

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Paula Caroline Celestino dos Santos¹
Deisi Graziela de Lima Martins²

SANTOS, P. C. C. dos; MARTINS, D. G. de L. A importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 18, n. 2, p. 295-309, jul./dez. 2017.

RESUMO: O objetivo principal deste trabalho é destacar a importância da controladoria como ferramenta de gestão na atualidade, exercendo papel de suma importância para as empresas, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informação que permita as várias funções e especialidades. O sistema de informações tem grande importância nesse processo, captando ocorrências externas e internas e apoiando a empresa no processo de tomada de decisão. Enfoca a definição de controladoria, seu papel como ferramenta de gestão, instrumentos da controladoria, aborda algumas das funções do *controller* e os indicadores econômicos e financeiros. No entanto, outras estratégias da administração podem ser incluídas na busca de sugerir medidas de correções e aperfeiçoamentos, evitando desembolsos desnecessários para a organização e busca de alternativas de investimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Financeira; Controladoria; Tomada de Decisão.

THE IMPORTANCE OF CONTROLLING AS MANAGEMENT TOOL FOR FINANCIAL MANAGEMENT

ABSTRACT: The main objective of this paper is to highlight the importance of controlling as a management tool today, playing an extremely important role for companies, supporting managers in planning and management control, by maintaining an information system that allows the various functions and specialties. The information system is of great importance in this process, capturing external and internal events and supporting the company in the process of decision making. This paper focuses on the definition of controlling, its role as a management tool, controlling instruments, some of the functions of the controller and the

DOI

¹Graduanda em Administração pela Universidade Paranaense – UNIPAR, unidade de Umuarama. 00167295@alunos.unipar.br

²Mestre em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). admлимamartins@gmail.com

economic and financial indicators. However, other management strategies can be included in the search for suggesting measures of repairs and enhancements, avoiding unnecessary expenditures for the organization and seeking alternative investments.

KEYWORDS: Controller; Decision Making; Financial Management.

LA IMPORTANCIA DE LA CONTRALORÍA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

RESUMEN: El principal objetivo de este trabajo es poner de relieve la importancia de la contraloría como una herramienta de gestión en la actualidad, ejerciendo función de suma importancia para las empresas, apoyando a los administradores en la planificación y control de gestión, mediante el mantenimiento de un sistema de información que permite las diversas funciones y especialidades. El sistema de información es muy importante en ese proceso, captando ocurrencias externas e internas y apoyando el proceso de toma de decisiones de la empresa. Se centra en la definición de control, su papel como herramienta de gestión, instrumentos de control, aborda algunas de las funciones del controlador y los indicadores económicos y financieros. Sin embargo, otras estrategias de administración pueden ser incluidas en búsqueda de proponer medidas de correcciones y perfeccionamientos, evitando desembolsos innecesarios para la organización y la búsqueda de alternativas de inversiones.

PALABRAS CLAVE: Administración Financiera; Contraloría; Toma de Decisiones.

1 INTRODUÇÃO

Diante da conjuntura atual, em que está ocorrendo grande evolução tecnológica, as mudanças estão cada vez mais rápidas e as empresas necessitam evoluir na mesma proporção. Dessa forma, precisam ter informações precisas e rápidas para a tomada de decisão, e é neste momento que entra a controladoria, que tem como objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Pode-se visualizar a controladoria como um órgão facilitador de informações, ou seja, que fornece informações precisas para as demais áreas e também como uma área que procura o objetivo global da empresa com o processo de tomada de decisões.

De acordo com Almeida (2009), a controladoria supre os gestores de diversas áreas no processo de gestão, com instrumentos gerenciais que fornecem demonstrativos contábeis sobre o desempenho e resultados econômicos.

Diante deste contexto é que se tem a controladoria como papel contri-

buir no fornecimento das informações, que visa a contribuir para o aprimoramento da empresa, visto que em um processo decisório uma informação precisa é de grande importância; sendo assim, a controladoria é vista como uma ferramenta essencial ao processo de gestão.

O objetivo desta pesquisa é apresentar a importância da controladoria como uma ferramenta para a administração financeira. Por isso, cabe ao gestor da entidade ser conhecedor do processo da controladoria para que este possa desempenhar o seu papel de gerenciador com perfeição, neste mundo competitivo onde todos primam pela busca da qualidade.

Dessa forma este artigo pretende levar esse entendimento para os profissionais da área, para que aprimorem seus conhecimentos nesta área e na capacidade para utilização dessa nova ferramenta. Com isso, deve ficar evidente que qualquer empresa necessita de instrumentos para equacionar soluções, para pensar estrategicamente, introduzir modificações, atuar preventivamente, seja transmitindo conhecimentos, ou tendo uma visão ampla da empresa.

Portanto, a escolha deste tema deve-se ao fato de que as empresas necessitam de informações rápidas e precisas, sendo assim tem a necessidade do conhecimento da controladoria para utilizarem como ferramenta em suas gestões.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Controladoria

A controladoria surgiu no início do século XX, a partir das novas necessidades de obter informações concisas para a tomada de decisão dos gestores das grandes corporações norte-americanas.

Hoje, sabe-se que a controladoria é um aspecto fundamental dentro de uma empresa, pois possibilita aos gestores uma tomada de decisão mais assertiva. De acordo com Schmidt e Santos (2006), a procedência da controladoria está atrelada ao processo evolutivo dos meios sociais e de produção que ocorreram com a chegada da Revolução Industrial. Ainda de acordo com os autores, quatro fatores podem ser considerados como as principais causas de sua origem, sendo estes o aumento em tamanho e complexidade das organizações, principalmente devido ao fato de iniciar-se um processo industrial mecanizado; a globalização física das empresas, onde houve criação de filiais de grandes corporações ao redor de todo o mundo; o crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias, pois as empresas tiveram que desenvolver mecanismos para que o governo passasse a ter a possibilidade de fiscalizar diretamente as organizações através de suas demonstrações contábeis; e o aumento de fontes de capital. Este último fator caracterizou a necessidade de as empresas criarem mecanismos de

reporte com maior qualidade para o usuário externo, principalmente após a quebra da Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) em 1929, pois essa quebra da NYSE ocasionou abalo na confiabilidade das demonstrações contábeis.

Assim, Schmidt e Santos (2006, p. 14) concluem que a controladoria “surgiu como uma resposta ao processo evolutivo natural das organizações no início do século XX, fundamentado na nova forma de gestão caracterizada pela delegação de autoridade e responsabilidade de muitas companhias.” Entende-se então que com essa exigência, necessitou-se de mais checagens e demonstrações para controle interno, surgindo então o papel do controle contábil, que caracterizou a função inicial da controladoria.

Com o crescimento e a internacionalização de empresas, tornou-se necessário um controle geral de todos os negócios, relacionando as subsidiárias e/ou filiais com sua matriz. No Brasil, estima-se que a controladoria surgiu na década de sessenta, juntamente com a instalação das multinacionais norte-americanas no país e modificou-se ao longo do tempo. O conceito de controle e a atuação da controladoria acompanhou a evolução da gestão organizacional, passando assim de uma tarefa tradicional de gestão para uma ferramenta de controle total da qualidade, produzindo modificações significativas nas organizações, pois as funções e atividades que são desempenhadas pela moderna controladoria tornam-se fatores vitais para o controle e planejamento.

Pode-se visualizar a controladoria estruturada em dois grupos: contábil e fiscal e planejamento e controle.

Almeida (2009), afirma que a controladoria coopera com as organizações, exercendo atividades como colaboração na formação das estratégias, organizar, analisar e apresentar dados coletados, complicar informações relevantes à administração e criar modelos de tomada de decisão coerentes e consistentes com a visão da empresa. Desse modo, pode-se afirmar que a controladoria tem como função subsidiar esse processo de tomada de decisão, apoiando e suprindo os gestores em todas as etapas, com informações confiáveis e sua missão é ser uma área com visão ampla tem como característica auxiliar na gestão empresarial.

Complementando, Mosimann e Fisch (1999) a controladoria incide em um conjunto de doutrinas e conhecimentos referentes à gestão econômica, e, pode ser concebida sob dois enfoques, sendo eles: como um órgão administrativo com missão, funções e princípios orientadores definidos no modelo de gestão da empresa; e como uma área de conhecimento humano com embasamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Segundo Oliveira (2009), pode-se dizer que controladoria é como um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de

uma determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, devendo fornecer por meio de controles confiáveis, efetivos, informações que auxiliem na tomada de decisões nas empresas. Essas informações servem de embasamento para uma tomada de decisão que tenha como objetivo manter a continuidade e efetividade empresarial

Ainda, para Almeida (2009), a controladoria supre os gestores de diversas áreas no processo de gestão, com instrumentos gerenciais que fornecem demonstrativos contábeis sobre o desempenho e resultados econômicos.

Os processos de planejamento e controle são inter-relacionados, desta forma não tem como falar-se de controle sem um planejamento prévio, assim pode-se verificar a ocorrência dos fatos dentro da organização. O planejamento e o controle são funções administrativas importantes desde o início da administração.

Para Figueiredo (1997), a controladoria tem a missão de assegurar a otimização do resultado global da empresa. Assim, a controladoria é responsável pela elaboração e manutenção de sistemas de informação e modelos de gestão das organizações e apoiam-se num sistema de informações e numa visão multidisciplinar, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores, conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem melhores decisões. Por este motivo, exige-se uma formação sólida e abrangente a cerca do processo de gestão organizacional dos *controller*.

De acordo Oliveira (2009), a missão da controladoria é aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um sistema de informações baseado no modelo de gestão. Sendo assim, o papel da controladoria é assessorar os gestores da empresa, mensurando as alternativas econômicas, além de integrar informações e reportá-las para facilitar a tomada de decisões.

A função da Controladoria dentro de uma organização, de acordo Oliveira (2010), consiste em dirigir e implantar os sistemas de informação, que abarca os sistemas contábeis e financeiros da empresa; de motivação, que refere-se as implicações dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas; de coordenação, que assessoria e apresenta proposta de soluções que o Controlador presta à direção da empresa; de avaliação, que trata da interpretação e avaliação dos resultados; de planejamento, que define se os planos são consistentes e viáveis e se podem embasar uma avaliação posterior; e o acompanhamento, que visa em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

A controladoria quando atuante em uma organização, utiliza dos instrumentos de gestão para assegurar que os processos contábeis e financeiros sejam bem gerenciados em todos os departamentos. Segundo Catelli (2009), a controladoria no cumprimento de suas atividades deve empregar-se de dois instrumentos

fundamentais, que são o processo de gestão e o sistema de informações. Corroborando, Padoveze (2011) afirma que o processo de gestão é essencialmente assessorado por informações, que se encontram registradas e acumuladas nos sistemas de informações, os quais fornecem subsídios para todas as etapas do processo de gestão, sejam eles sistemas operacionais ou de apoio a gestão.

O processo de gestão é também conhecido como processo decisório, pode-se dizer que é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades. No desempenho das atividades, os gestores devem planejar cuidadosamente as ações, planos adequados, avaliação sistemática do desempenho entre os planos idealizados. Compondo-se das seguintes etapas: planejamento estratégico, operacional e programação, execução e controle.

Padoveze (2011, p. 43), define sistema de informações como “um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir as organizações o cumprimento de seus objetivos principais”.

A controladoria disponibilizará de um sistema de informações gerenciais. Os subsistemas componentes serão modelados e construídos com base em conceitos econômicos. Esses subsistemas são simulações, orçamentos, padrões e realizado. As funções desses subsistemas, levando em consideração as particularidades de cada um no atendimento a cada etapa do processo de gestão, viabilizarão aos gestores a tomada de decisão correta, a apuração dos resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas e etc., reflexão sobre o físico-operacional da empresa, irá permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços e principalmente a tornará possível avaliação de desempenho.

2.2 Funções do *controller*

Pode-se encontrar a controladoria em diversas áreas da administração e suas funções e atribuições são diferentes, variam de empresa para empresa, pois cada uma tem sua particularidade, assim como atuar de diferentes formas.

Nakagawa (1993, p.13) menciona que o *controller* “[...] ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.”.

De acordo com Perez Junior, Pestana e Franco (1995), a função de um *controller* é exercida através de dois enfoques distintos.

Ainda segundo os autores, o primeiro e mais usual, é bastante semelhante as responsabilidades designadas ao um gerente de contabilidade, ou de um contador geral, que normalmente é subordinado ao principal executivo financeiro da empresa, e as suas atividades incluem a gestão de informações dentro dos

diversos setores a ele subordinados.

Já no segundo enfoque, Perez Junior, Pestana e Franco (1995, p. 35) afirmam que envolvem “a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não a responsabilidade por sua elaboração.”. Sendo assim, neste ponto de vista, o controller atua como um membro de *staff* ligado à alta direção da empresa, selecionando e filtrando as informações provenientes dos diversos setores que serão utilizadas para a tomada de decisão.

Para Crepaldi (2006), o *controller* é responsável por uma série de importantes áreas dentro da administração de uma empresa, como por exemplo, pela parte contábil geral, que compreende os processos de escrituração, análise de contas e elaboração de relatórios contábeis. O *controller* também pode ser responsável pelas áreas de contabilidade de custos e contabilidade fiscal, pelo controle patrimonial da empresa, pelo planejamento, pelas finanças, pelo centro de processamento de dados, também conhecido como CPD, além de poder realizar auditoria interna e desenvolver, implantar e aperfeiçoar a organização e os métodos utilizados na empresa. Verifica-se então que esse profissional é de suma importância para o bom desenvolvimento de uma organização visando o sucesso empresarial.

Para Padoveze (2011, p.36), “o papel do *controller* é o de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e resultados, global e setorial.”. De acordo com o autor, o papel do *controller* pode ser resumido da seguinte forma: monitoramento dos sistemas de informações gerenciais, apoio aos demais gestores, influencia, persuasão, ele não toma decisões operacionais, exceto as da sua área.

Ainda conforme Crepaldi (2006), as ferramentas de trabalho do *controller* são a informática, a reengenharia contábil, o orçamento departamental integrado, os sistemas de custeio, o planejamento financeiro, a formação de preços, os programas de qualidade, os sistemas de relatórios gerenciais e manuais internos de normas e procedimentos.

Schmidt e Santos (2006, p. 16) mencionam que “O entendimento sistêmico pode ser traduzido como a necessidade que o controller possui de conhecer o mercado em que a empresa compete, identificando todas as variáveis macroeconômicas, que podem direta ou indiretamente impactar o processo decisório dos gestores.”. Logo, entende-se que o controller precisa conhecer compreender a sistemática do ambiente em que a empresa está inserida, para que dessa forma consiga gerar informações sobre todos os setores relevantes para os gestores.

É necessário que o *controller* seja um profissional altamente qualificado, acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas, pois será o profissional que definirá e controlará todo fluxo de informações da empresa e será ele que garantirá que se tais informações são corretas e assim asseguram

a credibilidade da informação, garantindo que cheguem aos interessados dentro de prazos adequados.

2.3 Indicadores econômicos e financeiros

De acordo com Matarazzo (2010, p.81), “Índice é a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.”. A análise dos índices permite revelar a condição global da empresa, bem como obter melhor entendimento das relações entre o balanço patrimonial e a demonstração de resultado.

Essa técnica não é nova, mas ocupa um espaço considerável no campo das finanças, pois possibilita que o empresariado, entidade de créditos, governo e investidores possam analisar riscos e evitar situações desagradáveis em suas atividades.

No quadro I apresentam-se alguns modelos de indicadores utilizados na controladoria. Os tipos de análise financeira, também conhecidos como análise de balanço ou análise das demonstrações contábeis, consistem na determinação de índices, quocientes e coeficientes, pelos quais se pode tomar conhecimento da situação econômico-financeira das empresas e determinar tendências.

Quadro I: Os Indicadores Econômicos – Financeiros

	Símbolo	Índice	Fórmula
Estrutura de Capital	CT/PL	Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento)	$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$
	PC/CT	Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$
	AP/PL	Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$
	AP/PL+ELP	Imobilização dos Recursos não Correntes	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líq.} + \text{Exg. a Longo Prazo}} \times 100$
Liquidez	LG	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circ.} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circ.} + \text{Exg. a Longo Prazo}}$
	LC	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
	LS	Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível.} + \text{Títulos a Receber} + \text{Outros Ativos de Rápida Conversibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$

Rentabilidade (ou Resultado)	V/AT	Giro do Ativo	<u>Vendas Líquidas</u> Ativo
	LL/V	Margem Líquida	<u>Lucro Líquidos X 100</u> Vendas Líquidas
	LL/AT	Rentabilidade do Ativo	<u>Lucro Líquido X 100</u> Ativo
	LL/PL	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	<u>Lucro Líquido X 100</u> Patrimônio Líquido Médio
Prazos médios/Rotação	F/C	Prazo Médios de Pagamentos de Compras - PMC	<u>Fornecedores</u> Compras
	E/CMV	Prazo Médios de Estoque - PME	<u>Estoques</u> Custo da Mercadoria Vendida
	DR/V	Prazo Médios de Recebimento - PMR	<u>Duplicatas a Receber</u> Vendas
	PME + PMR	Ciclo Operacional - CO	<u>Prazo Médio de Estoque + Prazo Médio de Recebimento</u>
	CO - PMC	Ciclo Financeiro - CF	<u>Ciclo Operacional – Prazo Médio de Compras</u>

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p.86)

A quantidade de índices que deve ser utilizada em uma análise depende exclusivamente da profundidade que se deseja da análise.

Os índices tradicionais que indicam a situação financeiro-econômica da empresa são os índices de estrutura de capital, no qual demonstram a estrutura de capital da empresa; os índices de liquidez, que apontam a capacidade de pagamento da empresa; os índices de rentabilidade, que avaliam o desempenho econômico da empresa e os índices de prazos médios/rotação, que mostram a dinâmica de algumas atividades da empresa.

Com objetivo unicamente de demonstrar em determinado tempo como a está à situação financeira econômica da empresa. O principal instrumento utilizado para analisar a situação econômico-financeira de uma empresa é o índice, ou seja, o resultado da comparação entre grandezas.

2.3.1 Índices de estruturas de capitais

Os índices de estrutura de capital, também conhecidos como índices de endividamento, têm como principal objetivo mostrar o grau de comprometimento do capital próprio de uma empresa, com o capital de terceiros. Nesses índices podemos observar, por exemplo, o quanto por cento do capital de terceiros vencem em curto prazo e é possível verificar o quanto do capital próprio e dos recursos não correntes foram aplicados no ativo permanente.

Os indicadores de estrutura de capitais avaliam a segurança que a empresa oferece aos capitais alheios e revelam sua política de obtenção de recursos e de sua alocação nos diversos itens do ativo, portanto, estão relacionados às decisões financeiras de financiamentos e investimentos de uma companhia

De acordo com Matarazzo (2010), os indicadores de estrutura de capitais consistem na participação de capitais de terceiro (endividamento), que é representado pela divisão do capital de terceiros pelo patrimônio líquido (CT/PL) no qual indica o quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 100 de capital próprio; a composição do endividamento, que indica qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação as obrigações totais, e é representado pela divisão do passivo circulante pelo capital de terceiros (PC/CT); a imobilização do patrimônio líquido, que indica quanto a empresa aplicou no ativo permanente para cada R\$ 100 de patrimônio líquido e é apresentada pelo resultado da divisão do ativo permanente pelo patrimônio líquido (AP/PL) e a imobilização dos recursos não correntes, que indica que percentual de recursos não correntes foi destinado ao ativo permanente e é representado pela divisão do ativo permanente pelo patrimônio líquido, somado ao exigível de longo prazo (AP/PL+ELP).

Esses indicadores visam a identificar quais as origens dos recursos da empresa e qual sua dependência ou liberdade nas decisões financeiras.

2.3.2 Índices de liquidez

Os indicadores de liquidez são medidas de avaliação da capacidade financeira da empresa em atender os compromissos para com terceiros. Esses indicadores evidenciam quanto a empresa dispõe de bens e direitos em relação às obrigações assumidas no mesmo período.

Entre os índices de liquidez mais conhecidos de acordo com Assaf Neto (2002) estão o de liquidez imediata, que mede a capacidade financeira da empresa em saldar seus compromissos imediatos, ou seja, de curto prazo, estes disponíveis em caixa ou banco; o de liquidez seca, que apresenta quanto a empresa terá de recursos circulantes, não levando em consideração os seus estoques para cumprir com suas obrigações a curto prazo; o de liquidez corrente, que demonstra quanto a empresa poderá dispor em recursos em curto prazo no caixa bancos,

clientes, estoques, etc., para quitar suas dívidas do passivo circulante (fornecedores, empréstimos e financiamentos a curto prazo) e o de liquidez geral, que verifica a solvência geral da empresa ou seja qual a sua capacidade em honrar suas exigibilidades, somente com os recursos realizáveis a curto e longo prazo.

Os índices de liquidez de maneira geral definem que quanto maior a liquidez, melhor será a situação financeira da empresa.

2.3.3 Índices de rentabilidade

Os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é o retorno que a empresa está proporcionando sobre o capital próprio e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa. Além do retorno sobre o capital próprio é possível verificar a rentabilidade, o giro do ativo total e a margem líquida proporcionada pela comercialização das mercadorias compradas pela empresa para revenda.

De acordo com Zdanawicz (1998, p. 101) “a rentabilidade pode ser estudada conjuntamente com a taxa de retorno dos investimentos, rentabilidade é comumente utilizada no meio empresarial, para referir – se ao desempenho econômico da organização”.

Este grupo de índices é composto por pelo giro do ativo, que indica quanto à empresa vendeu para cada R\$ 1 de investimento total; a margem líquida, que indica quanto à empresa obtêm de lucro para cada R\$ 100 vendidos; a rentabilidade do ativo, que mostra quanto à empresa obtêm de lucro para cada R\$ 100 de investimento total e a rentabilidade do patrimônio líquido, que indica quanto à empresa obtêm de lucro para cada R\$ 100 de capital próprio investido, medida no exercício.

2.3.4 Índices de prazos médios/rotação

Os indicadores de prazos médios, rotação ou ainda também denominados de índices de atividade, são importantes para a análise de uma empresa. Dessa forma, a possibilidade e a necessidade de confrontar as duplicatas a receber com as duplicatas a pagar, torna-se um fator importante. A análise dos prazos médios só é útil quando os três prazos são analisados conjuntamente.

Os indicadores de rotatividade ou rotação mostram o giro dos estoques, o giro dos fornecedores, das duplicatas a receber e do ativo circulante, entre outros itens do balanço patrimonial da empresa analisada, tornando possível o acompanhamento da tendência dessas contas.

Segundo Braga (1999, p. 145) a análise da rotatividade “visa determinar o giro dos recursos aplicados pela empresa, tendo como último objetivo o estabelecimento de condições e dias na rotação desses recursos”.

Os índices de prazos médios são conhecidos como prazo médio de ro-

tação dos estoques, no qual indica o tempo de estocagem da mercadoria; o prazo médio de recebimento das vendas, que indica o tempo decorrido entre a venda e o recebimento; o prazo médio de pagamento das compras, que apresenta o tempo para o pagamento das compras; o ciclo operacional, que indica o tempo decorrido entre a compra e o recebimento da venda da mercadoria e o ciclo Financeiro, que indica o tempo decorrido entre o momento em que a empresa paga ao fornecedor e o momento em que recebe do cliente, ou seja, o período em que a empresa precisa arrumar financiamento.

3 METODOLOGIA

3.1 Métodos utilizados

O método científico, para Lakatos e Marconi (2003), “é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” Sendo assim, para que o objetivo desse artigo fosse alcançado, foi utilizada a pesquisa exploratória. Gil (2008) menciona que esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, além de serem desenvolvidas com o intuito de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A natureza de pesquisa é do tipo qualitativa. De acordo com Fachin (2006, p.81) “A variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. [...] As variáveis qualitativas são definidas por meio de uma descrição analítica, e não medidas ou contadas.” Complementando, Richardson et al. (2012, p. 79) referem-se ao método qualitativo como aquele que “difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. A partir dos pensamentos dos autores, conclui-se então que na pesquisa qualitativa, os dados apresentados não podem ser mensurados, ou seja, comprovados numericamente.

3.2 Instrumentos utilizados

O instrumento de pesquisa utilizado foi a pesquisa bibliográfica. Na pesquisa bibliográfica, recorre-se a livros, assim como enciclopédias, teses e dissertações, além de outras informações já registradas. Gil (2008, p. 50) cita que “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” Corroborando, Fachin (2006, p.120) menciona que “Entende-se que a pesquisa bibliográfica, em termos genéricos, é

um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza. Tem como finalidade conduzir o leitor à pesquisa de determinado assunto, proporcionando o saber.”.

Desta forma, entende-se que a pesquisa bibliográfica é a base de todas as demais. Todo tipo de estudo deve ter o apoio e respaldo da pesquisa bibliográfica, já que a partir dela se pode conduzir o estudo em si, como neste caso, assim como pode também constituir-se em uma pesquisa de natureza preparatória para outro tipo de pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria é uma ferramenta importante nos dias atuais. Devido à grande evolução tecnológica, esse avanço tecnológico afeta as empresas, aumentando a concorrência. Desta forma se faz necessário ter uma ferramenta que possa fornecer informações concisas que sirvam de apoio para uma tomada de decisão.

Este trabalho procurou demonstrar a importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira, bem como o papel principal do *controller* ou gestor.

No decorrer do desenvolvimento deste artigo, pode-se verificar por meio das informações obtidas, que a controladoria e o *controller*, são peças fundamentais para uma boa gestão, pois oferecem informações rápidas e seguras para os gestores e assim podem fazer planejamentos estratégicos para melhorar aquele ponto questionado ou até mesmo em deficiência. A tecnologia da informação e os sistemas de informações são ferramentas essenciais para os gestores das áreas administrativas e financeiras que executam a atividade de controladoria, assim como sistemáticas de análises das informações, planilhas, interpretação de planilhas contábeis e dos controles financeiros. Observou-se que a informação e o gerenciamento são fatores indispensáveis para a sobrevivência das empresas.

Os indicadores financeiros e econômicos são os índices que melhor demonstram a situação financeira da empresa. A quantidade de índices que deve ser utilizada em uma análise depende, exclusivamente, da profundidade que se deseja da análise e os índices não devem ser considerados isoladamente. A empresa deve ser vista como um conjunto de atividades orientadas para um determinado fim, constituindo com um sistema aberto, no qual se destina a cumprir seu objetivo e sua missão, com foco em sempre atender melhor e com qualidade o cliente final.

O *controller* emite seu parecer sobre a análise financeira de uma empresa, onde será esclarecido os resultados obtidos, mostrando se é favorável ou desfavorável a situação da empresa em determinado período.

Dessa forma, conclui-se, que a adoção da área de controladoria pelas

empresas e o desenvolvimento de sua atuação de forma sistêmica de maneira que estejam envolvidas com todos os membros da empresa, desde os níveis mais altos até os mais baixos, presta contribuições importantes ao progresso da organização, possibilitando o seu equilíbrio diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional, visto que serão apuradas com antecedência, podendo ser aplicadas medidas corretivas.

REFERÊNCIAS

- ARANHA, J. A. M. **Análise de balanço tradicional**. Site Neon Concursos. Campo Grande, 2001.
- ARANHA, J. A. M. **Indicadores do ciclo operacional e financeiro**. Site Neon Concursos. Campo Grande, 2001.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GROPPELLI A. A.; EHSAN N. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- HORNGREN, C. T. et al. **Introdução a contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, L. M. de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHMIDT, P.; DOS SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZDANAWICZ, J. E. **Estrutura e análise das demonstrações contábeis**. Porto Alegre: Zagra, 1998.