesas, produção, margens, resultados, entre outros.

Catelli (2013, p. 345) enfatiza que “a controladoria como ramo do conhecimento é que possibilitou a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construções dos sistemas de informações num contexto de Tecnologia de Gestão”. Assim, o investimento em tecnologia contribui substancialmente para a gestão, na medida em que faz com que as empresas sejam capazes de facilitar o trabalho da produção e fornecimento de dados para preparar a empresa a enfrentar um ambiente mercadológico cada vez mais competitivo e inovador.

Esses processos facilitam o trabalho do profissional *controller*, que é a pessoa dentro da Controladoria, responsável por analisar os dados e articulá-los com o processo de gestão, ajudando a equipe na tomada de decisões.

Entretanto, para Fiirst et. al. (2018), muitos gerentes e/ou funcionários são preparados e capazes de liderar com todos os processos relativos sistemicamente relacionados à gestão, o que requer a necessidade de uma controladoria estruturada e preparada para garantir que as decisões sejam tomadas com base em dados validados, afim de garantir boas práticas de gestão.

Desta forma, o estudo dessa pesquisa desenvolveu-se a partir do seguinte questionamento: Quais são as principais características e atividades da controladoria nas organizações segundo a base teórica?

O presente artigo justificou-se pela necessidade de compreender o papel da controladoria nos dias atuais, a partir do discurso teórico. Balestrin (2016) aponta que a situação tributária e econômica do país é delicada, visto que houve o rebaixamento estabelecido pela *Standard and Poors*, atribuindo menor confiabilidade nas instituições brasileiras em cumprir com seus pagamentos.

O aumento tributário, as reformas trabalhistas e da previdência e o nivelamento do preço de alguns produtos a partir do dólar, sem interferência governamental efetiva, completam esse cenário problemático.

Justifica-se também, a partir do viés de Balestrin (2016), que as empresas procuram modernizar-se buscam atualização constante em seus processos de trabalho, pois necessitam ser cada vez mais competitivas. Para isso, precisam de uma boa estrutura organizacional, envolve eficiência, produtividade e otimização de seus custos. Diante disso, surge a controladoria, órgão responsável por buscar informações e proporcionar as melhores alternativas para que os gestores tomem decisões para melhoria da organização.

Nas empresas, Balestrin (2016) enfatiza que o impacto econômico resulta no aumento de preços e diminuição do consumo, o que pode gerar desemprego e falências. Para evitar que tal problema afete significativamente a instituição, faz-se necessária a controladoria, é ela que efetua o controle das ações e decisões, baseada nos dados da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Balanço Patrimonial (BP) em uma análise ampla de mercado, baseada no diálogo entre Gestão e Contabilidade.

Para Padovezi (2016), a controladoria tem por objetivo monitorar a gestão empresarial, estabelecer diretrizes para a tomada de decisão, reunir diferentes conhecimentos empresariais e fazer com que a empresa seja avaliada adequadamente e periodicamente, provendo lucratividade e prevenindo-se de prejuízos ou gargalos.

Assim, para Braga (2017), é importante mostrar a importância de um profissional da controladoria, ou seja, que o *Controller* consegue facilmente identificar erros, fazer análises, organizar informações e monitorá-las para que seja cumprido o que foi determinado nas diretrizes para a excelência organizacional, da melhor forma possível para que alcance o lucro e o sucesso tão desejado, cabe ao *Controller* garantir a eficácia dos processos por meio de controles e planejamentos, com uma visão ampla. Portanto, *Controller* atua para que as atividades desempenhadas alcancem resultados maiores do que já tem, com o poder de persuasão e influência.

Para responder o problema da pesquisa, estabeleceu-se como objetivo geral: Analisar as principais características e a importância das atividades da controladoria dentro da organização de acordo com as bases teóricas existentes no Brasil. E os objetivos específicos, apresentar as principais características do profissional atuante na controladoria, verificar as principais atividades desenvolvidas pelo profissional da controladoria nas organizações e identificar os pontos convergentes e divergentes entre os principais autores brasileiros sobre controladoria.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Contabilidade Gerencial e Controladoria

As influências da contabilidade gerencial na controladoria são inúmeras, na visão de Nicolay e Neves (2016) a tomada de decisão dos gestores é mapeada pela controladoria, de modo que as informações por ela diagnosticadas podem ser de grande valia para elaboração de novas estratégias e formas de planejamento, desse modo, "a contabilidade gerencial permite identificar, analisar, mensurar e gerar relatórios sobre as movimentações econômicas de uma empresa." (NICOLAY & NEVES, 2016, p.60).

Padoveze (2016) complementa que o processo de controle deve ser mediado por um padrão de qualidade cuja validade se efetiva entre recursos orçamentais e de planejamento, a própria forma de controle é feita pela controladoria, cuja autonomia deve ser significativa para que o trabalho se realize da melhor maneira possível.

Dos Santos et al (2014) enfatizam a necessidade de ação da controladoria a partir das mudanças no status competitivo das instituições empresariais. Para eles, essa área é capaz de gerar resultados positivos, mas precisa ser valorizada na teoria e na prática.

Outro trabalho inscrito nessa mesma linha de pensamento é o de Alectoridis et al (2018). Seu viés é por mostrar os aspectos de sociabilidade que a controladoria pode promover com outras áreas da empresa, na medida que consideram o diálogo como melhor ferramenta para que haja diagnóstico efetivo da situação e que a controladoria aponte as decisões necessárias a serem tomadas.

Nicolay e Neves (2016) enfatizam que a contabilidade gerencial e a controladoria ainda possuem importantes enlaces, como na estrutura interna de controle de processos e na busca por estratégias para obtenção de maior rentabilidade, assim como fluxo de caixa.

Os conceitos de contabilidade gerencial, a controladoria possui papel importante no processo de ação da contabilidade, como importante ferramenta de gestão. Além de assessorar e ser órgão consultor, a controladoria também atua no planejamento estratégico, com objetivo de trabalhar pela transparência e estruturação de suas ações em princípios éticos e normativos legais voltados a gestão da sustentabilidade empresarial.

Balestrin (2016) ainda enaltece que a contabilidade gerencial articula conceitos de ambas as áreas para articular as informações obtidas na contabilidade com as futuras ações da empresa. Balestrin (2016) ainda aponta que o trabalho ainda se foca em previsões e análise de mercado para compreender potenciais riscos ao negócio. Seu enfoque está em desenvolver metodologias e tomar decisões focadas na otimização das produções, o que auxilia na superação das dificuldades e superações de concorrentes.

Segundo Padovezi (2016, p. 31), “a missão da controladoria é dar suporte à gestão de negócio da empresa, de modo assegurar que está atingindo seus objetivos, cumprindo assim sua missão”. Na visão do autor, a Controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos que está ligado a Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade. Ocupando a gestão da empresa para ajudar na eficácia Econômica.

Balestrin (2016) ainda enaltece que a contabilidade gerencial articula conceitos de ambas as áreas para articular as informações obtidas na contabilidade com as futuras ações da empresa. O trabalho ainda se foca em previsões e análise de mercado para compreender potenciais riscos ao negócio. Seu enfoque está em desenvolver metodologias e tomar decisões focadas na otimização das produções, o que auxilia na superação das dificuldades e superações de concorrentes.

Percebe-se que os conceitos de contabilidade gerencial, a controladoria possui papel importante no processo de ação da contabilidade, como importante ferramenta de gestão. Além de assessorar e ser órgão consultor, a controladoria também atua no planejamento estratégico, com objetivo de trabalhar pela transparência e estruturação de suas ações em princípios éticos e normativos legais voltados a gestão da sustentabilidade empresarial.

2.2 Evolução da Controladoria no Brasil

Oliveira et al (2014) argumenta que as sociedades se encontram em constante transformação e vislumbrar soluções empresariais é fundamental para que inovações possam surgir, assim como novas bases para o trabalho da controladoria. Na ótica de Fiirst et al (2018), a profissão do controller é relativamente antiga, no cenário nacional. Em 1920, já há relatos e organogramas em que essa profissão se faz presente.

Para Lima (2012), a evolução da controladoria no Brasil se dá juntamente com as mudanças econômicas presentes na era industrial varguista. Para Fausto (2003), a indústria varguista se destaca por apresentar novos bens de consumo e voltar-se para a produção interna e externa, gerando mais empregos e promovendo mais vagas para o setor secundário.

Lunkes et al (2010) aborda que as primeiras empresas a adotar um sistema de controladoria foram instituições norte-americanas. O conceito não era familiar para empresários brasileiros, além de a própria industrialização do país não estar estruturada. Assim, a profissão do *controller* para a ser mais frequente a partir da segunda metade de década de 1940.

Segundo Oliveira et al (2014), a partir da segunda metade do século XX, muitos *controllers* passaram a incorporar conhecimentos de outras áreas em suas práticas, tais como economia, administração e informática.

Na visão de Oliveira et al (2014), as ideias provenientes da Europa que se relacionam ao processo produtivo foram incorporadas à realidade nacional e a figura de um controlador passou a ser vista como necessária dentro das instituições. Para o autor, as crises produtivas veiculadas durante todo o século XX trazem a necessidade de um profissional para pensar nas decisões futuras, controlando os processos, os recursos e as ferramentas.

A controladoria, inicialmente, é uma atividade generalizada, atuante dentro de um sistema hierárquico com pouca flexibilidade e com diferentes limitações. Na Era Juscelino Kubitschek, Oliveira et al (2014) acrescenta que a economia brasileira se abre para o exterior, o que faz com que novas visões teóricas da controladoria cheguem ao país.

Tal abertura se mantém no regime militar, de modo que o capital estrangeiro continua trazendo novas formas de gestão, ainda que o país esteja comprometendo a autonomia para obter maior dependência econômica.

Lima (2012) faz um breve relato sobre o surgimento da controladoria no Brasil enfocando que o

[...] surgimento da Controladoria foi o resultado para atender a demanda de novas necessidades de uma sociedade e economia em evolução, no Brasil também não foi diferente diante das peculiaridades econômicas, houve a necessidade do desenvolvimento dos processos da Controladoria. Para isso, pode se destacar três pontos principais no caso do Brasil em que houve uma influência qualitativa no processo e surgimento da Controladoria, os quais são: Sistema tributário altamente complexo, a chegada de empresas multinacionais e como ocorreu em outros países e a evolução da própria contabilidade como ocorreu em outras nações. (LIMA, 2012, p.30).

Portanto, Lima (2012) afirma ainda que um sistema tributário de alta complexidade, a inserção da realidade empresarial estrangeira em solo nacional e as mudanças ocorridas internamente no campo da contabilidade permitem maior diálogo para ampliação dos

conhecimentos em controladoria, o que favorece maior organização empresarial e possibilita mais atenção para a toma de decisões.

2.3 Conceitos e Características de um *Controller*

Na visão de Figueiredo e Caggiano (2008, p.12).

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Padovezi (2016, p. 36), ressalta que “a persuasão é fundamental para a influência e é uma característica pessoal que deve ser desenvolvida pelo *Controller*”. O papel dele é passar as informações necessárias para chegar nos resultados desejados.

Figueiredo (2008, p. 13) afirma que: “O *Controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, onde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos”. Dessa maneira, Figueiredo (2008) aponta que um *Controller* é um profissional da área da controladoria que tem a responsabilidade de coordenar processos de gestão econômica, financeira e patrimonial dentro de uma empresa, realizando análises de relatórios de seu setor.

Segundo Figueiredo (2008), é tarefa desse profissional é extrair informações relacionadas a orçamento em todos os setores da empresa, gerando relatórios para a tomada de decisões da diretoria, identificando pontos deficientes que podem ser melhorados, contribuindo assim na lucratividade da empresa, identificando e monitorando possíveis riscos.

Para Nicolay e Neves (2016), o *controller* tem a função de apoio, e não de responsável pela obtenção dos resultados, essa responsabilidade cabe a seus gestores de cada setor, e a controladoria monitora esses resultados. Lembrando que o foco é mostrar o caminho para se chegar aos resultados esperados e não decidir por eles.

Ainda segundo Nicolay e Neves (2016), o *Controller* deve conhecer o ramo de atividade da empresa onde atua, assim como o problema e as vantagens que afetam o setor. Conhecer o objetivo e as metas que a empresa busca, seguindo suas estratégias.

Nicolay e Neves (2016) arguem que o *controller* é uma das profissões ligadas à contabilidade, é uma profissão que exige amplo conhecimento, dedicação, e atualização nos conceitos contábeis, já que a contabilidade está sempre em mudança.

Segundo Crepaldi (2012, p.28), “o *controller* participa nos processos de planejamento e controle empresarial, capacitando os gerentes e os administradores a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades da empresa”. Para Crepaldi (2012), o *Controller* tem como função verificar, elaborar relatórios e analisar se são verídicas as informações passadas pela empresa, para, no final, obter a decisão mais correta da continuidade da empresa.

2.4 O Papel Da Controladoria nas Organizações

Para Figueiredo e Caggiano (2008, p.48),

A Controladoria tem uma nova dimensão na gestão das empresas. De uma função contábil, evoluiu para elaborar modelos preditivos através de simulações de cenários futuros e identificar novas oportunidades de negócios. Na década de 50, o *controller* era uma pessoa encarregada de preparar as demonstrações financeiras. Nos anos recentes, com o aumento da complexidade na organização das empresas, criou-se a necessidade de um controle gerencial mais efetivo, o que provocou mudanças nas funções do *controller*. Em vistas dessas mudanças, existe uma carência de estudos mais aprofundados, sobre o novo papel do *controller*, especialmente, no contexto organizacional brasileiro.

Na visão de Fiirst et al (2018), esse argumento é confirmado, pois os autores dão visibilidade para a controladoria empresarial, argumentando a necessidade de sua autonomia perante outros setores da instituição. Com uma sociedade de mudanças, a controladoria necessita ser repensada e Fiirst et al (2018) defendem que esse exercício seja feito mediante conhecimento acadêmico especializado. Calijuri et. al. (2005), afirma ainda que o contador e o controller podem estar ligados a um contexto social brasileiro de cisma profissional. Isso significa que houve um rompimento das categorias que compreendem cada uma das atividades, ainda que haja diálogos entre ambas. Nesse sentido, os autores destacam que o controller aparece mais em momentos de crise, enquanto o contador possui relevância semelhante em diferentes periodicidades da empresa.

Calijuri et. al. (2005) ainda analisam a funcionalidade da controladoria nos dias atuais, a partir de um viés tecnológico. Nessa linha de pensamento, os autores argumentam que os objetivos das empresas se alteraram e não basta mais acessar informações de um *controller*, mas especificar a atividade para outros ramos. Como em diversas outras áreas contábeis, há lacunas consideráveis a serem preenchidas, assim como novas necessidades a serem implementadas. “O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.” (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008, p.11).

Enquanto que para Crepaldi (2012, p.50), “a controladoria serve como órgão de observação e de controle. Ela fornece os dados, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar os pontos estratégicos presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa”. E explica ainda que a controladoria é uma forma de buscar estratégias e melhores soluções para resultados positivos dentro das organizações, já que a mesma está em busca de criar e gerar riquezas. Deve garantir que as informações sejam verdadeiras e adequadas para a tomada de decisão.

Por meio das evidências, a controladoria verifica a veracidade das informações que serão examinadas e analisadas, comprovando e transparecendo a realidade dos relatórios. Nem sempre terá a solução perfeita, porém irá à busca da melhor opção para a tomada de decisão. “A missão controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2008, p.10).

Para que órgão da controladoria alcance os objetivos e consiga atingir resultados para a organização, Figueiredo e Caggiano (2008) sugerem que é necessário que seja feito planejamento dentro da área ou setor que a controladoria esteja atuando.

Nicolay e Neves (2016) argumentam que a controladoria tem função de promover informações e organizar a comunicação com diferentes áreas da instituição, desde que mobilize forças em prazo útil para que as decisões sejam estabelecidas e haja recuperação ou aprimoramento do desenvolvimento da instituição. A controladoria necessita conhecer também os indicadores da empresa e os resultados dentro de um conjunto de dados, o que permite afirmar sua funcionalidade como quantitativa e qualitativa.

Portanto, o conhecimento estabelecido pela controladoria em diálogo com outros setores pode vir a auxiliar nas formas pelas quais a empresa adquire conhecimento, mobilizando ações para que os resultados sejam aprimorados. Dessa maneira, a administração interna pode ser estabilizada e os resultados podem ser otimizados, o que dá ainda mais importância às funcionalidades estabelecidas pela controladoria.

3 Metodologia

Para a realização deste trabalho, a metodologia se estruturou da seguinte forma: pesquisa básica, pois baseia-se em aspectos teóricos já conhecidos para discutir as visões autorais com foco em seus resultados. Gil (2002) enfatiza que os resultados da pesquisa básica podem ser tão promissores quanto da pesquisa aplicada, dependendo da forma como é realizada.

Também se optou pela pesquisa bibliográfica. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica pode se estabelecer mediante a comparação de autores, visando conceber um campo do saber como sendo heterogêneo, visto que há diferentes percepções da mesma realidade. A pesquisa bibliográfica é formada por fontes secundárias, busca levantar em livros, revistas e objetos de relevante interesse para realização da pesquisa. Seu objetivo é colocar o autor da pesquisa perante o assunto de seu interesse (MEDEIROS, 2000).

Para Gil (2002, p. 45),

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla de que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Quanto à abordagem do problema, tratou-se também de pesquisa qualitativa, porque analisa a qualidade das informações, verificando-as de modo individual. Gil (2002) reforça que a pesquisa qualitativa produz dados que podem ajudar a confirmar se há unanimidade ou divergências no pensamento dos autores selecionados, com base em suas discussões.

Nessa pesquisa, foram utilizados trabalhos entre 1997 a 2018, com contribuições importantes para a área, em Língua Portuguesa, com descritores como: controladoria, *controller*, gestão, contabilidade gerencial.

4. Análise

A partir do quadro abaixo, vislumbra-se todos autores escolhidos, seus conceitos de controladoria e as atividades principais realizadas pela controladoria nas empresas, na visão

de cada um. Em seguida, explica-se os pontos divergentes e convergentes entre os autores pesquisados.

Autores	Conceitos	Atividades principais
Balestrin (2016)	A controladoria é uma área que produz gerenciamento eficaz capaz de produzir bons resultados, da mesma forma como uma ação gerencial deficitária pode acarretar problemas para a instituição.	Ação estratégica que mobilize colaboradores e equipe gestora.
Padovezi (2016)	A Controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos que está ligado a Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade. Ocupando a gestão da empresa para ajudar na eficácia Econômica.	Estabelecer interdisciplinaridade com outras áreas.
Nicolay e Neves (2016)	A controladoria tem função de promover informações e organizar a comunicação com diferentes áreas da instituição, desde que mobilize forças em prazo útil para que as decisões sejam estabelecidas e haja recuperação ou aprimoramento do desenvolvimento da instituição.	Estabelecer melhor comunicação entre os setores, em tempo hábil e com decisões acertadas.
Braga (2017)	A controladoria é uma área recente, de diálogo constante com a contabilidade gerencial, que se efetiva mediante discurso teórico para auxiliar a prática empresarial em pequenas, médias e grandes instituições.	Excelência organizacional.
Fiirst et al (2018)	A controladoria é estruturada e preparada para garantir que as decisões sejam tomadas com base em dados validados, afim de garantir boas práticas de gestão.	Fornecimento de informações para viabilizar mudanças estratégicas.
Do Prado et al (2017)	“A área de Controladoria passa a ser um dos principais estimuladores e pontos de controle do processo de GR. A importância da Controladoria foi reforçada com sua nova perspectiva, denominada Controladoria Estratégica, que leva esta área a colaborar desde o planejamento estratégico, execução e controle da operação” (p.42).	Perceber a existência de lacunas que ocasionam prejuízos para a empresa.
Barreto (2017)	“A Controladoria tem assumido importantes responsabilidades, seja estabelecendo um sistema de controles que viabilize a ação administrativa, seja assessorando as decisões corporativas mais estratégicas. Os gestores das organizações	Assessoramento da controladoria em outras áreas da empresa.

	parecem ter despertado para a importância do controle, uma das funções mais destacadas desde os primórdios da administração”. (p.22)	
Alectoridis et al (2018)	A controladoria se efetiva mediante “a interação entre profissionais das áreas de contabilidade gerencial e de gestão de operações, sob a luz da teoria da criação de conhecimento na empresa”. (p.2)	Dialogar com outros setores e fornecer a eles o suporte necessário para a tomada de decisão.
Dos Santos et al (2014)	“As empresas estão cada vez mais competitivas, no entanto, para se destacarem no mercado as organizações buscaram amparo na área de controladoria, pois o objetivo da mesma é garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”. (p.498).	Manutenção das ações produtivas a partir de diferentes mobilizações, integradas com outros setores.
De Souza et al (2016)	A controladoria é essencial para o gerenciamento de compras e estoque de uma empresa, pois pode significar maior eficácia em um mercado cada vez mais competitivo.	Melhorar o potencial competitivo da empresa frente ao mercado e eficácia empresarial.

Tabela 1: Conceitos

A partir do quadro acima, percebe-se que os autores escolhidos apresentam pontos de destaque que concentram suas abordagens. Enquanto De Souza et al (2016) e Dos Santos (2014) focam-se em um mercado competitivo para estabelecer uma ação que se modifica constantemente, tendo de ser replanejada para atingir metas cada vez maiores, Barreto (2017) e Alectoridis et al (2018) focam em atividades mais exclusivas, de suporte.

Por mais que estes dois últimos autores citados também possuam divergências, visto que Barreto (2017) pressupõe uma atividade complementar e Alectoridis et al (2018) já enfoca sua centralidade, ambos permanecem atrelando a controladoria ao suporte. É o mesmo caso de outros autores, que se diferenciam quanto às atividades, mas buscam destacar uma funcionalidade ou objetivo da controladoria.

Para Do Prado (2017), a controladoria age para perceber as lacunas e a melhoria do cenário e das condições financeiras empresariais. Já Fiirst et al (2018) volta-se para uma controladoria que auxilie na obtenção de informações. Balestrin (2016) acredita no olhar para o funcionamento da empresa e Padoveze (2016) foca na interdisciplinaridade do trabalho. Braga (2017) centraliza discussão na identificação de erros e na realização de análises, enquanto Nicolay e Neves (2016) volta-se para a comunicação entre áreas que é facilitada pela controladoria.

Entretanto, não há nenhuma negação ou argumento antagônico que destoe do pensamento dos demais, o que faz pensar a respeito de divergências locais, apenas causadas por centralização do olhar. É possível concluir, nesse sentido, que os trabalhos complementados podem fornecer uma ótica conceitual mais ampliada, com uma controladoria mais atuante, visto que a controladoria facilita a comunicação, amplia capacidade de competitividade, fornece informações e atua de maneira interdisciplinar.

Os conceitos encontram-se na mesma linha de pensamento das atividades, visto que suas diferenças não estão destoando, mas podem complementar o discurso a respeito da controladoria enquanto área do saber. Sendo complementar ou central dentro da política da empresa, conforme apontado por Nicolay e Neves (2016).

Portanto, percebe-se que os autores escolhidos voltam suas análises para a compreensão de uma controladoria cada vez mais ativa, com autonomia e ampla visão, mas com responsabilidade de ser eficaz, organizada, planejada e estrategicamente inserida para poder auxiliar a empresa a gerar resultados e manter-se sustentável, principalmente em mercados cada vez mais globais e competitivos.

Não há unanimidade entre o pensamento dos autores selecionados, pois enquanto alguns consideram maior proximidade entre contabilidade e controladoria, outros analisam tal relação a partir de seu distanciamento. É válido perceber que tanto a contabilidade quanto a controladoria necessitam de constante olhar teórico e prático, visando inovação e responsabilidade.

5. Considerações Finais

O problema do estudo deu-se na medida que foi possível evidenciar as principais características e atividades da controladoria nas empresas, bem como apresentar as principais características do profissional atuante na controladoria, verificar as principais atividades, identificar os pontos convergentes e divergentes entre os principais autores brasileiros sobre controladoria no período pesquisado.

Por intermédio dos autores levantados e analisados, percebeu-se a dimensão da importância da controladoria e suas atividades, pois o enfoque de cada pensador deu-se de modo diferente. A produção de bons resultados, a promoção de eficácia econômica, o levantamento de informações para tomada de decisão, o diálogo constante com outras áreas e as responsabilidades do campo foram sintetizados pelos autores, de modo que se reitera a relevância da controladoria a partir do gerenciamento eficiente e da análise sistêmica de ações empresariais. No que tange às atividades, ainda se destaca que os autores enfatizam o funcionamento da instituição mediante controladoria, por meio da interdisciplinaridade, da comunicação entre setores e a da facilidade no processo comunicativo.

Esse trabalho contribui significativamente para estudantes que desejem conhecer a controladoria e verificar a representação de autores brasileiros a respeito dessa área de atuação da contabilidade, bem como é útil para compreender a amplitude da controladoria e sua veiculação prática nas empresas. Além disso, essa pesquisa pode ter outros desdobramentos e trazer inspiração para outros trabalhos, visto que traz variações conceituais, atividades de uma controladoria diversificada e enfoques diferenciados. É mediante essa abordagem que o conhecimento pode ser visto como algo plural e interdisciplinar.

Dessa maneira, estabelecer critérios para averiguar falhas ou evitar seu acontecimento é essencial, o que traz maior importância para a controladoria. A utilização de controles é vista pelos pesquisadores como sendo essencial para a articulação entre os saberes da controladoria e a contabilidade gerencial. Desse modo, pode inferir-se que o profissional da controladoria tem uma importante função no sentido de auxiliar e apoiar o desenvolvimento de melhorias de forma sistêmica numa empresa, criando objetivos e metas que possam auxiliar na sustentabilidade das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALECTORIDIS, D. et al.** *Criação e socialização do conhecimento: estudo com profissionais de controladoria e operações*. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 15, n. 35, 2018.
- BALESTRIN, A.** *Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Bookman Editora, 2016.
- BARRETO, M. G. P.** *Controladoria na gestão*. Editora Saraiva, 2017.
- BRAGA, F. L.** *A importância da controladoria no processo da governança corporativa*. 2017.
- CALDERELLI, A.** *Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira*. São Paulo: CETEC, 1997.
- CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; DOS SANTOS, R. F.** *Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro*. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.** *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.
- DE SOUSA, A. J. et al.** *Controladoria na Gestão de Compras como Estratégia na Busca da Eficiência e Otimização do Resultado Econômico*. Management Control Review, v. 1, n. 1, p. 43-58, 2016.
- DO PRADO, E. V. et al.** *Sistemas de informações para gerenciamento de riscos corporativos em controladoria: Um estudo bibliométrico*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, n. 1, p. 191-211, 2017.
- DOS SANTOS, F. L. et al.** *A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE EM UMA EMPRESA CAXIENSE DO RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL*. Anais-Seminário de Iniciação Científica de Ciências Contábeis, v. 5, n. 1, p. 497-508, 2014.
- FAUSTO, B.** *Historia concisa de Brasil*. Fondo de Cultura Económica,, 2003.
- FIIRST, C. et al.** *Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro*. **Enfoque**, v. 37, n. 2, p. 1, 2018.
- IUDÍCIBUS, S. de.** *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4 edição, São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMA, J. E. de.** *Análise histórica da evolução da controladoria no contexto da economia brasileira*. Monografia (especialização) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Especialização em Controladoria. Curitiba, UFPR, 2012.
- LUNKES, R. J. et al.** *O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional*. In: Congresso ANPCONT. 2010.
- MEDEIROS, J. B.** *Redação Científica*. 4.ed. São Paulo; Atlas, 2000.
- NIKOLAY, R.; NEVES, L. F. C.** *Contabilidade gerencial como base à controladoria*. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis, v. 5, n. 9, p. 55-80, 2016.
- OLIVEIRA, O. V.; LOPES, H. D.; FORTES, S. H.** *Controladoria no Contexto Brasileiro: foco dos estudos acadêmicos nos últimos dez anos*. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2014.
- PADOVEZE, C. L.** *Controladoria Estratégica e Operacional*. 2. ed. São Paulo/SP. Cengage Learning Edições Ltda, 2009.
- PADOVEZE, C. L.** *Manual de Contabilidade Básica: Contabilidade Introdutória e Intermediária*. São Paulo: Atlas, 2010.