

**Maria Eduarda Damaceno**

Faculdade de Tecnologia de Assis  
maria.damaceno@fatec.sp.gov.br

**Orientadora**

**Prof. Me. Fernanda Reis da Silva**

Faculdade de Tecnologia de Assis  
frsilva.prof@gmail.com

## CONTROLADORIA E GESTÃO: DESAFIOS EM UMA MULTINACIONAL

*Explorando conceitos da contabilidade  
gerencial em uma organização  
multinacional*

---

### RESUMO

O artigo discorre sobre o papel da controladoria em um cenário de organizações multinacionais e como isso traz reflexos nas estruturas gerenciais e de gestão. Dessa forma, o estudo estrutura-se em levantamento bibliográfico explorando temas como a contabilidade gerencial e controladoria estratégica e as relações com o profissional atuante na área, denominado *controller*. Por meio da metodologia de pesquisa, realizou-se uma entrevista com um profissional e a partir disso, foi feita a análise pautada na diferença das informações dispostas nos materiais bibliográficos com o conhecimento do entrevistado na prática.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Controladoria Estratégica. Gestão multinacional.

---

### ABSTRACT

The article discusses the role of controllership in a scenario of multinational organizations and how it reflects on managerial and management structures. Thus, the study is structured in a bibliographic survey exploring themes such as managerial accounting and strategic controllership and the relationships with the professional working in the area, called controller. Through the research methodology, an interview was conducted with a professional and from that, the analysis was made based on the difference of the information provided in the bibliographic materials with the interviewee's knowledge in practice.

**Keywords:** Management Accounting. Strategic Controllership. Multinational management.

## INTRODUÇÃO

A controladoria é uma disciplina relativamente nova, que ao longo dos anos vem trazendo mudanças em sua definição e atuação. O registro da demanda e dos primeiros *controllers* no Brasil se dá em meados dos anos 60 e só foi originado pelo processo de industrialização de multinacionais no país e a retomada dos investimentos estrangeiros (BERMUDO; VERTAMATTI, 2016). Em paralelo, Daft (2017) observa que quando uma multinacional é controlada por uma administração que toma decisões estratégicas fundamentais se torna um sistema comercial mundialmente integrado. Na administração financeira, conforme Padoveze (2010), o foco das companhias deve se basear na criação dos valores do preço de mercado da ação para seus investidores.

Definida como fator importante para a inserção da controladoria na empresa, Schmidt e Santos (2009) indicam que a globalização física das empresas e a criação de grandes corporações ao redor do mundo se resultam na necessidade da criação de mecanismos, para que o governo também passasse a monitorar e fiscalizar diretamente as empresas por meio de suas demonstrações contábeis. Padoveze (2010), diz que a contabilidade gerencial, por sua vez, se baseia no processo de gestão, no qual uma atividade orientada permite a melhor tomada de decisão, logo, tem por finalidade permitir o aprimoramento de resultados e incorpora toda a execução do planejamento incluindo o controle que, observado por Cateli (2001) deriva da função da controladoria que no processo de gestão fornece informações.

Pereira e Farias (2017) definem a controladoria como uma unidade administrativa que, por meio da ciência contábil, coordena as informações sobre desempenho e resultados econômicos, utilizando indicadores baseados na estrutura financeira e outros departamentos com papel de projetar os planejamentos estratégicos. Por outro lado, Ferreira e Portella (2015) observaram que a evolução e o grande desenvolvimento do mercado empresarial fizeram com que o profissional executivo responsável pelos registros da controladoria fosse designado pelo termo *controller*. Pereira e Farias (2017) acrescentam que esta função, em uma empresa competitiva, tem o encargo de priorizar o planejamento estratégico.

Schmidt e Santos (2009) observam que o aumento em tamanho e complexidade das organizações, globalização física das empresas, crescimento nas relações governamentais e aumento no número de fontes de capital, impactam na administração atual e definem a origem da controladoria, o resulta na necessidade do aumento da demanda de produtividade. Para tal, as organizações devem se manter em competição e, quanto a isso, Padoveze (2010) indica que atualmente, a missão as entidades empresariais devem ser centradas no conceito de criação do valor sobre as atividades necessárias para obtenção de sucesso, para os acionistas importa o preço da ação ordinária, decisão de investimento e dividendos gerados.

A partir do exposto, este estudo tem como objetivo geral compreender a função da controladoria em multinacionais e entender como deve ela ser feita para solucionar o problema das organizações sobreviverem em um mercado competitivo. Para alcançar tal objetivo, de forma mais específica, foi necessário a análise e a discussão das respostas de um questionário aplicado em um *controller* atuante

em multinacional. A partir daí, foram feitas as considerações finais, analisando como funciona em prática a estratégia gerencial quando aliada a controladoria estratégica. O estudo justifica-se na medida em que contribui para o cenário da contabilidade e da gestão comercial no mercado mundial, de forma que engloba o entendimento de tendências futuras, as mudanças e as influências nas organizações em se manterem competitivas e entregarem o melhor conceito de criação de valor para seus acionistas.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade é uma ciência social que busca o controle do patrimônio das organizações, constitui um sistema de informação com demonstrações e análises de naturezas econômicas, financeiras, físicas e de produtividade derivadas de relatórios que evidenciam a capacidade de geração de riquezas e resultado final de lucro ou prejuízo. (MARION; OSNI, 2018) Crepaldi e Crepaldi (2017) definem o agrupamento de elementos contábeis como sendo um sistema de informações que é um conjunto de subsistemas inter-relacionados que funcionam conjuntamente para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle. Ou seja, a contabilidade é uma ciência que estrutura a administração precisa.

Ao questionarmos qual o papel da contabilidade, Warren e Reeve (2018) relatam, que é fornecer aos administradores as informações para serem utilizadas no processo de tomada de decisões da empresa, sobre as atividades, avaliações de desempenho além da situação econômica da empresa para partes interessadas. Com isso, entende-se que a Contabilidade Gerencial, conforme Marion e Osni (2018), possibilita o controle da movimentação patrimonial com objetivo de fornecer, através dos sistemas de informações, relatórios acerca das variações ocorridas nos bens da empresa elaborados com base na escrituração contábil oficial respeitando as determinações legais.

Para auxiliar as organizações na obtenção de maior lucratividade, Marion e Osni (2018) destacam o controle e definem que:

A contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso adequado e a responsabilização por seus recursos (MARION; OSNI, 2018, p. 4).

Dessa forma, o processo de controle contábil é visto por Marion e Osni (2018) como a garantia da integridade das informações financeiras concernentes às atividades e recursos, ou seja, não somente é importante o monitoramento e a mensuração do desempenho da empresa em geral, mas também dos colaboradores e das suas possíveis ações corretivas e retorno nas áreas operacionais e funcionais aos executivos.

Sendo assim, em empresas multinacionais esse processo se faz necessário pois, como observado por Warren e Reeve (2018), o serviço de auditoria, no qual contadores nomeados auditores verificam a

precisão dos sistemas financeiros, deve sempre respeitar os princípios da ciência contábeis, a fim de verificar e comprovar a legalidade das ações da entidade. Desse modo, a auditoria é definida como um exame das demonstrações financeiras, sendo necessário porque, de acordo com Gramling et al. (2010, p.5): “uma economia de livre mercado só pode existir quando há o compartilhamento de informações precisas e confiáveis entre as partes com interesses sobre o desempenho financeiro e as perspectivas futuras de uma organização”. Assim, faz-se necessário entender que as informações compartilhadas são necessárias para garantir o desempenho da auditoria.

## 2.2 MULTINACIONAIS E CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

Atualmente, as empresas estão em grandes mudanças e Crepaldi e Crepaldi (2017) dizem que não só o resultado final importa, pois existem etapas no processo de controladoria estratégica, como por exemplo, os sindicatos que necessitam saber a capacidade de pagamento de salários, o governo demandando a agregação de riqueza à economia e pagamento de impostos, os fornecedores o nível de endividamento. Por fim, Crepaldi e Crepaldi (2017, p.4) afirmam que as empresas “cada vez mais necessitam de controles precisos e de informações oportunas sobre seu negócio para adequar suas operações às novas situações de mercado” e, por isso, utilizam-se de habilidades eficientes e efetivas em matemática, estatística, jurídica e operacionais para que alcance a confiabilidade aos relatórios financeiros e suas operações.

Neste âmbito, o capital estrangeiro tem grande importância, pois parte do desenvolvimento do nosso país deriva do investimento de outros países, Boehe et al. (2009) indicam que a partir da globalização houve um grande salto na internacionalização das empresas e o Brasil é o foco dos investidores globais e nos últimos treze anos tem se mantido entre os países mais atrativos. De acordo com Ramsey e Almeida (2010) a partir dos anos 70 o Brasil começou seu aumento na exportação a partir dos commodities agrícolas e minerais, com isso, as indústrias vieram durante toda esta extensão de tempo com metas de vender o excedente de produção junto aos incentivos governamentais e negociações de taxas de câmbio.

As multinacionais, segundo os mesmos autores, necessitam de atenção quanto a forma de gestão, pois, as negociações que entornam o câmbio indicam que há a diferença cultural e regional em modelos de gestão e impactam sobre os processos de transações, gestão de pessoas, motivação e organização de conflitos e processos de tomada de decisão (RAMSEY; ALMEIDA, 2010). Conforme Figueiredo e Caggiano (2017) as empresas são conjuntos de recursos econômicos, sociais e humanos e citam que:

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017, p. 8)

Na controladoria Ferreira e Portela (2015) relatam que as práticas contábeis são aplicadas a custo, e indicam que dentro de uma empresa, o responsável pela tomada de decisão necessita de dados e informações apropriadas para vários propósitos distintos, sendo assim, o custo é a aplicação de recursos que a empresa necessita para atingir um objetivo. Sobre a missão da controladoria, Pereira e Farias (2017, p.19) afirmam que "é buscar e trazer informações reais, zelando para a continuidade da empresa, otimizar os resultados econômicos da empresa visando garantir sua continuidade por meio da integração de esforços das diversas áreas", ou seja, a assegurar a otimização do resultado global.

E sobre as utilidades e a necessidade de gerar um modelo de gestão mais eficaz e adequado ao controle, Pereira e Farias (2017) indicam a importância de saber as origens de cada recurso, destino de cada saída, se as receitas e despesas estão dentro dos limites provisionados, se os sistemas suprem as necessidades de cada decisão. Diante do exposto, Figueiredo e Caggiano (2017) afirmam que o profissional do órgão de gestão empresarial é o chefe da contabilidade, sendo aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa. Os mesmos autores observam ainda que é esperado que o profissional não se restrinja apenas às funções contábeis, mas sim amplie sua atuação em toda aplicação gerencial.

## 2.1 O PROFISSIONAL CONTROLLER

O termo dado ao profissional encarregado da controladoria é o *controller*, e Ferreira e Portela (2015) dispõem que a palavra *controller* teve origem na Inglaterra, e se designa um alto funcionário na envergadura da estrutura administrativa e contábil, e cabe a ele por meio dos recursos exercer a coordenação de todos os fatores econômicos, e exigem habilidades técnicas específicas como por exemplo o domínio de línguas estrangeiras.

Em geral, as atividades básicas do *controller* segundo Figueiredo e Caggiano (2017) são de planejamento, controle, informação, contabilidade e outras funções. Em planejamento tem-se como função a de estabelecer e manter um plano que tenha metas e objetivos, com prazos definidos. Em controle, o profissional deve desenvolver e revisar os padrões, fazendo com que a informação seja interpretada da melhor forma para a tomada de decisão, vejamos:

[o *controller*] deve preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017, p.17).

Ainda de acordo com os mesmos autores, quando fala-se de contabilidade como função, fala-se que o profissional deve delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade e custos, mantendo os registros de todas as transações, de acordo com as exigências do gov

4.Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de

contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.

5.Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017, p.17)

Além disso, Pereira e Farias (2017) introduzem a controladoria estratégica, na qual as estratégias empresariais são voltadas para o aumento da capacidade de produção e toda operacionalidade de uma entidade, neste processo são criados pelo *controller* diversos indicadores de desempenho para melhores e mais específicas informações qualitativas monetárias, físicas e produtivas. Sobre isso, os mesmos autores expõem ainda que na controladoria estratégica tem de haver maior preocupação com a gestão de pessoas sendo estes os clientes, fornecedores, funcionários, investidores e a sociedade em geral e principalmente os concorrentes e suas posições que podem representar a descontinuidade empresarial (PEREIRA; FARIAS, 2017).

## 2.1 PROCESSO DE GESTÃO

Por conta da gestão, Ferreira e Portela (2015) definem as habilidades do *controller*, profissional administrativo, e citam que o cargo exige gestão de conflitos, boa comunicação, conhecimento geral em marketing, produção industrial mundial e de grande escala, mercado de capitais, capacidade de liderança, analítica e habilidade política.

É preciso compreender que o *controller* pode optar por níveis de gestões diferentes e Bermudo e Vertamatti (2016) indicam que há a gestão, tática, operacional e a gestão estratégica exposta anteriormente que é a mais utilizada em grande empresa, como as multinacionais, pois é focada no controle total dos desempenhos financeiros ou não considerando sempre o longo prazo.

Por fim, sobre o processo geral de gestão da empresa, segundo Pereira e Farias (2017), caracteriza-se sempre pelo ciclo de planejamento, execução e controle, sendo estes estratégicos, operacionais, de curto ou longo prazo a controladoria sempre deve acompanhar os processos e gerir de acordo com os resultados dos indicadores.

## 3. METODOLOGIA

A técnica de pesquisa utilizada é de caráter qualitativo, exploratório e descritivo a fim de gerar novos conhecimentos, exposição e descrição de características por meio de uma pesquisa bibliográfica que é uma atividade realizada para a investigação de problemas teóricos empregando métodos científicos que permitem descobrir novos dados e informações sendo realizada a partir de fontes já disponíveis e demais documentações (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O presente trabalho foi desenvolvido a fim de expor os conceitos e definições apontados e, dessa forma, integrar e dispor a função do setor contábil dentro de multinacionais. Dessa maneira, a dimensão da pesquisa é qualitativa, e conforme Apollinário (2012), tem por objetivo compreender os fenômenos do assunto e abordagem observacional e análise subjetiva dos dados.

Para a exposição das informações adquiridas, o levantamento bibliográfico se deu a partir de pesquisas em trabalhos publicados por autores da área administrativa contábil e, desse modo, segundo Pereira (2016), o levantamento bibliográfico provém de materiais já existentes que servem de suporte para fonte de discussão teórica que permitam recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o assunto.

A pesquisa, por fim, é de natureza descritiva, pois esta dimensão busca descrever uma realidade, sem nela interferir, apenas demonstra as informações e dados do tema, este tipo de pesquisa está atrelado ao método de pesquisa básica, que não prevê aplicação prática, envolve o objetivo de gerar novos conhecimentos científicos (APOLINÁRIO, 2012).

Após o levantamento dos dados teóricos sobre o assunto, foi realizada uma entrevista com um profissional o *controller* de uma empresa multinacional. A entrevista pode ser definida, conforme Pereira (2016), como um procedimento de coleta de informações baseada na natureza profissional.

Abaixo temos a Tabela 1, com as perguntas do questionário:

Tabela 1 - Perguntas do Questionário

- 1. Qual a melhor definição para Controladoria?**
- 2. Qual a missão, objetivos e responsabilidades da Controladoria em uma grande empresa?**
- 3. Quais são as informações mais importantes produzidas pela Controladoria?**
- 4. A controladoria na Multinacional é influenciada pela gestão cultural do intercâmbio de países, qual o maior desafio?**
- 5. Qual o papel do Controller na empresa, ele pode tomar decisões ou somente fornecer dados informativos?**

Fonte: A autora (2021).

Assim, no trabalho realizou-se um questionário de cinco questões com respostas dissertativas, respondido via formulário online por um profissional, formado em Ciências Contábeis e pós-graduado em

Gestão de Pessoas, atuante na função de *controller* em uma Multinacional no interior de São Paulo. As questões foram desenvolvidas com base na teoria encontrada, buscando explorar conceitos básicos a respeito do tema.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Quando falamos de estruturas conceituais, ao comparar a primeira resposta do entrevistado com a teoria é fica evidente que as definições com a teoria conforme Crepaldi e Crepaldi (2017) combinam, pois, conforme a fala do entrevistado transcrita abaixo, sobre o principal pilar para a tomada de decisões diante dos dados fornecidos, vejamos:

Controladoria é o departamento de consolidação, análise e divulgação de dados de controles, quer sejam operacionais ou financeiros, que são o principal pilar para tomada de decisão (ENTREVISTADO 1).

Na segunda pergunta, que aborda a missão da Controladoria, de acordo com os autores Pereira e Farias (2017, p.19), "sobre a missão da controladoria é buscar e trazer informações reais [...] otimizar os resultados econômicos da empresa" e o *controller* entrevistado indicou o mesmo

Sobre as informações mais importantes, o profissional respondeu sobre a apresentação e interpretação dos dados que confere ao mesmo dito pelo autor Pereira e Farias (2017) no qual cita resultados econômicos com indicadores baseados nos departamentos.

As informações mais importantes que a controladoria produz são a apresentação e as interpretações dos dados econômicos e operacionais de uma empresa (ENTREVISTADO 1).

Na questão de número quatro, o entrevistado se posiciona como não identificador de grande problema na questão cultural na gestão da controladoria a não ser a comunicação linguística, o que diverge com os autores Ramsey e Almeida (2010) no qual diz que deve haver cautela pelo choque de cultura no entorno das negociações e câmbios. Observamos:

Não vejo grandes desafios na influência da gestão da controladoria quando se trata de intercâmbio entre países, pois tirando as diferenças de idiomas, todo o restante é padronizado mundialmente (ENTREVISTADO 1).

Ao abordar o papel do *controller* na última questão, o profissional afirma que em algumas empresas o próprio toma as decisões, e em outras apenas fornece as informações para a empresa decidir, ao fim, concorda com os autores Figueiredo e Caggiano (2017) que descreve o processo de tomada de decisão dentro da informação.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o papel da controladoria em multinacionais, a partir de uma pesquisa bibliográfica e entrevista com um profissional da área, a fim de responder se em prática os *controllers* exercem as funções conforme a teoria demonstrada nos materiais consultados durante o levantamento.

Para alcançar tal objetivo foi necessário demonstrar a teoria presente nos materiais disponíveis de forma introdutória do assunto, bem como entender como a controladoria deve ser feita para solucionar o problema das organizações em se manterem em competitividade e entregarem melhor conceito de criação de valor para seus acionistas.

Diante do exposto, é possível afirmar que os objetivos foram alcançados, pois conforme apresentado nos resultados, grande parte da entrevista com o *controller* indicou que suas respostas se interligam e assemelham com a teoria apresentada no trabalho e por fim, definiu-se a o papel da controladoria nas multinacionais sendo o de gerar relatórios financeiros e gerir os processos para melhorar o processo de tomada de decisão.

De acordo com as informações apresentadas, definiu-se que a Controladoria é um setor cuja função em grandes empresas é o controle do patrimônio e que produz relatórios através de dados indicadores, permitindo que a empresa tome a melhor decisão com o propósito de gerar melhor desempenho financeiro ou produtivo, sendo este gerido pelo profissional denominado *controller*. As multinacionais precisam do setor de Controladoria, para que possam se garantir administradas frente ao mercado econômico mundial e, desse modo, possam alcançar melhores resultados financeiros, maiores valores de ações e paguem melhores dividendos aos seus investidores, sendo assim, seu papel em grandes empresas é o controle do patrimônio.

## REFERÊNCIAS

APOLLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BERMUDO, V; VERTAMATTI R. **Controladoria Estratégia e seus Desdobramentos Comportamentais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BOEHE, D. M.; BORINI, F. M.; OLIVEIRA, M. M. **Estratégia e Inovação em Corporações Multinacionais**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2009.

CATELI, A. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, S. A; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial Teoria e Prática**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DAFT, R. L. **Administração de empresas**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FERREIRA, J. A. C; PORTELLA, G. A. **Controladoria – Conceitos e Aplicações**. 1. Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2015.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO P. S. **Controladoria Teoria e Prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GRAMLING, A. A; RITTENBERG, L. E.; JOHNSTONE. **Auditoria Tradução Norte Americana**. 7. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, J. C.; OSNI, M. R. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2018.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Avançada**. 1. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PEREIRA, J. M. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PEREIRA, V.; FARIAS, C. S. **Fundamentos de Controladoria**. 1. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

RAMSEY, J; ALMEIDA, A. **A Ascensão das Multinacionais Brasileiras**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de Controladoria**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M. **Fundamentos de Contabilidade Princípios**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.