

## A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS DO RAMO DE COMÉRCIO

Joice de Sousa Pereira<sup>1</sup>  
Milton Neemias<sup>2</sup>

**RESUMO:** Neste trabalho, buscaremos traçar análises teóricas sobre o papel do controlador nas empresas do ramo de comércio. Abordamos questões fundamentais do processo de tomada de decisões nas empresas, fazendo um levantamento histórico sobre como se deu a evolução dos métodos de controladoria nas empresas. Evidenciamos que a Controladoria surgiu a partir da expansão da Contabilidade gerencial e da crescente necessidade de se vislumbrar melhor todos os passos do que acontece dentro da empresa. Isso ganhou mais força a partir da revolução industrial, quando as máquinas invadiram as indústrias e a população, que antes era predominantemente rural, passou a dominar os ambientes urbanos em busca de empregos e melhores condições de vida. Todo esse contexto histórico trouxe fortes alterações para a administração empresarial, que refletiram em progressos e melhorias nos resultados apresentados pelas empresas. Assim sendo, fazemos, nesta pesquisa, um breve levantamento teórico de como se deram esses processos e como o controlador atua no setor empresarial do comércio.

**Palavras- chave:** Controladoria. Comércio. Gerenciamento.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Ciências Contábeis da UniEvangélica. [sousajoice45@gmail.com](mailto:sousajoice45@gmail.com)

<sup>2</sup> Inserir titulação do orientador. Email

## **THE IMPORTANCE OF CONTROLLERSHIP IN COMPANIES IN THE COMMERCE SECTOR**

**ABSTRACT:** In this work, we will try to draw theoretical analyzes on the role of the controller in the companies of the commerce branch. We address fundamental questions of the decision-making process in companies, making a historical survey on how the evolution of control methods in companies took place. We show that the Controllershship arose from the expansion of managerial Accounting and the growing need to better glimpse every step of what happens inside the company. This has grown stronger since the industrial revolution, when machines invaded industries and the previously predominantly rural population came to dominate urban environments in search of jobs and better living conditions. All of this historical context has brought strong changes to the business administration, which reflected in the progress and improvements in the results presented by the companies. Therefore, in this research, we make a brief theoretical survey of how these processes occurred and how the controller operates in the business sector of commerce.

**Keywords:** Controller. Trade. Management.

## **INTRODUÇÃO**

Neste trabalho, será abordada a importância de uma eficaz atividade de controladoria dentro do setor comercial, a fim de evidenciar como a presença ou ausência desse departamento pode afetar no bom funcionamento da empresa.

A pesquisa se inicia trazendo uma breve, porém fundamentada discussão sobre o conceito de contabilidade e seu papel dentro das empresas, com foco nas empresas comerciais. A seguir, será feito um estudo sobre a inserção da controladoria nos campos empresariais do referido setor e a classificação das ferramentas gerenciais.

De acordo com Rodrigues e Neto (2017), todos os anos, muitas empresas de pequeno porte (que correspondem, segundo dados do Sebrae, a mais de 90% das empresas brasileiras) fecham as portas pela falta de informações e por falha na tomada de decisões.

Diante desse impasse, faz-se necessário um aprofundamento nos estudos nessa área, produzindo pesquisas que evidenciem a importância de uma ação integrada da controladoria junto aos outros departamentos empresariais e que mostrem as melhorias trazidas pela implantação dessa atividade.

O desenvolvimento da pesquisa apresenta por objetivo geral evidenciar a importância da controladoria no comércio. Por objetivos específicos, tem-se: estabelecer uma relação entre a controladoria e a diretoria comercial; evidenciar as funções da área comercial na empresa; verificar quais as consequências da ausência de um setor de controladoria numa empresa de comércio.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa se configura como estudo de caráter bibliográfico. Para atingir os objetivos acima referenciados, partiu-se de uma proposta metodológica que será explicada nos parágrafos a seguir.

Inicialmente, foram feitas leituras de autores que se propõem a trabalhar os temas aqui elencados, a saber: contabilidade, controladoria e gerenciamento no comércio. Tais obras foram encontradas em portais eletrônicos e na biblioteca virtual da UniEvangélica.

Foram utilizados como base referencial autores como o professor Hoog (2016), que elaborou o *Moderno dicionário contábil: da retaguarda à vanguarda*, Marion (2011), em *Contabilidade empresarial* e Sá (1999) em *Teoria da contabilidade*.

Após a leitura e sistematização das informações, iniciou-se a escrita do artigo, pautando-se impreterivelmente nas ideias coletadas e buscando responder aos objetivos supracitados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Ao se iniciar esta discussão, faz-se importante a colocação de alguns conceitos-chave para melhor abordagem da controladoria empresarial no comércio. O primeiro deles é a ideia de contabilidade. O que é, afinal, contabilidade?

De acordo com Marion (2011), a contabilidade é o processo através do qual ocorre a “coleta de todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados”. Em outras palavras, a contabilidade pesquisa e registra dados do câmbio econômico.

A contabilidade estuda as variações, de caráter quantitativo ou qualitativo, que ocorrem no patrimônio, englobando, assim, o conjunto de bens, direitos e obrigações competentes às entidades, que fornece informações necessárias à tomada de decisões dentro e fora da empresa em que está atuando.

Assim, o contador é responsável por registrar as movimentações ocorridas no patrimônio de qualquer entidade, e esse registro acontece em forma de relatórios entregues aos responsáveis pela empresa.

Ressalta-se, entretanto, que elaborar um conceito de contabilidade completo é sem lacunas é uma tarefa árdua, conforme salienta Ludícibus et. al (2005, p. 10):

A pergunta que Kam formula à página 33 da obra citada é contundente, plena de dúvidas e incertezas, bem como de indagações, e ainda não completamente respondida. Dramaticamente questiona: O que é contabilidade?

Ainda sobre a dificuldade de se elaborar uma definição abrangente sobre a ciência contábil, Sá (1999) alega que a ideia de Contabilidade diverge entre os cientistas de outras áreas, e que tais conceitos foram sofrendo alterações ao longo do tempo e conforme o avanço dos estudos nessa área.

Entretanto, o autor procura elaborar um conceito para Contabilidade relacionando-a ao patrimônio. Para ele, “Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais” (1999, p. 42). Sua definição aborda, portanto, uma realidade mais ligada aos contextos sociais.

Ao avançar nos estudos sobre contabilidade, os estudantes provavelmente se depararão com a disciplina Contabilidade financeira, que se relaciona aos processos de divulgação de informações financeiras para os setores externos (acionistas, credores, etc.). Nesse sentido, a Contabilidade gerencial atua no fornecimento de informações aos gerentes da própria organização (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Algumas diferenças entre Contabilidade financeira e Contabilidade gerencial: enquanto a Contabilidade financeira trabalha com a promulgação de informações para atores externos, a Contabilidade gerencial executa esse trabalho dentro da empresa; a primeira lida com características financeiras de atividades passadas, enquanto a segunda volta seu olhar para as influências do que pode acontecer no futuro da empresa, preocupando-se em realizar atividades em tempo hábil.

Assim sendo, temos que a Contabilidade gerencial opera em apoio aos gerentes no desenvolvimento de três atividades: planejamento (estabelecer objetivos e traçar metodologias para alcançá-los), controle (garantia da correta execução dos planos através de *feedback* e detecção de possíveis erros) e tomada de decisões (seleção de uma ação dentre outras concorrentes) (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Com o avanço da ideia de Contabilidade gerencial, surge a Controladoria, ganhando força entre as companhias que desejavam tomar decisões mais objetivas e assertivas, dada a queda do chamado “*feeling* de mercado<sup>3</sup>”

A controladoria também trabalha com os sistemas de informação. Para Oliveira, Junior e Silva (2009), um sistema é um conjunto formado por partes individuais que se ligam na função de atingir um determinado objetivo. Em se tratando de negócios, por exemplo, um sistema é um interligado de funções e processos que possibilitem um projeto com finalidades empresariais.

Conforme defendem Nascimento e Reginato (2009), um sistema de informação integrado é de suma importância para alcançar objetivos. Esse sistema é conhecido como Sistema de Informações Gerenciais, que combina dados sobre determinada tarefa laboral.

---

<sup>3</sup> Tomada de decisões a partir da análise de câmbios mercantis

Tal sistema atua no suporte às empresas, utilizando-se de estratégias que armazenem dados de maneira segura e os transformem em informações que serão utilizadas quando apropriado. Sua contribuição para a controladoria é imensa, já que permite que a situação de todos os setores da empresa seja melhor vislumbrada.

A controladoria é de extrema importância para a gestão organizacional, já que, dadas as intensas e constantes mudanças sofridas pelo mercado, faz-se necessária uma organização interna que garanta informações que contribuam para o processo de tomada de decisões e auxiliem o administrador e o gestor no gerenciamento.

Para Souza (2012, p. 53), “as funções e atividades exercidas pela moderna Controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização”. Isso significa que a modernização da Controladoria trouxe diversos benefícios ao controle organizacional.

O mercado tem exigido que as empresas adotem atividades de Controladoria dentro das gestões de organização, já que o advento da globalização trouxe um aumento de necessidades econômicas que afetou o cenário empresarial e acarretou mais competitividade, o que fez com que funcionários dos setores financeiros fossem substituídos por novas áreas do departamento de Controladoria e Gestão (GOMES, 2014).

Sobre isso, Carvalho (1995 *apud* CALIJURI, 2004, p. 40) acrescenta que:

À controladoria, enquanto órgão integrante da estrutura organizacional das empresas, é reservado o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica sobre a empresa, atuando no sentido de que os resultados, medidos segundo conceitos econômicos, sejam otimizados.

Torna-se, portanto, notório que a finalidade da Controladoria dentro do setor de organização empresarial é permitir que as atividades da empresa sejam avaliadas, a fim de que seus resultados sejam comparados aos de outras empresas e, assim, possam ser potencializados, através de um correto apontamento de erros.

Para Famá e Bruni (2002), o crescimento das empresas a partir da revolução industrial e o crescimento das populações urbanas, as empresas

começaram a sentir necessidade de mensurarem os recursos usados nos processos produtivos das fábricas, bem como o direcionamento das decisões tomadas. A partir disso, foi criado o primeiro sistema de gerenciamento de custos.

Ainda nesse contexto histórico, com o surgimento das estradas de ferro, muitas empresas e organizações se espalharam territorialmente, fazendo com que houvesse a necessidade de apuração e controle dos indicadores contábeis e financeiros responsáveis por avaliar as unidades produtivas. Mais tarde, esse sistema evoluiu e trouxe a capacidade de gerir o tempo, a quantidade e a capacidade da produção das indústrias.

A controladoria foi ganhando espaço no mercado porque permite aos empresários uma visão mais ampliada do negócio, possibilitando informações relevantes para traçar estratégias que fortifiquem e tornem a corporação mais competitiva.

Para Perez Junior (2013, p. 15), “Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio de um sistema de informações baseado num modelo de gestão”. Esse sistema acontece a partir do cruzamento de dados financeiros, contábeis, fiscais e estatísticos para planejar métodos que garantam a potencialização dos bons resultados das empresas.

O levantamento de dados e a especificação de objetivos e metas não são suficientes para uma efetiva atividade de controle de informações. É preciso que exista um profissional especificamente responsável pelo acompanhamento das ações, análise dos resultados e planejamento de indicadores financeiros. Este profissional é o *Controller*.

Para Souza (2010, p. 58), *Controller* significa “meios para se atingir um fim, buscar a direção planejada, exercer verdadeiramente o controle”. Assim, o *Controller* atua como membro efetivo da área de planejamento e organização, auxiliando decisivamente os gestores na tomada de decisões.

É de responsabilidade do profissional de controladoria a previsão de problemas e detalhamento de estratégias de resolução, através da proposição de melhorias e correção dos erros, bem como apresentar informações claras e diretas que guiem o processo decisório na alta gestão.

Entretanto, Heckert e Wilson (1972, p. 28) defendem que os *controllers* não devem se responsabilizar por completo pelo comando da empresa, já que



isto é tarefa dos profissionais da alta gestão; ao *controller*, compete a tarefa de cuidar dos métodos de avaliação da empresa, ou seja, manter os gestores sempre informados e nortear suas decisões.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 29), um *controller* deve ter:

- bom conhecimento do ramo de atividade do qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;
- um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;
- habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora;
- de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;
- habilidade de se expressar bem, oralmente e por escrito, e ter profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial;
- deve estar atento às adversidades que surgem nas organizações e ser um profissional versátil; e
- estar preparado para enfrentar as dificuldades e se dispor a buscar constantemente as atualizações e o aperfeiçoamento de sua profissão.

Outro conceito bastante interessante à discussão aqui proposta é o conceito apresentado pelo professor Hoog no *Moderno Dicionário Contábil*, que classifica a Contabilidade em dois caracteres: um científico e um prático. No caráter científico, a Contabilidade é retratada como

A Ciência da Contabilidade que se ocupa dos enunciados da própria ciência, ou seja, a teoria pura como uma disciplina autônoma que utiliza a filosofia e a sociologia que levam a uma reflexão do seu objeto e constroi conceitos, e não a execução operacional que é cuidada pela política contábil (HOOG, 2016, p. 115).

Além disso, o mesmo dicionário complementa com um verbete do que seria a Contabilidade:

Em síntese: a espécie 'ciência' descreve a contabilidade como ela é; enquanto a espécie 'política' prescreve como deve ser a contabilidade. Além de ser uma função administrativa, constroi o planejamento, o controle, a coordenação e a comunicação com os seus utentes. É uma ciência social, que tem como objeto de estudo a riqueza patrimonial das células sociais, e como objetivo, o estudo dos fenômenos e variações da riqueza, tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo. Registra os atos administrativos e os fatos patrimoniais. É

um gênero que se divide nos tipos: ciência e política (HOOG, 2016, p. 116).

Assim, este trabalho observará a Contabilidade enquanto uma ciência voltada à análise do patrimônio das células sociais, preocupando-se com o controle, planejamento e variações patrimoniais.

Outro conceito de fundamental importância para a presente pesquisa é o de ferramentas gerenciais. Sabe-se que as organizações tomam decisões a todo momento, seja no âmbito econômico, financeiro, de mercado, de tecnologia da informação, de produtos, de recursos humanos, etc. Tais decisões, por envolverem um número crescente de variáveis, são bastante complexas; daí surge a necessidade de se elaborar ferramentas gerenciais que auxiliem no processo de tomada de decisão (KIMURA; SUEN, 2003).

Diversas ferramentas gerenciais nasceram nos últimos anos. Dentre elas, as mais conhecidas são: *Performance Measurement Matrix*; *Performance Pyramid System*; *Result and Determinants Framework*; *Balanced Scorecard*; *Integrated Performance Measurement System*; *Performance Prism* e *Organizational Performance Measurement* (NASCIMENTO et. al, 2010).

As ferramentas supracitadas têm características particulares distintas e buscam avaliar o desempenho organizacional. De acordo com Goldszmidt e Profeta (2004), a ferramenta mais prática e popular é o *Balanced Scorecard*.

Tem crescido a busca de conhecimento por ferramentas gerenciais que avaliem o desempenho organizacional (LIMA; PONTE, 2006). Assim sendo, a pesquisa também buscará responder ao seguinte questionamento: quais as principais ferramentas gerenciais aplicadas ao gerenciamento em empresas do ramo comercial?

Também considera-se importante trabalhar a ideia de controladoria. A controladoria, como o próprio nome diz, é o departamento responsável pelo controle empresarial, atuando nas áreas administrativa, contabilidade, recursos humanos e gestão de risco.

Os controladores organizam, avaliam e armazenam as informações da empresa em que atuam, tendo como principal tarefa oferecer aos gestores assessoria e consultoria nos processos de tomada de decisões. Também pode ser chamado de analista de controladoria ou *controller*.

O professor Nilton Cano Martin (2002) considera a Controladoria como responsável pelo fornecimento, aos administradores empresariais, de informações necessárias para se alcançar objetivos com eficiência e eficácia. Segundo ele, a Controladoria deve ter em mente que a produção e mobilização de recursos utilizados têm por objetivo a produção de valor.

A Controladoria moderna surgiu de uma profunda transformação gerencial. Suas novas dimensões, associadas ao modelo contábil-financeiro, atuam na produção de um “quadro geral de avaliação do desempenho, que não apenas tem poder explicativo sobre o estado atual da empresa, mas também permite projeções e simulações de cenários futuros” (MARTIN, 2002, p. 7).

Destarte, temos que a Controladoria atua nas empresas do ramo do comércio como peça fundamental na elaboração de metodologias para a correta tomada de decisões e potencialização dos resultados apresentados pela empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste artigo buscou trabalhar a importância dos profissionais de controladoria dentro do setor de comércio. Para tanto, traçamos uma metodologia pautada em análises bibliográficas e discussões teóricas sobre o tema.

Iniciamos fazendo uma abordagem sobre alguns conceitos-chave para a compreensão do que aqui nos propomos a trabalhar. Em primeira instância,

trabalhamos a ideia de contabilidade, evidenciando que a contabilidade é o processo responsável pela coleta e mensura dos dados.

Defendemos que o contador é responsável por registrar as movimentações ocorridas no patrimônio de qualquer entidade, e esse registro acontece em forma de relatórios entregues aos responsáveis pela empresa.

Abordamos algumas diferenças entre Contabilidade financeira e Contabilidade gerencial, reforçando que foi a partir da expansão da Contabilidade gerencial que a controladoria foi tomando forma.

Posteriormente, alegamos que o controlador é extremamente importante para o bom funcionamento da empresa, pois traz aos gerentes a possibilidade de vislumbrar melhor as situações e produções da empresa.

Discutimos as ferramentas gerenciais aplicadas no processo de controladoria e administração empresarial, destacando as mais conhecidas: *Performance Measurement Matrix; Performance Pyramid System; Result and Determinants Framework; Balanced Scorecard; Integrated Performance Measurement System; Performance Prism e Organizational Performance Measurement.*

Mostramos que os *controllers* são peça de fundamental importância para se garantir que serão tomadas as decisões mais assertivas por parte dos gerentes, mas que não devem assumir a responsabilidade total pelo comando da empresa.

Sugerimos, para fins de futuros estudos, a análise de como se dá o processo de formação de *controllers* nas universidades, bem como a atuação destes em empresas do setor agropecuário no estado de Goiás.

## REFERÊNCIAS

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. Ed. Atlas. São Paulo, 2002.

CALIJURI, M. S. S. Controller: o perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho. In: **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano 33, n. 150, p. 38-53, novembro-dezembro de 2004.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 1997.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14ª ed. São Paulo: AMGH, 2013.

GOMES, G. da S. **A Controladoria e o processo de gestão organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso. Graduação em Administração. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis- IMESA: Assis, 2014.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. A implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC- PNQ. In: **Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 1, 2004.

HECKERT, J.; WILSON, J. **Controllership**. Nova York: Ronald Press, 1972.

HOOG, W. A. Z. **Moderno Dicionário Contábil: da retaguarda à vanguarda**. 9ª ed. Curitiba: Juruá Editora, 2016.

IUDÍCIBUS, S. de.; MARTINS, E. CARVALHO, L. N. Contabilidade: Aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 16, n. 38, p. 7-19, ago. 2005.

KIMURA, H.; SUEN, A. S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. In: **ERA- Eletrônica**, vol. 2, n. 1, 2003.

LIMA, A. C. .; PONTE, V. M. R. Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional. In: **BASE**, vol. 3, n. 3, p. 285-296, 2006.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. In: **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 8, p. 7-28, jan-abr. 2002.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. (orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, S. do.; BORTOLUZZI, S. C.; COELHO, A.L.L; COELHO, C. ENSSLIN, S. R. Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. In: **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 35-57, jul-set. 2010.

OLIVEIRA, L. M. de.; JUNIOR, J. H. P.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREZ JR, J. H. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RODRIGUES, C. S.; NETO, A. B. A importância da controladoria nas pequenas empresas. In: **Migalhas**. 12 de maio de 2017. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI258671,31047-A+importancia+da+controladoria+nas+pequenas+empresas>> Acesso em: 09 de junho de 2019.

SÁ, A. L. de. **Teoria da Contabilidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.