



  
**André Amorim**  
 Finanças Corporativas  
**Controladoria**



 • contato@andreamorim.com.br  
 • www.andreamorim.com.br



1

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**



  
 André Amorim  
 Finanças Corporativas



2

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

Controladoria é um órgão ou departamento que tem função de controle. Atua nas áreas administrativa, contabilidade, recursos humanos e gestão de riscos.

A controladoria é responsável pela organização, avaliação e armazenamento das informações da empresa.

  
 André Amorim  
 Finanças Corporativas



3

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

A função principal é dar assessoria e consultoria aos gestores nos processos de tomada de decisões.

O funcionário responsável pelo setor é o analista de controladoria ou controller. Ele precisa ter um bom domínio das áreas de contabilidade, economia e administração.

 

4

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

Também é preciso que o controller conheça bem o funcionamento e os objetivos da empresa para poder dar a melhor informação para os gestores.

Os gestores usam as informações dadas pela controladoria para definir quais as melhores decisões de planejamento estratégico, financeiro e operacional para a empresa.

 

5

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

O trabalho da controladoria é importante para as empresas porque é uma ferramenta indispensável para que as decisões sejam pensadas com estratégia e agilidade. As decisões rápidas e acertadas são fundamentais em um mercado cada vez mais competitivo.

 

6

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

A controladoria contábil é ligada às atividades de contabilidade e finanças da empresa e à gestão de pessoas. É responsável pela avaliação de desempenho dos funcionários e pelo controle das atividades financeiras e trabalhistas. A controladoria contábil também faz auditorias para avaliar o desempenho da empresa.

 

7

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

As informações da controladoria contábil são usadas pelos gestores para avaliar e melhorar o planejamento do orçamento e para acompanhar o desenvolvimento financeiro da empresa.

Nos governos também existem órgãos de controladoria. No governo federal existe a Controladoria-Geral da União (CGU). A CGU é responsável pela supervisão e análise técnica dos órgãos do governo.

 

8

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

A CGU também faz auditorias, ações de combate e prevenção à corrupção e atividades de defesa do patrimônio público, auxiliando o chefe do Poder Executivo na tomada de decisões.

As Controladorias-Gerais também existem nos estados e nos municípios (Controladoria-Geral do Estado e Controladoria-Geral do Município, respectivamente).

 

9

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

Assim como alguns princípios foram institucionalizados na contabilidade, consideram-se alguns princípios de suma importância para a área de controladoria. Beuren (2004) considera que os princípios são necessários para agregar valor e melhor entender a área de controladoria:

 

10

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

Bush (1963 – 1987) Valores na Controladoria:

**Valores Cerimoniais:** São garantidos por costumes e usos populares. Eles estão associados a relações de poder e padrões de autoridades e manutenção do status quo.

**Valores instrumentais:** são garantidos por meio de aplicação sistemática de conhecimento para o processo de resolução de problemas. Estão associados a relacionamentos causais no processo de resolução de problemas.

 

11

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

Qual é a percepção dos gestores sobre o comportamento do uso da prática de contabilidade gerencial mais usadas pela organização, sob a ótica da cerimonialidade e / ou instrumentalidade ?

Obs: só foram pesquisadas empresas com faturamento superior a 300 milhões ano.

 

12

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

Tabela 16: A PCG mais usada na percepção do respondente

| Prática de Contabilidade Gerencial Mais Usada   | Frequência | %             |
|-------------------------------------------------|------------|---------------|
| Planejamento estratégico                        | 28         | 27.5%         |
| Orçamento ( <i>Budget</i> )                     | 30         | 29.4%         |
| Análise de Variações Orçamentárias              | 27         | 26.5%         |
| Técnicas tradicionais de custeio                | 1          | 1.0%          |
| Análises de rentabilidade de produtos           | 4          | 3.9%          |
| Panel de indicadores ( <i>Tableau de bord</i> ) | 4          | 3.9%          |
| Lucro residual                                  | 0          | 0.0%          |
| Retorno sobre investimento                      | 0          | 0.0%          |
| Técnicas de pesquisa operacional                | 0          | 0.0%          |
| <i>Balanced Scorecard</i>                       | 2          | 2.0%          |
| Orçamento baseado em atividades                 | 2          | 2.0%          |
| Custeio baseado em atividades                   | 0          | 0.0%          |
| Custeio alvo ( <i>Target costing</i> )          | 0          | 0.0%          |
| Análises de rentabilidade de clientes           | 2          | 2.0%          |
| Valor Econômico Adicionado (EVA)                | 2          | 2.0%          |
| Análises de ciclo de vida de produtos           | 0          | 0.0%          |
| <i>Benchmarking</i>                             | 0          | 0.0%          |
| <b>Total</b>                                    | <b>102</b> | <b>100.0%</b> |

Atribuições da Controladoria: **83,4%**

André Amorim  
Financeiro Corporativo

Anhanguera

13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

| Qtde. Organizações | Comportamento | Valor        | Classificação de Comportamento segundo Bush (1983) |
|--------------------|---------------|--------------|----------------------------------------------------|
| 18                 | Misto         | Instrumental | $C_i, V_i, C_{ci}$ ou $C_{ci}, V_i, C_{ci}$        |
| 9                  | Misto         | Cerimonial   | $C_c, V_c, C_{ci}$ ou $C_{ci}, V_c, C_{ci}$        |
| 64                 | Instrumental  | Instrumental | $C_i, V_i, C_i$                                    |
| 2                  | Cerimonial    | Cerimonial   | $C_c, V_c, C_c$                                    |
| 6                  | Instrumental  | Cerimonial   | $C_c, V_c, C_i$ ou $C_{ci}, V_c, C_i$              |
| 3                  | Cerimonial    | Instrumental | Não representada por Bush (1983)                   |

Com base na tabela 43, pode-se concluir que **69%** dos gestores percebem as PCG sendo usadas de forma instrumental, **26%** as percebem sendo usadas de forma mista e **5%** as percebem sendo usadas de forma exclusivamente cerimonial.

André Amorim  
Financeiro Corporativo

Anhanguera

14

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio da iniciativa:**

Deve procurar antecipar e prever problemas nas etapas do processo de gestão da organização, fornecendo informações necessárias aos gestores ou diretor dentro das áreas afetadas.

André Amorim  
Financeiro Corporativo

Anhanguera

15

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio da Visão Econômica:**

Avaliar os métodos utilizados para o desempenho das tarefas, sugerindo alterações que possam aperfeiçoar o resultado econômico planejado.

 

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio de comunicação racional:**

Prestar informações aos gestores em linguagem compreensível, ou seja, saber entender o que falamos e com quem estamos falando.

 

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio de síntese:**

Apresentar dados estatísticos por meio de gráficos e índices de maneira que a comparação entre o resultado realizado e o planejado seja compreendida e entendida por todos.

 

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio de Estar Voltando ao Futuro:**

Analisar os resultados passados e fazer implementações de melhorias no desempenho futuro.

 

19

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio da Oportunidade:**

Todas as informações aos gestores ou diretor executivo devem ser em tempo hábil, para serem feitas alterações nos planos (se necessário) contribuindo para melhoria do desempenho dentro das áreas da organização.

 

20

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio da Persistência:**

Acompanhar e cobrar as ações planejadas, otimizando com isso o resultado da organização.

 

21

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio da Cooperação:**

Sua função é assessorar os gestores ou diretor executivo no combate a possíveis pontos fracos quando detectados dentro da organização.

 

22

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio da Imparcialidade:**

Esta é uma situação que pode trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com os gestores ou diretor executivo da organização, mas deve fornecer com exatidão as informações de análises dos resultados das áreas, pois deve estar sempre buscando com eficiência e eficácia a otimização de resultados para a organização.

 

23

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio da Persuasão:**

Possuir discernimento para convencer os gestores ou diretor executivo a implementar sugestões que tornem mais eficaz o desempenho das áreas de trabalho, e com isso uma melhor performance no desempenho organizacional.

 

24

---

---

---

---

---

---

---

---



**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio de Consciência das Limitações:**

Deve saber o ponto de limitação sobre o estilo criativo e perspicaz dos gestores ou diretor executivo, colocando-se sempre no seu nível hierárquico da organização.

 

25

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio da Ética:**

Ter conduta pessoal e profissional ímpar, com valores morais aceitos de forma absoluta pelos gestores ou diretor executivo e seus colaboradores.

 

26

---

---

---

---

---

---

---

---

**1ª Aula - Introdução e Conceitos** **Controladoria**

**Princípio da Cultura Geral:**

Ter conhecimento de diferenças sociais e econômicas é muito importante, pois as oportunidades em termos de negócios estratégicos para a organização são de vital importância, principalmente para o alcance de suas metas e seus objetivos propostos em seu planejamento estratégico

 

27

---

---

---

---

---

---

---

---



28

---

---

---

---

---

---

---